

Управление продуктами питания и напитками

Настоящий вводный учебник представляет собой подробное руководство по управлению пунктами продажи продуктов питания и напитков, начиная с их повседневной работы и заканчивая более широкими проблемами индустрии гостеприимства. Он исследует широкий спектр предметных областей, которые охватывают рынок продуктов питания и напитков и его основные направления—фаст-фуд и демократичные рестораны, отели с высококачественными ресторанами и мероприятиями, промышленное и общественное питание. В нем также рассматриваются некоторые важные тенденции, влияющие на пищевую промышленность, охватывающие потребителей, окружающую среду и этические проблемы, а также развитие технологий.

Впервые в этом издании:

- Новая глава: Классификация деятельности по обслуживанию в сфере продуктов питания и напитков.
- Новые международные тематические исследования, охватывающие последние достижения отрасли в широком разнообразии предприятий.
- Расширение охвата финансовых аспектов, включая прогнозирование и ценообразование по меню с соответствующими примерами калькуляции.
- Новое освещение современных тенденций, включая организацию мероприятий, применение технологий, использование социальных сетей в маркетинге, управление отношениями с клиентами и экологические факторы, такие как источники финансирования, устойчивость и переработка отходов.
- Обновленный сопутствующий веб-сайт, включающий новые тематические исследования, слайды PowerPoint, вопросы с несколькими вариантами ответов, примечания к редакции, вопросы с верными или ложными вопросами, вопросы, требующие краткого ответа и новые видео- и веб-ссылки на каждую главу.

Он иллюстрируется в цвете и содержит практические задания в каждой главе, а также резюме в конце главы и проверочные вопросы для тестирования знаний читателей по мере их продвижения. Написанная командой авторов с многолетним опытом работы в отрасли и преподавательским опытом, данная книга является идеальным руководством по этому предмету как для студентов сферы гостиничного дела, так и для практикующих специалистов отрасли.

Бернард Дэвис написал первое издание этой книги и вел ее разработку во втором и третьем изданиях, чтобы она стала самым продаваемым пособием, каким является сегодня.

Эндрю Локвуд является сильнейшим профессором в области гостиничного менеджмента в Школе гостиничного и туристического менеджмента в Университете Суррея.

Питер Олкотт ушел в отставку со своего поста старшего преподавателя по профессиональной подготовке и научного сотрудника Суррейского центра повышения квалификации в области профессиональной подготовки и образования в Университете Суррея в сентябре 2009 года, где в настоящее время он преподает модули управления гостиничным бизнесом на неполной ставке.

Иоаннис С. Пантелидис является главным лектором по гостиничному менеджменту в Университете Брайтона

Управление продуктами питания и напитками

Шестое издание

Бернард Дэвис, Эндрю Локвуд,
Питер Олкотт и Иоаннис С. Пантелидис

 **Routledge**
Taylor & Francis Group
LONDON AND NEW YORK

Шестое издание опубликовано издательством Routledge в 2018 г.
2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon, OX144RN

а также издательством Routledge
Третья авеню, 711, Нью-Йорк, NY10017
Routledge является товарным знаком Группы Тэйлор & Фрэнсис
© 2018 Бернард Дэвис, Эндрю Локвуд, Питер Олкотт и Иоаннис С.Пантелидис

Права Бернарда Дэвиса, Эндрю Локвуда, Питера Олкотта и Иоанниса С. Пантелидиса в качестве авторов этой работы было подтверждено ими в соответствии со статьями 77 и 78 Закона о защите авторских и патентных прав, а также прав в области конструкторских изобретений 1988 года.

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть перепечатана, воспроизведена или использована в любой форме или любыми электронными, механическими или иными способами, известными или изобретенными в настоящее время, включая фотокопирование и запись в любой системе хранения или поиска информации, без письменного разрешения издателей.

Уведомление о товарном знаке: Названия продуктов или компаний могут быть товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками и использоваться только для идентификации и объяснения без намерения нарушения прав.

Первое издание опубликовано Heinemann в 1985 г.

Второе издание опубликовано Butterworth-Heinemann в 1991 г.

Третье издание опубликовано Butterworth-Heinemann в 1998г.

Четвертое издание опубликовано Elsevier Butterworth-Heinemann в 2008 г.

Пятое издание опубликовано Routledge в 2012 г.

Британская библиотека Каталогизация данных в публикациях

Каталоговая запись для этой книги доступна в Британской библиотеке.

Библиотека Конгресса Каталогизация данных в публикациях

Имена: Дэвис, Бернард, автор. | Локвуд, Андрей, автор. | Олкотт, Питер, автор. | Пантелидис, Иоаннис С., автор.

Название: Управление продуктами питания и напитками/ Бернард Дэвис, Эндрю Локвуд, Питер Олкотт и Иоаннис Пантелидис.

Описание: Шестое издание. / Нью-Йорк, Нью-Йорк: Routledge, 2018г. Включает библиографические ссылки и индекс.

Идентификаторы: LCCN 2017037175 (печать) | LCCN2017037638(Электронная книга)| номерISBN9781315563374(Главная эл.книга) | номер ISBN 9781317193876 (веб-формат PDF) | номер ISBN9781317193906 (в формате epub3) | номер

ISBN9781317193937(Mobipocket) | номер ISBN 9781138679306 (книга в твердом переплете: щелочная бумага) / ISBN9781138679313 (книга в мягкой обложке: щелочная бумага) /ISBN 9781315563374 (электронная книга)

Предметы: Предметный указатель Библиотеки Конгресса: Управление в сфере общественного питания.

Классификация: LCCTX911.3.M27 (электронная книга) |LCCTX911.3.M27 D38 2018 (печатная версия) | DDC647.95068—dc23 Запись LC доступна по ссылке

<https://lccn.loc.gov/2017037175>

ISBN: 978-1-138-67930-6 (книга в твердом переплете)

ISBN: 978-1-138-67931-3 (книга в мягкой обложке)

ISBN: 978-1-315-56337-4 (электронная книга)

Набор в Iowan OldStyle выполнен ApexCoVantage, LLC

Посетите сопутствующий сайт: <http://routledge.com/cw/davis>

Эта книга посвящается всем студентам, которые желают узнать об индустрии продуктов питания и напитков, а также всем менеджерам заинтересованных организаций, всем новаторам и людям, умеющим видеть перспективу развития гостеприимства, которые вдохновили и их, и нас. Кроме того, хотелось бы поблагодарить всех тех, кто усердно трудился и посвятил долгие часы для создания книги, которые заинтересованы в повышении уровня профессионализма в управлении продуктами питания и тем самым хотят сделать отрасль захватывающей и динамичной, какой она и является.

Содержание

<i>Список рисунков</i>	<i>ix</i>
<i>Список таблиц</i>	<i>xii</i>
<i>Предисловие к шестому изданию</i>	<i>xiv</i>
<i>Слова благодарности</i>	<i>xv</i>
1 Введение в управление продуктами питания	1
Цели главы	1
Введение	1
Объём и содержание деятельности по предоставлению продуктов питания и напитков.	2
Управление продуктами питания	14
Сотрудники службы продуктов питания	49
Вывод	50
Вопросы для обсуждения	50
Дополнительная литература	51
2 Сервисные операции по классификациям продуктов питания и напитков	52
Цели главы	52
Введение	52
Зачем необходима классификация? В чем проблема?	53
Подходы к классификации	54
Вывод	64
Вопросы для обсуждения	65
Дополнительная литература и список использованной литературы	65
3 Ресторанный бизнес и события-рынок прямых продаж	66
Цели главы	66
Введение	66
Прямые операции по обслуживанию продуктов питания и напитков	66
Отели, домашняя гостиница типа "ночлег и завтрак", хостелы и закрытые клубы	79
Фаст-фуд	89
Вывод	109
Варианты дополнительного изучения	110
Вопросы для обсуждения	110
Дополнительная литература	110
4 Общественное питание в туристическом и государственном секторе-косвенный рынок	114
Цели главы	114
Введение	114
Бизнес и промышленность	114
Университеты и колледжи	124
Путешествия	126
Больницы, вооружённые силы и тюрьмы	136
Вывод	138
Варианты дополнительного изучения	138

Вопросы для обсуждения	139
Дополнительная литература	139
5 Разработка концепции	141
Цели главы	141
Введение	141
Концепция	141
Оценка целесообразности	144
Бизнес-план	148
Финансирование операции	153
Проектирование и планировка сооружения	161
Вывод	163
Варианты дополнительного изучения	164
Вопросы для обсуждения	178
Дополнительная литература	179
6 Меню	180
Цели главы	180
Введение	180
Виды меню	180
Предлагаемое меню	187
Ценообразование в меню	198
Знание меню	210
Питательность	211
Меню/списки напитков	213
Мерчандайзинг меню	218
Вывод	220
Варианты дополнительного изучения	221
Вопросы для обсуждения	224
Дополнительная литература	224
7 Приобретение и хранение	226
Цели главы	226
Введение	226
Закупки	227
Процедура закупок	231
Соответствие цены и качества	223
Закупка продуктов питания	234
Вывод	251
Варианты дополнительного изучения	251
Учебное упражнение	252
Вопросы для обсуждения	253
Дополнительная литература	253
8 Производство и обслуживание	254
Цели главы	254
Введение	254
Система анализа рисков и критических контрольных ь	255
Планирование сооружений общественного питания	255
Вывод	310
Варианты дополнительного изучения	311
Учебное упражнение	312
Дополнительная литература	313
9 Контроль работы	314
Цели главы	314
Введение	314

Понимание структуры затрат прибыли предприятия	315
Этапы контроля: предварительный контроль- стадия планирования	335
Вывод	372
Варианты дополнительного изучения	372
Вопросы для обсуждения	373
Дополнительная литература	373
10 Вопросы кадрового обеспечения	380
Цели главы	380
Введение	380
Занятость в индустрии гостеприимства	380
Набор и отбор персонала	384
Обучение персонала	386
Распределение персонала	387
Наблюдение и общение	390
Кадровые перестановки	396
Правовые рамки	398
Вывод	402
Варианты дополнительного изучения	402
Учебное упражнение	403
Вопросы для обсуждения	404
Дополнительная литература	404
11 Маркетинг продуктов питания и напитков	406
Цели главы	406
Введение	406
Маркетинг	406
Реклама	426
Вывод	442
Варианты дополнительного изучения	443
Вопросы для обсуждения	443
Дополнительная литература	443
12 Управление качеством деятельности по обслуживанию в сфере продуктов напитков	445
Цели главы	445
Что такое качество?	445
Почему качество важно?	450
Управление качеством деятельности по обслуживанию в сфере продуктов питанияи напитков	452
Системный подход к управлению качеством	455
Разработка подходов к управлению качеством	460
Примеры управления качеством на практике	466
Заклучение	473
Вопросы для обсуждения	473
Список использованной литературы	473
Дополнительная литература	474
13 Тенденции и изменения	476
Цели главы	476
Введение	476
Тренды потребительского поведения	480
Тенденции изменения состояния окружающей среды	483
Этические тенденции	487
Технологические тренды	493

Список использованной литературы	496
<i>Индекс</i>	499

Рисунки

1.1	Сравнение отраслей промышленности	4
1.2	Изучение работы менеджера в индустрии гостеприимства	9
1.3	Основные направления управленческой деятельности	11
1.4	Организационная структура крупного отеля	14
1.5	Проблемы в условиях ведения бизнеса	19
1.6	Периодичность приема пищи в ресторане по случайным/бытовым и особым случаям, май 2016 г.	22
2.1	Основные функциональные элементы деятельности по обслуживанию в сфере продуктов питания и напитков	39
2.2	Наша схема классификации	42
3.1	Сайт путеводителя Michelin	46
3.2	Путеводитель Forbes	47
3.3	Путеводитель Zagat	48
3.4	MenuPix.com	49
3.5	Le Gavroche, Лондон	50
3.6	Поток поступлений дохода отеля	55
3.7	Mosimann's, Лондон, Великобритания	60
3.8	Постановка миссии бренда Макдональдс	61
3.9	Постановка миссии бренда PretAManger	62
3.10	Индивидуальные сайты ресторанов с возможностью онлайн бронирования	66
3.11	Количество мировых стадионов по вместимости	72
4.1	Структура CompassGroup, крупнейшей компании по предоставлению питания по договору в Великобритании	79
4.2	Виды посещаемых мест отдыха и использования общественного питания, февраль 2016 г.	81
4.3	Число пассажиров круизов по Мировому океану в 2009-2017 гг.	87
4.4	Питание на круизном лайнере с участием P&O Cruises Food Hero Marco Pierre White	88
4.5	Сверх-лайнер Ventura от P&O в их новой цветовой гамме	88
5.1	Основные соображения концепции ресторана	96
5.2	Оценка целесообразности	97
5.3	Элементы ресторанного бизнес-плана	100
5.4	Отчет о прибылях и убытках, и движении денежных средств	104
5.5	Пример балансового отчета	105
5.6	Меню и упаковки ресторана AHR	111
5.7	Поэтажный план ресторана AHR	112
5.8	Ужин в AHR	113
5.9	Выдержка из обеденного меню	114
5.10	Выдержка из винной карты	114
5.11	Чертеж AHR в действии	115
5.12	Часть сада овощей и зелени ресторана AHR	115
5.13	Микс из палочек для выращивания зелени AHR	117
6.1	Kaspar's, рыбный гриль-бар, меню À la carte, Отель Savoy, Лондон	122
6.2	Пример сетов по меню табльдот, Kaspar's, рыбный гриль-бар, Отель Savoy, Лондон	124
6.3	Меню для дегустации из ресторана Guy Grossi's Florentino в Мельбурне	125
6.4	Онлайн диетический фильтр от Wetherspoon	128
6.5	Безглютеновое меню Wetherspoon также показывает калории и другую диетическую информацию	
	Информацию о пригодности в пищу для различных категорий потребителей	129

6.6	Специальное меню для выставки в Британском музее	130
6.7	Традиционный послеполуденный чай, ОтельSavoy, ресторан ThamesFoyer	131
6.8	Макеты меню, и как гости читают меню	133
6.9	Матрицы структуры сбыта	136
6.12	Пример меню сценообразованием, предназначенного для членов закрытого клуба	141
6.13	Образец винной карты от GrazingEvents	147
6.14	Примерное меню напитков от GrazingEvents	149
6.15	Музей Меню	154
7.1	Закупочная деятельность	159
7.2	Структурные элементы конкурентного преимущества	160
7.3	Цели закупок	161
7.4	Пример классической спецификации продукта для поставки говяжьей вырезки	166
7.5	Планирование и контроль цепочки поставок	167
8.1	Система НАССР на основе процедуры, разработанной рестораном Lakeside, Университет Суррея	
8.2	Выписка из журнала учета температуры охлаждения ресторана Lakeside	
8.3	Основное разделение видов деятельности в обычном партийном способе производства продуктов питания	
8.4	Основное разделение видов деятельности методом «готовь и замораживай»	189
8.5	Основное разделение видов деятельности методом изготовления замороженных полуфабрикатов	191
8.6	Возможности процесса низкотемпературной готовки	192
9.1	Простая разбивка расходов	223
9.2	Процент стоимости материалов по сегментам рынка	224
9.3	Расходы на заработную плату в процентах от продаж по сегментам рынка	225
9.4	Накладные расходы в процентах от продаж по сегментам рынка	226
9.5	Общая структура затрат в процентах от продаж по сегментам рынка	226
9.6	Единая система ресторанных счетов: распределение выручки, затрат и прибыли	228
9.7	Динамика затрат при изменении объема продаж	231
9.8	График безубыточности: учебная задача с	233
9.9	решением	236
9.10	Сметный метод контроля как продолжение базовой политики	242
9.11	Примеры счетов клиентов, созданных системой EPOS	264
9.12	Матрица анализа структуры меню	267
10.1	Цепочка "услуги-прибыль"	279
10.2	Перевернутая пирамида общей информации	284
10.3	Стратегии сокращения текучести рабочей силы	287
10.4	Строгий подход к повышению текучести кадров	287
10.5	Процент работников сферы туризма, у которых есть частные пенсионные накопления в целом, по половому среднестатистическому рабочему времени и индустрии туризма	290
10.6	Основной трудовой договор	291
10.7	Причины справедливого увольнения будут включать в себя следующие вопросы	291
11.1	Процесс подбора в маркетинге	296
11.2	Маркетинговая среда продуктов питания и напитков	300
11.3	Фрагмент детского меню ресторана "Strada"(Великобритания)	301
11.4	Жизненный цикл продукта и увеличение ЖЦП	307
11.5	Сайт ресторана "Magnolia" в Лондоне, Великобритания	310
11.6	Выдержка из информационного бюллетеня ресторана "AcornHouse" (Лондон, Великобритания)	313
11.7	Рекламные слоганы "McDonald's" в Великобритании за прошедшие годы	315
11.8	Рекламный вебсайт "HardRock" кафе - магазин "RockShop"	317

11.9	Пример рекламного буклета "Dimitris Taverna" (Греция)	319
11.10	Пример рекламы "KFC" с изображением сета продуктов	319
12.1	Матрица продуктов/услуг	328
12.2	Цикл комплекса мер по обеспечению качества продукции и	334
12.3	Развитие подходов к комплексу мер по обеспечению качества продукции и услуг	339
12.4	Цикл совершенствования по стандарту "Hospitality Assured"	343
13.1	Частота использования услуг заказа "еды на вынос"/доставки на дом, декабрь 2016г.	352
13.2	14 ключевых составляющих устойчивости по версии SRA (Ассоциация устойчивого развития ресторанов)	353
13.3	Аккредитация сети "JD Wetherspoon", выданная SRA, 2017г.	355
13.4	Положения Этического кодекса Британской гостиничной ассоциации в отношении чаевых	360
13.5	Политика группы "Wahaca" в отношении чаевых	361
13.6	Способы оплаты за продукты питания и напитки от компаний "3C Payment"	364
13.7	Интеграция платежного сервиса "EPOS: Продукты питания и напитки" компанией "3C Payment"	364

Таблицы

1.1	Размер и масштабы индустрии гостеприимства	2
1.2	Классификатор видов экономической деятельности Великобритании, 2007г.	5
1.3	Перекрестное табулирование основных направлений деятельности по уровням управления (%)	11
1.4	Должностные инструкции менеджера службы питания или ресторана	14
1.5	Разделение рынка питания вне дома в Великобритании по сегментам	24
1.6	Частота питания вне дома	25
1.7	Посещение ресторанов с целью поесть на месте, за 2013-2016 гг.	26
1.8	Посещение ресторанов с целью заказа «еды на вынос»/доставки на дом за 2013-2016гг.	27
3.1	Общий рынок ресторанов Великобритании по объему продаж продуктов питания и напитков постоимости (млн. фунтов стерлингов и %), 2011–2015гг.	53
3.2	Показатели эффективности отеля Leeds с полным набором услуг за 2016–2017гг.	55
4.1	Общее количество пассажиров океанских круизных лайнеров, путешествующих по океану, по регионам (млн.), 2009–2013гг.	86
5.1	Лучшие сети ресторанов мира по количеству торговых точек, 2017 г.	95
5.2	Пример SWOT-анализа ресторана	102
8.1	Количество торговых автоматов по типу, 2011-2016, АВТ	202
9.1	Полный график продаж и затрат на основе Универсальной системы счетов для ресторанов	229
9.2	График безубыточности: обработанные данные	232
9.3	Пример отчета о смешанных продажах отелей	257
9.4	Простой еженедельный отчет о стоимости продуктов питания	259
9.5	Ежедневный отчет о стоимости продуктов питания	261
9.6	Подробный ежедневный отчет о стоимости продуктов питания	263
9.7	Пример отчета EPOS	265
10.1	Постоянная занятость в гостиничной индустрии Великобритании – Подотрасли	276
10.2	Постоянная занятость в гостиничной индустрии по регионам, 2014 г.	277
10.3	Распределение сбыта в ресторанах «Mcdonald's» в течение дня и недели	282
10.4	Основы эффективной коммуникации	284
11.1	Оценки населения по социальному классу 2015	301

ТАБЛИЦЫ

Частота приема пищи вне дома по семейному положению	302
Целевая классификация ресторана»Asopn»	303
Лучшие ресторанные группы, 2014 г.	309
Основные расходы на рекламу в СМИ для указанных сетей ресторанов	311
Основные особенности контроля качества	340
Ключевые особенности обеспечения качества	340
Ключевые особенности комплексного управления качеством	342

Предисловие к шестому изданию

В предисловии к первому изданию, опубликованному в 1985 году, поясняется, что

Эта книга была написана, чтобы объяснить сложности управления пунктами продажи продуктов питания и напитков. Цель состоит в том, чтобы изучить широкий спектр предметных областей, которые входят в орбиту оперативного управления продуктами питания и напитками. [. ..]

Книга была задумана для содействия различным курсам бакалавриата в области управления и администрирования в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса; и кроме того, книга была написана для практикующих ресторанных менеджеров, менеджеров службы питания или ресторана, финансистов-контролеров по продуктам питания и напиткам и всех их помощников, которые могут пожелать формально закрепить и обновить свои знания, чтобы повысить прибыльность и производительность своей деятельности, а также повысить удовлетворенность своих клиентов. [. ..]

Эта книга основана на нашем собственном практическом опыте и на информации из первых рук, полученной от практиков, как в крупных, так и в небольших компаниях и подразделениях, во многих сегментах индустрии, которые весьма великодушно посвятили свое время, чтобы ответить и обсудить многие из наших вопросов, проводя исследования для книги.

Учитывая темпы, с которыми изменился мир, в некотором смысле удивительно, что за 32 года, прошедших с момента той первой публикации, основные принципы книги не изменились. Мы по-прежнему пытаемся объяснить растущую сложность обслуживания в сфере продуктов питания и напитков, и для этого нам необходимо охватить еще более широкий круг тем и терминологии. Мы, как и прежде ориентировали книгу на студентов, получающих степень бакалавра или постдипломное образование в области, которая сейчас называется управлением гостиничным бизнесом, и надеемся, что практикующие менеджеры также смогут найти здесь полезные дополнительные знания с постоянной целью повышения прибыльности и производительности своей деятельности и, конечно же, повышения удовлетворенности все более взыскательных клиентов. Мы надеемся, что наш собственный практический опыт и проведенные нами исследования все же сделают книгу актуальным и полезным инструментом.

Слова благодарности

Наше первое благодарственное слово все также посвящается Бернарду Дэвису. Именно Бернард создал понятие «*Управление продуктами питания*», когда он написал первое издание этого текста, и именно он руководил его разработкой во втором и третьем изданиях. Хотя он занял заслуженное место детальной разработкой четвертого и пятого изданий, он всегда был готов дать подробные комментарии и выразить критику, поощряя нас улучшать книгу всевозможными способами, и помогая нам, если заданные им высокие стандарты не были достигнуты.

Это клише, но как бы то ни было, эта книга не была бы возможна без него. Он внес значительный вклад в образование в сфере гостеприимства и в развитие менеджеров службы питания или ресторана по всему миру. От всех его предыдущих учеников и подопечных, которые сейчас работают по всему миру, мы выражаем ему сердечную признательность за его энергию, его решительность и, прежде всего, за его профессионализм. Спасибо.

Мы также выражаем признательность многим коллегам и организациям, которые любезно поддержали первые пять изданий, а теперь особенно тем, кто уделил свое время и помощь этому шестому изданию.

В частности, мы хотели бы поблагодарить:

Хлебопекарную компанию Amy's Bakery Boutique и бистро

Антон Мосиманн и частную столовую Мосиманна

Артур Поттс Доусон и ресторан Acorn House

Банк Рестораны

Британскую Ассоциацию Гостеприимства

Burger King UK

SACI Ltd

Кристофер Фунг, Крусс

Клейтон Барроуз

Крейг Борретт и 3C Payments

Кира Тодивала и Кафе Спайс Намасте

Даниэла Айала

Димитрис Таверна

Geac Computers Inc

Гай Гросси, Гросси Рестораны

Хард Рок Кафе

Институт гостеприимства

Оформление еды

Индивидуальные рестораны

Джек в коробке

Джеймс Мак Комас, Отель дю Вин и Мальмезон Гостиницы

Джеймсон Робинсон, Джей Ди Уэтерспун

Джейн Рентон

Кеван Уоллес

Основные публикации

KFC UK

Ресторан на берегу озера и Университет Суррея

Ли Келли, директор по еде и напиткам в The Savoy, управляемом отеле Fairmont Лиз Родригес, Гросси

Магнолия Ресторан

Макдоналдс

Menupix

Мишель Ру и Гаврош

Micros Ltd

Mintel Research Services Ltd

Национальный опрос читателей

Управление национальной статистики
P & O Круизы
Пицца Хат Великобритания
Pret A Manger
Рэдиссон Эдвардиан гостиницы
Сэм Херст, Выпас Кейтеринг
Компас Групп и Сколарест
Лондонская газета
The Marina Café в Адмиралс Коув, Флорида, США
Гид Мишлен
Туристический гид
The Savoy Hotel, Лондон
Ассоциация Устойчивых Ресторанов Гид Загата
ТРИ Гостеприимство
Wahaca
Wagamama Рестораны
Wells and Youngs Ltd

Мы также хотели бы поблагодарить нашу команду в Routledge за издание книги и за их постоянную поддержку, ободрение, периодическую настойчивость и, прежде всего, терпение.

Эндрю Локвуд
Питер Алькотт
Иоаннис С.Пантелидис
Июнь 2017г.

Глава 1. Введение в управление продуктами питания

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы сможете:

- Понимать сложность индустрии гостеприимства.
- Определять объём и содержание деятельности по предоставлению продуктов питания и напитков.
- Различать рыночную и ценовую ориентацию.
- Определять основные обязанности менеджеров службы питания или ресторана и ограничения, которые могут на них налагаться.
- Объяснить факторы, влияющие на характер питания, и понять роль менеджера в обеспечении последовательности процесса.

Введение

Обеспечение продуктами питания и напитками вне дома составляет существенную часть деятельности индустрии гостеприимства и, по сути, экономики в целом. Подобно отрасли, в которой она является основной, деятельность по предоставлению продуктов питания и напитков характеризуется своим разнообразием. Торговые точки включают частные и государственные учреждения и варьируются от небольших компаний, принадлежащих и управляемых одним или несколькими совладельцами подразделений до крупных многонациональных корпораций, управляющих мировыми брендами, и от тюремного питания до питания в самых роскошных отелях мира.

Однако очень трудно получить достоверную статистику об индустрии гостеприимства и о деятельности по предоставлению продуктов питания и напитков, поскольку нет единого определения того, каковы границы различных отраслевых секторов и подотраслей индустрии, следовательно, что должно быть включено и не должно к ней относиться.

УПРАЖНЕНИЕ 1

Прежде чем продолжить эту главу, запишите восемь разных случаев, когда вы могли поесть вне дома, и предложите свои варианты на каждый пример бизнеса питания вне дома. Например, взять мою девушку/ парня, чтобы отпраздновать их день рождения - Выйти в город в обеденное время, что бы купить бутерброд и кофе и так далее.

Объём и содержание деятельности по предоставлению продуктов питания и напитков

Если считать, что индустрия гостеприимства охватывает все предприятия, связанные с обеспечением продуктами питания, напитками и размещением вдали от дома, то она, естественно, будет включать все пункты продажи продуктов питания и напитков. Другими словами, обеспечение продуктами питания и напитками является просто одним из элементов более широкой индустрии гостеприимства. **С концептуальной точки зрения это создает мало проблем, за исключением, заведений общественного питания на вынос, где в некоторых случаях еду можно забрать домой для употребления, даже если она приготовлена и выдана вдали от дома.** Однако на практике существует ряд трудностей, связанных с рассмотрением индустрии гостеприимства как охватывающей все заведения питания и пункты продажи продуктов питания и напитков. Это происходит потому, что после ряда официальных и коммерческих попыток определения индустрия гостеприимства часто считается имеющей гораздо более узкий охват. Официальные определения исключили множество пунктов продажи продуктов питания и напитков. Например, Классификатор видов экономической деятельности (CSO,1992) достаточно широко раскрывает понятие гостеприимства, как показано в таблице 1.1, но даже здесь части работников и предприятий общественного питания либо не указаны, либо включены в другие сектора. В этой книге используется максимально широкий подход, целью которого является рассмотрение всех видов деятельности в сфере продуктов и напитков, во всех применимых случаях.

Таблица 1.1 Размер и масштабы индустрии гостеприимства

Количество предприятий	2010,%	2011, %	2012,%	2013,%	2014,%
Жилье	15,075	15,159	15,205	15,365	15,513
Рестораны, имеющие лицензию на продажу спиртных напитков	23,245	24,894	24,091	24,860	25,274

Рестораны, не имеющие разрешения на торговлю спиртными напитками и кафе	11,208	11,711	12,424	13,759	14,824
Магазины с едой на вынос и передвижные продуктовые киоски	26,934	27,107	27,945	28,525	28,781
Обслуживание мероприятий и прочие услуги в сфере общественного питания	7,031	7,967	7,651	8,003	8,221
Подача напитков	44,351	43,498	41,515	40,810	39,369
Общее	127844	130336	128831	131322	131982
Общий оборот (млн.фунтов стерлингов)	2010	2011	2012	2013	2014
Жилье	17,650	18,566	19,822	20,222	22,918
Рестораны, имеющие лицензию на продажу спиртных напитков	10,052	11,898	12,010	12,423	13,526
Рестораны, не имеющие разрешения на торговлю спиртными напитками и кафе	6,893	8,222	8,283	10,025	10,347

ОБЪЁМ И СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ И НАПИТКОВ

Количество предприятий	2010,%	2011,%	2012,%	2013,%	2014,%
Магазины с едой на вынос и передвижные продуктовые киоски	6,072	5,570	5,640	6,292	5,661
Обслуживание мероприятий и прочие услуги в сфере общественного питания	7,971	8,553	8,925	8,269	9,139

Подача напитков	19,709	19,513	19,675	19,802	20,604
Общий оборот	68,347	72,322	74,355	77,033	82,195
Общая численность сотрудников (тыс.человек)	2010	2011	2012	2013	2014
Жилье	377	407	409	416	418
Рестораны, имеющие лицензию на продажу спиртных напитков	333	373	379	402	387
Рестораны, не имеющие разрешения на торговлю спиртными напитками и кафе	196	214	230	266	265
Магазины с едой на вынос и передвижные продуктовые киоски	156	178	174	192	181
Обслуживание мероприятий и прочие услуги в сфере общественного питания	253	212	249	222	261
Подача напитков	540	484	469	471	531
Общая занятость	1,855	1,868	1,910	1,969	2,043

По материалам Национальной статистической службы Великобритании, лицензия
Открытого правительства в.3.0.

В таблице 1.1 представлены последние данные за 2014 год о размерах и масштабах индустрии гостеприимства Великобритании, полученные из правительственных источников Великобритании. Эти цифры основаны на определениях, содержащихся в Классификаторе видов экономической деятельности 2007 года, которые полностью приведены в таблице 1.2. Данные показывают закономерность довольно стабильного роста в большинстве секторов индустрии в течение первых пяти лет десятилетия с 2010 года.

За пять лет начиная с 2010 года количество предприятий по данной отрасли выросло чуть более чем на 3%. Однако, этот рост скрывает значительные различия между секторами. Сектор ресторанов и кафе, не имеющих разрешения на торговлю спиртными напитками, включая кофейни, такие как Starbucks, Costa

и PretAManger, вырос чуть менее чем на 25%, а обслуживание мероприятий и другие услуги общественного питания увеличили число предприятий почти на 15%. Сектор ресторанов, имеющих лицензию на продажу спиртных напитков, магазинов с едой на вынос и гостиничного бизнеса вырос на 8–3%, но в секторе подачи напитков, включая пабы и клубы, число предприятий сократилось более чем на 12,5%. В частности, в ряде пабов, ориентированных на продажу алкоголя, где большая часть доходов поступает от алкогольных напитков, наблюдается очень большое количество закрытий.

Рассмотрение оборота дает несколько иную картину и составляет более 82 000 миллионов фунтов стерлингов. Опять же, именно сектор ресторанов и кафе, не имеющих разрешения на торговлю спиртными напитками, показал наибольший рост, увеличившись почти на треть с 2010 года. Сектор гостиничного бизнеса и ресторанов, имеющих разрешения на торговлю спиртными напитками, также показали хорошие результаты, увеличившись примерно на четверть, но следует помнить, что доход сектора гостиничного бизнеса включает продажи спальных комнат, а также продажи продуктов питания и напитков, и это вполне может быть источником роста. **Рост числа предприятий общественного питания и других видов общественного питания составил 14,5%, а рост оборота - только 13%.** Это может означать насыщенный рынок, где больше предприятий конкурируют за достаточно статичный рынок. В то время как в секторе пабов наблюдался рост числа предприятий почти на 13%, их выручка выросла более чем на 4%. Это говорит либо о консолидации сектора с меньшим числом более крупных предприятий, либо о том, что каждый бизнес, который в настоящее время с большей вероятностью ориентирован на подачу еды, демонстрирует гораздо лучшие показатели продаж. Реальное положение дел, вероятно, находится где-то посередине. Единственным сектором, в котором наблюдается снижение оборота, является сектор еды на вынос. Этот сектор был затронут ростом питания на дому и услуг по доставке на дом, таких как Deliveroo, которые осуществляют доставку от многих крупных уличных брендов, а также традиционных заведений с едой на вынос.

С точки зрения занятости, в настоящее время в отрасли занято более двух миллионов человек, приросте почти на 10% за последние пять лет. Несмотря на сокращение числа пабов, в этом секторе по-прежнему занято больше людей, чем в любом другом - чуть более полумиллиона. Вторым по величине сектором является гостиничный бизнес, но опять же, это предупреждение о том, что в него также входят сотрудники, не входящие в сферу деятельности отделов продуктов питания и напитков. Еще раз, самый высокий рост был в секторе кофеен, который увеличил число сотрудников примерно на 26% за пять лет.

УПРАЖНЕНИЕ 2

Исходя из предыдущего обсуждения и Таблицы 1.1, какой сектор индустрии гостеприимства вы считаете наиболее важным и почему?

Рассмотрим сравнение, представленное на рисунке 1.1. Это меняет ваше

мнение?

Классификатор видов экономической деятельности: Количество единиц по сравнению с работниками и доходами, £млн.

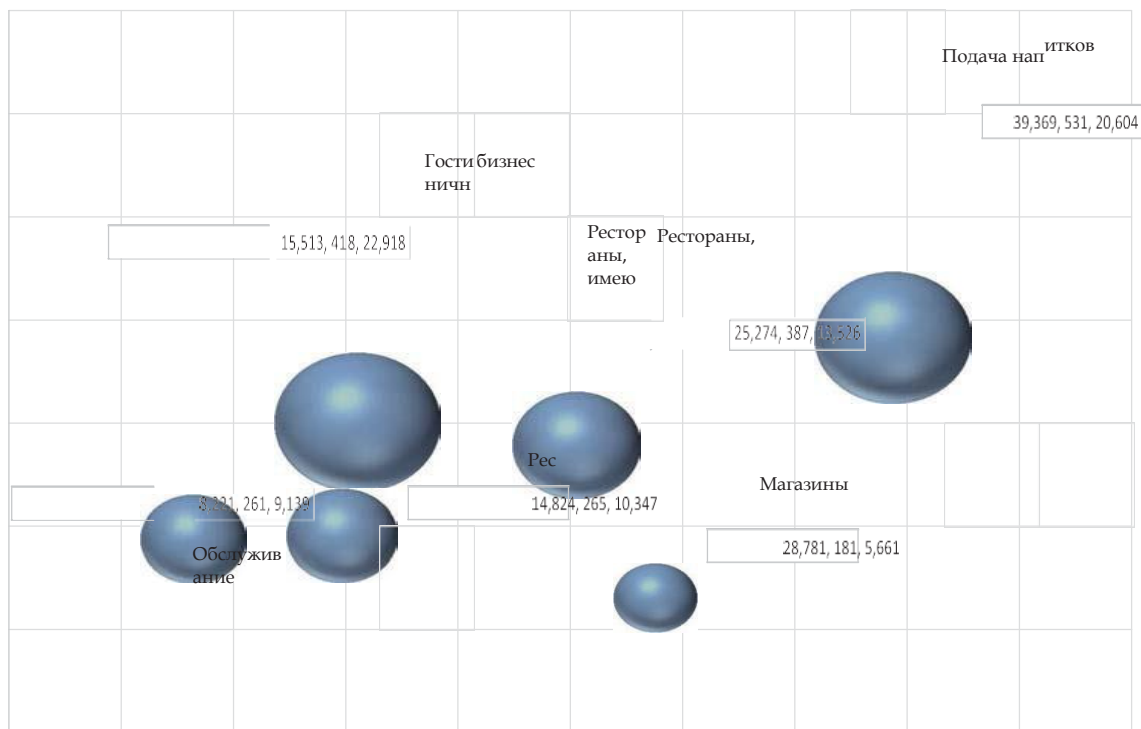


Рис. 1.1 Сравнение отраслей промышленности по материалам Национальной статистической службы Великобритании, лицензия Открытого правительства.3.0

Классификатор видов экономической деятельности ОБЪЁМ И СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ И НАПИТКОВ.

Приведенные выше цифры получены от правительства Великобритании и основаны на Классификаторе видов экономической деятельности 2007 года. В аналитических целях аналогичные с экономической точки зрения виды деятельности могут быть объединены в «отрасли», например, в сельское хозяйство, производство автомобилей, розничную торговлю, общественное питание и государственную службу. Система, используемая для группировки действий таким образом, описывается как «классификация отраслей». Такая классификация обычно начинается с небольшого числа широких групп видов деятельности, которые затем подразделяются на постепенно сужающиеся группы, с тем чтобы классификацию можно было использовать с различной степенью детализации для различных целей.

Первый комплексный Классификатор видов экономической деятельности (КВЭД) для Соединенного Королевства был выпущен в 1948 году. Классификатор неоднократно пересматривалась, и в целях соответствия стандартам данных ЕС, КВЭД был пересмотрен в 2007 году, а новая схема классификации вступила в силу в начале 2008 года. В то время как в старом КВЭД было только четыре основные группы – гостиницы и другие объекты размещения; рестораны, кафе и рестораны с едой на вынос; пабы, бары и клубы; столовые и общественное питание – новая схема, показанная в таблице 1.2, является гораздо более комплексной. Здесь много информации, но стоит взглянуть на различные заголовки более подробно, чтобы понять различия между различными классификациями.

Таблица 1.2 Британский Классификатор видов экономической деятельности, 2007г.

РАЗДЕЛ I УСЛУГИ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ПРОЖИВАНИЯ И ПИТАНИЯ

Этот раздел включает в себя предоставление краткосрочного жилья для посетителей и других путешественников, а также предоставление комплексного питания и напитков, соответствующих потребностям в области питания. Объем и вид дополнительных услуг, предоставляемых в рамках этого раздела, могут сильно различаться.

Этот раздел исключает предоставление долгосрочного жилья в качестве основного местожительства, которое классифицируется в операциях с недвижимостью (раздел L). Также исключается приготовление пищи или напитков, которые либо не подходят для

немедленного потребления, либо продаются через независимые каналы сбыта, т.е. через оптовую или розничную торговую деятельность. Приготовление этих продуктов классифицируется как производство (раздел С).

55 ЖИЛЬЕ

Это подразделение включает в себя предоставление краткосрочного жилья для посетителей и других путешественников. В него также входит предоставление более долгосрочного жилья студентам, рабочим и другим лицам, находящимся в аналогичном положении. **Некоторые подразделения могут предоставлять только размещение, в то время как другие предоставляют услуги по размещению, питанию и/или проведению досуга.**

Этот раздел исключает виды деятельности, связанные с предоставлением долгосрочного основного места проживания в таких объектах, как квартиры, которые обычно сдаются в аренду на ежемесячной или годовой основе и классифицируются как недвижимое имущество (раздел L).

55.1 Отели и аналогичные объекты размещения

Этот класс включает в себя предоставление жилья, как правило, на ежедневной или еженедельной основе, в основном для краткосрочного пребывания постояльцев. Это включает в себя предоставление меблированных номеров и люксов. В числе прочих удобств-ежедневная уборка и заправка постелей. Гостям предоставляется ряд дополнительных услуг, таких как питание и напитки, парковка, услуги прачечной, бассейны и тренажерные залы, а также помещения для проведения конференций и съездов.

Этот класс включает в себя проживание в отелях, санаториях, люксах/апартаментах, мотелях.

Этот класс исключает предоставление домов и меблированных или немеблированных квартир или квартир для более постоянного использования, как правило, на ежемесячной или ежегодной основе; см. раздел 68.

55.2 Места отдыха и другое жилье для краткосрочного пребывания

Этот класс включает в себя размещение, как правило, на ежедневной или еженедельной основе, главным образом для краткосрочного пребывания посетителей, в отдельном пространстве, состоящем из полностью меблированных комнат или зон для гостиной/столовой и сна, с кухонными принадлежностями или полностью оборудованной кухней. Это могут быть апартаменты или квартиры в небольших отдельно стоящих многоэтажных

зданиях или группах зданий, одноэтажные бунгало, шале, коттеджи и домики. Предоставляется минимум дополнительных услуг, если таковые имеются.

В этот класс входит проживание в детских и других домах отдыха, квартирах и бунгало, коттеджах и домиках без услуг уборки, в молодежных общежитиях, горных приютах.

Этот класс исключает предоставление меблированного краткосрочного проживания с ежедневной уборкой, заправкой постелей, едой и напитками; см.55.10: предоставление домов и меблированных или немеблированных квартир или квартир для более постоянного использования, как правило, на ежемесячной или ежегодной основе; см. раздел 68.

55.20/1 Пансионаты и клубныеотели

Этот подкласс включает предоставление отдыха и другого коллективного размещения в пансионатах и в клубных отелях.

55.20/2 Молодежные хостелы

Этот подкласс включает в себя горные приюты.

Этот подкласс не включает в себя защитные укрытия или обычные бивуаковые помещения для размещения палаток и/или спальных мешков; см.55.30.

55.20/9 Прочие места для отдыха и другое краткосрочное жилье (не включая пансионаты и клубные отели или молодежные общежития), не включённые в другие группы(н.в.д.г.).

Этот подкласс включает предоставление мест отдыха и других коллективных объектов размещения, кроме тех, которые предусмотрены в пансионатах и клубных отелях или в молодежных хостелах.

55.3 Площадки для кемпинга, парки отдыха и развлечений и трейлерные парки

Этот класс включает в себя предоставление жилья в кемпингах, трейлерных парках, оздоровительных лагерях и рыболовных и охотничьих лагерях для кратковременного пребывания посетителей; предоставление места и помещений для домов на колесах. В этот класс также входит жилье, предоставляемое защитными укрытиями или обычными бивуачными помещениями для размещения палаток и/или спальных мешков.

Этот класс исключает горные приюты, домики и общежития; см.55.20.

55.9 Другие видыразмещения

Этот класс включает предоставление временного или долгосрочного жилья в одноместных или общих комнатах или общежитиях для студентов, приезжих (сезонных) рабочих и других лиц. К этому классу относятся: студенческие общежития, школьные общежития, рабочие общежития, общежития и

пансионаты, железнодорожные спальные вагоны.

56 УСЛУГИ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ И НАПИТКОВ

Это подразделение включает в себя мероприятия по подаче еды и напитков, обеспечивающие комплексные блюда или напитки, пригодные для непосредственного употребления, будь то в традиционных ресторанах, ресторанах с самообслуживанием или на вынос, в виде постоянных или временных киосков с сидячими местами или без. Тот факт, что блюда пригодны для немедленного употребления, является решающим фактором, а не вид заведения, предоставляющий их.

Этот раздел исключает производство продуктов питания, не пригодных для немедленного потребления или не планируемых к немедленному употреблению, или готовых продуктов питания, которые не считаются продуктами питания (см. Разделы 10: Производство пищевых продуктов и 11: Производство напитков). Также исключается продажа продуктов не собственного производства, которые не считаются едой, или продуктов, которые непригодны для немедленного потребления (см. раздел G: Оптовая и розничная торговля).

Таблица 1.2 продолжение

56.1 Рестораны и услуги передвижных пунктов питания

56.10/1 Рестораны, имеющие лицензию на продажу спиртных напитков

Этот подкласс включает в себя предоставление клиентам услуг питания, независимо от того, обслуживаются ли они сидя или обслуживаются с помощью дисплея продукции. Питание, как правило, предоставляется для употребления в помещении, и в сопровождении блюд предлагаются алкогольные напитки. Этот подкласс включает в себя: рестораны, кафетерии, рестораны быстрого питания. Подкласс также включает в себя рестораны и бары, связанные с транспортом, в случаях, когда это осуществляется отдельными подразделениями.

Этот подкласс исключает: работу торговых лотков на объектах общественного питания; см. 56.29.

56.10/2 Рестораны, не имеющие разрешения на торговлю спиртными напитками и кафе

Этот подкласс включает в себя предоставление обеспечения питанием клиентов, независимо от того, подаются ли они к сидящим за столом или подаются с витрины. Питание предоставляется, как правило, для потребления в помещении, и подаются только безалкогольные напитки.

Этот подкласс включает в себя: рестораны, кафетерии, рестораны быстрого питания. Подкласс также включает всебя деятельность ресторанов и баров, связанную с транспортом, когда она проводится отдельными блоками.

Этот подкласс исключает: работу торговых лотков на объектах общественного питания; см. 56.29.

56.10/3 Магазины с едой на вынос и передвижные продуктовые киоски

Этот подкласс включает предоставление продуктов питания клиентам на вынос или с помощью доставки. Это включает в себя приготовление и подачу блюд для немедленного потребления из моторизованных транспортных средств или безмоторных тележек. Этот подкласс включает места для еды на вынос, продавцов вагончиков с мороженым, мобильные тележки с едой, приготовление пищи на рыночных прилавках.

Этот подкласс исключает: розничную продажу продуктов питания через торговые автоматы; см. 47.99; работа торговых лотков на объектах общественного питания; см. 56.29.

56.2 Обслуживание мероприятий и прочие услуги в сфере общественного питания

Эта группа включает организацию выездного питания для отдельных мероприятий или в течение определенного периода времени, функционирование торговых лотков, на таких как спортивные или аналогичные объекты.

56.21 Организация выездного питания на мероприятиях

Этот класс включает предоставление услуг питания на основе договорных отношений с клиентом в месте, указанном клиентом, для конкретного мероприятия.

Этот класс исключает производство скоропортящихся пищевых продуктов для перепродажи; см. 10,89; розничная продажа скоропортящихся пищевых продуктов; см. раздел 47.

56.29 Прочие услуги в сфере общественного питания

Этот класс включает в себя промышленное кейтеринг, т.е. предоставление услуг питания на основе контрактных соглашений с заказчиком на определенный период времени. Также включает в себя эксплуатацию закусочного киоска на спортивных и аналогичных объектах. Пища обычно готовится в центральном блоке. К этому классу относится: деятельность подрядчиков по предоставлению услуг питания (например, для транспортных компаний), эксплуатация закусочного киоска на спортивных и аналогичных объектах, эксплуатация столовых или кафетериев (например, для фабрик, офисов, больниц, школ) на концессионной основе.

Этот класс исключает производство скоропортящихся пищевых продуктов для перепродажи; см. 10,89; розничная продажа скоропортящихся пищевых

продуктов; см. раздел 47.

56.3 ПОДАЧА НАПИТКОВ

Эта группа включает в себя приготовление и подачу напитков для немедленного потребления в помещении.

Продолжение следует

Таблица 1.2 продолжение

56.30/1 Клубы, имеющие лицензию на продажу спиртных напитков

Этот подкласс включает в себя приготовление и подачу напитков для немедленного потребления в помещении: ночные клубы, общественные клубы.

Этот подкласс не включает перепродажу упакованных / приготовленных напитков; см. 47; розничная продажа напитков через торговые автоматы; см. 47,99.

56.30 2 Закусочные и бары

Этот подкласс включает готовку и подачу напитков для непосредственного употребления в помещениях: бары, таверны, коктейль-бары, дискотеки, имеющие лицензию на продажу алкоголя (с преобладанием подачи напитков, пива).

Этот подкласс не включает перепродажу упакованных / приготовленных напитков; см. 47; розничная продажа напитков через торговые автоматы; см. 47,99; работа дискотек и танцполов без подачи напитков; см. 93.29.

Источник: Британский Классификатор видов экономической деятельности, 2007 г. (SIC, 2007): Структура и разъяснительное сопровождение, Лондон: Национальная статистическая служба Великобритании

При ознакомлении с текущей классификацией есть ряд интересных вопросов для заметки.

- Во-первых, очень подробный характер описаний и очень точный характер используемого языка, включая указание включаемых видов деятельности, а также исключаемых видов деятельности. **Виды деятельности, которые были исключены, появятся в национальной статистике под другим заголовком.**
- Во-вторых, определение деятельности по обслуживанию в сфере продуктов питания и напитков как деятельности, обеспечивающей комплексные блюда или напитки, пригодные для немедленного потребления. Акцент здесь делается на готовую пищу и напитки, а не на производство или розничную продажу продуктов питания, которые нуждаются в повторном нагревании или восстановлении. Это может вызвать некоторые проблемы для супермаркетов, которые продают большое количество бутербродов – для немедленного потребления – наибольшее количество готовых блюд, чтобы взять домой и приготовить на ужин. Под какое описание подходит курица-гриль?
- В-третьих, включение передвижных продуктовых киосков, которые впервые

конкретно упоминаются в классификации.

- В-четвертых, введение категории организации выездного питания на мероприятиях, которая за последние несколько лет значительно выросла. **Но, удивительно, что в эту категорию включили промышленное или контрактное общественное питание.** Эта категория «прочих услуг общественного питания» теперь также включает в себя организацию питания на выезде и питание на спортивных площадках, а также на фабриках, в офисах, больницах или школах, но только на основе договоров или концессий, и, таким образом, по-прежнему исключает большинство предприятий общественного питания.
- В-пятых, что такое пивная? Схема классификации на самом деле гораздо более подробная, чем может быть представлена здесь, но содержит некоторые интересные виды бизнеса. Подробный список можно найти на нашем сопутствующем сайте.

УПРАЖНЕНИЕ 3

Возьмите ваши восемь случаев и предприятий, определенных ранее, и попытайтесь отнести их к категориям описанным выше. Почему некоторые из них легко классифицировать, а некоторые сложнее? Есть ли такие для которых Вы не можете найти подходящую категорию?

Управление продуктами питания

Что делают менеджеры?

На протяжении многих лет существует значительный интерес к характеру и определению работы менеджера. На рис.1.2 представлена модель, которая была разработана для синтеза большей части этой работы для индустрии гостеприимства (Ли, Буэлис и Грей,2006).

Менеджеры гостиничного бизнеса имеют явные и неявные цели или обязанности, которые связаны с обеспечением постоянного успеха и выживания организации, а также с их личными интересами, такими как карьерный рост. У гостиничных фирм существует три основных типа целей, которые должны быть связаны с управлением, которые должны гарантировать, что постоялец чувствует себя желанным гостем, что объекты работают для гостя, и что работа будет продолжать предоставлять услуги, а также приносить прибыль (PowersandBarrows,2003).

Поставленные цели формируются под влиянием факторов, включающих организационную структуру и культуру, экономическую ситуацию, национальную культуру, имеющиеся ресурсы, когнитивные и моральные нормы и собственные личностные характеристики. Менеджеры в индустрии гостеприимства сталкиваются с более неопределенной и сложной рабочей средой, чем во многих других отраслях из-за ее уникальных характеристик

обслуживания. Также эта сложность сочетается с культурными различиями в разных бизнес-климатах и средах, как и с личными ценностями менеджеров.

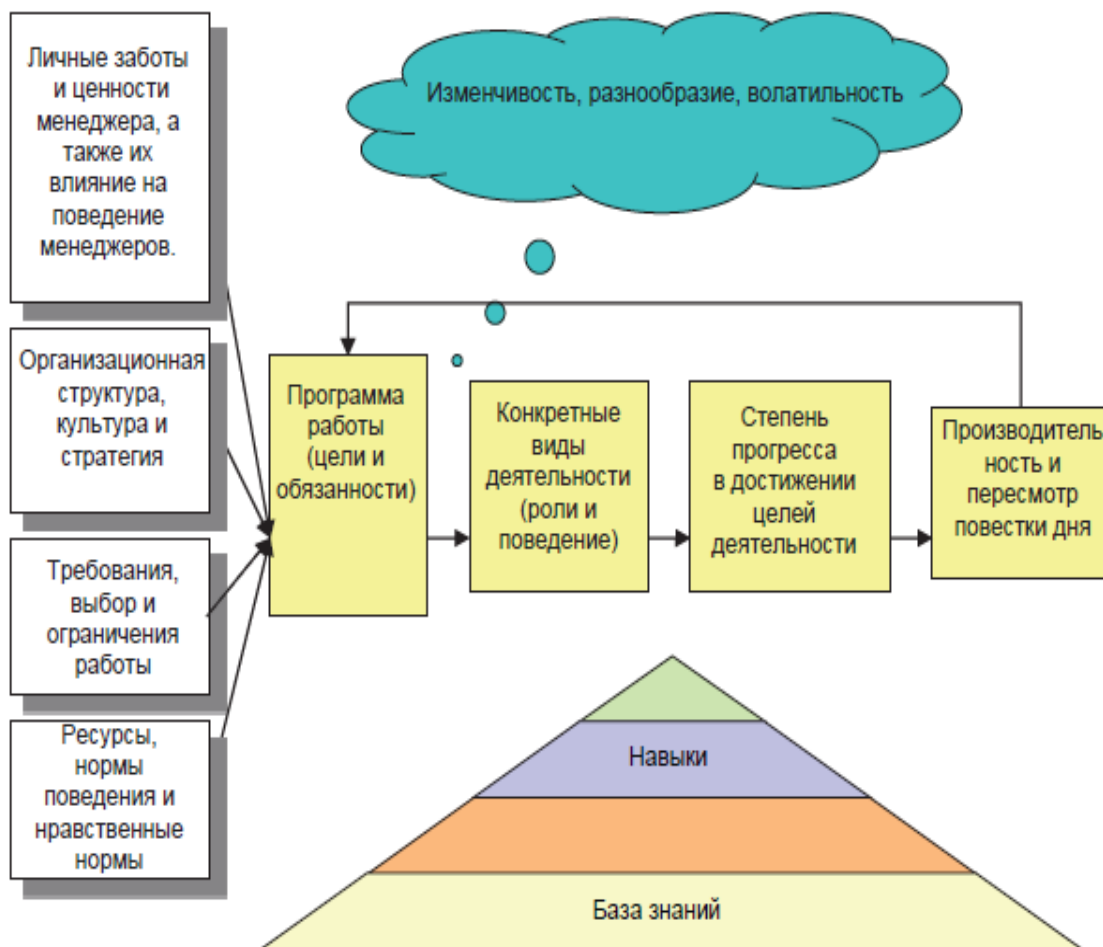


Рисунок 1.2 Изучение работы менеджера в индустрии гостеприимства
По материалам Ли, Буэлис и Грей(2006)

Для достижения поставленных целей менеджеры гостиничных фирмах выполняют различные задачи и проводят мероприятия, охватывающие стандартные управленческие роли, такие как планирование, организация, командование, координация и контроль, иногда называемые Советом мгновенной связи с клиентом (РОСЗ). Они часто действуют, казалось бы, нерегулярно, постоянно реагируя на неожиданные последствия изменения окружающей среды. В то время как менеджеры осуществляют различные виды управленческой деятельности, то, что они делают и/или что они предпочитают делать, в некоторой степени непредсказуемо и изменчиво. То, как менеджеры решают выполнять задачи, также не всегда согласовано. Следовательно, работа менеджера в сфере гостеприимства может характеризоваться изменчивостью, разнообразием и непостоянством, которые представляют собой неформальный элемент работы менеджера в сфере гостеприимства.

Однако каждое дело менеджера часто связано с определенной функцией управления. Другими словами, цель управленческого поведения может быть связана с одной из ключевых функций управления. Например, менеджер ресторана может обратиться к клиентам, чтобы узнать, как они оценивают предлагаемую услугу. После этого он сможет отчитываться об удовлетворенности клиентов. Менеджер может также признать некоторые недостатки в обслуживании и, следовательно, ввести соответствующие учебные мероприятия для сотрудников. Поскольку менеджеры, в том числе в индустрии гостеприимства, несут ответственность за успех своих организаций или организационных подразделений, они также должны выполнять эти функциональные обязанности. Это-формальный характер работы менеджера гостеприимства.

В то время как эффективность работы менеджеров отражается на степени прогресса в достижении их целей, эффективность работы менеджера подкрепляется их компетенциями, включая личные качества, знания и навыки. В случае с бизнесом, связанным с продуктами питания и напитками, менеджеры должны обладать достаточными знаниями, чтобы управлять ежедневными операциями и стратегически направлять бизнес. Они должны быть компетентны в отношении сотрудников и гостей, достижения оперативных целей в рамках финансовых ограничений и немедленного реагирования на требования клиентов, чтобы обеспечить качество обслуживания в реальном времени. В международной рабочей среде менеджеры гостиничного бизнеса должны быть также компетентны в оценке культурных различий и адекватном решении различных ситуаций.

В то время как эта модель устанавливает основу для того, что должны делать менеджеры, исследование, проведенное от имени Института гостеприимства (именуемого HCIMA в то время) университетом Суррея (Гэмбл, Локвуд и Мессенджер, 1994), было разработано для выявления типов управленческой деятельности, которые могут рассматриваться как типичные для различных

секторов индустрии гостеприимства по всей Европе. Используя методологию критических инцидентов, в исследовании были собраны ситуации, в которых руководители чувствовали, что их вклад или действия оказали существенное влияние на исход ситуации; где-то навыки и знания менеджера использовались хорошо, а где-то респонденты чувствовали, что их навыков и знаний не хватает. Затем эти инциденты были классифицированы по четырем ключевым областям управления деятельностью, управления бизнесом, управления людьми и личными навыками. Каждая из этих областей была затем разделена на категории. Эти пятнадцать категорий представляют собой ключевые области навыков и знаний, которые необходимы любому менеджеру в индустрии гостеприимства для того, чтобы быть эффективным. Области и подкатегории показаны на рис.1.3.

Анализ инцидентов в отношении основных областей категории по уровню управления предоставляет данные, приведенные в таблице 1.3. Чтобы учесть различия в названиях и ролях между отраслевыми секторами, были использованы следующие уровни управления:

- Глава отдела/руководство младшего звена-управление секцией в рамках операционного подразделения. Это было бы приравнено к менеджеру кафе в гостиничной сфере или помощнику менеджера в сфере быстрого питания.
- Менеджер подразделения/менеджер секции-управление целым подразделением или разделом внутри большего подразделения. Это будет приравнено к ресторанному менеджеру, работающему в компании по организации общественного питания, шеф-повару или менеджеру службы питания или ресторана небольшого отеля.
- Генеральный менеджер - общий контроль над одним большим подразделением, состоящим из нескольких отделений или набора меньших подразделений. Это будет соответствовать менеджеру службы питания или ресторана в крупной гостинице с большим рестораном, конференц-залом и банкетным залом или менеджеру по работе с небольшим количеством контрактов на предоставление питания.



Рисунок 1.3 Основные направления управленческой деятельности

Источник: личные исследования автора

Таблица 1.3 Перекрестное табулирование основных направлений деятельности по уровням управления (%)

	Младший	Блок	Общее назначение	Область	Директор	Владелец	Всего, %
Управленческая деятельность	40,3	30,2	20,9	13,4	17,8	29,3	28,9
Управление бизнесом	11,8	23,0	32,6	41,2	41,1	32,0	25,2
Управление людьми	10,7	16,4	15,9	19,6	12,3	9,5	14,4
Личные качества	37,2	30,4	30,6	25,8	28,8	29,3	31,5
Всего, %	23,2	36,5	19,6	6,3	4,8	9,6	100,0

Источник: личные исследования автора

- Региональный менеджер-общая ответственность за ряд отдельных крупных подразделений или географических районов.
- Директор-ответственность за функционирование и управление всей организацией.
- Владелец/собственник/партнер.

Управление деятельностью зафиксировало второе по величине количество инцидентов в трех подкатегориях: управление повседневными операциями, специализированные / технические области и управление кризисами. Анализ по управленческому уровню, показанный выше, показывает сильный акцент в этой области для младших менеджеров. Это было самым сильным в повседневной деятельности и специальных знаниях, но когда дело доходило до кризиса, младшие менеджеры с большей вероятностью предпочитали связаться подразделением или генеральным менеджерами. Владельцы также принимают активное участие в урегулировании кризиса, который может возникнуть в их бизнесе. Сравнение секторов показывает, что гостиницы и рестораны уделяют самое пристальное внимание управлению операциями, в то время как организация питания работников имеет самый низкий уровень.

Область управления бизнесом включала аспекты управления эффективностью бизнеса, управления проектами, управления стратегическими решениями и управления юридическими трудностями. По всей выборке эта область была на третьем месте после личных навыков и управления операциями. Более детальный анализ по управленческому уровню выявляет некоторые существенные различия. Хотя генеральные менеджеры, региональные менеджеры и директора демонстрируют значительно больше инцидентов в этой области, младшие менеджеры и руководители подразделений уделяют меньше внимания. Это говорит о том, что менеджеры в целом могут стать более ориентированными на бизнес, но только когда они достигли позиции некоторого старшинства в организации. Сравнения между секторами отрасли отражают этот акцент с отелями, ресторанами и популярным общественным питанием, секторами с большим числом младших менеджеров, демонстрируя низкий акцент на этой области, но другие сектора, особенно договорное питание и услуги местных органов власти, демонстрируют положительную динамику.

Область управления людьми охватывала управление отдельными лицами, управление командами, управление внешними контактами и управление персоналом. Поэтому было удивительно, что, учитывая интенсивность труда во многих секторах промышленности и естественное значение, придаваемое этой области, в этой сфере было зарегистрировано относительно немного инцидентов. Одним из объяснений

этой аномалии является то, что межличностные навыки, связанные с управлением людьми, не включены в этот раздел, а классифицируются как более общие личные навыки. Анализ по всему управленческому уровню показывает, что руководители подразделений имеют самый высокий балл в этой области, а младшие менеджеры и владельцы имеют низкие баллы.

Область личных навыков включает в себя ряд общих или передаваемых навыков, которые включают в себя создание устных или письменных презентаций, обучение, навыки межличностного общения, использование компьютеров в управлении и саморазвитии. В этой области было зарегистрировано больше инцидентов, чем в любой другой, и большинство из них были в сфере навыков межличностного общения, после чего проводились презентации и обучение. Использование компьютеров в бизнесе показало сравнительно мало инцидентов, а инциденты, связанные с саморазвитием, были печальными для отрасли, которая, по-видимому, ценит обучение очень, очень скудно. Менеджеры всех уровней сообщали о большом количестве инцидентов в области навыков межличностного общения, особенно младших менеджеров, которые были новичками в решении этих ситуаций. Опять же, было равномерное распространение во всех секторах промышленности, но более сильный, чем ожидалось, акцент был в популярном выездном питании или фаст-фуде. Это, возможно, является отражением того, сколько времени менеджеры тратят на решение межличностных проблем, когда технологические проблемы исключаются из рассмотрения с помощью систематизированных систем предоставления услуг.

Обязанности в управлении продуктами питания

Исследование, описанное выше, выделяет области деятельности, в которых участвуют все менеджеры, но не рассматривает конкретные обязанности менеджера службы питания или ресторана. Значительный вклад продаж продуктов питания и напитков в общий объем продаж очевиден, но затраты на продукты питания и напитки могут существенно увеличить продажи. Это требует разработки эффективной системы контроля для всех областей, связанных с функцией продуктов питания и напитков. Разработка такой системы комплексного контроля начинается с основных политических решений, описанных ранее, - определения финансовой, маркетинговой политики и политики общественного питания. Работая в рамках этих трех общих политик предприятия, отдел продуктов питания и напитков сможет детализировать свои цели.

Определения управления многочисленны, причем авторы используют разные слова и фразы для описания одной и той же деятельности, но если учесть это, существует некоторое широкое согласие в отношении функций менеджеров.

Во-первых, они участвуют в процессе планирования –устанавливают цели, принимают решения о том, в каком направлении должна идти организация, то есть формулируют политику. Во - вторых, менеджеры решают, как и кем должны быть достигнуты эти цели. Это включает анализ задачи назначение их отдельным лицам или группам.

В-третьих, менеджеры вовлечены в мотивацию персонала таким образом, чтобы продвигать через них организацию в направлении, сформулированном на этапе планирования, для достижения заявленных целей. В-четвертых, менеджеры выполняют контролирующую функцию, включая сравнение фактических результатов деятельности с прогнозом на начальном этапе планирования и принятие любых необходимых мер для исправления любого отклонения от согласованных целей. Контроль может осуществляться путем наблюдения, анализа бухгалтерских записей и отчетов или анализа зарегистрированных статистических данных.

Эти четыре функции управления-планирование, организация, мотивация и контроль-могут быть преобразованы в функции менеджера службы питания или ресторана. В департаменте продуктов питания и напитков процесс планирования включает в себя установление нескольких основных политик: финансовая политика, касающаяся предполагаемой прибыльности или стоимостных ограничений предприятия; маркетинговая политика, определяющая рынок для обслуживания; и политика общественного питания, определяющая основные цели эксплуатации предприятий по производству продуктов питания и напитков и методы достижения таких целей. Такая политика будет решаться на высшем уровне управления. Задачи, необходимые для достижения этих целей, будут затем назначаться лицам, которые должны получить должностные инструкции с подробным описанием цели своих задач, обязанностей лиц, перед которыми они несут ответственность, и т.д. Здесь менеджеры службы питания или ресторана работают совместно с отделом кадров в подготовке должностных инструкций и назначении инструкторов без отрыва от основной работы для оказания помощи в подготовке новых сотрудников.

Мотивация сотрудников отдела продуктов питания и напитков является важной функцией менеджеров службы питания или ресторана. Это может быть осуществлено несколькими способами -например, помогая отдельным людям, которые выполняют общие задачи, объединяться в группы, чтобы можно было развить «командный дух», поощряя заседания комитета по вопросам управления персоналом или, на более базовом уровне, для обеспечения полного обучения, с тем, чтобы с самого начала уменьшить беспокойство сотрудников по поводу работы.

Наконец, имеется элемент контроля в отделе продуктов питания и напитков. Это включает в себя проверку фактической производительности в соответствии с

ожиданиями или прогнозами, а также в случае любых значительных отклонений, чтобы определить проблемную область и исправить ее, а также принять всевозможные меры для предотвращения повторного возникновения проблемы.

Поэтому функции менеджеров службы питания или ресторана в координации отдела продуктов питания и напитков многочисленны, и важно, чтобы они использовали все доступные им инструменты управления. Должна быть составлена организационная схема, показывающая положение отдела продуктов питания и напитков в контексте общего учреждения. Организационная схема графически представляет основные группировки и отношения позиций, а также общую картину формальной организационной структуры.

В более крупных подразделениях департаментализация становится более очевидной. На рисунке 1.4 показана организация отдела продуктов питания и напитков в большом престижном отеле.

В этом примере менеджер службы питания или ресторана имеет шесть подчиненных менеджеров, действующих в качестве руководителей департаментов, а затем дополнительные уровни помощников менеджеров и самих оперативных групп. Отдел продуктов питания и напитков, как видно, представляет собой значительную часть общей организационной структуры отеля, но явно поддерживается другими отделами.

Некоторые подразделения, конечно, слишком малы, чтобы принять что-либо подобное этому типу организационной структуры. Действительно, в небольшом частном ресторане владелец часто является «менеджером» всех отделов. В этом случае владелец также будет выполнять функции контрольного отдела, отслеживая все входящие и исходящие доходы и расходы, но в целом все же основные виды деятельности все еще должны быть охвачены.

Также важно дополнить организационную схему описанием должностных обязанностей. Должностная инструкция - это упорядоченный перечень служебных функций и обязанностей, возложенных на конкретную должность. Его можно рассматривать как расширение формальной организационной схемы, поскольку он показывает деятельность и рабочие отношения для позиций, определенных на формальной организационной схеме. Пример описания должностных обязанностей менеджера службы питания или ресторана можно увидеть в таблице 1.4. Некоторые организации также составляют графики работы; это основные направления работ.

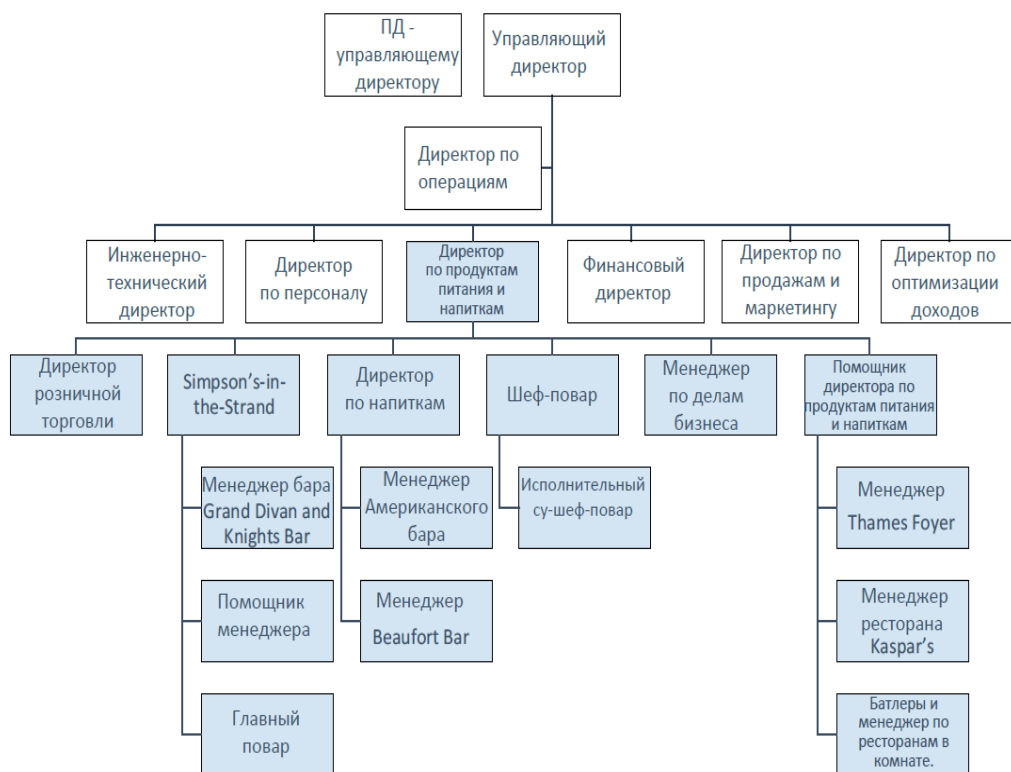


Рисунок 1.4 Организационная структура крупного отеля

Источник: Savoy Hotel, Лондон

Таблица 1.4 Должностные инструкции менеджера службы питания или ресторана

ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ В MALMAISON HOTELS

Должность: Менеджер службы питания или ресторана

Функциональная зависимость: Подчиняется непосредственно генеральному директору

Миссия

Быть успешным, делать простые вещи хорошо, но с осторожностью, последовательно и с энтузиазмом. Демонстрировать эти преимущества нашим клиентам, тем самым позволяя отелю Malmaison получать желаемую прибыль, что позволит в дальнейшем развиваться и расти.

Цель

Обеспечение бесперебойной работы отдела производства продуктов питания и напитков, обязывая руководителей отделов придерживаться стандартов, процедур и политик. Тренировать и наставлять всех членов команды, когда это необходимо. Помогать, поддерживать и принимать решения от генерального директора и принимать ответственность за деятельность в его отсутствие.

Служебные функции и обязанности

Прибыль

- Обеспечить соответствие деятельности по производству продуктов питания и напитков плановым показателям.
- Максимизировать средние расходы, продвигая методы продаж и обеспечения сбыта через менеджеров отделов и контролеров.
- Понимать построение бюджета и как повлиять на прибыль и убытки.
- Обеспечивать постоянное ведение счетов и контроль за поступлениями во всех подразделениях.
- Управлять затратами на заработную плату посредством мониторинга прогнозируемого бизнеса и графиков.
- Защищать прибыль путем контроля расходов, потерь, закупок и убытков.
- Работать с шеф-поваром, менеджером бистро и менеджером баров в достижении стоимости продуктов питания и напитков.
- Изучить и поощрять все возможности продаж в отеле с помощью методов повышения продаж.

Люди

- Подавать пример, выступая в качестве образца для подражания для команды по работе с питанием и напитками, вдохновляя их быть лучшими.
- Развивать тесные деловые отношения со всеми отделами по работе с питанием и напитками, коллегами и менеджерами, чтобы обеспечить выполнение ожиданий гостей.
- Развивать и поддерживать каналы связи по всему отелю, чтобы обеспечить изумительное гостеприимство, то есть координировать встречи по работе с питанием и напитками, обеспечивать связь руководителей подразделений по работе с питанием и напитками со своими командами.
- Обеспечить поддержку в проведении бесед за чашкой кофе и поощрении талантливых сотрудников.
- Развивать прочные деловые отношения со всеми клиентами с целью максимизации возможностей реализации и создания бизнеса на будущее.
- Контроль уровня персонала и руководства, необходимого для профессиональной работы отеля в соответствии с задачами бизнеса.
- Обеспечить, чтобы все совещания подразделений проводились своевременно и надлежащим образом.
- Активно содействовать вовлечению сотрудников и пониманию культуры и философии

отеля.

- Следить за развитием и поддержкой персонала, что поможет нам предотвратить все непредвиденные обстоятельства через менеджеров отделов.
- Контролировать развитие управленческих и надзорных позиций в отеле, чтобы продолжать предоставлять и улучшать услуги, которые мы предлагаем.
- Обеспечить, чтобы собеседование и отбор проводились профессионально, а старшие сотрудники компании проводили эти заключительные собеседования и при необходимости участвовали в них.
- Обеспечить, чтобы все подразделения осуществляли программу базовой подготовки для всех новых сотрудников и на регулярной основе сообщали о вопросах служебной деятельности и развития.
- Обеспечить соблюдение календаря стратегии бара и бистро.
- Обеспечить соблюдение дневника подготовки кадров.
- Обеспечить, чтобы все новые члены команды завершили знакомство с брендом и все онлайн-обучение в течение первых 4 недель, а также чтобы все начальные беседы за кофе на 1-й, 4-й и 10-й неделях были проведены с их линейным руководителем.
- Стратегически использовать время для присутствия во время работы для наблюдения, обучения и контроля, где это необходимо для повышения производительности.
- Обеспечить понимание всеми руководителями важности надлежащей практики в области людских ресурсов и соблюдения политики и процедур в области людских ресурсов.

Продукт

- Присутствовать во время работы, чтобы выступать в качестве координатора для наших гостей.
- Оперативно обрабатывать любые обращения от гостей и направлять комментарии во все соответствующие департаменты.
- Гарантировать, что все отзывы гостей обрабатываются эффективно, а также добиться положительного исхода по всем случаям, когда гость чем-либо недоволен.
- Обеспечить надлежащий внешний вид всех сотрудников при работе в отделе.
- Понимать важность музыки, освещения и температуры в отеле, чтобы обеспечивать поддержание постоянной атмосферы.
- Оценивать производительность продукта на регулярной основе с целью выявления проблем на будущее.
- Убедиться, что отель и его оборудование соответствуют самым высоким стандартам, а любые недостатки устраняются отделом технического обслуживания.
- Обеспечить чтобы ожидания гостей были удовлетворены путем расширения возможностей всеми подразделениями.
- Обеспечить безопасность и охрану труда в отделах F&B в соответствии с процедурами компании, а также соответствие всей документации H&S требованиям законодательства и стандартам бренда.

Общее назначение

- Принять на себя ответственность за отель в отсутствие генерального

менеджера и помочь дежурному менеджеру.

- Для обеспечения соблюдения всех правил охраны труда и техники безопасности, обеспечения безопасности всех наших гостей и сотрудников.
- Быть полностью осведомленным о процедурах эвакуации и придерживаться их в случае эвакуации.
- Выполнять любые разумные запросы, сделанные вам компанией, включая проявление гибкости в отношении часов, места работы и обязанностей.

Стандарты

- Работать в соответствии и с приоритетами отеля Malmaison.
- Быть готовым помогать другим отделам отеля везде, где это возможно, и проявлять гибкость, требуемую в периоды подъёмов и спадов в нагрузке, в целях предоставления наилучшего обслуживания.
- Соблюдать все правила и процедуры, изложенные в правилах внутреннего распорядка Filofacts.

Я ознакомлен и полностью понимаю свою должностную роль и обязанности в отеле Malmaison. За подписью:

ФИО:

Подпись:

Дата:

Источник: Сеть отелей HotelduVin/Malmaison

Которые должны выполнять работники с указанием процедур и временных требований к выполнению своих обязанностей. Задачи разбиты по тщательной последовательности операций и рассчитаны по времени. Они особенно полезны при обучении новых сотрудников и на низких должностях, но имеют ограниченное применение на уровне контроля и управления.

В целом, основные обязанности и задачи отдела по работе с продуктами питания и напитками можно обобщить следующим образом:

- Предоставление продуктов питания и напитков и услуг общественного питания для четко определенных рынков, чтобы удовлетворить или превзойти ожидания этих клиентов.
- Закупка, прием, хранение, выдача и приготовление продуктов питания и напитков в рамках заведения для окончательного предоставления и обслуживания клиента.
- Разработка эффективной системы управления в компании продуктов питания и напитков для следующих целей:
 - Мониторинг цен на продукты питания и напитки и достижение конкурентоспособных цен при одновременном обеспечении стандартов качества;
 - ценообразование в ресторане и спектр специальных услуг для достижения желаемой прибыли;
 - составление на ежедневной, еженедельной и ежемесячной основе всей соответствующей информации о затратах и продажах продуктов питания и

напитков, которая может использоваться руководством для прогнозирования, планирования, составления бюджета ит.д.

- согласование фактических и прогнозных затрат и продаж, инициирование корректирующих действий в случае возникновения расхождений, а также выявление и устранение причин, например, плохого контроля размера порций, неправильного ценообразования;
- обучение, руководство, мотивация и мониторинг всех сотрудников отдела продуктов питания и напитков;
- сотрудничество с другими отделами, чтобы сделать значительный вклад в краткосрочную и долгосрочную прибыльность организации;
- получение регулярной, структурированной и систематической обратной связи от клиентов, чтобы их комментарии, жалобы и комплименты могли быть приняты во внимание для улучшения общего стандарта обслуживания.

УПРАЖНЕНИЕ 4

Сравните основные обязанности и задачи отдела пищевых продуктов и напитков, указанных выше с описанием должностных обязанностей отеля Malmaison. Определите, где есть какие-либо различия между ними. Почему эти различия могут возникнуть?

Таковы основные обязанности и задачи отдела продуктов питания и напитков. Другие второстепенные задачи действительно становятся важными в ходе повседневной работы компании, но они часто имеют тенденцию возникать в связи с внезапными кризисами или краткосрочными проблемами и были бы слишком многочисленными, чтобы упоминать о них. Однако достижение всех этих целей является далеко не простой задачей, когда менеджеры сталкиваются с присущей им сложностью и изменчивостью деятельности с продуктами питания и напитками.

Ограничения на управление продуктами питания и напитками

Управление отделами продуктов питания и напитков было описано как наиболее техническое и сложное в индустрии гостеприимства. Специфические факторы, которые делают управление продуктами питания относительно более сложным, обусловлены особым внешним и внутренним давлением.

Воздействие внешних факторов

Внешние факторы часто рассматриваются как «основные» проблемы с работой в сфере продуктов питания. Они возникают вне организации, и по этой причине внутренние действия редко могут адекватно решить проблему, хотя проактивное управление может помочь уменьшить их воздействие. Ниже перечислены некоторые из основных внешних воздействий, влияющих на работу в сфере продуктов питания и напитков.

Государственные/политические

- Государственное законодательство в области здравоохранения и безопасности, например, правила пожарной безопасности, правила курения, законодательство о здоровье и безопасности, нормы ЕС.

- Изменения в бюджетной структуре страны, например, нормативные акты, влияющие на надбавки к расходам предприятий.
- Конкретные государственные налоги, например, НДС.
- Государственная политика в области подготовки кадров и занятости, экономического развития, регионального развития и др.

Экономические

- Рост расходов - продукты питания и напитки, рабочая сила, топливо, расценки страхования.
- Нестабильность продаж-пики и спады активности происходят ежедневно, еженедельно сезонно.
- Изменения в структуре расходов и доходов населения.
- Расширение и сокращение кредитных линий.
- Процентные ставки по заемному капиталу.

Социальные

- Изменения в распределении населения, например, отток населения из определенных районов или демографические изменения, такие как возрастной состав.
- Изменения в социально-экономических группировках района.
- Изменение структуры питания приводит к спросу на более разнообразные продукты.
- Изменения в пищевой моде, например, текущая популярность продуктов на вынос, доставка на дом фаст-фудов, тенденции в здоровом питании.

Технические

- Механизация, например, производства продуктов питания и оборудования общественного питания.
- Информационные технологии, например, обработка данных в заведениях гостеприимства.
- Разработка продуктов, например, органических овощей, увеличение срока хранения пищевых продуктов за счет облучения, альтернативы мясной и молочной продукции.

Воздействие внутренних факторов

Наряду с внешними факторами, деятельность сферы еды и напитков также имеет много других внутренних проблем. Внутренние проблемы - это те, которые

возникают внутри организации, и по этой причине такие проблемы обычно могут быть адекватно решены в рамках заведения, если они могут быть идентифицированы, и устранена основная причина. Внутренние проблемы можно классифицировать следующим образом.

Продукты питания и напитки

- Скоропортящееся продовольствие и необходимость адекватного оборота запасов.
- Контроль за размером порций и расходом
- Воровство из кухонь, ресторанов, баров и магазинов, иногда называют «усадкой».

Персонал

- Общая нехватка персонала или нехватка навыков в отрасли.
- Достижение уровня укомплектования персоналом в соответствии с пиками и спадами продаж.
- Прогулы, болезни и т.д.
- Привлечение частично занятого или случайного персонала в некоторых отделах еды и напитков.
- Слабый надзор и обучение новых сотрудников.
- Высокая текучесть кадров, особенно в некоторых областях.

Контроль

- Денежно-кредитный контроль и инкассация.
- Ведение всех расходов в соответствии с бюджетными рекомендациями и текущими объемами бизнеса, например, продукты питания, напитки, заработная плата.
- Ведение жесткого и эффективного контроля всех запасов продуктов питания и напитков.
- Ведение актуальной калькуляции и ценообразования по всем пунктам меню.
- Поддержание эффективной системы управления продуктами питания, предоставляющей анализируемые статистические данные обо всех проведенных операциях.

На рис.1.5 схематично показаны потенциальные источники задач и проблем, о которых менеджеры службы питания или ресторана должны знать, если они хотят поддерживать и повышать эффективность своей деятельности. Быть менеджером службы питания или ресторана-это сложная и требовательная

работа, но с четким пониманием и систематическим подходом, которые представлены в следующих главах, она также может быть полезной и удовлетворительной. Одним из ключевых факторов для всех менеджеров службы питания или ресторана является понимание своих клиентов, тенденций на рынке питания и характера гастрономического опыта, который они должны предоставить.



Рисунок 1.5 Проблемы в условиях ведения бизнеса

Управление опытом питания

Сферы услуг, такие как деятельность по предоставлению продуктов питания и напитков, отличаются от производства несколькими способами. Клиент присутствует вовремя как производства, так и обслуживания. В обычном производстве клиент не присутствует в процессе производства. В деятельности по предоставлению продуктов питания и напитков клиент участвует в создании услуги, потребляемой на месте производства, с небольшой или нулевой задержкой между производством и обслуживанием. Клиент не участвует в создании производимой продукции, и между производством и обслуживанием может быть значительный временной разрыв. Услуги не могут быть проверены заранее, они очень скоропортящиеся и не могут долго храниться, что усугубляет трудности в контроле качества продуктов обслуживания; в производстве же товары могут быть изготовлены заранее по запросу и сохранены на какой-либо срок, что дает больше времени для процедур контроля. Наконец, услуги имеют больший нематериальный элемент во многих своих продуктах, чем промышленные товары, и по этой причине традиционно их было труднее количественно оценить и определить. По всем этим причинам особое значение имеет время, которое клиент тратит на получение услуги, и то, что происходит с ним в течение этого времени.

«Опыт питания» - питание можно определить как серию событий, как материальных, так и нематериальных, которые клиент испытывает во время еды. Трудно точно определить, где на самом деле начинается и действительно заканчивается опыт питания, хотя обычно предполагается, что основная часть опыта начинается, когда клиенты входят в ресторан и заканчивается, когда они уходят. Все чаще опыт онлайн-бронирования и отзывы клиентов, размещенные в социальных сетях и таких организациях, как TripAdvisor, играют важную роль в определении общего впечатления клиентов.

Ряд событий и переживаний, которые испытывают клиенты, когда едят вне дома, можно разделить на такие материальные аспекты продукта, как еда и напитки, и такие нематериальные аспекты, как обслуживание, атмосфера, настроение и т.д. См. главу 10 для дальнейшего обсуждения материальных и нематериальных активов в деятельности по предоставлению продуктов питания и напитков.

Эти два компонента гастрономического опыта также были обозначены как первичные и вторичные продукты, или основные и периферийные элементы, но, хотя они различаются в описательных терминах, основная концепция одинакова. Важно то, что поставщик услуг оценивает различные компоненты; материальный и нематериальный аспекты должны быть объединены вместе, чтобы представить клиенту полный продукт. Если один или два компонента гастрономического опыта не гармонируют с другими, весь продукт/услуга будет

рассматриваться клиентом как ряд разрозненных частей, а не как совокупность. Впервые этот опыт был назван "опытом питания" в 1989 году (Кэмпбелл-Смит), но в настоящее время он широко используется во всей отрасли и получил дальнейшее развитие в идее **экономики опыта**.

Экономика опыта

Предприятия по реализации продуктов питания и напитков, такие как TGIFridays, Hard Rock Café или Planet Hollywood, давно поняли, что общее впечатление клиента — это намного больше, чем просто еда или способ ее подачи. Объединяя свои концепции, они осознали, что им необходимо обеспечить дополнительный «театральный» элемент в своей деятельности, который сделает их запоминающимися и обеспечит дополнительную ценность для их клиентов. Корпорация Disney доводит эту театральность до крайности, называя своих сотрудников отелях, ресторанов и тематических парков «актерами», а униформу, которую они носят, «костюмами».

Пайн и Гилмор (1999) утверждают, что для того, чтобы дифференцировать свою деятельность в эпоху высокой конкуренции и растущей коммерциализации услуг, необходимо предоставить клиенту память о впечатлении, которое они могут забрать с собой, а не просто получить хороший продукт или услугу. Они утверждают, что для того, чтобы сделать это, бизнес должен рассмотреть полную проектировку опыта от начала до конца и думать о нем как о почти театральном представлении, ожидая, что сотрудники будут выполнять свои роли в тщательно и искусно созданной обстановке. Можно утверждать, что многие рестораны пробыли в этом бизнесе в течение длительного времени, но некоторые предприятия идут еще дальше.

УПРАЖНЕНИЕ 5: ОПЫТ СЕТИ ОТЕЛЕЙ KIMPTON

Kimpton Hotels and Restaurants – это гостиничная компания, расположенная в основном в США, которая входит в состав сети Intercontinental Hotel Group с 2014 года. В портфель активов входят 63 бутиков-отеля и 85 ресторанов в 33 городах: 31 в США, один на Каймановых островах и один в Амстердаме. Они гордятся тем, что «Качество обслуживания — Kimpton – это еще один повод остаться».

В рамках этого качества обслуживания их сайт предлагает следующее: «Наши «стандартные» привилегии далеко не стандартные. Мы превратим ваше стандартное путешествие в исключительное, предоставив следующие дополнительные услуги:

- Запас "топлива" - начните свое утро с бесплатного кофе и чая в нашем лобби.

- Час вина-забудьте о заботах, сделайте глоток и насладитесь разнообразием вин во время нашего ночного винного часа.
- Спорт - это жизнь - можете встать в позу «собаки мордой вниз»? Не забывайте о занятиях йогой даже на отдыхе - мы предоставим вам коврик.
- Приют для четвероногих-мы рады гостям с кошками, собаками и другими домашними животными любых размеров. Никакой дополнительной оплаты.
- Поездка с ветерком-нужны колеса: прокатитесь по городу на одном из наших бесплатных общественных велосипедов.
- Красота не вставая с постели-номера в наших лучших отелях славятся роскошным постельным бельем и подушками для лучшего отдыха.
- Деловые путешественники-10% скидка на наш лучший доступный тариф каждый день, поздний выезд, доступ к группам бронирования и встречам онлайн, круглосуточный доступ к конференц-залам, дополнительные услуги Kimpton для повышения комфорта вашего пребывания, бесплатный Wi-Fi на всей территории наших отелей на всех ваших устройствах в течение всего вашего пребывания, бесплатно для членов клуба KimptonKarmaRewards.
- Не беда, если что-то забыл! - Если вы не взяли что-то с собой, мы рады помочь, предоставив гостю пластиковые герметичные дорожные сумки, клейкую ленту для одежды, фен, увлажнитель воздуха, утюжок для выпрямления волос, щипцы для завивки, отпариватель, пароварку, предметы женской гигиены, электрогрелку, зеркало для макияжа, набор для шитья, удлинитель, зарядные устройства для компьютеров и мобильных устройств, ошейники, раствор для контактных линз, спрей для разглаживания складок, салфетки для удаления пятен, спрей-антистатик, зубную щетку, зубную нить, жидкость для полоскания рта, пинцет, валик для ворса, кусачки для ногтей, лак для волос, лак для ногтей, пилочку, дезодорант, расческу, ночной светильник, супер клей.

Сделают ли эти дополнительные услуги ваше пребывание в отеле лучше?

Какие дополнительные услуги могут предложить ресторанные или пивные компании?

Еще до того, как клиенты отправятся в какое-либо заведение для ужина, они, возможно, уже определились с блюдом, которое они хотят или считают наиболее

подходящим для данного конкретного случая. Это решение о грядущем получении гастрономического опыта могло быть принято после рассмотрения ряда вариантов, и клиенты выбирают заведение, которое, по их мнению, удовлетворяет всем или большинству их требований. Общие факторы, влияющие на выбор клиентом гастрономический опыт включают в себя следующее.

Особые случаи или простые повседневные

Особый случай является одной из самых распространенных причин для похода в ресторан. Такие семейные события, как дни рождения и годовщины, особые даты (Рождество, Новый год, День святого Валентина и Хэллоуин) или специальные мероприятия (крестины или сдача экзаменов) - все это причины для празднования и обеда вне дома. Точно так же люди могут решить пойти в ресторан только для того, чтобы поужинать с друзьями.

Для тех людей, которые ходят по ресторанам нечасто, возможно, два или три раза в год, празднование особого случая является наиболее важной причиной. По мере того, как количество приемов пищи в год увеличивается, до более чем четырех раз в год, происходит соответствующее увеличение числа различных причин-встречи с друзьями и родственниками, побаловать себя или супруга, как как смена привычки ужинать дома и т.д.

Клиенты также едят вне дома в повседневных случаях, и такие случаи, как правило, более частые. В то время как 26% клиентов питаются вне дома в особых случаях один раз в 2- 3 месяца, 21% едят вне дома не реже одного раза в неделю.

Деловые цели

От питания дома можно отказаться и по рабочим целям. Вообще говоря, уровень выбранного ресторана будет зависеть от уровня ведения бизнеса, так что чем важнее и ценнее будет бизнес, тем дороже и востребованнее будет ресторан. Деловые обеды и ужины по-прежнему являются наиболее популярными, хотя рабочие завтраки и послеобеденный чай все чаще распространены.

Удобство и время

Объект общественного питания может быть удобным из-за его расположения или из-за его скорости обслуживания. Пара работающих супругов, возвращаясь домой, может решить пойти в ресторан, а не готовить что-то дома; они не хотят ехать далеко, и они не хотят есть что-то мудреное, поэтому они выбирают местный паб, пиццерию или тайский ресторанчик. Семья, делающая покупки в выходные, решает пообедать в ресторане быстрого питания на главной улице. Пассажир дальнего следования обедает на борту поезда, зная, что он прибудет домой поздно вечером.

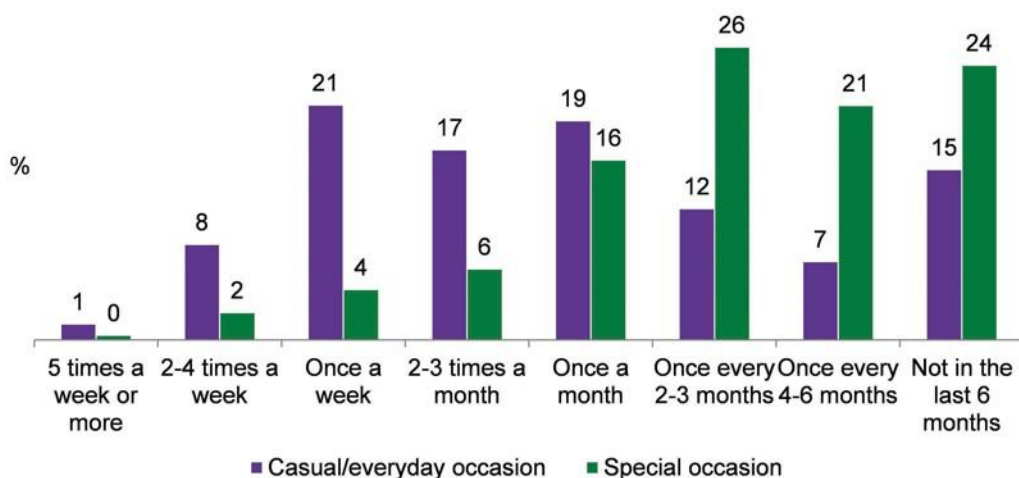


Рисунок 1.6 Частота обедов в ресторане в разовых/повседневных и особых случаях, май 2016г.

«Как часто, если это случается, вы обычно едите вне дома в ресторане (включая рестораны быстрого питания и кафе) в каждом из приведенных случаев?»

Опрос среди: 2000 пользователей интернета в возрасте 16+

Источник: LightspeedGMI/Mintel, Питание вне дома: Процесс принятия решений Великобритания, июль 2016

Офисные работники или персонал больницы с небольшим количеством свободного времени решают пообедать в столовой для персонала. Домохозяйки, совершающие покупки, решают зайти перекусить на фуд-корт торгового центра.

Все это типичные примеры удобства приема пищи вне дома. Они удобны иногда с точки зрения местоположения, иногда скорости, из-за ограниченного количества времени, которым клиент располагает для еды, а очень часто сочетание того и другого. Большинство используемых объектов связаны с массовым рынком общественного питания: предприятия быстрого питания; кофейни; объекты общественного питания в торговых центрах; пиццерии; стейк-хаусы; кафе в развлекательных комплексах; торговые автоматы в школах, больницах, офисах и других производственных условиях.

Атмосфера и обслуживание

Атмосфера и окружающая среда определенных типов объектов общественного питания и социальные навыки обслуживающего персонала могут быть особенно привлекательными для определенных групп клиентов. Например, винные и коктейльные бары, бары, подающие шампанское и устрицы в центре города, привлекают, в частности, коллег, которые провели день, работая, вместе в офисах и хотят встретиться вместе после работы. Широко распространённые «счастливые часы» в таких заведениях еще больше стимулировало эту тенденцию к тому, что работники сразу переходят от места работы к месту

общественного питания для общения. Эти объекты питания также часто привлекательны из-за их удобного расположения.

Цена

Уровень цен в заведении существенно повлияет на выбор ресторана клиентами, в частности на «импульсные» решения о покупке. У большинства клиентов, за исключением, возможно, тех немногих, которые могут позволить себе регулярно тратить деньги в элитных ресторанах, существует «точка баланса» между возможностями позволить приготовление еды дома или оплату еды в кафе. Вообще говоря, чем выше располагаемый доход, тем выше уровень компромисса. Например, пара может считать вполне приемлемыми расходы до £40 на непредвиденные расходы на ужин один раз в неделю; другая пара может считать эту цену слишком высокой и будет готова потратить меньше этой суммы один раз в месяц. Если бы они думали, что еда, вероятно, будет стоить больше, то они, вероятно, обменяют гастрономический опыт в ресторане на еду дома или, возможно, более дешевую еду на вынос или доставку на дом.

Меню

Меню ресторана может показаться особенно интересным или заманчивым, или было кем-то рекомендовано, что позволяет клиентам наслаждаться блюдами, отличными от приготовленных дома.

Социальные медиа

Многие клиенты теперь будут зависеть от рекомендаций из соцсетей либо от их семьи, друзей и знакомых через неофициальные каналы, такие как Instagram и Facebook, либо от более официальных веб-сайтов отзывов, таких как TripAdvisor или Michelin-онлайн, либо от сайтов бронирования, таких как Bookatable или Opentable.

Все эти факторы на каком - то этапе повлияют на решение о покупке еды и, следовательно, на выбор клиентов из их гастрономического опыта, хотя маловероятно, что какая-либо из этих переменных будет работать изолированно - обычно два или три фактора вместе будут влиять на выбор заведения клиентами. Как только клиенты определились с типом еды, которую они хотят, они начнут накапливать различные ожидания и предположения. Так же, как на решения клиентов о покупках влияет множество переменных, так же влияет и сам гастрономический опыт.

УПРАЖНЕНИЕ

Рассмотрите каждое из ваших восьми заведений по очереди и решите, какие из приведенных выше причин повлияют на ваше решение посетить это заведение.

Понятие сути питания вне дома

Понимание факторов, влияющих на решения клиентов о покупке, и анализ тех, кто ест вне дома, а также частота, с которой они это делают, являются ценными данными для всех менеджеров службы питания или ресторана. Анализ того, кем на самом деле являются клиенты, также является необходимой информацией не только для предприятий общественного питания в целом и для оперативного управления в частности, но и для управления маркетингом. Размер и распределение рынка общественного питания проиллюстрированы в таблице 1.5.

Таблица 1.5 Разделение рынка питания вне дома в Великобритании по сегментам

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	При- рост,%	При - рост ,%
	млн фунтов	млн фунтов	млн фунтов	млн фунтов	млн фунто в	млн фунтов	2015- 2016	2011 - 2016
фаст-фуд								
Гамбургеры	2,701	2,799	2,903	3,042	3,179	3,279	3,1	17,6
Национальные блюда на вынос	1,922	1,966	2,012	2,079	2,158	2,216	2,7	13,3
Пицца и паста	1,51	1,585	1,629	1,69	1,74	1,791	2,9	15,7
Жареная	1,249	1,286	1,345	1,422	1,50	1,58	4,8	20,9
Рыба с жареным	1,018	1,019	1,02	1,028	1,031	1,04	0,9	2,1
Другой фаст- фуд**	175	176	176	178	182	185	1,6	5,4
Всего в сегменте фаст фуда	8,575	8,831	9,085	9,439	9,798	10,091	3	15

Рестораны:								
Питание в пабах	6,275	6,5	6,875	7,075	7,2	7446	3,4	15,7
Питание в ресторанах	4,445	4,734	4,856	4,976	5,105	5250	2,8	15,3
Питание в отелях***	4,079	4,111	4,218	4,316	4,461	4575	2,6	10,8
Рестораны национальной	2,115	2,125	2,144	2,165	2,241	2275	1,5	7
Кафе в торговых	1,406	1,46	1,52	1,534	1,585	1650	4,1	14,8
Придорожные кафе	557	569	582	594	605	620	2,5	10,2
Всего ресторанов	18,877	19,49 9	20,19 5	20,66	21,1 97	21,81 6	2,9	13,5
Другое****	4,171	4,238	4,366	4,517	4,71 1	4976	5,6	16,2
Итого	31,623	32,56 8	33,64 6	34,61 6	35,7 06	36,88 3	3,3	14,3

вкл. институциональное питание ** вкл. картофель в мундире, колбасы, круассаны с начинкой и т. д. *** вкл. доход от напитков **** вкл. кафе, кофейни и т. д.

Источник: Mintel, *Статья о питании вне дома*, июль 2016г.

Обзор этих данных показывает, что фаст-фуд как сектор вырос в период с 2011 по 2016 год на 15%, при этом с наибольшим приростом в продаже курятины, возможно, вызван проблемами со здоровьем и популярностью таких заведений, как Nando's, и наименьшим приростом в продаже рыбы с жареным картофелем и других продуктов быстрого приготовления, таких как картофель в мундире, сосиски, круассаны с начинкой и т.д. В ресторанном секторе наблюдается более медленный рост всего на 13,5%, причем наибольший рост демонстрируют пабы и рестораны, в том числе многие брендовые сети. Гораздо более низкий рост был отмечен в ресторанах национальной кухни и в ресторанах при гостиницах. Наибольший рост, однако, неизменно происходил в секторе «других заведений», который включает кафе, кофейни и другие торговые точки. Было бы трудно за эти последние годы не заметить количество новых заведений Costa, CaffèNero, Starbucks и PretAManger, появляющихся в малых и крупных городах по всей Великобритании.

Анализ тех, кто ест вне дома, может быть сделан многими способами. Например, это можно сделать разделением по возрасту, полу, социально-экономическому классу и частоте питания вне дома –один, два или три или более раз в неделю. Другими примерами типов анализа, которые могут быть выполнены, являются семейное положение, количество людей в домашнем хозяйстве, количество и возраст детей в домашнем хозяйстве, а также регион в

пределах страны или конкретного района ит.д.

Типы заведений общественного питания, в которых общественность предпочитает питаться вне дома, и частота, с которой они это делают, также являются ценной информацией. Пример анализа частоты питания внедома по сравнению с едой на вынос на основе выборки интернет-пользователей в возрасте 16 лет и старше, которые пользовались этими услугами в течение последних трех месяцев, показан в таблице 1.6.

Таблица 1.6 Частота питания вне дома

Питание на дому	Апрель 2013	Апрель 2014	Апрель 2015	Апрель 2016
Опрос среди: пользователи интернета в возрасте 16+, которые за последние три месяца посетили рестораны.	1,575	1,588	1,557	1,493
	%	%	%	%
Более одного раза в неделю	9	11	9	8
Раз в неделю	14	20	21	20
2-3 раза в месяц	21	22	25	25
Раз в месяц	24	23	24	24
Раз в 2-3 месяца	32	24	22	23
На вынос/доставка на дом	Апрель 2013	Апрель 2014	Апрель 2015	Апрель 2016
Опрос среди: пользователи интернета в возрасте 16+, которые	1,179	1,198	1,100	1,086
	%	%	%	%
Более одного раза в неделю	7	9	11	7
Раз в неделю	18	24	25	24
2-3 раза в месяц	24	25	26	28
Раз в месяц	23	22	22	22
Раз в 2-3 месяца	28	20	17	19

Источник: Mintel, *Статья о питании вне дома*, Великобритания, июль 2016г.

Крупные исследования такого рода проводятся известными организациями по исследованию рынка, такими как Mintel, KeyNote и другими консалтинговыми компаниями, которые проводят крупные исследования для отрасли в целом. Конкретные и конфиденциальные исследования для ответа на конкретные вопросы или для конкретных мест также проводятся для отдельных компаний.

Исследования также проводятся маркетинговыми отделами средних /крупных гостиничных компаний. Это не исключает возможности проведения систематических исследований на предприятиях меньшего размера, хотя объем выборки, вероятно, будет меньше, а время, имеющееся для этого, ограничено.

В идеале базовая информация должна обеспечивать достаточные данные для содействия принятию решений; точные и современные профили потребителей, чтобы организация могла более успешно выполнять требования потребителей; и конкурентный анализ, так что организация может частично измерить свои собственные результаты. Исследования такого рода для понимания потребностей клиентов всегда должны быть постоянными, а не только случайного характера.

Еда и напитки

Тип продуктов питания и напитков, которые люди предпочитают потреблять вне дома, зависит от ряда факторов, которые представляют особый интерес для менеджеров службы питания и напиткам. Они включают в себя:

- Выбор еды и напитков: ограниченное или обширное меню; специализируется ли заведение на одном конкретном продукте, например, стейк-хаусы и пиццерии; или есть ли разнообразный выбор, например, кафе и винные бары.
- В таблице 1.7 представлен анализ наиболее популярных видов заведений общественного питания и напитков, посещенных за последние три месяца, по выборке из 2000 пользователей интернета в возрасте 16 лет и старше. Это показывает, что 25% выборки вообще не ели вне дома за последние три месяца.

Таблица 1.7 Анализ наиболее популярных видов заведений общественного питания

Процент использования	2013	2014	2015	2016
Паб-ресторан/бар	56	59	59	55
Рестораны национальной кухни (например, китайский, индийский, тайский, японский, мексиканский и др.)	26	25	22	20
Пицца/паста/итальянский ресторан	29	31	27	26
Бургер/ ресторан, который специализируется на блюдах из курицы (например, Nando's, Gourmet BurgerKitchen)*	24	26	24	22
Британский ресторан (за исключением пабов)	22	24	22	20

Ресторан в американском стиле (например, TGIFriday's;исключая бургер-бары/фирменныеблюда)	15	15	16	14
Европейский ресторан (например, французский,испанский/тапас,греческий ,турецкий)	13	13	15	12
Стейк-хаус	12	13	13	11
Другой ресторан (например, ресторан	16	14	15	12
Я не ел в ресторане в течение последних трех месяцев	21	21	22	25

Обратите внимание, это исключает такие места, как McDonald's и KFC.
Источник: Mintel Eating Out Review, Великобритания, июль 2016 г.

Самым популярным выбором, из 55% выборки, является еда в пабах и барах, затем пицца/паста/итальянские рестораны-на 26%, но только 12% опрошенных ели в каждом из европейских ресторанов (например, французский, испанский/тапас, греческий, турецкий), стейк-хаусах или гостиничных ресторанах.

- Качество предлагаемого продукта, например, местных, свежих, органических, национальных продуктов: вина из шато или поместий или более дешевые сорта вина.
- Количество предлагаемого продукта, то есть размеры порций. Например, предлагает ли ресторан детское питание или небольшие порции для детей, или пожилых людей?
- Последовательный стандарт продукта: клиенты, возвращающиеся в ресторан на второй или последующий визит, ожидали бы, что продукт будет иметь тот же стандарт, что они ели или пили раньше.
- Диапазон вкусов, текстур, ароматов, цветов и подача, предлагаемых блюд, или вкус, цвет, аромат, предлагаемых напитков.
- Чтобы еда и напитки подавались при правильной температуре, например, чтобы кофе со льдом был достаточно охлажден, или чтобы горячая еда была горячей, когда она попадает к клиенту.
- Что подача еды и питья эффектно подчеркивает предложенный продукт. Это важно на всех уровнях общественного питания, от кафетерия до изысканного обеденного обслуживания, где визуальное представление еды является очень большой частью общего впечатления.
- То, что цена и предполагаемое соотношение цены и качества

соответствуют ожиданиям клиентов перед получением гастрономического опыта.

- Что качество общего гастрономического опыта соответствует или даже превышает ожидания гостей.

Таблица 1.8 Посещение ресторанов с целью заказа "еды на вынос"/доставки на дом за 2013

Процент использования	2013	2014	2015	2016
Паб-ресторан/бар	3	3	2	2
Рестораны национальной кухни (например, китайский, индийский, тайский, японский, мексиканский и др.)	36	35	34	34
Пицца/паста/итальянский ресторан	23	22	24	23
Бургер/ ресторан, который специализируется на блюдах из курицы (например, Nando's, Gourmet BurgerKitchen)*	14	19	14	13
Британский ресторан (за исключением пабов)	4	5	4	5
Ресторан в американском стиле (например, TGIFriday's; исключая бургер-бары/фирменные блюда)	4	5	5	4
Европейский ресторан (например, французский, испанский/тапас, греческий, турецкий)	3	5	5	4
Стейк-хаус	2	3	3	3
Другой ресторан (например, ресторан приотеле)	3	3	3	3
За последние три месяца я не заказывал доставку на дом /еду на вынос из ресторана	41	40	45	46
Опрос среди: 2000 пользователей интернета в возрасте 16+				
* пожалуйста, обратите внимание, что это исключает такие места, как McDonald's				
Источник: Mintel, <i>Статья о питании вне дома</i> , июль 2016г.				

Разнообразие в выборе меню

Тип меню, предлагаемого заведением, и разнообразие выбора меню также должны улучшить общий гастрономический опыт. Выбор пунктов меню в ресторане на рынке более низкого качества обычно довольно ограничен по ряду причин. Во-первых, цена. Если клиент платит 10-15 фунтов стерлингов за обед из трех блюд, то диапазон пунктов меню, которые могут быть доступны в пределах стоимости такого обслуживания, очевидно, более ограничен, чем в обслуживании, где средняя расходная способность клиента выше. Во-вторых, количество времени, затрачиваемое на потребление пищи на этом уровне рынка, может варьироваться от получаса до одного часа, но редко будет превышать это. Соответственно, мало времени тратится на изучение выбора меню. В-третьих, можно предположить, что клиенты, часто посещающие рынок более низкого качества, могут испытывать дискомфорт, если им предоставляется очень большой выбор меню, и поэтому они могут предпочесть более ограниченный, но все же разнообразный выбор меню.

В ресторанах изысканной кухни, где средняя покупательная способность может быть значительно выше £75 на душу населения, выбор меню может быть значительно больше. В этих заведениях, которые предоставляют элитное обслуживание, минимальное количество времени, которое клиенты обычно проводят за трапезой, составляет полтора часа, а чаще-три часа, в зависимости от размера группы и случая. Соотношение времени, которое может быть уделено ознакомлению меню и выбору из пунктов меню, соответственно больше. Клиенты, часто посещающие заведения такого типа, также ожидают, что им предложат не только большой выбор меню, но и целый ряд фирменных блюд от шеф-повара, а также вин. Интересно, что этот подход можно противопоставить росту количества дегустационных меню, когда клиенту предлагается большое количество блюд с относительно небольшими порциями, но без выбора или с очень ограниченным выбором.

Поэтому выбор меню, предлагаемый рестораном, зависит от ряда взаимосвязанных факторов: цены, которую клиент готов заплатить; количества времени, доступного для приема трапезы; уровня рынка, на котором расположен ресторан, и, следовательно, типу клиентов, которые часто посещают такого рода вида обслуживания. Другими соображениями, влияющими на выбор меню с точки зрения поставщика услуг, являются наличие производственных и сервисных возможностей, квалификация персонала, качество и доступность ингредиентов и потенциальная рентабельность меню.

Уровень обслуживания

Вообще говоря, чем выше стоимость блюд для клиента, тем больше услуг клиент ожидает получить. В фудкорт, где клиенты тратят около 5 фунтов стерлингов за еду, уровень получаемого обслуживания сравнительно невелик: клиенты собирают и покупают свою еду в определенных пищевых блоках, переносят ее на стол и, как ожидается, убирают свои собственные блюда со стола в конце еды. По мере того, как увеличивается стоимость еды для клиентов, увеличивается и количество услуг, которые они получают. На более высоком уровне рынок питания вне дома, где клиенты могут позволить себе заплатить более 50 фунтов стерлингов за то, чтобы вкусно покушать, скорее всего, будет обеспечен полным обслуживанием. Однако доминирование серебряного уровня обслуживания практически исчезло, поскольку повара берут на себя прямой контроль над представлением своих блюд и поэтому принимают позолоченный стиль обслуживания.

Фактическое обслуживание продуктов питания и напитков для клиента может быть описано как "прямое" обслуживание. Часть общего обслуживания ресторана, однако, также состоит из "косвенных" или вспомогательных услуг. Они могут включать в себя предоставление гардероба (где клиент может безопасно оставить пальто и сумки) или доступ к Интернету через бесплатный Wi-Fi. Ресторану необходимо определить уровень обслуживания, которое он собирается предоставить в своем предложении, и распространить этот стандарт обслуживания на все аспекты работы. Таким образом, если ресторан имеет очень формальный тип питания и напитков, связанный с некоторым обслуживанием изысканных обедов, другие аспекты ресторанного обслуживания должны быть одинаково формальными - скорость, эффективность и одежда персонала, степень персонализации и вежливости которую получают клиенты и так далее. Поэтому для работы ресторана важно учитывать не только оказание услуги подачи напитков, для которых персонал обычно проходит надлежащую подготовку, но также следует помнить об аспектах обслуживания косвенного сервиса, который является частью гастрономического опыта клиента.

Соотношение цены и качества

Концепция соотношения цены и качества будет варьироваться от одного сектора рынка к другому и, по сути, от одного клиента к другому. Однако в большинстве случаев клиенты посещают ресторан не только из-за его еды и обслуживания, но и потому, что считают, что цена, которую они платят, представляет собой хорошее соотношение цены и качества. На популярном сегменте рынка часто предлагаются инклюзивные «комплексные обеды». Например, летом Стейк-хаус может предложить ромштекс и клубнику по

включенной в стоимость и конкурентоспособной цене, так что потенциальный клиент заранее знает, какова будет основная стоимость еды, и это поможет снять беспокойство клиента по поводу общей стоимости. В верхнем сегменте рынка меню à la carte оплачивается отдельно, потому что на этом уровне общая стоимость еды не является таким важным фактором для клиента, как, возможно, другие аспекты работы, такие как стандарт и ассортимент продуктов питания и напитков, уровень предлагаемых услуг и уровень комфорта, декора и атмосферы. Тем не менее, в последнее время все больше внимания уделяется меню с установленными ценами как в популярных, так и в изысканных ресторанах, как на обед, так и на ужин. Сегодня некоторые заведения включают процентную плату за обслуживание в цену своего питания, другие добавляют ее отдельно (обычно 12,5% от общей суммы счета), в то время как некоторые не включают плату за обслуживание, но оставляют ее на усмотрение клиента. Цены, взимаемые в Великобритании, включают государственные налоги, в то время как в некоторых других странах общая сумма налога указывается отдельно. С одной точки зрения считают, что, не показывая эти «дополнительные расходы», такие как плата за обслуживание в цене отдельных пунктов меню, клиенты могут быть благосклонны и тратить больше, поскольку цены будут казаться более разумными; другие считают, что клиенты предпочитают точно знать, за что они платят, и им не нравится, когда в конце счета добавляются «дополнительные».

Дизайн интерьера

Общий дизайн интерьера ресторана является одним из первых физических аспектов работы управления общественного питания, с которым клиент вступает в контакт. Это первое впечатление о ресторане очень важно. Потенциальным клиентам, проходящим мимо, может понравиться внешний вид заведения, и они решат прийти и поесть там; клиенты, которые действительно планируют поесть в ресторане и которым нравится то, что они видят при входе, будут чувствовать себя довольными своим выбором ресторана.

Дизайн интерьера ресторана состоит из множества различных аспектов: размер и форма комнаты; мебель и фурнитура; цветовая гамма; освещение; кондиционер; ит.д. Как и в случае с ранее описанными аспектами ресторана, существует потребность в ощущении согласованности в дизайне интерьера ресторана. Цветовая гамма ресторана должна сочетаться и уравниваться, и дополняться освещением; столы и стулья должны быть эргономично и эстетично спроектированы так, чтобы они не только удовлетворяли своему функциональному назначению, но и выглядели привлекательно.

Дизайн интерьера ресторана во многом способствует созданию его имиджа. Например, кафетерий самообслуживания в промышленной обстановке может состоять из очень большой обеденной зоны, столов и стульев стандартного дизайна и формы, цветовая гамма ресторана отличается небольшими вариациями, а освещение - исключительно функциональны. Для этого типа работы общественного питания требуется постоянно устойчивый оборот сидений, и это поощряется проектированием интерьера ресторана, чтобы посетители дольше не задерживались при приеме пищи. Кроме того, может быть предоставлена отдельная кофейная комната или зона, куда клиенты могут пойти потом и таким образом освободить свое место для следующего посетителя.

Однако в роскошном ресторане текучесть мест не столь критична, и, на самом деле, клиентов могут поощрять оставаться в ресторане, чтобы увеличить свои средние расходы. В этих типах создания интерьера дизайн ресторана сделан максимально комфортным: освещение в ресторане довольно приглушенное; цветовая гамма имеет тепло и интенсивность цвета; в ресторане может быть несколько особых точек интереса, таких как картины, фрески и большие цветочные витрины, чтобы заинтересовать клиента; столы находятся дальше друг от друга и могут быть отделены друг от друга в кабинах или перегородками; и стулья спроектированы так, что клиент может сидеть в них несколько часов, не чувствуя себя неудобно.

Дизайн интерьера ресторана необходимо тщательно продумать на начальном этапе планирования и при необходимости обратиться за профессиональной консультацией, чтобы избежать дорогостоящих корректирующих мер в дальнейшем. Жизненный цикл операторов также необходимо принимать во внимание, так как это существенно повлияет на финансовые вложения в этот аспект обслуживания.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 7

Рассмотрите каждую из ваших восьми операций и перечислите ключевые элементы их дизайна интерьера. Каким образом на дизайн интерьера влияет цель визита?

Атмосфера и настроение

Атмосфера или настроение ресторана - это сложный аспект работы, который трудно определить, но его часто описывают как неосознаваемое "чувство" внутри ресторана. Не во всех ресторанах царит атмосфера очевидного типа, в то время как другие пытаются создать ее намеренно. Например, в некоторых ресторанах высокой кухни очень формальная атмосфера, которая создается одеждой и

отношением персонала, обстановкой ресторана, сервисным сопровождением, типом клиентуры, которая часто посещает эти рестораны, ит.д. Другие рестораны, такие как паб рестораны или рестораны макаронных изделий и пиццы, пытаются создать непринужденную неформальную атмосферу, в которой все очень общительны, чтобы любой мог познакомиться и быть частью всей этой атмосферы.

На атмосферу ресторана влияют разные аспекты работы. Они включают в себя декор и дизайн интерьера ресторана, расположение столов и кресел, сервисные аккомпанементы, одежду и отношение персонала, темп обслуживания, возраст, одежду и пол других клиентов, уровень звука в ресторане, музыкальное сопровождение, температуру и общую чистоту окружающей обстановки, а также профессионализм персонала. Опять же, важна гармония между самим продуктом, услугой и общей средой. Если один из этих аспектов не согласуется с другими, дисгармония может привести к тому, что клиент получит запутанный имидж ресторана, и клиент неизменно оставит ощущение неуверенности и запоминания этого небольшого аспекта.

Ожидание и идентификация

Один клиент или группа клиентов, приходящих в ресторан за едой, несут с собой ряд ожиданий в отношении этого ресторана - тип обслуживания, которое они получают, цену, которую они заплатят, ожидаемую атмосферу и настроение ресторана и т.д. Ожидания клиента могут быть самыми разными и разнообразными: от ресторана, в котором часто бывают клиенты, потому что они хотят видеть его там и участвовать в его социальной атмосфере, до небольшого тихого ресторана, куда клиент может пойти из-за его интимного и личного характера. По прибытии в ресторан, если продукт, представленный клиентам, соответствует их ожиданиям, весьма вероятно, что они будут довольны своим выбором и получают непринужденную и приятную трапезу. Однако, если клиенты чувствуют дисгармонию между ожиданиями ресторана и фактическим продуктом, который они находят, они могут не войти в ресторан, а выбрать другой. Если дисгармония не будет реализована до тех пор, пока клиенты не сядут за стол, маловероятно, что они уйдут, но будут иметь менее чем приятную трапезу.

Клиентам необходимо иметь возможность идентифицировать себя и ассоциировать себя с конкретным рестораном для конкретного случая приема трапезы. Они не всегда могут идентифицировать себя с одним и тем же рестораном, так как их потребности и ожидания могут варьироваться от одного приема пищи к другому. Например, на бизнес-ланче клиенту может

потребоваться дорогой ресторан с атмосферой, благоприятной для обсуждения деловых вопросов; однако такой ресторан не подойдет для того, чтобы один и тот же клиент взял свою семью для особого случая. Поэтому у клиента разные потребности и ожидания в разных случаях приема пищи и в разное время дня, например, во время обеда и ужина. Эти чередующиеся потребности клиентов должны определяться рестораном и удовлетворяться по-разному; например, ресторан, предлагающий официальные бизнес-ланчи, может предложить специальное питание в вечернее время, когда спрос на деловые обеды минимален. Однако в этих ситуациях существует опасность того, что рестораны могут быть включены в организацию общественного питания для смешанных рынков, и для ресторана, предлагающего различные уровни обслуживания в разное время дня, важно, чтобы они были совершенно раздельными и не пытались «все для всех людей». Первые исследования в главе 10 иллюстрирует некоторые из этих проблем.

Там, где различные уровни рынков обслуживаются в одном и том же учреждении, иногда возможно использовать отдельные входы для обслуживания различных объектов или функций, рассчитанных так, чтобы гости не входили в работу одновременно, и все требуют одновременного использования вспомогательных объектов, таких как гардеробные, туалеты, телефоны, места для парковки автомобилей и т. д. Например, в отеле специализированный ресторан может быть расположен на верхнем этаже с панорамным видом, а ночной клуб - на нижнем. Оба объекта успешно работают в одном и том же учреждении, но оба имеют отдельные входы и дополнительные удобства и обслуживают различные типы клиентов.

Расположение и доступность

Говорят, что расположение объекта общественного питания является его наиболее важной особенностью. Местоположение точек с продуктами питания и напитками должно быть сделано после тщательного определения сегментов рынка, к которым он обращается. Например, магазин на вынос рыбы и чипсов, обслуживающий сегмент рынка, определенный как пары с детьми социально-экономической классификации, не может быть расположен дальше, чем в двух или трех милях от этого рынка; на любом расстоянии, превышающем это, и потенциальные клиенты могли бы рассмотреть возможность выбрать магазин рыбы и чипсов ближе к дому.

Следует учитывать не только расположение ресторана по отношению к его нынешним рынкам, но и его расположение по отношению к возможным будущим рынкам. Например, городской ресторан может в значительной

степени полагаться на ряд крупных местных компаний для большей части своей торговли в обеденное время; если несколько из этих компаний покинут этот район, спрос на ресторан будет значительно затронут. Торговля придорожным рестораном также будет затронута расширением или перемещением крупной близлежащей дороги и, следовательно, увеличением или уменьшением объема движения и, следовательно, клиентов. Будущее расширение сайта с возможностью обслуживать более крупные или более разнообразные рынки также должно быть рассмотрено и включено в начальную стадию планирования, когда это возможно.

Доступность для общественного питания является еще одним важным фактором. Клиенты, прибывающие на автомобиле, ожидают адекватных возможностей парковки. Если клиенты пользуются общественным транспортом, пункт общественного питания должен располагаться около остановок автобусов, поездов или такси. Если крупный торговый центр ожидает, что значительная часть его бизнеса будет связана с торговлей, за его дверями должен проходить большой пешеходный поток.

Сотрудники службы продуктов питания

Персонал, работающий в ресторане, должен дополнять трапезу клиентов, и они могут делать это различными способами: своими социальными навыками; своим возрастом, униформой, темпом их службы и так далее. Количество обслуживающего персонала в ресторане тесно связано с ценообразованием, поскольку оплачивается заведение и уровень сервиса, который оно предлагает. В пунктах самообслуживания очень мало обслуживающего персонала, в некоторых заведениях соотношение персонала и клиентов составляет всего один сотрудник, обслуживающий от двадцати до сорока клиентов. Однако в ресторанах элитной кухни, предлагающих полный комплекс услуг, соотношение может составлять от одного сотрудника до восьми на небольшое количество клиентов. Эти последние типы операторов, однако, взимают с клиентов плату за этот дополнительный сервис и, следовательно, должны иметь достаточное количество персонала.

Все сотрудники ресторана должны способствовать получению удовольствия от еды, и их отношение к клиентам, и темп обслуживания должны быть соответствующими. В крупной столовой для сотрудников, где соотношение обслуживающего персонала и клиентов может быть низким, а скорость пропускной способности важна, персонал должен работать быстро и эффективно и, где это возможно, оставлять клиентов на самообслуживание. В роскошном ресторане темп персонала значительно медленнее и более

расслаблен из-за более высокого отношения обслуживающего персонала к клиентам. Следует отметить, что отношение персонала почти полностью зависит от отношения руководства и условий занятости, в которых они работают.

Униформа обслуживающего персонала должна соответствовать уровню обслуживания предприятий общественного питания, и опять же этот физический аспект ресторана должен рассматриваться как часть общего имиджа заведения.

В конце трапезы персонал может сделать многое, чтобы убедить клиентов в выборе еды. Поскольку нематериальные элементы службы не видны, их труднее оценить. Таким образом, клиенты заведений особенно нуждаются в консультации относительно приобретенного ими блюда. Персонал общественного питания может помочь несколькими способами: на базовом уровне, задавая вопрос, наслаждались ли клиенты едой, такое устное подтверждение потребителями подтверждает, что их решение было правильным при выборе конкретного ресторана. Не забывая предлагать покупателям взять с собой материальные предметы, предоставляемые рестораном, например, спички, образцы меню, карточку ресторана; указав специальную акцию на будущую дату и спросив, хочет ли клиент сделать заказ.

ВЫВОД

Поэтому тип питания, предлагаемый центром общественного питания, должен соответствовать потребностям и ожиданиям клиента. Производство правильного продукта - опыта приема пищи - начинается с основных маркетинговых вопросов: кто наши клиенты и чего они хотят? Пытаясь ответить на эти вопросы, менеджеры по продуктам питания и напиткам могут определить свою позицию на рынке и предложить правильный продукт по правильной цене для определенных сегментов рынка. Так же важно помнить, что прием пищи у клиента меняется в зависимости от ряда факторов и что требования одного и того же клиента могут варьироваться от одного приема пищи к другому.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Как далеко стандартная промышленная классификация предоставляет полезный способ классификации операций по доставке продуктов питания и напитков?
2. Что означают буквы РОСЗ? Как эти функции могут быть распределены в работе менеджера по продуктам питания и

напиткам в фаст-фуде в отличие от контрактного питания?

3. Чем ожидания постоянных клиентов могут отличаться от ожиданий новых пользователей?

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Кэмпбелл-Смит, Дж., 1989 г., «Маркетинг опыта приема пищи»: *Фундаментальный подход*. Гилфорд, Великобритания: Университет Суррей Пресс.

Гэмбл П., Локвуд А. и Мессенджер, С., 1994, навык и управления в европейской индустрии гостеприимства, 48-я ежегодная конференция CHRIE. Палм-Спрингс, 27-30 Июля.

ЛиЛи, Локвуд А., Бухалис Д. и Грей Д., 2006, Пересмотр управленческой работы, 15-я Международная научно-практическая конференция СНМЕ, Ноттингем, 10–12 мая

Mintel, 2016, Обзор питания, Великобритания, июль.

Mintel, 2016, Питание вне дома-процесс принятия решений, Великобритания, июль.

Управление национальной статистики, 2007 г., Стандартная отраслевая классификация видов экономической деятельности Великобритании (Стандартная промышленная классификация 2007): Стандартная промышленная классификация Лондон: ДОПОЛНЕНИЯ.

Пайн Б. Дж. и Гилмор Дж. Х., 1999 г. *Опыт экономики: Работа - это театр, а каждый бизнес - сцена*.

Бостон, Массачусетс: Гарвардская школа бизнеса Press.

Пауэрс, Т. и Барроуз, С. W., 2003, Введение в управление в индустрии гостеприимства

7. Нью-Йорк: John Wiley & Sons, Inc.

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Проработав эту главу, вы сможете:

- Понимать диапазон операций по обслуживанию или продаже продуктов питания и напитков, доступных на рынке.
- Рассмотреть ряд переменных, которые можно использовать для классификации операций по доставке продуктов питания и напитков в разные сектора.
- Проводить классификацию различных операций по доставке продуктов питания и напитков в ряд полезных категорий.

Введение

Недавно я был приглашен на встречу в Институт гостеприимства в ресторане Марка Хикса Hixter Bankside. Я ехал на поезде из Гилфорда, где находится Университет Суррея, до станции Ватерлоо, а затем шел пешком – минут пятнадцать, преодолев расстояние меньше мили. Помимо вокзала, это не самая оживленная или самая туристическая часть Лондона. По дороге мне попадались следующие операторы подачи еды и питья:

На станции Ватерлоо – Costa, DelicedeFrance, M&S Simply Food, McDonald's, Mi Casa Burritos, Natural Kitchen London, Pret A Manger, Sports Bar and Grill, Starbucks, The Beer House Waterloo, The Pasty Shop, Upper Crust, Wasabi, West Cornwall Pasty Company, Whistlestop, WHSmith, Yo! Sushi.

По дороге – The Fire Station, GBK, Wahaca, Penny at the Old Vic, Pret A Manger (again), Pret A Manger (and again), Caffè Nero, Spice of India, Capital Kebab House, The Windmill Tavern, Culture Chinese, Olive Café, Restaurant Olivelli, Young Vic The Cutbar | restaurant | café, Meson Don Felipe, Freshcut Sandwich Bar, Byron, Southbank Tandoori, Costa, Tas, The Anchor and Hope, Ma's kitchen rotisserie, The Ring, Baltic, Lord Nelson, Nando's, Travelodge, Carlo's Kitchen, The Union Jack, Union Street Café, The

ЗАЧЕМ НЕОБХОДИМА КЛАССИФИКАЦИЯ? В ЧЕМ ПРОБЛЕМА?

White Hart, Costa, Thyme in the Premier Inn, Hilton Bankside, Mercure London Bridge, Marco's New York Italian, Citizen M, Vapiano, Rosie Tate Café, Itsu, Caravan Bankside, Hixter.

Я примерно посчитал в общей сложности 67 отдельных операторов, и я, возможно, пропустил пару. Я, конечно, прошел мимо нескольких офисных зданий, и я уверен, что еда и напитки подавались там.

УПРАЖНЕНИЕ 1

Посмотрите на список операторов, показанных выше. Исходя из имеющейся у вас ограниченной информации, разбейте их на отдельные группы схожих операций. Простой анализ списка показывает, что 51 операция связана с цепочкой, а 16 являются независимыми операциями; Есть три бара, три кафе, девять кафе, четыре гостиницы, семь пабов, 28 ресторанов, четыре магазина и девять закусочных; три из этих операций проводятся шеф-поварами знаменитостей. На каком основании вы поместили их в одну группу, а не в другую? Есть ли такие, которые вписываются в более чем одну группу? Какая дополнительная информация облегчит выполнение упражнения?

Сравните свои группы с анализом ниже. Почему они могут быть разными?

Простой анализ списка показывает, что 51 оператор питания связаны цепочкой, а 16 являются независимыми операторами; Есть три бара, три кафе, девять кафе, четыре гостиницы, семь пабов, 28 ресторанов, четыре магазина и девять закусочных; три из этих операций проводятся шеф-поварами знаменитостей. Если в одной 15-минутной прогулке по одной миле Лондона будет так много разных видов операций, насколько сложнее будет рассмотреть совокупность операций по доставке продуктов питания и напитков по всей отрасли в Великобритании и на международном уровне?

Зачем необходима классификация? В чем проблема?

Приведенный выше пример и описание В главе 1 показывают, что операторы по обслуживанию продуктов питания и напитков охватывают широкий диапазон за очень короткое время и что для того, чтобы понять эту сложность, необходимо найти способы упростить ее в управляемые или понятные сегменты. Существует в основном три основные причины для классификации отрасли на различные группы операций:

1. Обеспечить содержательную и сопоставимую статистику. Чтобы понять вклад, который отрасль и различные ее части вносят в экономику в целом, должна существовать схема, которая последовательно регистрирует и отчитывается об этой деятельности. Одним из ключевых игроков в этой задаче является правительство. В Великобритании, как видно из главы 1, это достигается посредством стандартной промышленной классификации. В США существует аналогичная схема, называемая Североамериканская система классификации отраслей экономики. Как обсуждалось в главе 1, стандартная промышленная классификация очень подробный и предоставляет интересные статистические данные; используемые им категории не обязательно соответствуют тем, которые лучше всего соответствуют динамике отрасли, и из-за особенностей системы исключают определенные виды деятельности, такие как общественное питание в школах и больницах. Собранный статистика включает количество предприятий, оборотизанность, неонедает представления о расходах или прибыльности клиентов, или даже о том, какие предприятия включены в какой сектор.
2. Сравнительный анализ. По сути, сравнительный анализ - это просто систематический способ оценки того, как ваш бизнес работает в сравнении с

контрольной точкой, исследование того, где и почему ваша деятельность не работает так, как она могла бы, и реализация способов сокращения разрыва. Для этого важно выявить предприятия, которые имеют схожие условия эксплуатации. Существует два распространенных подхода к сравнительному анализу:

- a. Сравнительный анализ эффективности основан на выявлении ключевых показателей эффективности, которые могут включать как физические, так и денежные показатели, и сравнении их с соответствующим ориентиром. Этот подход иногда называют статистическим или метрическим сравнительным анализом.
- b. Сравнительный анализ процессов рассматривает процессы и подпроцессы, составляющие операционные возможности организации-то, как выполняются ключевые операции. Акцент здесь делается на том, как все делается, а не на достигнутых результатах. Этот подход также иногда называют сравнительным анализом наилучшей практики. Особенно для эффективной работы статистического или метрического сравнительного анализа выбор набора для сравнения имеет решающее значение, и чем более научным будет выбор, тем более успешным будет сравнение. Ряд исследователей потратили значительные усилия на разработку систем, которые могут обеспечить эти группировки. См., например, Barrows, Vieira и DiPietro (2016) и Barrows and Vieira (2013) в ссылках в конце главы.
3. Общий вопрос. Несмотря на то, что каждая операция по обслуживанию продуктов питания и напитков уникальна, они демонстрируют сходство в том, как они могут и должны работать, а понимание того, в чем заключаются сходства и различия, может помочь менеджеру понять, как наилучшим образом управлять своей работой. Действительно, как Барроуз (2001:59) предложил.
Классификация операций имеет решающее значение, поскольку различные сегменты, как правило, обладают уникальными характеристиками, включая области трудового опыта, операционные системы, структуры затрат и прибыльность. Одна очень важная область, где сегменты имеют тенденцию различаться, связана с проблемами управления, с которыми они сталкиваются, и стратегиями, которые использует каждый сегмент.

Подходы к классификации

Как вы обнаружили в приведенном выше упражнении, существует множество способов различить операторов по доставке еды и напитков. В этом разделе будут рассмотрены некоторые из наиболее распространенных подходов и рассмотрены некоторые их преимущества и недостатки.

Классификация по названию

Кажется, что разумной отправной точкой для классификации операций по доставке продуктов питания и напитков будет название, под которым проходит операция.

Однако, если вы посмотрите на список операций на пути к Бэнксайд, вы скоро увидите, что во многих операторах нет слов, описывающих тип операции в их названии, например, Benugo или Baltic, некоторые включают более одного типа, такие как Young Vic The Cutbar | restaurant | café, и даже когда в названии используется один и тот же тип имени, фактические операции сильно различаются, такие как RosieTateCafé и UnionStreetCafé. Существуют и другие аномалии, такие как RiverCafé, которое называют кафе, но на самом деле это итальянский ресторан изысканной кухни в Лондоне, отмеченный 1 Мишленом, который описывают инспекторы Мишлен Гида как «все естественном итальянском», вкусы превосходных ингредиентов. Кухня с видом и дровяной печью доминирует в стильной комнате на берегу реки; заразительно шипучей атмосфере помогает очень очаровательный сервис».

На международном уровне это становится еще более сложным. Википедия, даже признавая, что это не всегда самый заслуживающий доверия источник, перечисляет 99 различных типов ресторанов. Другие веб-сайты (см. Ссылки в конце главы) предполагают, что в Японии существует 30 различных типов ресторанов. В чем разница между Шабу-шабу и рестораном Шоджин? В чем разница между пиццерией и пиццей рустика или пиццей по-итальянски в Италии? А во Франции какая разница между быстро, пивным рестораном и бюветом?

Использование общих названий для операций общественного питания на самом деле не помогает в нашей попытке найти операции с общими проблемами или свойствами.

Классификация по типу питания

Другим, казалось бы, разумным подходом может быть классификация операции по типу пищи, которую она подает. Действительно, это одна из переменных, которую Барроузи Виера (2013) используют в своем исследовании. Были использованы следующие категории: гамбургеры, курица, кофе, сэндвич, гастроним, пицца, мексиканская, американская, стейк, итальянская, морепродукты, мороженое, китайская, японская, панзиатская, пончики, барбекю, напитки, варочный паб, супы, салат, хот-доги, пекарня, фондю, карибская кухня, эклектика / фьюжн, блины / вафли, десерты / закуски, Новый Орлеан, паста, бублики, юго-запад, другие этнические и чили. Они признают, что проблемы с этим списком не являются исчерпывающими, и что многие рестораны на самом деле предлагают сочетание пунктов меню и типов меню. Кроме того, этот список явно ориентирован на США, и разные страны будут составлять разные списки.

УПРАЖНЕНИЕ 2

Рассмотрим список из восьми различных операций, выбранных вами в главе 1. Посмотрите на них еще раз и подумайте, где они могут поместиться в перечисленные выше типы продуктов. Подходят ли они для более чем одной категории или нет категории, в которую они могут вписаться?

Рассмотрение различных меню / типов продуктов вскоре поднимает ряд других факторов, которые могут рассматриваться здесь как важные.

- **Местная кухня.** Некоторые операции будут сосредоточены только на использовании продуктов питания, которые поступают из местных районов и в соответствующий сезон. Как предлагают рестораны River Cottage от Hugh Fearnley-Whittingstall: «В нашем регулярно меняющемся меню представлен широкий выбор свежеприготовленных сезонных, местных, органических блюд». И, как и следовало ожидать, практически все наши поставки были получены от Хью и его команды шеф-поваров на местном уровне.
- **Национальная кухня.** Многие операции будут сосредоточены на национальной кухне определенных стран, таких как французская, итальянская или перуанская, в то время как другие будут сосредоточены на конкретных региональных кухнях, таких как сычуаньская, фуцзяньская или кантонская.
- **Преобладают ингредиенты.** В последнее время наблюдается рост числа операций, в которых основное внимание уделяется одному доминирующему ингредиенту, такому как стейк из флатиронов в FlatIron или цыплята свободного выгула из Бретани в Clockjack Oven можно даже утверждать, что британский основной продукт из рыбы и чипсов по существу является доминирующим компонентом операции.
- **Тема.** Можно утверждать, что HardRockCafé - это первая тематическая концепция ресторана, основанная на американском стиле. За этим последовали многие другие, в том числе PlanetHollywood, TGIFridays и кафе Rainforest. В США есть много спортивных тематических операций, таких как such as Shula's Steak House (NFL), MurrayBros. CaddyShack (гольф) и 3G Group (GreatGrilleGroup), которые специализируются в этой области, включая чудесно названные NailandHogKitchenand Tap.
- **Здоровые варианты.** Другие операторы концентрируются на конкретном типе пищи, который можно рассматривать как полезный для здоровья вариант, например, вегетарианская или веганская. VanillaBlack в Лондоне является примером изысканной кухни, в то время как Ethos-это ресторан самообслуживания, расположенный в самом центре Лондона, в нескольких шагах от станции метро «Oxford circus», специализирующийся на «восхитительно отличных блюдах без мяса, которые на вкус хороши как для тебя». Операторы так же становятся все более креативными и всесторонними с их меню без глютена/пшеницы. Смотрите примеры в разделе «Примеры использования» на нашем сопутствующем веб-сайте подзаголовком JDWetherspoon.

- Стил ь приготовления пищи. Операции по обслуживанию продуктов питания и напитков могут быть сосредоточены на конкретном методе приготовления пищи. Clockjack Oven уже упоминалось в операциях с доминированием ингредиентов, но также упоминается здесь, поскольку он использует вращающуюся косу над интенсивным пламенем, которое восходит к эпохе Тюдоров, когда они использовали устройство для обжига слюной, называемое заводным гнездом или часовым механизмом, когда они использовали устройство для обжаривания на вертеле, или Clockjack для краткости. Барбекю Джейми Оливера особенности огня и дыма как вдохновение для приготовления. Как предлагает сайт:

Кухня барбекю — это мечта шеф-повара. Это похоже на пещеру Аладдина, заполненную оборудованием, которого нет ни у кого в Лондоне-робаты, аргентинские грили, дровяные печи, техасские грили и тандыр - используемые с дающими плоды ветками такими деревьев как яблоня, дуб и вишня, чтобы дать пище невероятные ароматы.

Прекрасный ресторан HaiDiLaoHotPot в Сингапуре, как следует из названия, также отличает кулинарный метод от других.

- Шеф-ориентированный. Рост интереса СМИ к кулинарии и поварам привел к появлению операций, основанных на имени и стиле таких знаменитостей, как Гордон Рамсей, Гай Гросси, Джейми Оливер, Бобби Флэй, Том Коликкио и многие другие.

УПРАЖНЕНИЕ 3

Еще раз рассмотрим восемь операторов, которые выбрали в главе 1. Насколько хорошо они вписываются в категории, предложенные здесь для типов продуктов и меню? Полезная ли эта классификация?

Опять же, может показаться, что, хотя рассмотрение продуктов питания и типов меню интересно для развития нашего понимания ассортимента и разнообразия концепций обслуживания продуктов питания и напитков, оно не дает нам много полезного понимания общих проблем или свойств.

Классификация по формату бизнеса

Индустрия услуг по продаже продуктов питания и напитков работает в огромном количестве форматов: от индивидуального предпринимателя «семейный» до франшизы и договоров аренды. Независимо от формы бизнеса, все ключевые элементы, как показано на рисунке 2.1, должны быть охвачены.

Начиная с самого простого бизнес-формата отдельного устройства, управляемого

независимым владельцем, владельцы несут исключительную ответственность за все четыре функции. Они определяют оригинальную концепцию обслуживания при разработке меню, стиля обслуживания и физической среды. На данном этапе было бы немного преувеличением назвать его брендом, но основы его развития будут присутствовать. Владельцы также выберут место для работы и либо купят, либо арендуют имущество и все оборудование, необходимое для предоставления концепции обслуживания. Им так же нужно будет решить, как лучше продвигать свою деятельность и какие каналы сбыта использовать. Они также будут нести ответственность за ведение бизнеса на ежедневной основе, даже если они могут передать часть этой ответственности команде менеджеров и сотрудников, которых они наняли. Процесс разработки новой концепции обслуживания продуктов питания и напитков подробно описан в главе 5.

Если единое подразделение успешно, то бизнес может вырасти в цепочку. Единственным ключевым отличием здесь является то, что сеть управляет большим количеством подразделений, где компания поддерживает централизованный центр контроля и работает через структуру формальных политик, процедур и правил. Большинство цепочек будут использовать единую концепцию обслуживания, соответствующую единому шаблону, известному как подход к формам cookie (например,



Рисунок 2.1 Основные элементы управления обслуживанием в сфере продуктов питания и напитков

Источник: авторы

Wagamama's or Cote, в то время как другие могут развить ограниченное число связанных понятий (например, Wahaca - полный комплекс услуг «мексиканский

рынок еды»; DFMexico - «современная мексиканская закусочная, сформированная традиционными вкусами и современными американскими влияниями», заказанная на прилавке и доставленная к столу; и Burrito Mama – на вынос концепция). С другой стороны, цепочка, такая как LettuceEntertainYouEnterprisesInc., может работать с набором, казалось бы, не связанных концепций или с отдельными именами для каждой из своих операций. По мере роста операций цепочки они все больше разделяют функции и функции персонала, поэтому одна часть компании может специализироваться на разработке продукта / бренда и заботиться о концепции обслуживания, другая может присматривать за всем имуществом, которое использует бизнес, другая может позаботиться обо всем маркетинге, и, наконец, будет команда управления операциями, которая будет заботиться о повседневной работе. Аргумент здесь заключается в том, что это позволяет каждому разделу работать более профессионально и эффективно и обеспечить успех бизнеса.

Дальнейшее разделение ключевых бизнес – функций позволяет развивать франшизу. В этом бизнес-формате франчайзер владеет интеллектуальной собственностью в отношении концепции обслуживания и того, как он управляется и продается, в то время как франчайзи предоставляет имущество, в рамках которого работает бизнес, и занимается повседневной деятельностью. Франчайзи платят за лицензию на использование концепции и обучение методам работы, а также за централизованный маркетинг. Некоторые франчайзи управляют несколькими подразделениями одной марки. Дальнейшее обсуждение плюсов и минусов франчайзинга можно найти в главе 5.

В секторе пабов, где большое количество пабов принадлежит либо пивоваренным заводам, либо «пабкамос», существуют некоторые конкретные деловые соглашения с конкретными деталями, различающимися между компаниями. Например, пивоваренная компания Marstons предлагает широкий выбор вариантов. Они владеют управляемыми домами, где они нанимают менеджеров, как в обычных цепных операциях. Кроме того, у них есть пабы, которые управляются другими от их имени в соответствии с одним из четырех соглашений:

- Розничное соглашение-пятилетнее соглашение о бесплатной аренде, при котором ритейлер забирает около 20–25% от общего чистого еженедельного оборота с запасами, предоставляемыми пивоваренным заводом, что также покрывает расходы на оплату коммунальных услуг, ремонт, крепеж и арматуру.
- Соглашение о франшизе - когда пивоваренный завод дает франчайзи лицензию на использование их методов, товарных знаков и бренда в обмен на первоначальный лицензионный сбор (около 25000 фунтов стерлингов плюс оборотный капитал) и текущий бизнес-сбор. Пивоварня предоставляет франчайзи пакет поддержки и руководство по эксплуатации (охватывающие такие вещи, как индукция, обучение, советы по развитию бизнеса, маркетинг и т. д.), что означает, что они могут управлять и развивать бизнес, даже если у них мало или нет предыдущего опыта в этой области.

- Договор аренды-как правило, в течение пятилетнего периода арендатор платит авансовую сумму, зависящую от имущества для аренды плюс суммы за оборотный капитал, юридические сборы, плату за обучение, покупку акций/стеклянной посуды/F&F, независимую юридическую консультацию, консультацию бухгалтера и консультацию сюрвейера. Они будут привязаны к покупке своих акций у пивоваренного завода и оплате аренды имущества, но затем сохраняют все доходы, чтобы оплатить расходы на эксплуатацию и сохранить оставшуюся прибыль. Они также покрывают обслуживание внутренней части объекта, в то время как пивоварня заботится о внешней стороне.
- Договор аренды-это длится от пяти до 30 лет. Заплатив за аренду, определив размер и местоположение объекта недвижимости, а также соответствующие сборы в начале, арендатор несет полную ответственность за содержание и развитие бизнеса, кроме платежей за аренду и покупку акций.

Окончательный формат бизнеса появляется, когда одна сторона владеет помещениями, но требует экспертных знаний третьей стороны для управления бизнесом по обслуживанию продуктов питания и напитков в этих помещениях. Этот формат в основном является договором управления. Чаще всего этот формат используется в организации общественного питания, а также в сфере образования и здравоохранения, где компания по управлению услугами общественного питания, такая как Grazing, являющаяся одной из наших компаний по изучению конкретных ситуаций на нашем сопутствующем веб-сайте, предоставляет питание для компании, который платит им плату за управление. Этот формат также можно найти в отелях, где рестораном управляет сторонняя компания – хорошо известный бренд на улице или шеф-повар из знаменитостей.

УПРАЖНЕНИЕ 4

Просмотрите список предприятий, представленный в начале главы на пути к Hixter, и посмотрите, сможете ли вы классифицировать их по различным бизнес-форматам, описанным выше. Вы посчитали такое же количество независимых и цепочек, как указано ранее?

Хотя бизнес-формат является важным фактором при ведении бизнеса по продаже продуктов питания и напитков, интересно, что с точки зрения клиента практически невозможно узнать, является ли операция независимой или частью цепочки (если бренд не известен), независимо от того, управляется ли паб, сдан ли он в аренду или сдан в аренду, или управляет ли франчайзер или франчайзи на вынос. Затем он не дает четкого метода классификации.

Классификация по рынку

Рассмотрим один день из жизни "типичного" студента. Подойдя к кампусу для десятичасовой лекции, он заглядывает в Старбакс, чтобы взять кофе и

миндальный круассан на завтрак. После волнующей двухчасовой лекции по управлению едой и напитками и прекращению общения с друзьями он решает поступить в университет, идет в кафетерий в салат-бар на ранний обед, а затем в библиотеку, чтобы прочитать некоторые статьи, рекомендованные этим утром. Позже днем он садится на поезд в Лондон, чтобы пойти на шоу в тот вечер. В то время как на поезде, он берет безалкогольный напиток из тележки, которая проходит вокруг поезда. Он встречается с друзьями в Ватерлоо и идет через реку в Ковент-Гарден Дисхум на ужин перед театром, а после короткого ожидания в очереди вкусно покусает. Затем они все идут в театр и через некоторое время успевают в промежутке достать бутылку воды из бара. Шоу великолепное, и после этого они все расходятся по домам.

В этой истории есть ряд событий, связанных с едой и напитками: Starbucks, университетский салат-бар, троллейбус в поезде, Dishoom, бар в театре. Для двух из этих случаев выбор был полностью свободным и открытым. Он мог бы выбрать любую кофейню по дороге в университетский кампус, и он и его друзья могли бы выбрать любой ресторан в центре Лондона (а их много) для ужина перед театром. Отношения с поставщиками продуктов питания и напитков – это открытый и прямой обмен между клиентом и поставщиком. В других трех случаях, однако, выбор более ограничен, и решения о предложении уже были косвенно приняты третьей стороной - университетом, железнодорожной компанией и театром. Далее проводится различие между операциями, в которых обслуживание продуктов питания и напитков является основным видом деятельности предприятия, как, например, в частном коммерческом ресторане или кафе, и операциями, где это является второстепенным видом деятельности, как в случае туристического питания или Университетское питание.

УПРАЖНЕНИЕ 5

Еще раз рассмотрим восемь операторов, которые вы выбрали в главе 1. Решите, подходят ли эти операции к прямой или косвенной рыночной категории.

Наша схема классификации, показанная на рисунке 2.2, сначала разделяет отрасль на прямые и косвенные сегменты рынка. Рестораны, жилые помещения и пабы, бары и ночные клубы относятся к сегменту прямого рынка, где клиент может свободно выбирать, какие операции часто посещать, и напрямую связан с организацией, предоставляющей услуги. Другие сектора - события, бизнес и промышленность, образование, путешествия, здравоохранение и социальное обеспечение, услуги и тюрьмы - имеют косвенные отношения со своими клиентами, поскольку некоторые или большая часть их выбора уже была ограничена третьей стороной. На большом музыкальном мероприятии организаторы примут решение о том, каких операторов пускать на площадку. У клиента тогда есть выбор только из тех предложений, которые устроили организаторы. Клиент может хотеть вегетарианскую еду, но организаторы,

возможно, не предоставили это на месте. В больницах, услугах и тюрьмах выбор клиента еще больше исключается (пациент, пилот, заключенный).

Это различие может оказать глубокое влияние на управление бизнесом и операциями, как будет обсуждаться ядалее в главах 3 и 4.

Классификация по месту или случаю проведения

На следующем уровне нашей схемы классификации используется характер места или случая, чтобы обеспечить дальнейший уровень анализа. Эти категории в значительной степени опираются на Стандартную отраслевую классификацию, которая обсуждалась в главе 1, но также распространяются и на другие места, где предоставляются продукты питания и напитки.

Эти дополнительные секторы включают в себя туристическое питание –на поездах, лодках и самолетах; сектор образования - на всех уровнях образования - от детских до школ, колледжей и университетов; сектор здравоохранения и социального обеспечения-обслуживание пациентов в больницах и жителей домов по уходу или через еду на колесах в их собственных домах; услуги-обеспечение питанием военнослужащих; и в тюрьмах. Эти сектора не включены в статистические данные, предоставленные стандартные промышленные классификации, но являются существенной частью сферы услуг в сфере продуктов питания и напитков.

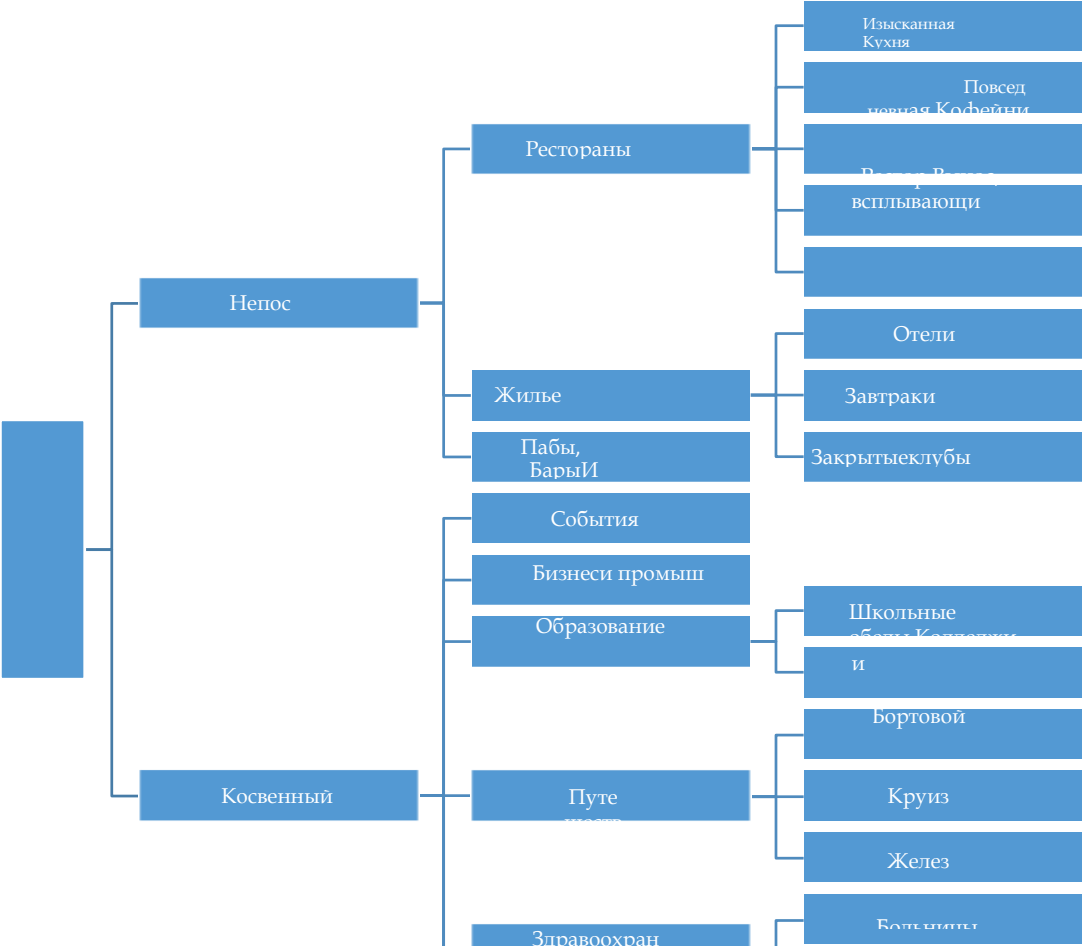


Рисунок 2.2 Наша схема классификации

Источник: авторы

Классификация по стилю/уровню обслуживания

Дальнейший уровень анализа в нашей классификации учитывает стиль или уровень обслуживания, предоставляемого в рамках обслуживания продуктов питания и напитков. Здесь мы определились с пятью основными категориями, но реальность такова, что в очень грубом континууме есть сочетание стилей обслуживания:

- **Изысканная кухня.** Это верхний сегмент рынка, представляющий собой роскошные и дорогие блюда, основанные на высочайшем качестве ингредиентов и кулинарных техниках, подаваемых с определенной степенью формальности в безупречном окружении. Он четко ассоциируется со звездной системой Мишлен и вниманием к каждой детали. Примером может служить Belmond Le Manoir aux Quat'Saisons.
- **Непринужденная обстановка.** Этот сектор иногда называют «семейным» или «популярным», исходя из более повседневных цен и более непринужденного стиля обслуживания. Заказы на еду и напитки, скорее всего, будут приняты и доставлены к столу. Примером может быть TGIFridays или Cote.
- **Прекрасный случай.** В верхнем сегменте казуального рынка произошло слияние между более спокойным стилем обслуживания и более изысканным предложением блюд. В качестве примера можно привести социальную сеть Джейсона Атертона «PollenStreet»
- **Быстрый случай.** Аналогичным образом, в нижней части этого рынка произошло развитие, которое поддерживает более высокий стандарт продуктов питания, но движется к рынку фаст-фудов с точки зрения заказа на прилавке. Примером может служить ShakeShack или PaneraBread.
- **Рестораны быстрого обслуживания.** Это официальный отраслевой термин для сектора быстрого питания, характеризуемый ограниченным меню, высоко стандартизированными автоматизированным приготовлением пищи из готовых ингредиентов с заказами, принятыми и доставленными на прилавок. Примерами здесь могут служить McDonalds, BurgerKing и KentuckyFriedChicken.
- **Кофейни.** Хотя кофейные магазины основаны на заказах, размещаемых и доставляемых на прилавках с большим объемом продаж на вынос, они отличаются центральным содержанием кофе по теме и, как правило, более легким выбором блюд. Примером здесь может быть PretAManger или CaffèNero.
- **На вынос через мобильные устройства.** Эти подразделения готовят еду только на вынос или мобильные устройства используются для всплывающих окон или для специальных мероприятий, таких как рынки или музыкальные фестивали. Примерами могут служить закусочные, китайские блюда на вынос и BoroughMarket в Лондоне.

УПРАЖНЕНИЕ 6

Еще раз рассмотрим восемь операторов, которые вы выбрали в главе 1. Решите, где эти операторы вписываются в категории, описанные выше.

Классификация по среднему расходу

Средние расходы или средний чек используются в классификационной схеме, разработанной Barrows, Vieira Di Pietro (2016), в качестве ключевой переменной, и не может быть никаких сомнений в том, что заплаченная цена всегда будет важной частью обслуживания. Однако всегда будет проблема сравнения средних расходов между странами из-за обменных курсов и рынка продуктов питания и напитков в целом в разных странах. Так же ясно, что существует положительная корреляция между средними расходами и стилями обслуживания, описанными выше. Ужин в ресторане Alain Ducasse с 3 звездами Мишлен в отеле Dorchester из меню à la carte обойдется в 100 фунтов стерлингов за три блюда без напитков и обслуживания. Бургер в Shake Shack в Ковент-Гардене будет стоить от 5,50 фунтов стерлингов за один Shack Burger до 10,75 фунтов стерлингов за двойной Smoke Shack и дополнительные 3,00 фунтов стерлингов за жареный картофель фри, но чизбургер Burger King может стоить всего 99 пенсов и столько же обычный картофель фри.

44 КЛАССИФИКАЦИЯ ОПЕРАЦИЙ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ И НАПИТКОВ

УПРАЖНЕНИЕ 7

Еще раз рассмотрим восемь операций, которые вы выбрали в главе 1.

Сколько вы потратили в каждом случае?

Насколько это соответствовало стилю обслуживания / уровню операции?

Почему могут быть исключения из общего правила?

ВЫВОД

Клиентам предоставляется огромное разнообразие услуг по доставке еды и напитков. Менеджеру по обслуживанию продуктов питания и напитков необходимо подумать о различных операциях и уметь классифицировать их по категориям, которые полезны для понимания конкретных характеристик этой операции и определения наилучших способов управления этими устройствами. Управление изысканной кухней в головном офисе крупной международной юридической фирмы может быть очень похоже на управление работой ресторана изысканной кухни в загородном отеле, но сильно отличается от управления очень занятым подразделением быстрого питания на крупной железнодорожной станции. Схема классификации, описанная здесь, предлагает один из способов упростить эту сложность и будет дополнительно развита в следующих главах.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Каким образом можно классифицировать операции с пищевыми продуктами и напитками? Какой цели служат эти разные классификации?
2. В чем отличие услуг по доставке еды и напитков в отелях от их конкурентов?
3. Пабы теперь предлагают разнообразные и изысканные блюда. Как такие операции, как «Рука и цветы» Тома Керриджа в Марлоу, «Лошадь и жених» в Бертоне на холме, White Ball Inn в Тивертоне и «Харвестер», вписываются в схему стилей обслуживания, описанную выше?

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА И СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- AccessRiviera, 2012, Типы французских ресторанов, <https://accessriviera.wordpress.com/2012/08/30/general-information-типы-французских-ресторанов>, доступ к которым 15/12/2016.
- Барбекю: Джейми Оливер, н.д., www.barbecoa.com/who-we-are, доступ 15/12/2016.
- Barrows, C. W., 2001, управление операциями общественного питания: Новые вызовы и возможности, практика: *Журнал прикладного гостиничного менеджмента*, 4(1):54–69.
- Barrows, C. W. и Vieira, E. T. Jr., 2013, Рекомендации по разработке новой системы оперативной классификации для сферы общественного питания, *Журнал исследований гостеприимства и туризма*, 37 (3):349–376.
- Barrows, C. W., Vieira, E. T. Jr. и DiPietro, R. B., 2016, Повышение эффективности сравнительного анализа в ресторанной индустрии, *Международный журнал управления процессами и сравнительного анализа*, 6 (1):79–111.
- CarvalhodeRezende, D. and Silva, M.A. R., 2014, Питание и опытное потребление: Типология поставщиков опыта, *British Food Journal*, 116 (1):91–103.
- Категория: Типы ресторанов, Википедия, последняя редакция 17/06/2014, https://en.wikipedia.org/wiki/Category:-_Types_of_restaurants, доступ к ним 15.12.2016.
- FranchiseEurope, n.d., Возможности франшизы для продуктов питания, <http://www.franchiseeurope.com/food-franchises-4008/>, доступ по состоянию на 05.10.17.
- Итальянский консьерж, 2014, что в названии? Ваш путеводитель по типам итальянских ресторанов, <https://italianconciierge.com/blog/entry/whats-in-a-name-your-guide-to-italy-restaurant-types>, доступен 15/12/2016.
- Muller, C. C. и Woods, R. H., 1994, расширенная типология ресторана, *Администрация отеля и ресторана Cornell Quarterly*, 35 (3):27–37.
- Спейси, J., 2009[2014], 30 типов японских ресторанов, *JapanTalk*, <https://www.japan-talk.com/jt/new/japanese-restaurant>, доступ с 15/12/2016.

Глава 3. Ресторанный бизнес и события-рынок прямых продаж

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

После работы с этой главой, вы должны быть в состоянии продемонстрировать:

- Понимание полного сервиса ресторанов и лицензированной розничной торговли.
- Понимание работы гостиничного и частного, клубного ресторанов.
- Понимание работы ресторанов быстрого питания.
- Понимание различий в сферах финансов, маркетинга, продуктов, услуг, кадрового обеспечения технологий между различными типами операций.

Введение

Огромное разнообразие торговых точек с едой и напитками усложняет задачу, когда-то пытается различить их. Некоторые из них совершенно разные (например, рестораны быстрого питания и гостиницы). Другие сложнее классифицировать (например, школьное питание может быть отнесено к категории общественного сектора, но может обслуживаться обслуживающими подрядчиками). Перечень секторов в области управления продуктами питания и напитками в этой книге не является исчерпывающим, и по мере изменения тенденций будут возникать новые сектора.

В этой главе рассматриваются подсекторы ресторанов с соответствующими описаниями, основанными на опыте менеджеров по продуктам и напиткам, преподавателей и исследованиях в определениях современных секторов. Для каждого подраздела обсуждаются основные политики, финансовые вопросы и вопросы общественного питания, характерные для данного типа торговых точек. Где это возможно, обсуждаются средние расходы, типичные мощности, производственные возможности и доступные технологические проблемы.

Прямые операции по обслуживанию продуктов питания и напитков

В этом разделе главы мы рассмотрим операции с продуктами питания и напитками. Исследуются операции с продуктами питания в качестве основного источника дохода (изысканные и повседневные блюда) и операции, для которых основной доход генерируется от продажи напитков (бары, ночные клубы и пабы). Примеры основных путеводителей по ресторанам также рассматриваются в этом разделе. Поскольку законы о лицензировании различаются в разных странах, путеводители по ресторанам служат хорошим ориентиром при попытке различить типы и стили ресторанов.

Путеводитель по ресторанам

Потребители часто обращаются к ресторанным гидам, когда они хотят выбрать, какое заведение они хотели бы посетить. Руководства для ресторанов могут предоставить простой способ классификации заведений питания и напитков, а для менеджера по продуктам питания и напиткам включение в справочник ресторана может означать разницу между успешной работой или неудачей в привлечении бизнеса. Понимание наиболее распространенных ресторанных гидов, следовательно, является необходимым активом для любого менеджера по еде и напиткам.

Путеводитель по ресторанам Мишлен (www.viamichelin.com) - известный гид, награждающий рестораны от 1 до 3 звезд, в зависимости от качества их кухни (рис.3.1). В путеводителе также представлено лицо Мишлен Ман (Bib Gourmand) для ресторанов, которые предлагают хорошую еду по разумным ценам

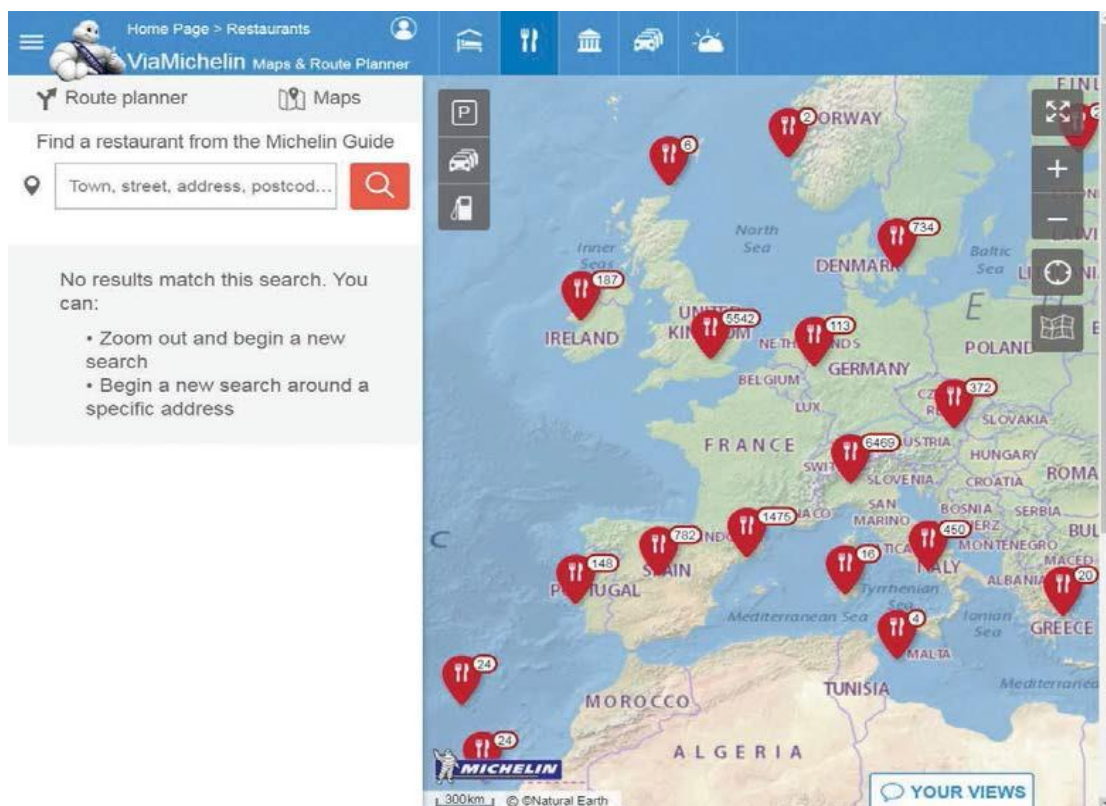


Рисунок 3.1 Веб-сайт Путеводителя по ресторанам Мишлен

Источник: viamichelin.com

и рейтинг для атмосферы, декор и общее ощущение заведения, со шкалой

из пяти уровней, начиная от вполне комфортного до роскошного заведения. В 2006 году Мишлен выпустила путеводитель по Нью-Йорку. К сожалению, в некоторых случаях владельцы используют звезду Мишлен как лицензию на взимание экстравагантных цен.

Путеводитель Mobilпо США раньше оценивал рестораны от 1 до 5 звезд. В нижней части шкалы находились рестораны, которые давали особый опыт кулинарной кухни, в то время как в верхней части шкалы находились рестораны, которые представляли собой безупречный гастрономический опыт в стране. Это руководство, в некоторой степени отражающее быстрые изменения в нашей отрасли, было недавно переработано и должно быть выпущено в виде путеводителя Forbes (www.forbestravelguide.com/)(рис.3.2).

AAA - еще один путеводитель, который оценивает рестораны по шкале от 1 до 5 Diamond. Оценки в три, четыре и пять звезд / бриллиантов в некоторой степени эквивалентны рейтингу Мишлен в одну, две и три звезды. В частности, для Великобритании «Путеводитель по свежей пище» (www.thegoodfoodguide.co.uk) – это ежегодное издание, в котором анонимные инспекторы оценивают рестораны с 1 по 10, где 1-рекомендуемый ресторан, который входит в 1% лучших ресторанов, в то время как 10 будет эквивалентно 3-звездному ресторану Мишлен. Еще один путеводитель, который стоит упомянуть, - «Руководство по ресторанам и пабамАА» (www.theaa.com/getaway/restaurants/restaurant_home.jsp).

Альтернативный путеводитель-путеводитель Загат (www.zagat.com/). Загат собирает комментарии отдельных людей о ресторанах, но не принимает официального решения о создании заведения (рис.3.3).

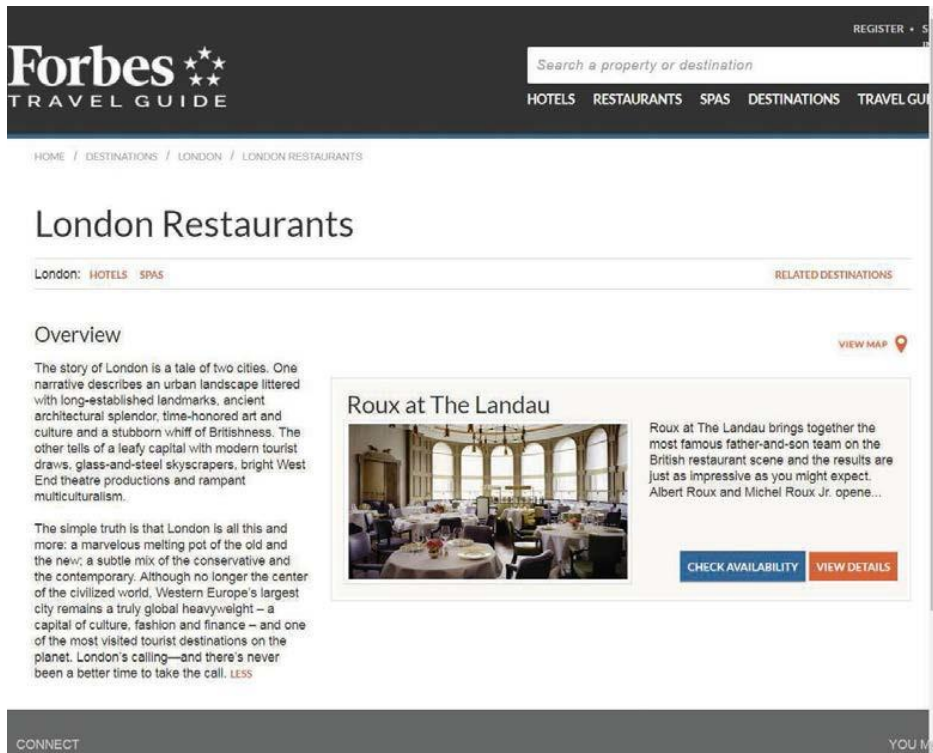


Рисунок 3.2 Путеводитель Forbes
Источник: www.forbestravelguide.com/

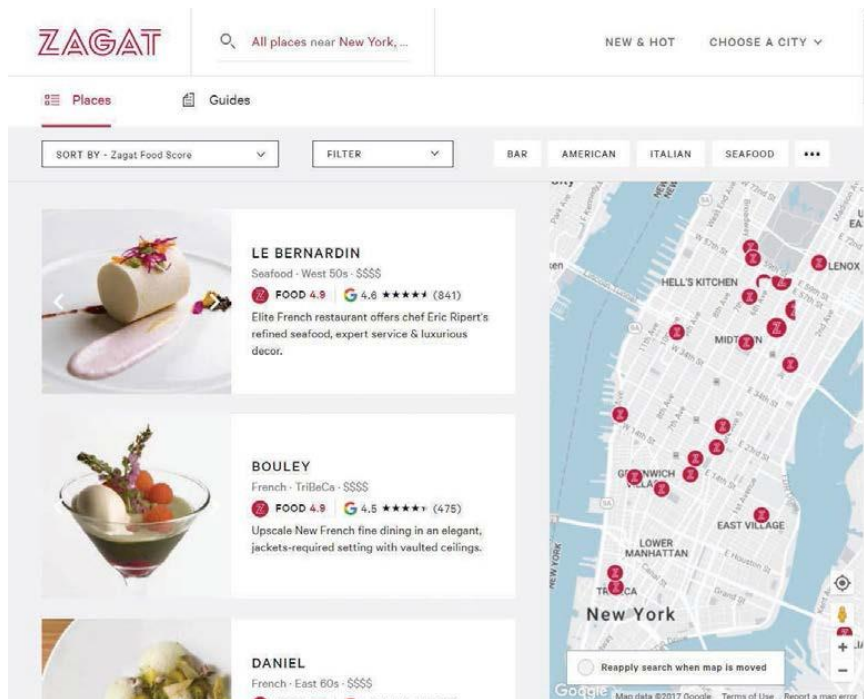


Рисунок 3.3 Путеводитель Загат

Источник: www.zagat.com/

Menu Pix.com (www.menupix.com) – один из крупнейших веб-ресторанов и меню гидов. На сайте представлено более 16000 меню ресторанов в разных городах США. Это отличный ресурс для любого менеджера по продуктам питания и напиткам, чтобы получить идеи о том, что делать или чего не делать при разработке своих собственных меню (Рисунок 3.4).

УПРАЖНЕНИЕ 1

Войдите на сайт www.viamichelin.com и найдите ближайший ресторан, рекомендованный гидом, с рейтингом 3 звезды.

Теперь посмотрим, сможете ли вы найти тот же ресторан с помощью гида Zagat: www.zagat.com/. Учитывая, что рейтинг «3 звезды Мишлен» является очень популярным, что клиенты на самом деле думают о ресторане? Соответствует ли ресторан своему 3-звездочному рейтингу? Обсудите.

Вы можете попробовать тоже самое в ресторане с 2 или 1 звездой Мишлен.

Изысканная кухня

Рестораны высокой кухни – это те заведения, которые предлагают очень высокие стандарты во всех аспектах своей деятельности - обширное меню à la carte, серебряный сервис, качественные удобства и декор, сервисные помещения и т.д их можно найти в 4-и 5-звездочных отелях или как отдельно стоящие рестораны(рис.3.5).



Рис. 3.4 MenuPix.com

Источник: www.menupix.com

Процент ресторанов, которые сегодня можно назвать ресторанами изысканной кухни, невелик; действительно, он может составлять всего 3-5% от общего числа ресторанов во всех секторах индустрии общественного питания. Тем не менее, узкий рынок, на котором работают качественные рестораны, будет по-прежнему присутствовать в будущем, потому что всегда будет тот процент рынка питания, который требует самых высоких стандартов во всех аспектах работы ресторана и может позволить себе платить высокие цены.

Финансовые последствия

Рестораны изысканной кухни ориентированы на получение прибыли, и это

отражено в их финансовой политике. Более высокие уровень ресторана à la carte и ресторанах с обслуживанием по меню высоким качеством в основном обусловлены более низким процентом переменных расходов на эти операции и необходимостью покрытия более высоких расходов на персонал.

Высокий процент постоянных затрат, связанных с ресторанами изысканной кухни, влияет на запас прочности этих операций; это разница между точкой безубыточности операции и ее максимальной потенциальной производительностью. Операции с высокими фиксированными затратами имеют меньший запас прочности, чем операции с более низкими фиксированными затратами, так что падение объема продаж серьезно повлияет на прибыльность операций с высокими фиксированными затратами. Кроме того, широкий диапазон ценового усмотрения, который доступен для отелей и качественных ресторанов, еще больше усложняет их структуру ценообразования. Поэтому баланс между уровнем цен этих предприятий и объемом их продаж должен быть тщательно рассчитан, и это опять же будет отражено в их финансовой политике.

Средние расходы на клиента в ресторане изысканной кухни могут варьироваться от 50 до 120 фунтов стерлингов или даже больше на клиента.

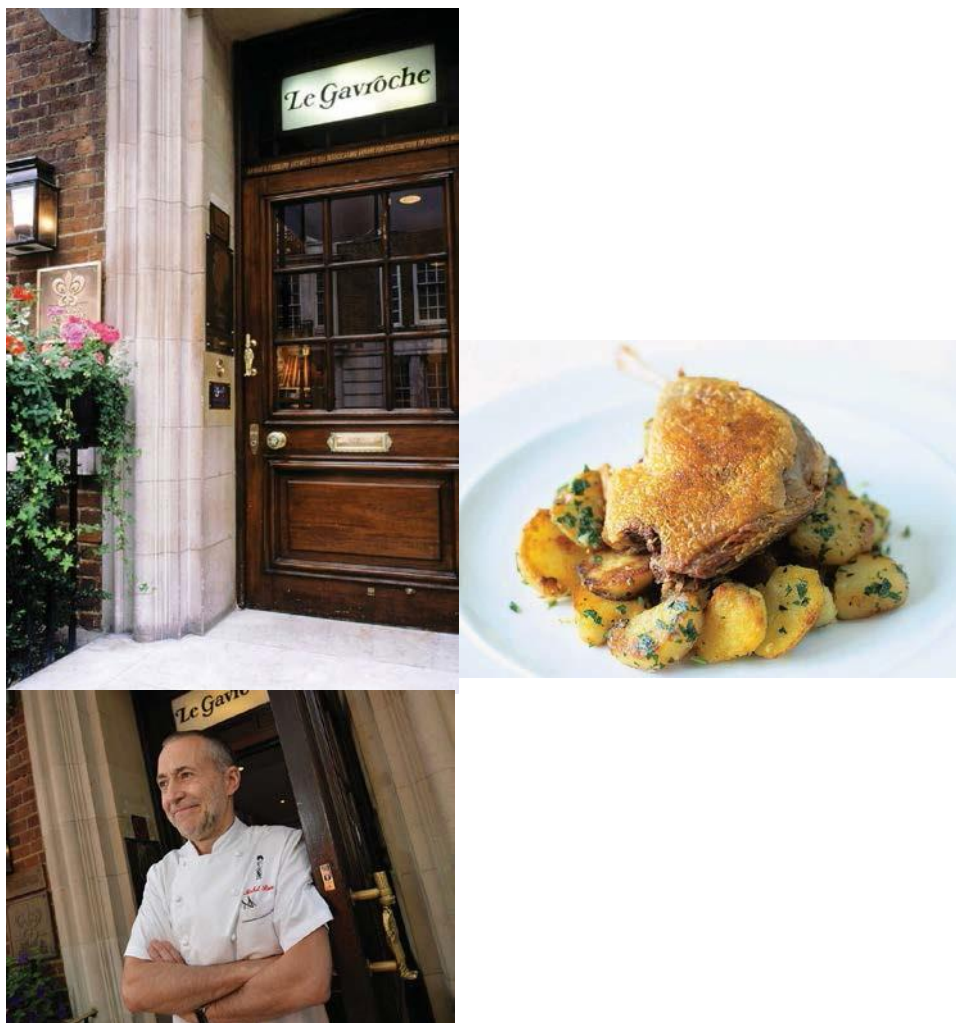


Рисунок 3.5 Le Gavroche,
Лондон

В операциях с более высокой средней покупательной способностью стоимость еды для клиента не является такой важной переменной при определении продаж операции; Вообще говоря, чем выше уровень цены оператора, тем менее эластичен ее спрос. Поэтому спрос на те заведения общественного питания, которые предлагают качественные рестораны и отели (в частности, *à la carte*), имеет тенденцию быть относительно не эластичным, то есть большое изменение в цене не окажет очень существенного влияния на продажи заведения.

Маркетинг

Из-за узости рынка, на котором работают качественные рестораны, маркетинговая политика этих операций способна достаточно четко определить

их рынок и нацелить их рекламные и торговые кампании на этот уровень рынка.

Высокая средняя покупательная способность таких заведений должна быть отражена в их маркетинговой политике; если они не могут конкурировать с другими предприятиями общественного питания на основе цены, они должны обратить внимание на другие аспекты своей работы, такие как качество питания и уровень обслуживания как основа для конкуренции. Часто в таких ресторанах работает знаменитый шеф-повар, как их исполнительный шеф-повар. В других случаях приобретение звезды Мишлен из-за качества еды приведет к тому, что уровень спроса достигнет такого высокого уровня, что вскоре появятся цены на меню.

Рестораны изысканной кухни характеризуются потребностью в высоких капитальных затратах и имеют соответственно высокий процент постоянных затрат; скоропортящийся продукт; и спрос на этот продукт, который является нестабильным. Все эти факторы приводят к высокой зависимости этих операций от требований рынка, поэтому можно сказать, что отели и качественные рестораны ориентированы на рынок. По сравнению с операторами, ориентированными на затраты во всем секторе благосостояния, рестораны высокой кухни в большей степени зависят от своего рынка для выживания своей работы, и это имеет важные последствия для их основных политических решений.

В ресторанах изысканной кухни маркетинг должен быть тонким, например, реклама в качественных журналах – получение бесплатных описаний ресторанов качественных газетах и журналах - совместная реклама с компаниями, выпускающими кредитные карты. Это может улучшить образ, который пытается создать ресторан. Часто ресторан нанимает компанию по связям с общественностью, у которой есть опыт, ресурсы и сеть, чтобы сделать это.

Стили обслуживания

Наиболее распространенным методом производства продуктов питания на кухнях ресторанов изысканной кухни по-прежнему остается традиционный метод производства, основанный на системе партий. Система партий - это метод организации кухни, при котором производство делится на отдельные зоны в зависимости от типа производимой пищи. Например, в большой гостиничной кухне может быть целых семь главных производственных партий: жаркое; овощи; кладовая/салаты; антре; рыба; суп; и кондитерские изделия, и каждый из этих разделов может быть дополнительно подразделен в зависимости от количества пищи, которое должно быть произведено участником. В ресторанах изысканной кухни свежие ингредиенты определяют продукт, и использование любого полуфабриката исключается или сводится к минимуму.

Стили общественного питания зависят не только от типа общественного питания, но и от уровня цен. Вообще говоря, чем выше уровень цены операции, тем

сложнее и сложнее становится стиль обслуживания. Однако в ресторанах изысканной кухни мы видели движение от серебряного обслуживания и к покрытому металлом стилю обслуживания. Это главным образом потому, что шеф-повар может намного лучше контролировать внешний вид тарелки на кухне. Когда покупатель платит 40 фунтов стерлингов за основное блюдо, он ожидает отличного качества еды, но также и отличного внешнего вида блюда. Кроме того, удача квалифицированного персонала в отрасли сделала ненужными такие стили, как фламбе и серебряный сервис. Стоит, однако, отметить, что возрождение фламбе службы перед клиентом может вернуться в меню. Хотя блюда фламбе все еще присутствуют в меню, они в основном готовятся на кухне, но недавняя тенденция подсказывает, что в изысканных ресторанах можно по крайней мере возродить стиль фламбе.

По мере того, как изощренность стилей общественного питания, стилей обслуживания напитков возрастает, растет и цена на операции. Обслуживание вин, например, значительно сложнее в качественном ресторане более тщательно продуманно с обслуживанием по меню, чем в операции предлагающей меню стола. В качественном ресторане будет доступна обширная винная карта, и официант будет подавать вино на протяжении всей трапезы. В более низкой точке общественного питания средняя покупательная способность будет предложена более ограниченная винная карта, и обслуживание вина обычно будет осуществляться сотрудником, обслуживающим столик клиента, а не отдельным официантом вина. Рядом с качественным и ресторанами может быть коктейль-бар или какой-то другой вид бара, где напитки подаются клиентам за отдельными столами. В более низких операциях средняя покупательная способность—это расположение баров не часто встречается; покровители ресторана табльдота обычно используют главный бар отеля.

Обслуживающий персонал

Организация ресторанов изысканной кухни изменилась, в основном на вершине, на протяжении многих лет. Исполнительный шеф-повар часто может быть владельцем или менеджером такого заведения, так как продукт - это то, что отличает ресторан от конкурентов. Тем не менее, традиционная иерархия все еще будет существовать с шефом, ответственным за операции, и с шеф-поварами, отвечающими за разделы кухни, в то время как ряд шеф-поваров будет помогать шеф-поварам с более простыми задачами.

В гостевой зоне менеджер ресторана теперь часто используется для названия, которое в более традиционных условиях будет метрдотелем, за которым следует главный официант, шеф-повар, отвечающий за станцию с комиссарным официантом. Кроме того, может присутствовать официант с комми, особенно в операциях с расширенной картой вин.

Технология

В ресторанах изысканной кухни общение между обслуживающими производственным персоналом имеет первостепенное значение. Если шеф-повар приготовил изысканное блюдо и обнаружил, что оно тает на горячей тарелке, поскольку обслуживающий персонал не может быть предупрежден вовремя, ресторане будет поддерживать свою репутацию. Электронная система учёта реализации (EPOS) и системам обильного терминала (MPOS) достигли огромных успехов. Официант может быть предупрежден через систему мобильного терминала и может вводить конкретные инструкции о блюде без необходимости физически идти на кухню. Шеф-повар может немедленно предупредить всех официантов о том, сколько порций определенного блюда осталось или если он хочет подать конкретное блюдо.

Эффективность работы персонала стала намного проще определять в результате использования технологий. POS - системы могут предоставлять информацию о сотруднике, сколько клиентов он / она обслуживает в час, сколько дохода он / она генерирует, сколько времени ушло на обслуживание стола, сколько оставлено таблиц советами и списки. Такая информация может использоваться для определения того, нуждается ли сотрудник в повышении квалификации, заслуживает ли он похвалы за блестящую работу или нуждается в оценке, поскольку он не соответствует требуемым стандартам. Простота получения такой информации позволяет обмениваться информацией с командой, и это само по себе может помочь мотивировать сотрудников, поскольку они могут делиться тем, что происходит на рабочем месте.

Бары, ночные клубы и пабы

Хотя бары, строго говоря, сосредоточены только на продаже напитков и предоставлении развлечений, ночные клубы часто имеют рестораны в своих помещениях, а пабы взяли на себя продовольственную повестку дня в своих помещениях еще дальше с относительно новым явлением, известным как гастрономические пабы. В соответствии с Mintel, рынок Великобритании показывает положительный рост в будущем. Например, этнический рынок и рынок на вынос показали положительную динамику даже в условиях финансового кризиса, и прогнозы предполагают продолжение восходящей тенденции в течение 2015 года (таблица 3.1). Гастро-паб - это традиционный паб, который был обновлен рестораном с полным обслуживанием, который часто можно сравнить по продукту с рестораном изысканной кухни.

Финансовые последствия

Продажа напитков всегда была любимой у каждого менеджера по еде и напиткам. При валовой прибыли в 65–70% напитки часто помогают поддерживать бизнес в трудные времена. С ночными клубами может быть

дополнительный доход, так как многие взимают плату за вход, но это в основном для того, чтобы покрыть расходы на развлечения, такие как плата ди-джея или группы. С введением новых антитабачных правил появились опасения, что такие учреждения увидят значительное сокращение своих доходов; однако в мае 2007 года сообщалось, что антитабачные законы не отпугнули клиентов, и такие компании, как Wetherspoon в Великобритании объявили о 3% более высокой прибыли, чем прогнозировалось (Caterer, 2007).

Маркетинг

В то время как бары и ночные клубы, как правило, привлекают молодую аудиторию, традиционный паб – это заведение, которое можно увидеть в Великобритании, и которое базируется в основном на местном сообществе, часто с зоной охвата, которой больше нет.

Таблица 3.1. Общий рынок ресторанов Великобритании по продажам продуктов питания и напитков по стоимости (млн. Фунтов стерлингов и %), 2011–2015 гг.

	2011	2012	2013	2014	2015
Еда (£m)	18,467	18,621	18,762	19,134	19,543
% изменение в годовом	–	0,8	0,8	2	2,1
Напиток (£m)	7,331	7,406	7,471	7,66	7,867
% изменение в годовом	–	1	0,9	2,5	2,7
Всего (£m)	25,798	26,027	26,233	26,794	27,41
% изменение в годовом	–	0,9	0,8	2,1	2,3
Продажа продуктов питания в % от общего объема продаж	71,6	71,5	71,5	71,4	71,3

Чем в радиусе пяти миль. Чтобы противостоять этому, менеджеры пабов часто проводят вечер живой музыки или собирают и рекламируют такие мероприятия, как бинго или караоке-вечера.

Бары и ночные клубы часто будут рекламироваться в местных газетах и журналах, а также на местных радио и телевизионных станциях. Часто в ночном клубе молодые люди распространяют листовки, когда пытаются рекламировать большое событие. Часто в ночном клубе молодые люди распространяют листовки, когда пытаются рекламировать большое событие.

УПРАЖНЕНИЕ 2

Посмотрите на рекламный раздел вашей местной газеты. Выберите один ресторан и один бар/ ночной клуб. Какие методы используются рестораторами для продвижения своих заведений, а какие - владельцами баров и ночных клубов?

Стили обслуживания

В барах и ночных клубах часто можно заказать разнообразные напитки и коктейли. Сервис в барах и пабах всегда встречный стиль; в некоторых ночных клубах можно найти обслуживание за столом или, в случае события, обслуживание в стиле дворецкого. Этот стиль обслуживания распространен, когда напиток может быть включен в стоимость входа, и клиент может дать билет, собирая напиток от персонала, проходящего вокруг с подносом, полным указанного напитка. Пабы часто предлагают по меньшей мере десять видов пива и /или эля, и часто продукты из местных пивоварен могут быть представлены в меню, но сегодня большинство пабов принадлежат крупным компаниям, которые сдают пабы в аренду владельцам, которые затем обязаны покупать продукты из пивоварни компании.

Обслуживающий персонал

Бары и ночные клубы должны иметь хорошо обученный персонал бара за прилавком, так как часто объем бизнеса чрезвычайно высок; одному бармену, возможно, придется обслуживать один приказ в течение 1-3 минут.

Бизнес в пабах не такой высокий, как в барах и ночных клубах, и поскольку большинству профессиональных игроков понадобится пиво, необходимые навыки не так требовательны. Еще одним соображением персонала для баровиночных клубов является безопасность. Поскольку расходы на страхование могут быть довольно высокими, часто оператор решает передать свою безопасность на аутсорсинг в охранную компанию.

Технология

Мы уже говорили о преимуществах технологии электронной системы учёта реализации, но вместе с достижениями в технологии раздачи напитков эти виды операций, которые традиционно несут убытки от утечки или кражи, теперь могут точно определить, что было продано, когда и кем. Это значительно облегчает учет запасов и снижает вероятность краж. Технология охлаждения и дозирования вина также продвинулась вперед, что позволяет учреждениям предлагать больше бокалов вина, не выбрасывая незаконченную бутылку вина в течение нескольких дней. Недавняя технология в дозировании пива позволила раздавать дополнительное прохладное пиво, а самоочищающиеся трубы для системы дозирования пива могут

снизить расходы на персонал.

Отели, домашняя гостиница типа "ночлег и завтрак", хостелы и закрытые клубы

Гостиничный менеджмент еды и напитков может быть описан как одна из самых сложных областей индустрии общественного питания из-за разнообразия точек общественного питания, которые можно найти в любом отеле. Различные типы услуг общественного питания, связанных с отелями, включают в себя следующее: рестораны изысканной кухни высокой кухни, кафе и специализированные рестораны, обслуживание номеров и лаунджей, коктейль-бары, банкетные залы и рестораны для персонала (для банкетов и питания персонала см. Главу 3). Кроме того, в некоторых отелях будет организовано питание и бар в зонах отеля, таких как бассейны, оздоровительные комплексы, дискотеки и другие зоны отдыха, а также часто предоставляются вендинговые автоматы.

Тип и разнообразие заведений общественного питания в гостиницах будет в значительной степени зависеть от размера отеля. Небольшие отели с 30-40 спальнями могут иметь лицензированный бар и ресторан, который может предложить ограниченное меню табло-дот на обед или ужин по меню или на заказ. В отеле среднего размера до 100 спален обычно есть лицензированный бар и два ресторана; К ним может относиться гриль-бар

/кофейня предлагающее меню табло-дот, и отдельный ресторан à la carte. Бар в отеле такого размера может так же предложить ограниченный выбор закусок. Сегодня обслуживание номеров в этих малых и средних операциях ограничено; удобства для приготовления чая и кофе в номере обычно предоставляются в качестве альтернативы. В больших отелях с несколькими сотнями номеров находится самое большое разнообразие заведений общественного питания - традиционный ресторан высокой кухни наряду с более необычным специализированным рестораном; лаундж и коктейль-бары; несколько кафе, некоторые предлагают очень ограниченный выбор закусок, другие предлагают более содержательные пункты меню; и различные уровни обслуживания номеров.

Различные типы точек общественного питания в гостиницах зависят не только от размера операции, но также от ее характера и рынка, для которого она предназначена. Например, в курортном отеле среднего размера, где средняя продолжительность пребывания гостя может составлять 2-3 недели, может потребоваться широкий выбор продуктов питания и напитков, чтобы удовлетворить различные и меняющиеся потребности гостей вовремя их пребывания. Временный отель, например, расположенный рядом с аэропортом, где средняя продолжительность пребывания гостя может составлять одну или две ночи, может потребовать лишь сравнительно ограниченного питания. Что

касается будущих потребностей в услугах общественного питания в гостиницах, то это тесно связано со спросом на проживание в гостиницах. Постоянно растущая туристическая индустрия как в Великобритании, так и за рубежом гарантирует будущий спрос на ту или иную форму гостиничного размещения, которая будет предоставлена туристам, и, соответственно, спрос на продукты питания и напитки.

Частные джентльменские клубы имеют столовую, тип ресторана, который предшествовал эксклюзивной концепции ресторана для членов клуба, такой как Mosimann's в Лондоне. Стоит упомянуть, как он воспитывает нас о том, как только члены ресторанов эволюционировали.

Еда и напитки отеля

Во многих отелях важность отдела еды и напитков в управлении рестораном с обслуживанием по меню и круглосуточным обслуживанием номеров, ни один из которых не может быть значительным источником чистой прибыли, имеет важное значение для отеля, чтобы получить 4- или 5- Звездная оценка, с их вкладом обслуживания и средств, позволяющих гостинице значительно повысить цены на проживание. При этом отель с большей вероятностью сможет увеличить свои общие доходы и показатели чистой прибыли. Следует отметить, что отели осознали потенциал потерь своих ресторанов; последние данные свидетельствуют о том, что область питания и напитков является существенным источником дохода для большинства отелей (Таблица 3.2 и Рисунок 3.6), и многие основные гостиничные операторы придерживались двух основных вариантов.

Таблица 3.2. Показатели эффективности гостиничного комплекса в Лидсе за 2016–2017 гг.

	2017	2016
Средняя стоимость номера(£)	75,1	74,7
Номера доходность в расчёте на номер(£)	57,6	54,4
F & B RevPAR(£)	35,16	39,63
Совокупный доход на свободный номер(£)	107,7	109,1
Общая валовая прибыль с одного номера(£)	61,23	66,31
Процент заработной платы от общего дохода(%)	28,4	27,7
GOP процент от общей выручки(%)	35,6	39,3

Источник: Гостеприимство,
HOTSTATS2017

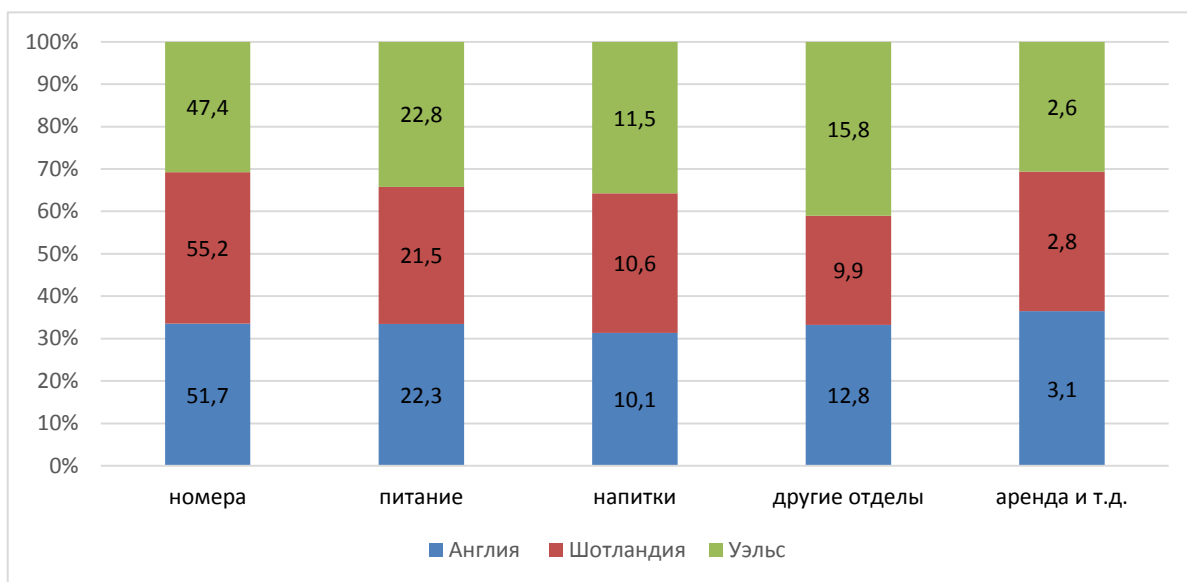


Рисунок 3.6 Потоки гостиничного дохода

Источник: Гостеприимство, HOTSTATS2017

Самый простой из них-это аутсорсинг. Благодаря аутсорсингу отель просто сдает помещениересторануправляющей компании, которая, в свою очередь, создает продукт, который может быть реализован нетолькожителями отеля, но и населением. Кейтеринговые компании имеют специализированные филиалы, которые специализируются на ресторанном аутсорсинге. Например, филиал CompassGroup, специализирующийсянааутсорсинге, - это ресторанные Ассоциации. Второй вариант управления гостиницей - это реконструировать ресторан самостоятельно. Поначалу это может быть дорогостоящим, но выгоды могут перевесить «арендную плату», полученную при аутсорсинге помещения. Например, одна из самых больших проблем, с которыми сталкиваются гостиничные рестораны, состоит в том, что их рестораны будут расположены на среднем этаже, и клиенту придется пройти через ресепшн и подняться на лифте, чтобы в конечном итоге найти ресторан с часто завышенной ценой и использованием устаревших меню. Многие потенциальные клиенты будут прогуливаться по таким отелям и даже не подумать попробовать ресторан. Решение состояло бы в том, чтобы иметь ресторанный уровень земли с входом на главную улицу отдельно от входа, который могут использовать жители отеля. Обновленные меню, которые могут составить конкуренцию другим ресторанам с высокими улицами, имеют решающее значение, а также высококвалифицированный и мотивированный персонал.

Финансовые последствия

Вообще говоря, средние расходы клиентов в заведениях общественного питания выше, чем в аналогичных заведениях общественного питания, находящихся за пределами отеля. Это особенно очевидно применительно к ресторанам с высоким качеством со средней покупательной способностью, а также к менее дорогим магазинам, таким как кафе; Здесь средняя покупательная способность клиента отеля может снова оказаться выше, чем в сопоставимых операциях, например, на главной улице города. Более высокие цены, взимаемые этими типами объектов общественного питания, приводят к более высоким продажам на одного сотрудника и более высокой выручке за торговый час. В операциях быстрого питания с более низкой средней покупательной способностью на клиента, долгие торговые часы этих заведений часто необходимы для достижения больших объемов продаж. В заведениях общественного питания отелей подобные длительные торговые часы характерны не для всех объектов; низкая средняя покупательная способность кофейни могут оставаться открытыми в течение большей части дня, но более рестораны высокого уровня средняя покупательная способность в отеле, как и качественные рестораны на улице, будут открыты только на периоды обеда и ужина, приблизительно три часа и четыре-пять часов соответственно. В больших отелях некоторые виды еды и напитков, как правило, доступны 24 часа в сутки, и большинство предприятий общественного питания, как правило, открыты семь дней в неделю; Качественные рестораны, расположенные за пределами отеля, могут открываться только шесть дней в неделю. Однако политика общественного питания отеля или качественного ресторана в сочетании с финансовой политикой заведения будет определять часы работы операции на основе такой информации, как доход за торговый час, объем продаж на одного сотрудника в час и т.д.

Оплата питания и напитков в отелях может производиться несколькими способами. Если клиенты являются резидентами, плата может быть списана с их счета в отеле. Кроме того, оплата может быть произведена наличными или в кредит. Вообще говоря, чем выше уровень цен в ресторане, тем больше вероятность того, что кредитные средства будут доступны. Некоторые отели и рестораны включают в стоимость обслуживания в цену блюда, в то время как другие оставляют ее на усмотрение клиента. Это отрасль промышленности, в которой практика чаевых чаще всего встречается, а сотрудники делятся системой совместного использования «трюк».

Маркетинг

Маркетинговая политика отеля очень сложна из-за ее разнообразия предприятий общественного питания и соответствующего разнообразия типов клиентов, которые будут привлекать эти объекты; например, клиент, посещающий кафе отеля, может не быть тем же клиентом, который пользуется рестораном с

обслуживанием по меню. Поэтому необходимо признать и соответствующим образом спланировать опасность организации питания на смешанных рынках в рамках одного и того же предприятия. Маркетинговая политика отеля может варьироваться в зависимости от времени года, поскольку в нем можно найти возможности для маркетинга своих предприятий общественного питания на разных рынках.

Например, прибрежный курорт может обслуживать в основном семьи и группы туристов в летние месяцы, в течение которых его заведения общественного питания приходят постоянные клиенты. Однако в зимние месяцы этот рынок может быть недоступен, и поэтому отель может изменить свою маркетинговую политику и продвигать свои объекты общественного питания в рамках "пакетов" банкетов и конференций. Таким образом, предприятия общественного питания отеля могут быть использованы в течение всего года безопасности смешивания его рынков и отрицательного влияния на общий имидж отеля, а также обеспечивая постоянный доход и максимальное использование основного оборудования отеля.

Маркетинговая политика отеля также будет содержать его намерения в отношении рынков резидентов и нерезидентов. Например, собирается ли гостиница концентрироваться главным образом на торговле, генерируемой изнутри, то есть на жителях, или в какой степени она будет пытаться привлечь внешние обычаи? Некоторые отели нацелены почти исключительно на гостей-резидента и могут предложить сравнительно ограниченные объекты общественного питания, по сравнению с теми отелями, которые стремятся также привлечь клиента-нерезидента, предлагая более широкий спектр точек общественного питания: рестораны, бары, банкетные залы и т.д.

Реклама "крест-накрест" - это техника, доступная для отелей, где есть более одного типа объектов общественного питания в отеле; например, коктейль-бар может использовать планшет-палатка для рекламы специальной недели продвижения в ресторане à la carte. В тех случаях, когда отель является частью большой организации, можно использовать межотельную рекламу, в которой, как правило, указываются пункты питания отелей группы в литературе о продажах компании, которая распространяется во всех гостиничных подразделениях по всей стране, а иногда и за рубежом. Также возможно рекламировать еду и напитки в отеле в сочетании с другими его услугами; например, ряд крупных гостиничных сетей теперь предлагают «выходные по выгодным ценам», где по включенной цене гость может остаться в отеле на 2–3 дня на условиях полупансиона или полного пансиона. В зимние месяцы в нерабочие часы стойки регистрации можно заказать блюда изысканной кухни и вино. Гостям отеля предоставляются скидки при посещении ресторана с обслуживанием по меню, а также бесплатная бутылка вина вовремя еды или двухразового питания по цене одного в более спокойные будние дни. Поэтому важно, чтобы все возможные

рекламные методы были пересмотрены для маркетинга точек обслуживания, поскольку они часто могут не только продаваться отдельно, но и рекламироваться в сочетании с другими объектами учреждения, такими как жилье.

Стили обслуживания

В гостиничных ресторанах, как и в ресторанах высокой кухни, все еще в основном используется система вечеринок. Другие производственные стили, такие как изготовление полуфабрикатов и низкотемпературная готовка, проникают в этот предыдущий бастион гостиничной традиции; Эти вторжения в основном относятся к конкретным областям, например, кейтеринг, где они могут использоваться для дополнения традиционных методов, а не для их замены.

Разнообразие стилей общественного питания, используемых в отелях, зависит от различных типов предприятий общественного питания в заведении. В небольшом отеле, например, где один ресторан используется для обслуживания всех блюд, и есть меню табльдот на обед и ужин, сервированные блюда могут быть поданы гостям обслуживающим персоналом или штатными сотрудниками. В большом отеле, однако, с четырьмя или пятью различными типами торговых точек, может быть соответствующее разнообразие в стилях обслуживания. Завтрак в отеле, например, может быть на самообслуживании в кафе или официантом в главном ресторане. На обед и ужин в кафе может быть подан ограниченный выбор закусок и блюд с подогревом непосредственно клиентам за их столом, а в торговой точке также может быть шведский стол с самообслуживанием или мясная закуска. В гриль-зале отеля или тематическом ресторане можно заказать блюда по меню табльдота, а в ресторане à la carte можно заказать серебряное обслуживание и услуги официанта. В дополнение к основным обеденным зонам в баре отеля можно заказать ограниченные закуски, а в отеле также можно заказать обслуживание в номерах; поскольку обслуживание номеров является, однако, очень трудоемким и трудоемким методом питания, большинство отелей, предлагающих обслуживание в номерах сегодня, обычно предоставляют только очень ограниченный выбор меню, за исключением крупных роскошных заведений; меню обслуживания номеров часто содержат некоторые пункты из основного меню ресторана. Это же разнообразие стилей обслуживания однако, не найдено в качественных ресторанах. Этот уровень работы обычно предлагает только стиль обслуживания, подобный тому, который можно найти в ресторанах с обслуживанием по меню, то есть серебряный сервис к столу.

Обслуживающий персонал

Обслуживающий персонал в гостиничных ресторанах во многом зависит от размера заведения и уровня предлагаемого сервиса; чем больше работа и чем больше сотрудников, тем больше отделенность специализация персонала

общественного питания. В небольшом отеле с одним рестораном, предлагающим ограниченное меню, может быть всего пять или шесть производственных сотрудников и аналогичное количество обслуживающего персонала; это будет составлять отдел общественного питания. В большой гостинице, однако, с рядом точек общественного питания, отдел общественного питания может состоять из нескольких сотен сотрудников. В меньшем отеле будет небольшая иерархия персонала; в более крупном отеле очень четко определенная иерархия будет определяться для каждого заведения общественного питания.

По мере увеличения иерархии персонала в сфере общественного питания увеличивается, и специализация функций персонала. Поэтому у шеф-повара большого отеля может быть несколько су шеф-поваров, которые будут замещать его в его отсутствие, а подшеф-поварами будут шеф-повара партии; каждый из них отвечает за основные разделы на кухне - жаркое, овощи, рыба, кладовая, выпечка, суп и соусы и т.д. У шеф-поваров может быть несколько комиссаров или помощников шеф-повара, которые отчитываются перед ними, в зависимости от размера секции, и, наконец, в любой из этих секций на кухне может работать несколько общих учеников. В больших кухнях, организованных по этой традиционной системе партий, каждая секция является довольно автономной; на небольших кухнях, где наблюдается меньшая специализация, кухонному персоналу может потребоваться выполнить ряд задач, которые обычно связаны с конкретными секциями в большой производственной зоне. Шеф-повар большой кухни обычно в гораздо большей степени связан с административной стороной операции, нежели с физической подготовкой блюд. Однако в небольшом заведении шеф-повар больше занимается производством ресторанных блюд, оставляя большую часть администрации владельцу или владельцу отеля.

На стороне общественного питания в сфере общественного питания аналогичная иерархия персонала находится в зависимости от размера заведения. Например, в крупной операции штатная организация для обеда или ужина в качественном ресторане, предлагающем 80 или более блюд из меню *à la carte*, может выглядеть следующим образом: менеджер ресторана или его помощник, один руководитель официант, два шеф-повара, один винный официант, один комиссар, официант и три комиссара. Однако при небольших операциях может присутствовать только менеджер ресторана или главный официант и несколько помощников без отдельной иерархии персонала для обслуживания напитков.

Технология

Гостинично-ресторанное обслуживание резко меняется в результате внедрения новых технологий. Задача, стоящая перед отраслью, заключается в том, чтобы обеспечить еду, когда и где этого хочет клиент, с гарантированной безопасностью пищевых продуктов и питательной ценностью, предлагая аутентичные рецепты и специально разработанные для клиента меню.

Гости отдадут заказ официанту с беспроводным POS-терминалом, заказ передается на кухню, что ускоряет обслуживание, сокращает количество ошибок и увеличивает время, которое сотрудники сервера проводят с гостями. Данные с портативного устройства, которое теперь находится в компьютерной системе ресторана, передаются через интерфейс к программному обеспечению для инвентаризации заказа.

Беспроводные системы для торговых точек идеально подходят для труднодоступных сред, таких как бассейны, полы казино, развлекательные центры или общественные места, а также исторические здания и объекты с большими открытыми пространствами, предоставляя возможности получения дохода в местах деятельности и новые предложения услуг. Беспроводные терминалы на основе пера, интегрированные с передовыми ресторанными системами, могут обеспечить еду и напитки. Прорывные решения, которые оптимизируют эффективность, уменьшают количество линий и устраняют ожидания в самых разных сферах гостиничного бизнеса.

Беспроводные планшеты для клиентов позволяют клиентам дать отзыв, если они недовольны, прежде чем покинуть ресторан. В акустической системе гостевые пейджеры, которые загораются или вибрируют, означают, что хозяйке не нужно приветствовать клиентов. Пейджеры могут предупредить обслуживающий персонал, когда заказы будут готовы на кухне. Инициированные гостем пейджеры предупреждают серверы, когда стол готов принять их заказ, экономя время и предотвращая ненужные поездки к столу. Такие процессы в ресторанах, как прием заказов, обработка платежей, управление запасами, управление списками ожидания, парковка автомобилей служащими, интерфейс программы частых закусовых и другие приложения, могут значительно повысить производительность, сократить расходы и улучшить обслуживание клиентов.

Кроме того, внедрение новых технологий в обслуживание номеров также позволило большую гибкость. Персонал обслуживания номеров может быть обеспечен утренними телефонами, которые позволяют ему постоянно контактировать с персоналом, занимающимся едой, напитками и банкетом, и перемещаться по всей территории отеля. Повышение производительности и быстрота реагирования за счет перенаправления персонала на доставку и/или получение заказов на питание, будучи мобильными, являются феноменальными. Установив беспроводной передатчик, отели могут обеспечить подключение к интернету для продавцов, которые могут развлекать клиентов в ресторане отеля, или даже для гостей, которые могут захотеть использовать свои ноутбуки.

Новое бухгалтерское программное обеспечение напрямую взаимодействует с системами POS, позволяя авторизацию и оплату по кредитным картам, сохраняя информацию клиента для использования в будущем, предоставляя руководителям актуальные отчеты. Специализированное программное обеспечение может анализировать прибыльность, производительность,

стоимость и реализацию на нескольких уровнях от всей компании до отдельного клиента или сотрудника. Обновления налогов, социального обеспечения и статистики также могут быть автоматизированы, а программное обеспечение для расчета заработной платы может максимально повысить производительность обработки заработной платы и увеличить прибыль.

Системы POS и Системы продажи общественного питания предоставили новые инструменты управления и учета. Бухгалтерское программное обеспечение может печатать отчеты, которые позволяют бухгалтерии определять затраты и тенденции. Менеджеры могут лучше и быстрее визуализировать, откуда приходят деньги, а тактические решения могут приниматься быстрее и безопаснее. Компьютеризированные системы определяют реальные расходы на еду и напитки на много быстрее, чем с системами, которые не используют информационные технологии, и экономят время в учете и управлении продуктами питания и напитками.

Время и деньги, сэкономленные в бухгалтерских процессах, можно инвестировать в обучение персонала или улучшение продуктов и услуг.

Столовая

Клубы частных джентльменов – это организации, которые напоминают отели, но для того, чтобы клиент мог пользоваться их услугами, он должен стать его членом. Часто организация настолько эксклюзивна, что двухлетний лист ожидания является обычным явлением среди более эксклюзивных клубов. В таких организациях ресторан часто принимает форму столовой, которая сохраняет традиции старых ресторанов высокой кухни, предлагая при этом высококачественный продукт по более низким ценам, чем их аналог и на главной улице (Рисунок 3.7)

Еда оказала самое раннее влияние на меня как ребенка. Я до сих пор помню чудесный запах абрикосов в самый сезон. Это было потрясюще. Придя домой из школы, я находил своих родителей на кухне, там все это пахло так вкусно. Их основные приготовления, были приготовленные из сезонных продуктов. Мы потеряли все это сейчас, так как продукты доступны круглый год, и мне жаль, потому что ожидание делало его более стоящим.

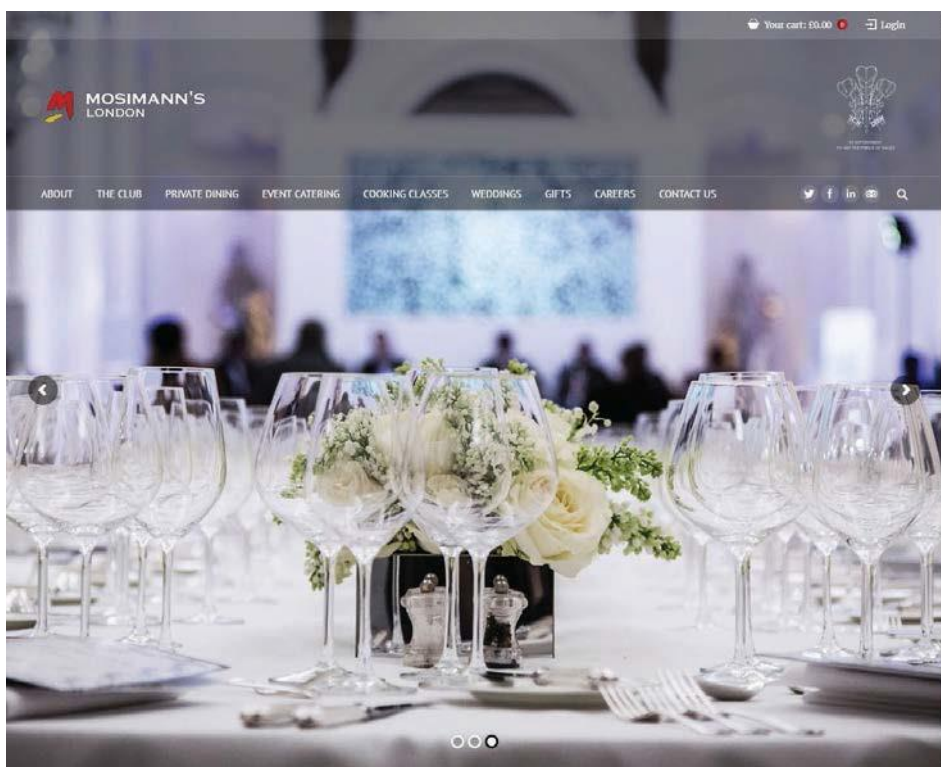


Рисунок 3.7 Mosimann's, Лондон, Великобритания

Источник: Мосиман

Финансовые последствия

Эти рестораны часто предлагают более низкие цены в своем меню, поскольку они субсидируются членским взносом. Часто они просто предлагают услугу своим членам и могут не функционировать как источник прибыли. Принимая во внимание тот факт, что в ресторанах такого типа все еще есть расходы на оплату труда, и тот факт, что они могут не предлагать услуги населению, они чаще несут убытки, чем безубыточность.

Маркетинг

Частные клубы часто имеют свои собственные информационные бюллетени или журналы, ионибудут рекламировать свое новое меню в тех или имеют уведомления о специальном меню вокруг помещений клуба и в спальнях, если они предлагают размещение. Помимо внутреннего маркетинга, они мало что могут сделать, чтобы привлечь бизнес из-за ограничений, наложенных на них правилами клуба. Однако иногда клубы позволяют членам других клубов использовать объекты. Эти клубы известны как взаимные клубы и часто могут рекламировать свои услуги в журнале взаимного клуба.

Стили обслуживания

Продукт часто имеет прекрасный ресторанный стандарт, и это заведения, где можно было бы ожидать найти полный серебряный сервис и фламбе, тележку для резки и тележки для сыра или десерта. Меню имеет тенденцию быть ограниченным, однако, и чаще всего есть табльдот, поскольку низкий объем бизнеса может не позволить для расширенного меню à la carte. Хорошо снабженный погребок часто является гордостью таких заведений, и обширная карта вин не редкость.

Обслуживающий персонал

Клиенты ожидают найти ту же иерархию, что и в ресторане изысканной кухни. Члены Клубы, как правило, имеют меньшую команду, а обстановка и темпы бизнеса, как правило, более спокойные, чем в отеле. В отличие от корпоративного отеля, клубы пользуются почти 100% повторным бизнесом. Когда члены присоединяются, они будут склонны использовать средства несколько раз в течение года; сотрудники будут часто знать клиентов по имени. Более спокойная атмосфера и более тесная команда укрепляют лояльность клуба, что может привести к снижению текучести кадров.

Технология

Зачастую в таких столовых ограничены инвестиции в технологии, и хотя на кухне можно найти новейшее оборудование, базовый EPOS будет считаться роскошью.

Фаст-фуд

Фаст-фуд можно определить, как тот сектор индустрии общественного питания, который в первую очередь занимается приготовлением и обслуживанием продуктов питания и напитков быстро, для немедленной продажи клиенту. McDonald's, BurgerKing, KFC и Wendy's являются одними из самых известных операторов фаст-фуда.

Несмотря на то, что эти пункты питания отличаются друг от друга в определенных аспектах, они имеют ряд характеристик, которые являются общими для всех этих типов операций – они предлагают ограниченный диапазон меню; Операция, как правило, сосредоточена вокруг одного продукта, а именно гамбургера, пиццы или курицы. Эти операции обслуживают главным образом рынки с относительно низкими средними затратами, с более низкими ценами, чем в других заведениях питания и напитков; соотношение обслуживающего персонала и клиентов низкое, причем многие из этих операций являются формой самообслуживания; потребление пищи может быть в помещении или за его пределами; в этих заведениях наблюдается менее жесткое время приема пищи, при этом в течение дня обычно предлагается меню определенной формы; и,

наконец, все аспекты операции строго стандартизированы, что приводит к высокой пропускной способности, что приводит к экономии продуктов питания, рабочей силы и других эксплуатационных расходов.

Бутербродная

Сэндвич-бары-это заведения быстрого питания с основным производством бутербродов. Они часто предоставляют фруктовые соки и другие напитки, и они могут рисковать продажей горячих напитков. Рынок продаж сэндвичей сейчас стоит более 5 миллиардов фунтов стерлингов. Сильный рост был обусловлен введением специализированных сэндвич-баров, а также целенаправленными инновациями и разработкой новых продуктов. Возможной угрозой для будущего роста является растущая конкуренция со стороны других закусочных продуктов и обеденных вариантов, таких как супы, суши и другие продукты питания. С положительной стороны, структура поставок сэндвичей продолжает расширяться, тем самым расширяя места, где можно приобрести сэндвичи. С британскими потребителями, продолжающими работать долгие часы и принимать более короткие обеденные перерывы, чем их европейские коллеги, сэндвич хорошо вписывается в такой образ жизни.

Миссия бренда McDonald's заключается в том, чтобы "быть нашими клиентами" любимое место и способ поесть». Наша деятельность во всем мире основана на глобальной стратегии под названием «План выигрыша», основанной на пяти основах исключительного взаимодействия с клиентами - люди, продукты, место, цена и продвижение. Мы стремимся к улучшению нашей деятельности и повышению опыта наших клиентов.

Рисунок 3.8 миссия брендаMcdonald's

Когда McDonald's впервые приобрел большую долю в PretAManger (www.pret.com), британская сеть сэндвич-баров, менеджеры по продуктам и напиткам по всему миру осознали, что сэндвич-бары перестали быть просто «пешкой» в «шахматной доске» управления продуктами питания и напитками. Потребители искали более здоровый вариант, и они нашли его в маркетинговых обещаниях сэндвич-баров.

Розничные операции, такие как супермаркеты, осваивают сэндвич-бары, и не редко можно увидеть их в местных магазинах Asda, Tesco, BiLo, WalMart и т.д.

Финансовые последствия

Сэндвич-бары полагаются на высокие обороты и тот факт, что они имеют очень низкие фиксированные расходы. В некоторых случаях дополнительный доход может быть получен от продажи горячих и холодных напитков, но основным направлением деятельности остается бутерброд или багет.

В зависимости от вида операции товар может быть скоропортящимся, часто истекающим в течение нескольких дней после упаковки, поэтому важно обеспечить высокие продажи товаров. Средние расходы могут варьироваться от £3 до 5 фунтов стерлингов, при стоимости продуктов питания около 20–30% от минимальной рабочей силы, поэтому сэндвич-бар может быть очень прибыльной операцией, требующей относительно низких начальных затрат.

Маркетинг

Некоторые операции будут иметь уникальную точку продажи, которая может быть свежесть продукта, скорость обслуживания или дух гостеприимства и этики в организации. Часто организации пытаются донести до заинтересованных лиц суть своего бизнеса с помощью заявления, о миссии; иногда в заявлении о миссии может также указываться уникальная точка продажи организации. Например, в заявлении миссии PretAManger (рис.3.9) можно увидеть их уникальную точку продажи как свежесть ингредиентов и их страсть к еде. Сэндвич-бары будут продавать свой продукт в огромном диапазоне сегментов рынка и, как правило, размещены на главной улице или стратегических точках, где есть большое количество людей, проходящих мимо.

Стили обслуживания

Некоторые операции будут иметь важное значение для качества или ассортимента доступных ингредиентов. Торговые точки могут иметь предварительно упакованные продукты в продаже или подготовить продукты на заказ. Вообще говоря, меньшие операции, которые не могут гарантировать высокий объем продаж каждый день, будут выбирать индивидуальный вариант, в то время как более крупные операции будут иметь тенденцию иметь большое количество предварительно упакованных продуктов, хотя индивидуальная настройка продукта все еще будет выбором доступен для их клиентов.

PRET: создает натуральную пищу ручной работы, избегая неясных химических веществ, добавок и консервантов, общих для многих "готовых" и "быстрых" продуктов питания на рынке сегодня.

Рисунок 3.9 Утверждение миссии PretAManger

Хотя традиционно в таких операциях использовались полуфабрикаты, осведомленность потребителей обычно сводила такие операции к более здоровым вариантам. Скольконужно употреблять полуфабрикатов и когда это может быть ключом к успешной работе, поскольку часто доступное кухонное пространство может быть только прилавком, а «кухня» - это не что иное, как чистая кухня. Часто большие сэндвич-цепочки имеют централизованные кухни, где они готовят и даже собирают готовую продукцию для раздачи в различные торговые точки. Контроль порций и калькуляция имеют первостепенное значение, поскольку чистая прибыль на каждый проданный бутерброд минимальна, поэтому производство может быть сильно стандартизировано. Используемое оборудование минимально и может включать тостер или сэндвич-гриль, в то время как холодильное пространство является обязательным для каждого сэндвич-бара.

Стили обслуживания имеют тенденцию быть или встречным обслуживанием, или самообслуживанием. Скорость обслуживания чрезвычайно важна, особенно в часы пик, которые, скорее всего, будут в обеденное время. Некоторые операции предложат места для сидения с различными ценами для еды или забора.

Служебный персонал

Численность персонала сведена к минимуму. В зависимости от масштаба операции за прилавком может находиться один или два сотрудника. Небольшие предприятия не редко имеют только одного сотрудника в смену, который может одновременно производить конечный продукт и обслуживать клиента. Часто бывает, что один сотрудник может обслуживать несколько сотен клиентов в день. Время контакта персонала с клиентом крайне ограничено.

Технология

Штрих-код и технология сканера не редкость в установившихся сэндвич-цепях. Технология значительно ускоряет обслуживание, позволяя серверам работать с еще большим количеством клиентов в час. Системы EPOS так же используются в качестве сэндвич-баров в настоящее время для анализа их пикового времени, уровня обслуживания и даже времени ожидания клиентов, чтобы обеспечить более быстрое и лучшее обслуживание своих клиентов. Популярность продукта также можно отслеживать и анализировать, что является полезным инструментом, особенно когда вводятся новые продукты. Программное обеспечение для управления запасами также широко используется, поскольку оно может помочь снизить затраты. Действительно высокотехнологичные сэндвич-бары с местами для сидения могут предложить Wi-Fi соединение.

В непринужденной обстановке

Эти типы точек имеют много общего с точками быстрого питания, и хотя они могут быть классифицированы как таковые, они часто предлагают полный столовый сервис; это само по себе может считаться достаточной причиной, чтобы немного отличить их от точек быстрого питания.

Хотя они и отличаются друг от друга в некоторых аспектах, эти точки общественного питания имеют ряд особенностей, которые являются общими для всех этих типов операций - их меню часто сосредоточено вокруг определенного продукта, например, пицца (PizzaExpress), гамбургеры (FiveGuys) или курица (Nando'S), или предлагают ограниченный ассортимент продуктов. Продаваемые продукты питания и напитки имеют постоянный стандарт и качество с процентом удобства и использования предварительно подготовленных продуктов.

Эти операции обслуживают главным образом относительно более низкие средние рынки расходов с более низкими ценами, которые взимаются, чем в других заведениях общественного питания и напитков; существует низкое соотношение обслуживающего персонала к клиентам, причем многие из этих операций являются формой самообслуживания; потребление продуктов питания может быть включено или исключено; менее жесткие времена приема пищи наблюдаются этими учреждениями, с некоторой формой меню, обычно доступной в течение дня и, наконец, все аспекты операции высоко стандартизированы, что приводит к высокой пропускной способности с получением экономии на продуктах питания, рабочей силе и других эксплуатационных расходах.

Финансовые последствия

Неформальные заведения общественного питания имеют ряд особенностей, которые позволяют определить их особенности ведения бизнеса. Условно говоря, они не требуют таких высоких первоначальных капитальных затрат (по отношению к другим отраслям промышленности), ни высокого процента постоянных затрат, хотя обычно они имеют более высокий процент переменных затрат. Хотя продукты, предлагаемые для продажи этими заведениями, являются скоропортящимися, они не являются такими же скоропортящимися, как аналогичные продукты питания и напитки, предлагаемые другими типами заведений общественного питания; это связано главным образом с высоким уровнем полуфабрикатов, используемых случайными точками питания, и тем фактом, что часто большинство продуктов "приготовлено на заказ" и не должно быть подготовлено заранее; также потому, что продукты не так сильно скоропортятся, эти операции не страдают от такой нестабильности продаж, как, например, гостиницы, и поэтому они имеют меньшую степень зависимости от рыночного спроса. Все эти факторы способствуют тому, чтобы фастфуд и повседневные обеденные операции были как экономически ориентированными (чтобы жестко контролировать затраты), так и рыночно ориентированными (чтобы

обеспечить объем бизнеса в очень конкурентном секторе промышленности).

В этих операциях с более низкими средними затратами стоимость еды для клиента является важной переменной в определении продаж операции; поскольку фаст-фуд, и случайные операторы демонстрируют очень эластичный спрос, увеличение цен заведения, например, на 10%, вероятно, окажет существенное влияние на его продажи. Переменные затраты в операциях быстрого питания составляют большую часть продажной цены продукта, и поэтому диапазон ценового усмотрения является низким. Поэтому цены, взимаемые этими учреждениями, должны быть тщательно рассчитаны, особенно в отношении уровня цен конкурентов. Средние расходы на одного клиента могут быть относительно низкими, от £10 до £20, хотя эти относительно низкие средние расходы компенсируются достигнутым объемом продаж.

Финансовая политика таких операторов будет включать в себя предусмотренную рентабельность предприятия и способ ее достижения путем контроля затрат, балансирования отпускных цен по отношению к объемам продаж, определения нормы прибыли по продуктам питания и напиткам и т.д.

Маркетинг

Маркетинговая политика для современной организации быстрого питания является и ключом и к успеху в этом секторе отрасли. Исследование многих из этих организаций дает общее представление о маркетинговой политике, которая может обсуждаться в рамках переменных продукта, продвижения, места, цены, процесса, вещественных доказательств и участников. Более подробно мы рассмотрим эти маркетинговые переменные в главе 9 этой книги.

Стили обслуживания

Продукты, продаваемые повседневными обеденными операторами, высоко стандартизированы и частично контролируются, особенно в операторах на вынос. Более крупные организации, такие как PizzaHut, вертикально интегрировали свои цепочки поставок, контролируя производство продуктов питания до продажи продукции, обеспечивая полный контроль над продуктом и спецификацию. Другие компании могут купить заранее подготовленные и упакованные продукты от производителей продуктов питания и продавать их напрямую потребителям – предварительно завернутые пироги, печенье, масло, и т. д. В этой ситуации работа фаст-фуда очень напоминает розничную торговую точку, в которой он купил у оптовика и продает клиенту, никак не изменяя продукт.

Это особенно полезный способ для операции по увеличению диапазона меню без увеличения рабочей нагрузки на кухонный персонал или требующий дополнительного пространства или оборудования для подготовки пункта меню

со свежими продуктами.

Меню как инструмент продаж имеет важное значение в любой операции с пищевыми продуктами и напитками, но особенно это важно в этих видах операций, где штатное расписание сокращено до минимума, а оператор является единственным средством для продажи своей продукции осуществляется через меню и визуальные дисплеи. В таких ситуациях, как вынос, когда время контакта с обслуживающим персоналом минимально, меню представлены очень заметно, обычно с живописным представлением блюд.

В этих операциях речь идет не столько о том, следует ли использовать полуфабрикаты, а о тех, которые доступны, какие использовать и в какой степени. Количество полуфабрикатов, используемых учреждением, будет зависеть от ряда факторов: стоимость покупки предварительно подготовленных продуктов по сравнению со стоимостью производства тех же продуктов на территории предприятия; стандарт продуктов питания, который учреждение желает предложить; разнообразие предлагаемых пунктов меню; компенсируются ли дополнительные расходы на покупку предварительно подготовленных продуктов за счет экономии производственных и трудовых затрат и т.д.

Обслуживающий персонал

Уровень персонала, где это возможно, сведен к минимуму. Соотношение обслуживающего персонала и клиентов зависит от ряда факторов, которые включают тип заведения, ассортимент пунктов меню и цены. Трудоемкость операции особенно связана с ее уровнем цен; в целом, чем выше цена еды для клиентов, тем больше услуг они ожидают получить. Соотношение персонала и клиентов увеличивается по мере усложнения работы, так что в заведениях обслуживания официантов, например, один официант может обслуживать только от 12 до 16 клиентов.

Технология

Помимо достижений в области EPOS и производственных технологий, которые были упомянуты ранее, стоит упомянуть использование интернета, что позволило малым предприятиям использовать эту новую и захватывающую среду для маркетинговых усилий. Рестораны разных размеров по всему миру воспользовались возможностью, создав веб-сайты. Они могут варьироваться от простых информационных «электронных рекламных щитов» до более интерактивных веб-сайтов, где клиенты могут забронировать места в ресторане онлайн. Веб-сайты являются лишь частью общей маркетинговой стратегии, которая может помочь операторам реализовать некоторые из своих бизнес-целей. Инновационные и сплоченные веб-сайты в сочетании с другими онлайн-инструментами, такими как список рассылки, информационные бюллетени и

автоответчики, могут обеспечить высокую степень наглядности для компании, что необходимо для увеличения продажи ли деловых контактов (Рисунок 3.10).

Вынос и доставка на дом

Услуга «еда на вынос» это более широко известно в США, представляет собой метод общественного питания, который в полной мере использует концепцию «быстрого питания». Продукты, предлагаемые этими учреждениями, высоко стандартизированы, как и большинство функций операций-обслуживание, контроль продаж, упаковка продукта ит.д. Процесс "еда на вынос" предлагает клиенту ограниченное базовое меню, но в этом меню может быть несколько вариантов основных пунктов. Эти операторы направлены на достижение объема продаж, предлагая продукты по низким и средним ценам, и они стали популярным сегментом рынка продуктов питания и напитков, потому что они заполняют потребность в быстрой закуске или еде.

Время между заказами клиентов и получением их еды стремится быть быстрее, чем любой другой метод, еще не обсужденный; некоторые операции нацелены на 30-секундное время обслуживания. Клиент может либо взять еду из еды на вынос, либо потреблять ее в помещении; большое количество так называемых точек "выноса" теперь обеспечивают очень обширные зоны отдыха, часто более чем на несколько сотен.

В ряде ресторанов на вынос также можно заказать доставку еды и напитков на дом. Эта практика, традиционно связанная с пиццей, распространилась на индийские и китайские рестораны и даже сидячие рестораны. Доставка на дом является одним из перспективных рынков, так как в ближайшие несколько лет в Великобритании ожидается высокий рост (см. Таблицу 3.1).

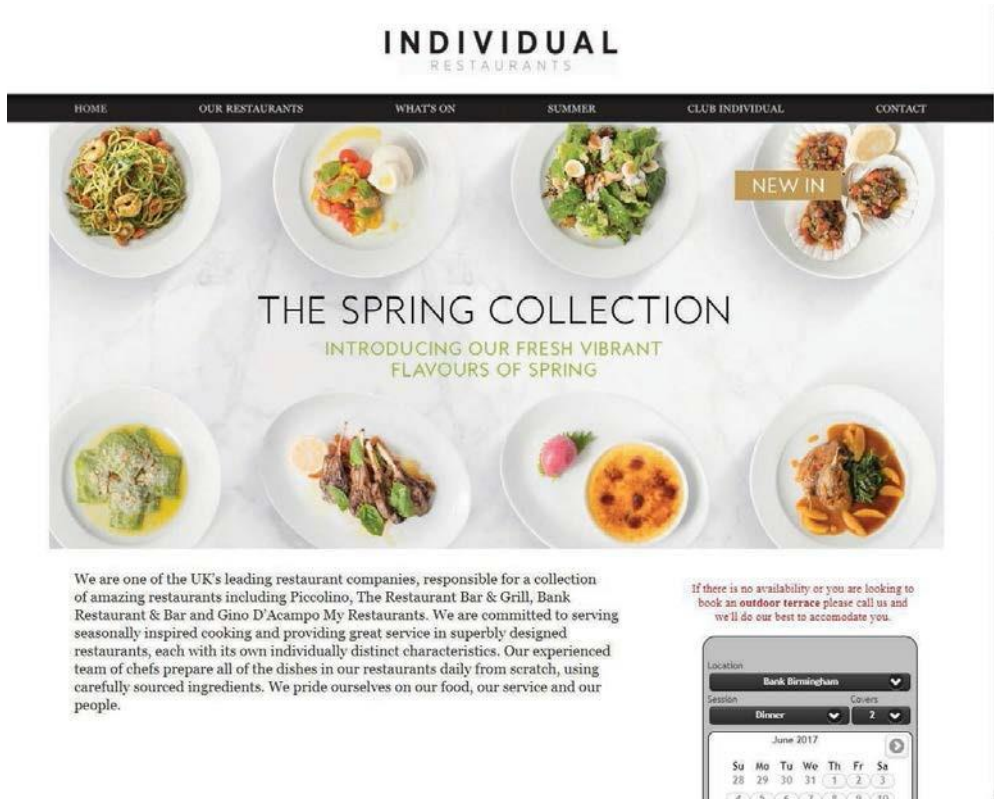


Рисунок 3.10 сайт отдельных ресторанов с возможностью онлайн-бронирования

Источник: <http://individualrestaurants.com/>

Финансовые последствия

Традиционные рестораны, как правило, ограничены количеством мест в их заведении. Еда на вынос или доставку на дом, однако, может извлечь выгоду из того факта, что чем быстрее они производят и доставляют еду, тем выше доход. Средние расходы могут варьироваться от £2 до £8, в зависимости от типа выноса, а для домашних поставок средние расходы, как правило, находятся в диапазоне от £8 до £12.

Маркетинг

Поскольку торговые точки на вынос нацелены на высокий уровень оборота клиентов, их положение по отношению к своим рынкам имеет решающее значение; они обычно находятся на центральных улицах и в главных торговых центрах, где они имеют высокий процент проходящей торговли. Хотя средняя покупательная способность клиентов на вынос может быть значительно ниже, чем для некоторых других обсуждаемых методов обслуживания продуктов питания, это компенсируется их высокой скоростью обслуживания клиентов.

Операторы доставки на дом, как правило, тратят большую часть своего маркетингового бюджета на листовки, которые они распространяют по домам в своей зоне охвата. Помимо самого меню, другая типичная информация будет включать в себя часы работы и контактные телефоны, хотя все чаще операторы будут принимать заказы по электронной почте или на своем веб-сайте. Поскольку большинство потребителей будут рассматривать такие меню не желательной почты, все чаще использование веб-сайтов будет иметь первостепенное значение, и операторы вернутся к использованию листовок в стиле визитных карточек, чтобы привлечь потенциальных клиентов на свой портал веб-сайта.

Стили обслуживания

Сегодня существует широкий выбор продуктов, которые на вынос можно предложить для продажи; рост традиционных магазинов рыбы и чипсов занял второе место по сравнению с другими предлагаемыми в настоящее время продуктами питания-гамбургерами, пиццей, китайской, индийской и мексиканской едой и другими (см.таблицу3.1). Как правило, меню ограничено, чтобы можно было либо готовить готовые товары, которые можно легко разогревать и подавать клиентам, либо готовить в пакетном режиме, что может быть эффективным производством для оживленной главной улицы. Даже рыбные и чипсовые магазины часто будут готовить партию из нескольких порций и держать в горячей плите, особенно в напряженные времена бизнеса.

Таким образом, самообслуживание – это метод обслуживания, при котором клиенты получают свою еду из какой-либо формы стойки обслуживания, в обмен на что они платят более низкую цену за еду, чем, например, в операциях, предлагающих услуги официанта. В операциях самообслуживания оплата за еду производится либо до еды, например, в торговых автоматах, либо после еды, как в некоторых кафетериях.

В промышленном секторе рынка общественного питания этот метод общественного питания прочно утвердился; в большинстве случаев основной прием пищи людей происходит вечером, так что им требуется только короткий обед типа закуски, который может адекватно обеспечить самообслуживание. В секторе социального обеспечения этот утилитарный метод общественного питания также широко используется, оставляя более неторопливую трапезу той части дня, которая не связана с работой.

Обслуживающий персонал

Ресторан на вынос ориентирует свои трудовые затраты в основном на производственный персонал, обслуживая клиентов всего одним человеком; часто один и тот же человек может приготовитьнесколькопростых пунктов меню, таких как салаты. В случае доставки на дом человек на стойке также

принимает любые звонки и распределяет заказы среди сотрудников службы доставки. Количество сотрудников доставки будет варьироваться в зависимости от объема бизнеса, но хороший ресторан с доставкой на дом потребует по крайней мере трех сотрудников доставки, чтобы иметь возможность доставлять заказы вовремя.

Технология

Рестораны с доставкой на дом все чаще используют программное обеспечение базы данных, поэтому после совершения звонка клиент сохраняет свой адрес и номер телефона, чтобы при следующем звонке получатель знал правильный адрес, предпочтения в меню покупателя и прошлые покупки. Инновации в области кредитных карт и интернет-технологий позволили делать заказы через Интернет, что делает работу более эффективной.

Кофейни (и чайные комнаты)

В США с конца 1950-х годов кофейни также служили местом для развлечений, чаще всего народных исполнителей, тем более что молодым зрителям не разрешается входить в бары до 21 года. Например, Боб Дилан начал свою карьеру, выступая в кофейне. Кофейню не следует путать с термином кафе. В США этот термин используется для описания небольшого ресторана, в то время как во Франции кафе может продавать алкогольные напитки. В Великобритании рынок кофеен быстро развивался с 1990-х годов и в настоящее время является основным рынком, причем Starbucks лидирует, а такие бренды, как Costa и Nero, следуют примеру.

Чайные комнаты находятся в основном в Великобритании, как правило, являются небольшими предприятиями, которые предлагают различные чаи, а также булочки, блины и другие торты. Чайные комнаты также можно найти в таких странах, как Австралия, Индия и Новая Зеландия, и вообще страны, на которые так или иначе повлияла Великобритания. Хотя традиционная чайная комната находится за пределами стадии зрелости, потребление чая растет, особенно с травяными и ароматическими сортами чая, и концепция может найти возрождение в будущие годы.

Финансовые последствия

Для кофеен в США рынок стоит внушительные \$ 20 000 млн.

Общее количество кофеен в США увеличилось на 70% за последнее десятилетие, почти до одной кофейни на каждые 10 000 американцев.

В Великобритании рынок стоит более 800 миллионов фунтов стерлингов и в настоящее время достиг стадии зрелости.

Чайные комнаты сегодня не являются значительным рынком с точки зрения финансовых последствий, но они заслуживают внимания с культурной точки

зрения.

Маркетинг

Рынок кофеен сегодня сильно сегментирован. От деловых людей, проводящих встречи с матерями с малышами в течение дня и молодых людей в выходные дни, это продукт, который привлек такой широкий рынок, что может быть трудно выделить один значительный сегмент рынка. Поскольку кофейни, как правило, открываются сетью, бренд все чаще становится главным критерием для потребителей при выборе того, какое кафе выбрать.

Рынок чайных комнат, как правило, состоит из пожилых клиентов, хотя чайные комнаты часто рассматриваются туристами всех возрастов как туристический аттракцион.

Стили обслуживания

Основным продуктом является большое разнообразие видов кофе, которые потребитель может найти в кофейне. Помимо большого разнообразия кофейных зерен, которые могут быть представлены в каждом магазине, может быть множество продуктов, которые все сделаны с использованием одного и того же кофейного зерна. Например, латте, капучино и эспрессо могут иметь тот же кофе, что и основной ингредиент. Типичное меню кафе будут представлены 10-15 видов кофе и других горячих напитков, таких как чай или горячий шоколад. Часто магазины могут продавать свою собственную марку кофейных зерен для потребления в домашних условиях.

Интересно, что Starbucks, мировой лидер кофейни, диверсифицируется, продавая горячую пищу, а не холодные закуски. Если другие бренды последуют этому примеру, концепция кафе будет изобретать себя, и мы в полне можем увидеть, что ряд сетей кофеен мутируют в концепцию кафе, часто встречающуюся во Франции.

В большинстве кофеен теперь встречное обслуживание является нормой, хотя некоторые частные магазины могут по-прежнему предлагать обслуживание за столом. С другой стороны, в чайных комнатах сервировка стола является нормой или комбинацией столика и сервировки стола, при котором клиент отдает заказ без рецепта, а продукт подается за стол.

Обслуживающий персонал

Кофейни, в зависимости от их размера, будут иметь два или более бариста. Бариста-это клерк за стойкой, и это слово происходит от итальянского слова для бармена. Поскольку на качество горячего напитка влияют навыки бариста, очень важно, чтобы весь персонал был должным образом обучен использованию оборудования. Кофейни на улицах, как правило, имеют свои

самые оживленные времена в утренние часы и период обеда, поэтому менеджеру кафе придется учитывать это при расписании дежурств.

Поскольку большинство чайных домов, как правило, являются семейными предприятиями, сотрудники, как правило, являются членами семьи. В Великобритании чайные дома, как правило, становятся более занятыми в летние месяцы и выходные дни, когда туристы оседают но часто места для сидения настолько ограничены, что необходимость в дополнительном персонале обычно не возникает.

Технология

Системы EPOS позволили кофейням иметь дело с большими объемами клиентов и лучше контролировать запасы. Еще более важно то, что развитие технологии раздачи кофе позволило сетям кофеен обеспечить постоянное качество своих напитков во всех филиалах. Технология, однако, еще недостаточно развита, чтобы иметь возможность поставлять полный готовый продукт, и хорошо обученные бариста по-прежнему являются обязательными.

События

Операции с едой и напитками на мероприятиях могут сильно отличаться. От массовых организованных фестивалей до мега-мероприятий, таких как Олимпиада, можно увидеть огромную разницу в уровне выбора, который имеет клиент. Таким образом, события трудно отнести к прямым или косвенным категориям. На мероприятиях можно увидеть популярные рестораны, популярные пабы и фургоны с едой. Фактически, любая из подкатегорий, описанных в этой главе, может появиться на мероприятии. С другой стороны, на мероприятиях меньшего масштаба, таких как встречи, некоторые операции с пищевыми продуктами и напитками могут напоминать те, которые встречаются в бизнесе и промышленности; в целом, на большинстве мероприятий потребитель имеет относительную свободу выбора и достаточно прямые отношения с организацией, которая предоставляет продукты питания и напитки, чтобы позволить нам размещать события под прямым рынком. Только в Великобритании индустрия событий стоила более £42 млрд в 2016 году. Фестивали еды, вина и пива показали особый рост и привлекают один из крупнейших рынков, (Eventbrite, 2016). По мере того как еда и напитки на мероприятиях становятся все более изощренными, а клиенты все в большей степени требуют большей отдачи, организаторам мероприятий остается только выбор:

тщательно планировать снабжение продуктами питания и напитками и гарантировать, что они поставляют здоровую и полезную пищу, а не просто питание, делегатам их мероприятия. Хотя организация мероприятий включает в себя все аспекты, необходимые для организации успешного мероприятия, предоставление продуктов питания и напитков часто имеет первостепенное

значение для обеспечения успеха. Политические решения, касающиеся функционального питания, во многом определяются рядом характеристик, присущих этому виду общественного питания. Первый сезон. Во-вторых, это концентрация событий в течение этих месяцев, которые в основном происходят в выходные дни, особенно в пятницу и субботу, в течение которых операция должна стремиться максимизировать свой потенциал продаж. В-третьих, до начала организованных мероприятий поставщику услуг общественного питания предоставляется значительный объем информации, в том числе о количестве обслуживаемых гостей и сроках приема пищи, например, обеда или ужина; времени их прибытия и отъезда; меню, которое они должны предоставить; и цене, уплачиваемой за каждого гостя.

Основные правила, касающиеся функционального питания, как правило, довольно специфичны для этой формы общественного питания. Если функциональная торговля является единственным источником предпринимательской деятельности учреждения, то сформулированная политика будет касаться только этого вида торговли. Однако в других учреждениях, таких как гостиницы, служебные помещения могут быть одним из ряда предприятий общественного питания, хотя даже в этих организациях отдел банкетов часто принимает политические решения, касающиеся конкретно этого отдела.

УПРАЖНЕНИЕ 3

Запланируйте мероприятие в группах по три человека. Используйте сеанс мозгового штурма, чтобы определить концепцию события и ключевые соображения при планировании и управлении событием. Концепция мероприятия может быть основана на определенной теме, например, итальянский вечер или ночь казино. Вы ограничены только своим воображением.

Банкеты и функции и масштабные мероприятия

Функционирование и обслуживание мероприятий можно описать как обслуживание продуктов питания и напитков в определенное время и в определенном месте для определенного количества людей по согласованному меню и цене. Примеры функций общественного питания включают социальные функции, такие как свадьбы и ужины; деловые функции, такие как конференции, встречи и рабочие обеды; и те функции, которые организованы как по социальным, так и по деловым причинам, таким как питание на открытом воздухе на спортивном мероприятии, шоу или выставке.

Функция общественного питания находится как в коммерческом, так и в некоммерческом секторах индустрии общественного питания. Термин «банкет» часто можно использовать в отелях для описания департамента, который занимается обслуживанием питания. Типичная функция отеля или банкетный "сезон" проходит между месяцами октября и мая, с самыми оживленными месяцами декабря и января. В остальное время года некоторые услуги могут быть использованы для предоставления отдельных ресторанных услуг для туристических групп, которые обычно имеют ограниченное время для приема пищи и которые отель может пожелать оставить отдельно от обычного повседневного ресторанного бизнеса. Функциональные возможности также часто могут быть предоставлены в течение дня или полдня для таких случаев, как антикварные шоу, торговые выставки, показы мод и т.д., где потребность в еде и напитках может быть очень ограниченной.

Этот функциональный сезон более заметен в некоторых типах заведений, особенно в тех организациях, единственной целью которых является функциональное питание, и в тех, которые предлагают специально построенные объекты, такие как гостиницы. В других заведениях как общественные дома, рестораны универмага, промышленные кафетерии, etc., функциональный сезон не так очевиден, поскольку существующие столовые обычно приспособлены для функциональных событий, а не для конкретных доступных объектов. Однако даже эти виды операций, по-прежнему, вероятно, будут испытывать пиковые периоды в течение года, когда функциональные объекты пользуются большим спросом, чем в другое время. Это характерное колебание спроса, связанное с обслуживанием, имеет значение для основных политических решений таких учреждений, и они обсуждаются ниже.

Финансовые последствия

Логистика, необходимая для проведения таких мероприятий, может быть чрезвычайно сложной. Часто мероприятие может проходить в месте, где нет производственных возможностей, и продукты питания и напитки должны быть

произведены на другом месте, а затем транспортированы и поданы на месте. Для компании, берущей на себя такой проект, необходимо учитывать дополнительные расходы на транспортировку. При заключении договора, поставщик будет иметь ряд готовых и стоимостных меню, но часто в таких случаях, как свадьбы клиент может потребовать очень конкретный продукт, который поставщик должен будет настроить. Используя свадьбу в качестве примера события, напитки часто будут включены в стоимость за голову или крышку, что означает стоимость за клиента. Поскольку маржа на душу населения, как правило, очень мала, поставщик делает деньги на объеме мероприятия.

Структура ценообразования для функциональных объектов общественного питания предприятия будет в значительной степени определяться его структурой затрат, в частности с учетом его постоянных и переменных затрат. Это наиболее очевидно в некоммерческом секторе, где функции могут быть не полностью оценены по стоимости, то есть без учета постоянных затрат на операцию. В тех случаях, когда стоимость функциональных меню основана главным образом на покрытии расходов на питание и рабочую силу, важно помнить, что оба эти показателя увеличиваются с размером и качеством предлагаемых функций. Однако из-за объема продаж затраты на продовольствие и рабочую силу в процентах от фактических продаж несколько снизятся; поэтому необходимо учитывать не только затраты на продовольствие в расчете на одну функцию, но и потенциальные выгоды, которые могут быть получены от сокращения затрат на рабочую силу. Существуют различные структуры ценообразования, которые могут быть использованы для функций калькуляции затрат, принятие любого из которых определяется такими факторами, как тип организации, стандарты обслуживания продуктов питания и напитков, которые будут предложены, и структура затрат учреждения.

Маркетинг

События такого разнообразного типа, что кейтеринговая компания или банкетный отдел отеля могут использовать любой традиционный маркетинг, такой как листовки, радио, телевидение, журналы и рекламные газеты. По данным Brewin Dolphin, финансовой исследовательской компании, рынок свадеб стоит £ 4,2 млрд каждый год, и со средней стоимостью свадьбы около £16 000, неудивительно, что отделы банкетов и операторы общественного питания конкурируют за этот прибыльный сегмент.

Образцы функциональных меню, производимые учреждением, должны быть хорошего качества и внешнего вида, поскольку клиент часто хочет забрать их для изучения, прежде чем принимать решение о функциональном меню. Эти инструменты продаж также должны быть стандартными в соответствии с уровнем работы и типом изображения, которое он пытается спроецировать. Функциональные «папки», содержащие подробную информацию обо всех различных объектах, предлагаемых учреждением, часто создаются организациями, которые могут распространяться среди потенциальных клиентов, рекламирующих функциональные возможности учреждения.

Функция "папка", часто цветовая кодировка для удобства использования клиентом, скорее всего, будет состоять из следующих элементов:

1. Конверт тип папки с логотипом компании, название и адрес четко отображается.
2. Личное письмо от менеджера функции / банкетному клиенту.
3. Список банкетных залов вместе с подробной информацией о номерах, которые могут быть размещены для различных типов функций, например, официальный обед или ужин, ужин танец, фуршет типа приема, театральный стиль конференции/встречи.
4. Планы помещения с основными размерами, положением точек питания, телефонных точек, высотой потолков и др.
5. Образец меню на обед, ужин, фуршеты, встречи и т.д.
6. Детали аудиовизуального оборудования, доступного для встреч - трибуна, микрофоны, проекторы, экраны и т.д.
7. Подробная информация о возможностях размещения, часто по специальным ценам для гостей, посещающих мероприятия /встречи.
8. Цветные открытки из гостиничных / банкетных залов.
9. Соответствующие простые карты и механизмы парковки, где это необходимо.

Стили обслуживания

Продукт может варьироваться в зависимости от типа мероприятия и может

быть, чем угодно от шведского стола до полного обслуживания стола в зависимости от запроса клиента. Серебряное обслуживание и стили семейного обслуживания довольно распространены, когда обслуживание стола было запрошено. Функции могут включать в себя приемную, где канапе и закуски подаются официантами. Это часто называют стилем обслуживания дворцового.

Обслуживающий персонал

Поставщики провизии, а также банкетные отделы, как правило, имеют ядро персонала, а затем будут использовать персонал агентства для решения более крупных мероприятий. Из-за этого может пострадать качество обслуживания, так как оператор не может гарантировать уровень квалификации сотрудников агентства. Некоторые контрактные продовольственные компании обучают своих собственных случайных сотрудников, а затем имеют "банк" случайных сотрудников, к которым они могут обратиться, когда это необходимо.

Технология

Технология продовольственного холдинга очень важна для поставщиков продуктов питания. Поскольку бизнес более предсказуем, как известно число клиентов, гостиничные кухни могут заранее использовать своих сотрудников для приготовления еды для большого бокала и загружать ее, уже накрыв, в специально предназначенные стойки, которые можно установить в комбинированные печи. Пища может быть либо полностью приготовлена в нужное время и подана прямо со стеллажей, либо предварительно приготовлена / охлаждена, а затем восстановлена.

Спортивный объект общественного питания

Питание спортивных объектов включает в себя питание на стадионах, футбол, крикет, регби, конные залы, частные оздоровительные и фитнес-клубы, гольф и другие виды спорта. Сектор трудно определить количественно, поскольку в каждой стране имеется большое количество площадок, и деятельность предприятий общественного питания в значительной степени фрагментирована. В 2009 году Mintel оценила Live Sports Events в Великобритании в 744 миллиона фунтов стерлингов (значительное снижение по сравнению с 788 миллионами фунтов в 2008 году). С тех пор, как в 2007 и 2006 годах в Лондоне были открыты новые объекты, такие как «Уэмбли» и «Арсенал Стадия» в Лондоне, соответственно, организация общественного питания на спортивных площадках Великобритании превышает доход в 450 миллионов фунтов стерлингов. В Великобритании насчитывается 367 стадионов, в то время как в США в настоящее время насчитывается 1953. С 10 521 стадионом по всему миру доходы, полученные от продажи только продуктов питания и напитков, должны сегодня превысить отметку в 10 миллиардов фунтов стерлингов (Рисунок 3.11). Существует три распространенных типа контрактов, которые часто встречаются

между провайдерами и местными операторами. Во-первых, место проведения берет процент от дохода, полученного провайдером контрактов (гарантия исполнения). Во-вторых, место, где предприятие просто арендует свои объекты, поэтому получает фиксированный поток дохода (общий риск). Третий - это относительно новый тип соглашения, когда поставщик и поставщик услуг работают в партнерстве, создавая совместное предприятие и распределяя полученную прибыль в равных долях (концессия прибыли и убытка) (Intel Reports, декабрь 2009 г.).

Финансовые последствия

Учитывая, что примерно 9% стадионов в мире могут вместить более 30 000 человек, материально-техническое обеспечение, необходимое для питания таких крупных предприятий, может быть чрезвычайно сложным.

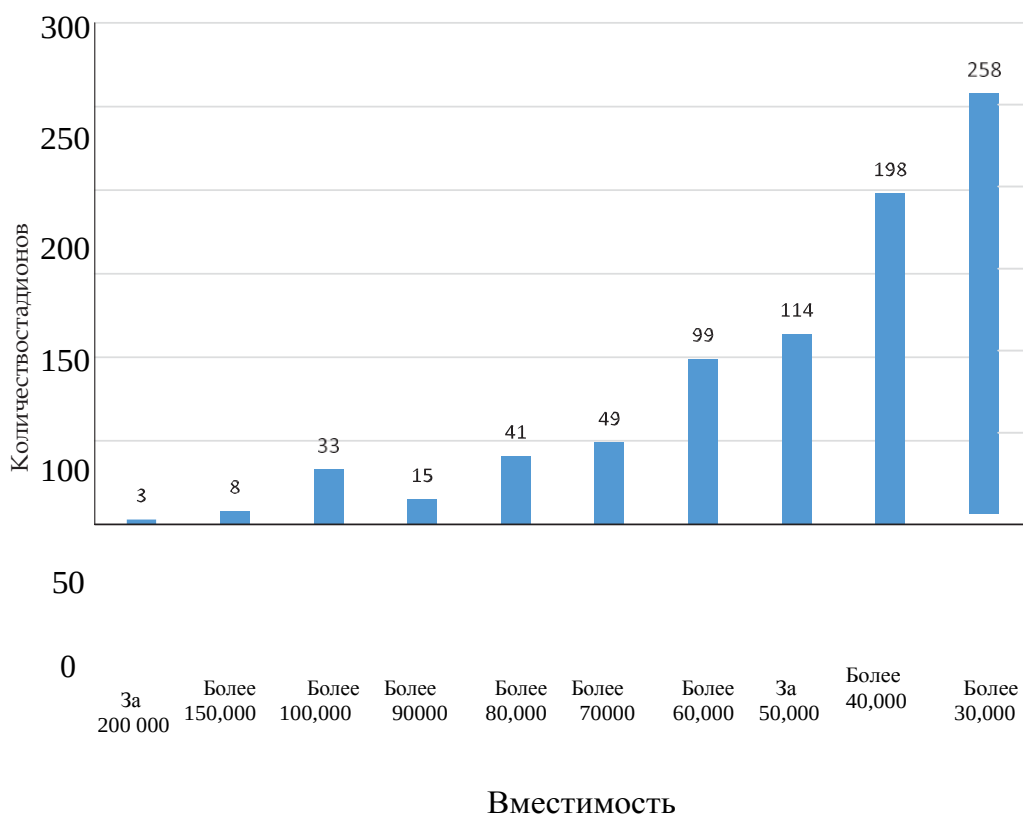


Рисунок 3.11 количество стадионов мира по вместимости Источник: Минтел, 2009

Если рассматривать стадион «Уэмбли» в Лондоне, то необходимая логистика в сфере общественного питания является феноменальной. Стадион имеет вместимость 90 000 человек. В отеле есть 60 баров и 41 ресторан, а также гостиничные магазины, в том числе конференц-залы вместимостью до 1000 человек и приемные залы вместимостью до 3000 человек. С 803 точками продаж и в общей сложности 3000 работников гостиничного бизнеса, Уэмбли является одним из крупнейших предприятий общественного питания в Европе. Это включает

ресторан Atrium на 950 мест, где подают блюда по системе «шведский стол», а также большой зал и банкетный зал вместимостью до 1500 человек, а также четыре фирменных ресторана на 650 мест в каждом, в том числе две закусочные и два ресторана. В нем также есть два бара с шампанским и морепродуктами, а также два больших общественных ресторана.

Области, 162 личных бокса, два супербокса и королевский люкс на 400 человек (Kühn, 2007). Этот пример иллюстрирует тот факт, что стадионы включают в себя типы продуктов питания и напитков из каждого сектора, описанного в главе 2, что делает его чрезвычайно сложной операцией, которая потребует тщательного планирования и организации для обеспечения успеха

Маркетинг

Многие из мест будут пытаться **привлечь** потребителя раньше времени начала мероприятия, чтобы максимизировать продажи. Часто публике могут быть розданы листовки с предложениями «ранних пташек», а также с типом еды и напитков, предлагаемых на месте. Сделки с едой, часто встречающиеся в операциях быстрого питания, также являются популярным рекламным инструментом для увеличения покупки нескольких предметов. Например, потребителю может быть предложен пакет с чипсами бесплатно, если куплена пинта конкретного лагера и пирог. Основные поставщики услуг, такие как DelawareNorth, Compass и Sodexo, широко используют Интернет в качестве инструмента маркетинга и рекламы.

Стили обслуживания

По данным Mintel, наиболее популярными являются рынки безалкогольных и горячих напитков и сэндвичей. Тем не менее, это не редкость для эксклюзивных ресторанов, которые будут представлены на многих стадионах мира. Поэтому часто встречающийся стиль обслуживания и продукта будет включать в себя все производственные стили и стили обслуживания секторов, показанные в главе 2 этой книги. Тем не менее, стоит упомянуть что-то особенное для стадионов с точки зрения стилей обслуживания; часто персонал общественного питания может перемещаться по стадиону, продавая еду и

напитки во время игры. Они могут передвигаться пешком с подносами или в некоторых случаях на специально переоборудованных велосипедах, что позволяет продавать холодные напитки в бутылках или даже теплую пищу.

Обслуживающий персонал

Обслуживающий персонал обеспечения может быть главной «головной болью» для управления человеческими ресурсами такой операции. Из-за колебаний событий, которые могут варьироваться от корпоративных развлечений горстки людей до нескольких тысяч, участвующие организации, как правило, имеют ядро постоянного персонала, в то время как они управляют часто огромной базой данных случайных сотрудников, которые могут быть вызваны для освещения определенного события. Из такой установки вытекают две основные проблемы. Во-первых, это последовательность: организации должны будут обеспечить, чтобы все сотрудники были обучены обеспечивать постоянное поддержание стандартов производства и обслуживания. Во-вторых, это обеспечение того, чтобы случайные сотрудники в базе данных получали достаточно работы каждую неделю, чтобы они были заинтересованы в том, чтобы вернуться к большей работе в будущем.

Технология

Два ключевых фактора в таких условиях имеют первостепенное значение: здоровье и безопасность, а также скорость обслуживания. Достижения в области технологий позволяют операторам лучше контролировать свое производство пищевых продуктов, обеспечивая соблюдение стандартов здоровья и безопасности на протяжении всего производства и предоставления услуг. С большими стадионами, которые часто имеют более 500 точек продаж, системы EPOS и сетевые технологии должны быть чрезвычайно надежными. Технологии могут также гарантировать, что производство и хранение продуктов питания может быть достигнуто с большим количеством цифр, чем когда-либо прежде. Новый стадион «Уэмбли» в Великобритании оснащен системой раздачи пива, которая обеспечивает производительность накачки 4 пинт в 16 секунд, поэтому при оптимальном производстве 803 торговых точки могут произвести 45 169 пинт за 15 минут. Это составляет половину от общей возможной вместимости стадиона, и теоретически это будет означать конец клиентов, стоящих в очереди за пинту.

ВЫВОД

В этой главе мы исследовали:

- Продукты питания и напитки, на которых специализируются рестораны
- Виды деятельности и виды операций по управлению продуктами питания и напитками.
- Ресторанных гидов.
- Изысканные блюда и кейтеринг в барах, ночных клубах и пабах, на мероприятиях.

- Были изучены гостиничные рестораны и частные обеденные залы, а также сектора быстрого питания, подчеркнув тонкости каждого сектора.
- Ключевые различия между типами операций, с точки зрения финансов, маркетинга, производства и оказания услуг.
- Различия в подборе персонала и использовании технологий.

ВАРИАНТЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Пример 1: Какой тип ресторана выбрать?

Дерек всегда мечтал открыть свой собственный маленький ресторан, но он понятия не имел, как им управлять, не говоря уже о том, с чего начать. Когда он выиграл в лотерею, он решил, что это было время для него, чтобы начать свою маленькую мечту, и он решил вернуться в деревню, в которой жили его родители.

Деревня насчитывает около 5000 жителей и находится всего в 20 минутах езды на машине от большого города. В деревне уже есть два ресторана на вынос и три маленьких ресторана, которые работают стабильно. Все три ресторана - средние. Прекрасный ресторан открылся три года назад, но закрылся через год. В деревне также есть паб, который предлагает ограниченное меню во время обеда.

Дерек неуверен, какой тип ресторана он должен открыть. Вложение денег не является проблемой, но он не хочет их инвестировать в предприятие, которое будет не рентабельным и приведет к потере денег.

Что бы Вы посоветовали Дереку делать дальше?

Если бы Вы были Дерекком, какую что бы, скорее всего, попытались открыть? Почему?

Пример 2: Ресторан CrownJewel

В отеле CrownJewel проводится капитальный ремонт. После 20 лет эксплуатации владелец этого 4-звездочного отеля решил, что пришло время обновить отель. Доход от номеров никогда не был проблемной областью, но в последнее десятилетие существующая ресторанная торговля замедлилась до такой степени, что в течение последних пяти лет ресторан отеля приносил ежегодный убыток в диапазоне £100,000.

Ресторан был расположен в западной части первого этажа. Это означало, что клиенты должны были пройти мимо стойки регистрации лобби, чтобы добраться до отеля. Существует возможность переместить ресторанную зону, чтобы иметь вход на главную улицу, но это добавило бы дополнительную стоимость ремонта £250,000.

И уже увеличивается счет за ремонт, и владелец отеля неохотно вкладывает

такую сумму денег, учитывая производительность ресторана в последние несколько лет.

Нынешний менеджер по продуктам питания и напиткам объединился с шеф-поваром отеля, чтобы придумать захватывающее новое меню и международный бренд для ресторана. Они хотят, чтобы у ресторана был собственный вход с главной улицы. Их пятилетний бизнес-план показывает прибыль примерно в 100 000 фунтов стерлингов в год. В то же время у владельца отеля есть предложение от местного знаменитого шеф-повара, который хочет арендовать новый ресторан, если ресторан имеет свой собственный вход на главную улицу. Он готов предложить арендную плату в размере 80 000 фунтов стерлингов в год за десять лет краткосрочной аренды. Предыдущие рестораны знаменитого шеф-повара были все о рыбе, и владелец отеля чувствует, что его гости отеля должны иметь ресторан, который предлагает блюда интернациональной кухни, которые не только сосредоточены на рыбе.

Должен ли владелец отеля инвестировать дополнительные £250k для входа в ресторан на главной улице? Каковы причины вашего ответа?

Должен ли владелец отеля отдать ресторан на аутсорсинг или сохранить бизнес на месте? Каковы причины вашего ответа?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Каковы основные различия между фаст-фудом и рестораном изысканной кухни?
2. Опишите по крайней мере два различных стиля обслуживания и производства, с которыми вы столкнетесь в разных операциях.
3. Что такое EPOS и в каких операциях это может быть необходимо, а в какой роскошь?
4. Перечислите ключевые различия в шести рабочих зонах (финансов, маркетинга, продуктов, услуг, кадрового обеспечения и технологий) между кофейней и рестораном.
5. В чем ключевая разница между гидами ресторанов Michelin и Zagat?

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Британская Ассоциация гостеприимства, www.bha.org.uk/, дата обращения 28/04/2017. Eventbrite, 2016, www.eventbrite.co.uk/blog/uk-event-industry-in-numbers-ds00/, дата обращения 28/05/2017. Путеводитель Forbes, www.forbestravelguide.com, дата обращения 28/04/2017. Хертнеки, П., 2000, Исчезающие повара, Ресторан Гостеприимство, 84(2): 47–50. Hotstats.com, 2017, HOTSTATS, Великобритания, доступ 30/04/2017.

Хатчкрафт, С., 2001, Сканирование и доставка, Рестораны и учреждения, 111 (9): 111–112,114.

Карел, М., 2000, задачи пищевой технологии в 21 веке, пищевая технология, 54(6): 56–58, 60,62,

64. Keynote, 2016, рестораны, www.keynote.co.uk, дата обращения20/05/2017.

Меню Pix, www.menupix.com, дата обращения26/08/2010. Путеводитель Мишлен, www.viamichelin.com, датаобращения20/05/2017.

ОтчетыМинтел, кофейни, Великобритания, февраль2009года, <http://reports.mintel.com/>датаобращения 10/08/2010.

Отчеты Минтел, этнических ресторанов и еды на вынос, Великобритания, январь 2017, <http://reports.mintel.com/> дата обращения05/10/2017.

Отчеты Mintel, Sandwiches, Великобритания, октябрь 2007 г., <http://reports.mintel.com/>доступ по состоянию на 12/07/2010.

PretAManger, 2010, www.pret.com,доступ 30/08/2010.

Загат, www.zagat.com/, дата обращения28/04/2017.

Глава 4. Общественное питание в туристическом и государственном секторе-косвенный рынок

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

После работы с этой главой, вы должны быть в состоянии продемонстрировать:

Понимание косвенного рынка продуктов питания и напитков,
уделяя особое внимание категориям:

- Бизнес и промышленность
- Образование
 - Кейтеринг на предприятиях
- Туризм
- Здравоохранение, услуги и тюрьмы

Введение

В этой главе мы рассмотрим не прямые сектора продуктов питания и напитков, а именно: бизнес и промышленность, образование, поездки, здравоохранение и социальное обеспечение, а также питание в тюрьмах. Во многих случаях услуги общественного питания и общественного питания часто обслуживаются подрядными предприятиями общественного питания. Тем не менее, все еще есть случаи, когда организации предоставляют свои собственные услуги общественного питания, и, разделив сектор на три подразделения, мы можем обсудить четкие различия между различными операциями. За последние несколько лет в трех подсекторах произошел резкий рост, причем в некоторых секторах, таких как круизные лайнеры, наблюдается рост бизнеса, который, по-видимому, продолжится в ближайшие десять или более лет. Цель главы - дать обзор секторов, чтобы дать читателю возможность понять тип часто используемой технологии, а также маркетинговые и финансовые последствия для каждого сектора.

Бизнес и промышленность

То, что раньше обычно называлось контрактным обслуживанием продуктов питания, изменилось, поскольку контрактные операторы обслуживания продуктов питания увеличили сложность бизнеса. Контрактный продовольственный сервис сильно изменился за последние десять лет, и нередко можно встретить контрактные продовольственные компании, инвестирующие в любой из секторов, которые рассматриваются в этой главе. Традиционно контрактное продовольственное обслуживание было связано с некоммерческим или институциональным питанием, включая столовые на рабочих местах, больницы и школы. Однако сегодня контрактные предприятия общественного питания, такие как Compass или Sodexo, разветвляются вне рамок традиционных контрактных предприятий общественного питания, и нередко контрактные предприятия

общественного питания разрабатывают бренды, под которыми они управляют ресторанами (рисунок 4.1). Поданным ВНА, в 2017 году только в Великобритании контракт с общественным питанием достиг почти 5 миллиардов фунтов стерлингов. Стоит отметить сокращение общественного питания в сфере здравоохранения, местного самоуправления и частного образования с точки зрения питания.

Для целей этого текста мы будем понимать договор предприятия общепита как: частные лица или фирмы, которые берут на себя ответственность управления и контроля питания в руководство компании на определенный контракт. Договорные предприятия общественного питания обычно заключаются на определенный период времени, после чего договор может быть продлен или расторгнут по желанию обеих сторон.

Договоры общественного питания можно классифицировать в основном по пяти видам:

1. Стоимость плюс/плата за управление: Это контракты, в которых клиенту выставляется счет за стоимость операции плюс плата за управление.
2. Фиксированная цена / гарантия производительности: Контракты, в которых клиенты соглашаются на общую субсидию и расходы не могут превышать согласованную цифру.
3. Прибыль и концессия на потери: Клиент и поставщик согласится делить прибыль или убыток от операции.
4. Общий риск: Общая сумма инвестиций покрывается поставщиком провизии, который зарабатывает всю прибыль.
5. Покупка: Договор только на покупку.

Контрактные предприятия общественного питания участвуют во всех видах производственных ситуаций общественного питания, начиная от небольших независимых концернов до крупных многонациональных организаций, и могут быть вовлечены по разным причинам. Например, неудовлетворенность организации существующими услугами; жалобы на стандарты организации питания были сделаны на собраниях персонала и неоднократные попытки улучшить объекты потерпели неудачу; компания не желает участвовать в эксплуатации самих объектов общественного питания, поскольку это может не быть ее основной деятельностью или признает, что она не имеет опыта и поэтому привлекает услуги контрактных предприятий общественного питания.

По оценкам Mintel, рынок контрактного кейтеринга за 2016 год вырос на 1,5% и достиг 3,88 млрд фунтов стерлингов. Это расширение следует за устойчивым ростом в течение последних пяти лет, в результате чего стоимость выросла в целом на 6,5% с 3,64 млрд. Фунтов стерлингов. Заглядывая вперед, Mintel ожидает, что этот рост продолжится в ближайшие годы. По нашим оценкам, к 2021 году стоимость вырастет на 9,1% с 3,88 млрд фунтов стерлингов до 4,23 млрд фунтов стерлингов, при этом ежегодный рост составит от 1,5% до

2% в течение этого периода.

- **Бизнес и промышленность:** Занятость в Великобритании выросла на 1,6% в прошлом году до 31,8 млн. человек. Этот рост означает, что занятость выросла на впечатляющие 8,3% с 2011 года, когда Великобритания начала восстанавливаться после глобального экономического кризиса 2008 года, тем самым поддерживая спрос на питание на рабочих местах.
- **Школы:** Спрос на контрактное питание в школах продолжает расти в соответствии с ростом числа учащихся на 1,4% по сравнению с 2015 годом и увеличением на 3,3% с 2005 года. В других странах всеобщая инициатива по бесплатному школьному питанию для детей продолжает стимулировать рост. Однако продолжающееся давление на государственные расходы усилило ценовую конкуренцию и осложнило условия торговли в этом секторе.
- **Здравоохранение:** Среднее количество доступных кроватей, открытых в одночасье, упало по всей Англии на 0,8% по сравнению с 2015 годом и сократилось на 4,8% с 2012 года. Тем не менее, количество стационарных больных увеличилось на 3,1% за последний год и на 16% с 2012 года. Между тем, занятость и бюджеты Национального центра здоровья продолжают расти, поддерживая спрос со стороны сектора. Однако спрос на медицинские услуги растет быстрее, чем бюджеты Национального центра здоровья, что оказывает огромное давление на расходы. Как и в секторе образования, это неизбежно приведет к снижению цен.
- **Тюрьмы:** Число заключенных в Англии и Уэльсе сократилось на 1,9% с 86 656 в 2012 году до 84 967 в 2016 году, хотя этот показатель остается одним из самых высоких в Европе. Доходы от этого сектора были оспорены растущим климатом аутсорсинга, в том числе общественного питания, в секторе правосудия Великобритании.
- **Защита:** Число военнослужащих Вооруженных сил Великобритании сократилось на 1,8% в 2016 году, добавив к общему падению на 20,8% с 2007 года. Таким образом, спрос в этом секторе в последние годы значительно снизился, и, как и в других областях, зависящих от государственных расходов, жесткая экономия означает, что контрактные поставщики продуктов питания сталкиваются с растущей ценовой конкуренцией.

Удаленные объекты: Удаленные объекты, охватывающие такие объекты, как нефтяные вышки и строительные площадки, остаются

весьма чувствительными к глобальному спросу и здоровью более широкой экономики. Широкий характер этого сектора означает, что рыночные условия сильно варьируются в зависимости от сайта. Объем производства в строительном секторе, например, упал на 1,7% в годовом исчислении к июлю 2016 года, хотя общий объем производства все еще вырос на 7,4% с июля 2010 года.

Адаптировано из контрактного кейтеринга-
Великобритания- январь 2017, Minte

Рынок

Кейтеринг на предприятиях

Кейтеринг на предприятиях можно определить, как питание, имеющее место в бизнесе. Например, крупные розничные операторы будут предлагать питание своим сотрудникам, и хотя иногда у них может быть собственное подразделение общественного питания, чаще всего они будут нанимать контрактную компанию по обслуживанию продуктов питания. Еще одним примером промышленного кейтеринга является кейтеринг, поставляемый работникам организаций, оказывающих финансовые услуги. Другие предприятия, которые могут быть включены, будут обслуживать нефтяные вышки, строительные площадки и учебные или конференц-центры. Типичные контракты, заключаемые между организациями и поставщиками продуктов питания, как правило, представляют собой фиксированную цену и прибыль/убыток, а также общий риск.

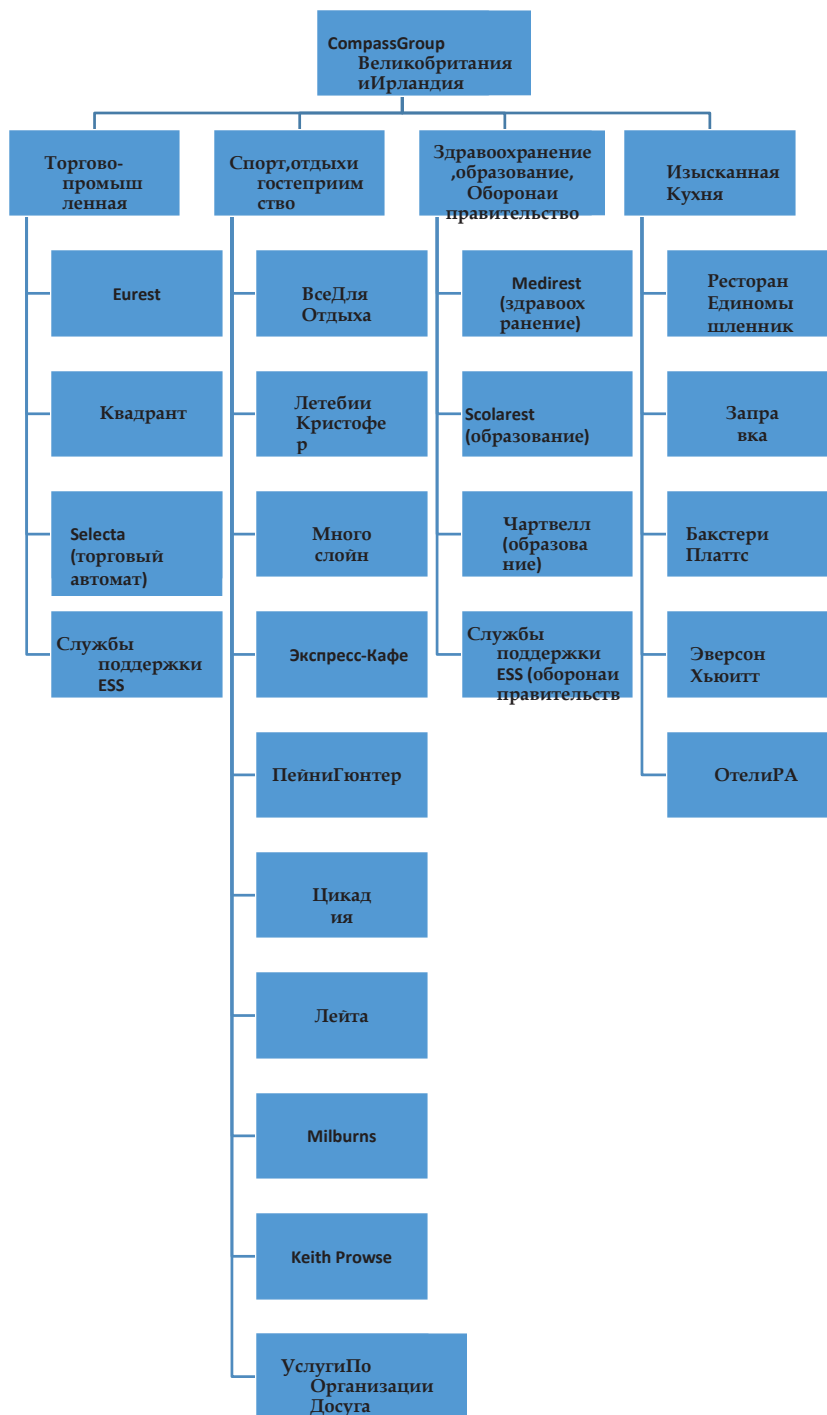


Рисунок 4.1 структура Compass Group, крупнейшей контрактной компании общественного питания в Великобритании

Примечание: В CompassGroup работает 90 000 человек и имеет 8500 сайтов только в Великобритании. Во всем мире компас группа имеет 400 000 сотрудников и годовой доход около £11млрд.

Финансовые последствия

Ценообразование является важнейшим вопросом для индустриального питания. Рынок можно охарактеризовать как полуприцепный, поскольку сотрудникам было бы удобно использовать поставщика продуктов питания, но у них также есть выбор использовать других поставщиков продуктов питания и напитков или принести свой собственный обед. Конечно, есть исключения из этого, такие как питание, предоставляемое на нефтяных вышках, где у сотрудников нет альтернативы, кроме как потреблять то, что обеспечивает поставщик. Супермаркеты, как правило, предлагают высококачественные обеды, не только в виде бутербродов, но и в горячих и свежеприготовленных блюдах по очень конкурентоспособным ценам. Поставщики провизии должны гарантировать, что хорошее качество еды обеспечивается продуктами питания, которые находятся в диапазоне £3 -£6.

Маркетинг

Обеспечение того, что поставщик является основным выбором для сотрудников предприятия, может быть затронуто маркетинговыми усилиями поставщика. Дневные специальные предложения и рекламные пакеты (такие как специальные предложения на еду и напитки) часто будут рекламироваться в корпоративной сети или на доске объявлений. Традиционные методы, такие как листовки также могут быть использованы, но скорость и экономическая эффективность электронной почты делает его основным методом общения с потенциальными клиентами.

Стили обслуживания

Для таких операций предпочтительным стилем обслуживания является встречное обслуживание и обслуживание на вынос, однако могут использоваться шведский стол и самообслуживание. Основными продуктами являются закуски и еда на вынос, поэтому упаковка продукта может быть важна; некоторые поставщики продуктов питания могут иметь ограниченное пространство для сидения, а сотрудники также могут покупать продукт и потреблять его позже.

Обслуживающий персонал

Эти операции, как правило, укомплектованы штатными сотрудниками. Поставщики провизии часто будут иметь другие операции в соседних местах, поэтому мобильность персонала между операциями может быть вариантом. Эта гибкость может стать важной, особенно когда необходимо охватить отпуск персонала или периоды болезни от одного выхода к другому.

Технология

Технология пищевого холдинга очень важна. Может быть использована внешняя центральная кухня, которая выполняет ряд операций. Обеспечение качества еды при транспортировке и доставке имеет первостепенное значение. Технология электронных точек продаж (EPOS) может помочь в прогнозировании продаж, тем самым уменьшая потери. Коммуникационные технологии, такие как доступ к электронным доскам или интранетам принимающей компании и групповым спискам рассылки, могут стать большим преимуществом для провайдера в маркетинговых целях.

Заведения общественного питания

Кейтеринг для отдыха - это кейтеринг, предлагаемый в таких местах, как музеи, театры, кинотеатры, исторические здания, зоопарки, парки дикой природы и художественные галереи. Возможно, из-за пленительного характера рынка ключевыми вопросами управления, которые, как представляется, преобладают, являются вопросы ценообразования и качества. В Великобритании рынок превысил отметку в £2млрд с 2006 года. Тем не менее, рост сектора по сравнению со свободными ресторанами довольно медленный, что говорит о том, что могут быть сделаны улучшения. В то время как патронаж мест отдыха в целом увеличивается, использование услуг общественного питания в них медленно реагирует (рисунок 4.2). Хотя большинство мест отдыха аутсорсинг их питание, значительное число предпочитают держать их питание в доме. Это более распространено в кино и театральном питании.

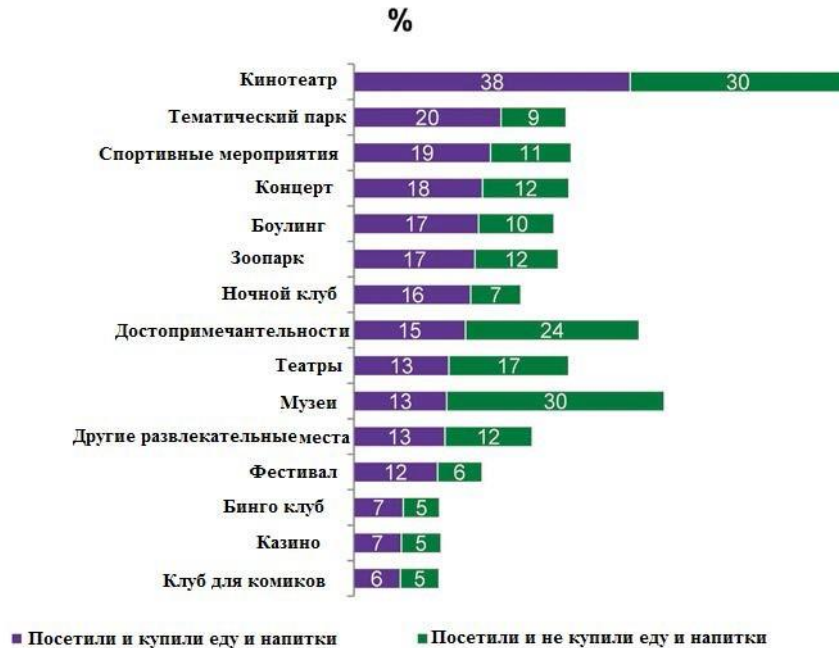


Рисунок 4.2 виды посещаемых мест отдыха и использования общественного питания, февраль 2016г.

Источник: ГиперпространствоГМИ/Минтел

Финансовые последствия

Хотя кейтеринг в музеях показал наибольший рост в сфере общественного питания за последние годы, музеи и художественные галереи в Великобритании потеряли главное конкурентное преимущество. С введением бесплатного входа у потребителей есть возможность пойти в ресторан на главной улице и снова войти в музей или галерею. То, что когда-то было пленным рынком, теперь стало в лучшем случае полу-пленным. Это означает, что кейтеринг в таких заведениях должен предлагать лучшее соотношение цены и качества, чем это было в прошлом, обеспечивая при этом низкие затраты, в то время как качество продукта и цена остаются достаточно конкурентоспособными, чтобы побудить посетителей совершать покупки в их торговых точках. Чтобы обеспечить более высокую норму прибыли при сохранении конкурентоспособности, поставщики услуг по организации досуга должны будут гарантировать, что они максимизируют свои продажи в расчете на одного покупателя в пределах места проведения. Это означает, что поставщики должны гарантировать, что длинные очереди, которые часто отталкивают потребителей, должны быть минимизированы.

Маркетинг

Помимо обычных рекламных методов, таких как предложения еды и скидки, кейтеринг в местах отдыха за последние годы имел репутацию плохого

соотношения цены и качества. Поставщики продуктов питания сегодня должны разработать бренд, который сообщит потребителю о их качестве и эффективности, чтобы клиенты были привлечены к покупке своих собственных продуктов. Это одна из основных причин, по которой операторы развлекательных заведений часто предпочитают передавать свои продукты питания и напитки на аутсорсинг хорошо зарекомендовавшим себя контрактным компаниям общественного питания. Основными операторами в Великобритании являются Compass, Sodexo и Elio, хотя есть и другие операторы, такие как DO&CO, Searcy и Caterleisure.

Стили обслуживания

Большинство посетителей покупают закуски или еду на вынос, такие как гамбургеры, хот-доги, чипсы и шоколад. Поэтому большая часть продовольственного обеспечения часто может принимать форму розничной торговли. Стойка, шведский стол и вынос стили обслуживания, как правило, являются одними из наиболее популярных для отдыха общественного питания.

Обслуживающий персонал

В последние годы минимальная заработная плата в Великобритании была увеличена гораздо быстрее, чем темпы инфляции. Это вызвало дополнительную проблему для операторов и для сектора, который традиционно воспринимался как дорогостоящий по сравнению с крупными уличными торговцами, передача дополнительных затрат потребителю еще больше увеличила разрыв между потребительскими ожиданиями и стоимостью предоставляемых денег. Когда питание хранится в доме, операторы имеют отдельное подразделение персонала, которое фокусируется на гостеприимстве. Повседневный персонал также имеет место колебание посетителей в зависимости от дня недели, погоды и времени года. Например, в выходные дни и во время школьных каникул парки отдыха, как правило, наиболее загружены. Это, в свою очередь, влияет на качество обслуживания, особенно с крупными операторами.

Технология

Одним из ключевых союзников в восстановлении качества продукции и услуг являются инвестиции в информационные технологии. Новейшая технология EPOS может помочь менеджерам отслеживать предпочтения клиентов, а также производительность труда сотрудников; это может быть отличным инструментом, позволяющим менеджеру идентифицировать сотрудника, который может нуждаться в дальнейшем обучении или даже вознаграждать этого отличного сотрудника, который в противном случае мог бы остаться незамеченным.

Образование

В государственном секторе наблюдается рост в сфере тюремного питания,

колледжей и университетов, и общественного питания, а также услуг. Тем не менее, питание в школах, здравоохранении и местных органах власти находится в упадке.

Школы:

Служба школьного питания раньше была структурирована на диетической основе с суточными или еженедельными надбавками на душу населения для обеспечения того, чтобы дети получали достаточный уровень питания из своего питания. Большинство школ использовали свои столовые на семейной основе или на основе самообслуживания, и традиционный обед с мясом и двумя овощами был нормой. От этого традиционного устройства произошел сдвиг в сторону предоставления закусочного типа обеда в качестве альтернативы или замены основного приема пищи. В настоящее время многие школы предоставляют «легкие закуски», такие как печеный картофель, пицца, бутерброды, рулеты, пироги, супы, йогурты и т. Д., И дети могут выбирать из этого выбора обычным способом в кафетерии.

В некоторых районах резко сократилось школьное питание, и дети просто предоставляют столовую для детей, чтобы они могли приносить свои собственные обеды из дома. Будет ли эта тенденция сохраняться в будущем, остается спорным. Однако представляется вероятным, что введенная в настоящее время закуска будет оставаться альтернативой традиционному школьному питанию. Многие местные органы управления образованием предоставляют эту услугу специализированным подрядным предприятиям общественного питания. Знаменитый шеф-повар Джейми Оливер начал свою кампанию за школьные обеды в 2005 году, и его телевизионная программа была весьма влиятельной в правительственных кругах, что привело к увеличению школьных бюджетов для обеспечения лучшего качества еды в школах, но в настоящее время этому положению снова угрожают.

Питание в школах - это гораздо больше, чем просто обеспечение школьников и студентов едой. Мы отвечаем за обеспечение того, чтобы молодежь была осведомлена о еде и получала необходимую информацию, которая поможет ей сделать правильный выбор в пользу здорового и сбалансированного питания на ранней стадии, чтобы это стало укоренившимся поведением, которому они следуют на протяжении всей своей жизни. Мы стремимся показать студентам, что хорошая еда и здоровое питание – это весело и интересно через такие мероприятия, как живые демонстрации кулинарии в школах и кулинарные классы для родителей и студентов, которые позволяют им изучить некоторые основные практические навыки кулинарии. С сентября 2007 года новые стандарты школьного питания, введенные правительством в прошлом семестре, вступят в силу для продуктов питания, подаваемых в школах, кроме обеда, поэтому важно, чтобы мы могли предоставить им широкий спектр здоровых и привлекательных вариантов в течение дня, а не только наших обеденных меню.

Джилл Уорд, менеджер по организации питания в школе города

Университеты и колледжи

Все учреждения дополнительного и высшего образования предоставляют в той

или иной форме объекты питания для академического, административного, технического и секретарского персонала, а также для студентов дневной и заочной форм обучения и посетителей. Служба общественного питания в этом секторе промышленности страдает от недостаточного использования своих объектов в течение трех периодов отпусков во многих случаях в выходные дни.

Университеты являются автономными органами и несут ответственность за свои услуги. Однако они публично отчитываются за свои расходы перед Советом по финансированию высших учебных заведений Англии, который выделяет им средства от имени казначейства. Политика Совета по финансированию высших учебных заведений Англии в области общественного питания позволяет субсидировать капитальные затраты, то есть здания и оборудование, расходы "арендодателя" и арендную плату, и ставки, где это применимо. Помимо нескольких специальных исключений для названных университетов, они, как ожидается, будут без убыточными. Университетские подразделения обслуживания традиционно были двух основных видов: жилые объекты, прикрепленные к залам, которые могут служить перерыв - пост и ужин в пределах включительной цены за семестр, и центральные объекты, которые открыты для всех студентов и сотрудников и обычно подают обеды и закуски в течение дня с напитками. Эти предприятия общественного питания должны открыто конкурировать с профсоюзными службами студентов и самостоятельно укомплектовывать "старшие общие комнаты".

Некоторые студенты-резиденты платят авансом за свое питание и проживание, но в последние годы этот метод был отменен большинством университетов, которые в настоящее время предоставляют разумные кухонные удобства в отделениях, чтобы студенты могли готовить и готовить свои собственные блюда, если они хотят. Другие ввели систему оплаты по мере того, как вы едите.

Студенты-иностранцы обеспечиваются питанием на месте, которое должно конкурировать со всеми другими формами местного питания, с легкостью доступности и некоторым уровнем субсидий, являющихся основными достопримечательностями. Предприятия общественного питания все чаще обращаются к идеям, связанным с деятельностью на главных улицах, для привлечения и сохранения своей преимущественно молодой взрослой клиентуры.

Чтобы компенсировать понесенные потери и добиться безубыточности в сфере общественного питания, университеты увидели преимущества предоставления своих жилых помещений и объектов общественного питания по коммерческим ставкам внешним органам для проведения совещаний, конференций и праздников в период отпусков.

УПРАЖНЕНИЕ 1

Определите все точки общественного питания и функции в вашем университете/колледже.

Поставляет ли собственная команда кейтеринг или она передана на аутсорсинг контрактной компании по обслуживанию продуктов питания? Проанализируйте сильные и слабые стороны организации питания в вашем университете.

Путешествия

Туристическое питание (т. е. автомобильное, железнодорожное, воздушное и морское) имеет ряд характеристик, которые обычно не связаны с другими точками питания и напитков. Это часто включает в себя питание большого числа потребителей, прибывающих на предприятие общественного питания, и которые должны быть обслужены в определенное время, например, на борту самолета. Самолет перевозит только достаточное количество продуктов питания и напитков для определенного количества периодов приема пищи. Если по какой-либо причине эта еда не может быть подана клиентам, альтернативные поставки могут быть недоступны. Обслуживание продуктов питания и напитков может быть особенно сложным из-за физических условий в пределах зоны обслуживания, например, турбулентности на борту самолета. Типы ресторанов, описанные ранее, как правило, обслуживают конкретный и идентифицируемый социально-экономический рынок. Питание часто приходится обслуживать смешанных рынков. Наконец, существуют проблемы укомплектования этих объектов продовольствием и напитками: дополнительные расходы, связанные с транспортировкой и обслуживанием продуктов питания и напитков; ограничения пространства и проблема безопасности во время операции в пути. Можно выделить четыре основных вида туристического питания: авиационное, круизное и паромное, железнодорожное и автомобильное.

Авиакомпании

Главной новой тенденцией последних десяти лет в авиационной отрасли в Европе стало появление и существенный рост бюджета или явление «без излишеств». Такие компании, как EasyJet и Ryanair показали удивительный рост.

За последние 25 лет значительно возросло и развилось авиационное питание. Первоначально состоящий из бутербродов и колб с чаем, кофе и алкогольными напитками, прогресс в сегодняшнем полном и разнообразном обслуживании шел параллельно с развитием самого самолета. В бюджетных авиалиниях, однако, продукт вернулся к основной тележке с бутербродами, закусками, шоколадом и ограниченным выбором напитков на предложение. Авиационное питание делится на два основных направления: терминальное питание и питание "в пути" или "в полете".

Финансовые последствия

Стоимость горячей еды и напитков для авиакомпании составляет около £6.50, но самая большая стоимость для авиакомпании-это ожидание пополнения запасов самолета, а время в аэропорту может означать большую потерю дохода для перевозчика. Если, например, перевозчик летит из Лондона, Великобритания в Афины, Греция, это может стоить авиакомпании меньше, чтобы запастись для обратного рейса (Афины–Лондон), а также, ограничивая время ожидания в греческом аэропорту. Это особенно актуально для бюджетных авиакомпаний, так как они хорошо известны своей стратегией ограничения времени выполнения рейсов.

Маркетинг

Авиакомпании пробовали различные эксперименты, чтобы облегчить широко распространенное представление клиентов о том, что еда в авиакомпании безвкусная. Некоторые авиакомпании пытались ввести высокие уличные бренды в своей пищевой упаковке. Довольно часто качество еды используется в их маркетинговых кампаниях в качестве уникальной точки продажи, и авиакомпании будут использовать известного шеф-повара для разработки своего меню в рамках своих маркетинговых усилий (см. Стили обслуживания).

Интересный ресурс стоит упомянуть это www.airlinemeals.net/. Этот веб-сайт предлагает членам общественности загружать фотографии своей еды в полете.

УПРАЖНЕНИЕ 2

Думая о последней авиакомпании, с которой вы путешествовали, посмотрите, можете ли вы найти некоторые фотографии их меню в полете в Интернете.

Что вы думаете о бортовом питании и качестве еды в целом? Можете ли вы вспомнить какие-либо различия между различными продуктами питания авиакомпании?

Стили обслуживания

Обслуживание в полете значительно варьируется в зависимости от класса путешествия и типа, и продолжительности полета. Услуги бортового питания значительно варьируются в зависимости от класса полета, типа и продолжительности полета. Для экономных путешественников порции продуктов питания и напитков строго стандартизированы, а порции еды делятся на пластиковые подносы, которые подаются пассажирам и из которых они едят. Одноразовые столовые приборы, салфетки и т. д. Могут быть использованы для повышения уровня гигиены и уменьшения перевозимого веса и требуемого места для хранения. Изысканная еда в авиакомпаниях-еще одна недавняя тенденция.

Чтобы обеспечить в своем меню «GourmetBrand», авиакомпании нанимают знаменитых шеф-поваров, таких как Гай Мартин, из парижского 3-звездочного отеля LeGrandVefour, работающего на AirFrance; ГовиндАрмстронг, основатель ресторановTable8 в Майамии Лос-Анджелесе, сотрудничающий с AirNewZealand; Кристиан Петциз венского ресторана Palais Coburg, работающий в авиакомпании «Авиалинии Австралии»; Стефан Пайлс из ресторана Даллас, работающий с AmericanAirlines; пока Чарли Троттер, чикагский шеф-повар, представляет блюда, созданные для главных пассажиров UnitedAirlines. Более низкое чем нормальное воздушное давление может повлиять на восприятие клиента вкуса также, как пищеварение и исполнительные шеф-повара конструируя меню часто будут пробовать его средний воздух для обеспечения они компенсировали для этого. К этому добавляется тот факт, что еда не готовится на борту; она просто нагревается. Блюда готовятся за 12-16 часов, охлаждаются и затем выдерживаются при низких температурах. Служба осуществляется из тележки Gueridon, где продукты распределяются перед покупателями, а любые гарниры, соусы и т. д. добавляются в соответствии с их непосредственными требованиями. Используемая посуда может быть костяным фарфором, и это сочетается с тонкой стеклянной посудой и столовыми приборами, чтобы создать атмосферу высококлассной столовой. Некоторые авиакомпании предлагают полное серебряное сервисное меню для своих первоклассных и деловых путешественников.

Характерной чертой авиационного кейтеринга является то, что эта услуга почти исключительно заказывается специализированной кейтеринговой фирмой, которая будет предоставлять аналогичную услугу многим авиакомпаниям. Если питание предоставляется, оно обычно будет включено в стоимость тарифа, но на многих краткосрочных и бюджетных рейсах единственным условием будет оплата, поскольку вы едите троллейбусное обслуживание. Рост авиоперевозок сделал конкуренцию жесткой, и область общественного питания в настоящее время является особенно конкурентоспособным аспектом общего обслуживания, предлагаемого авиакомпанией. Интересной концепцией в настоящее время в США является концепция изысканных блюд, доставляемых в аэропорт компанией SkyMeals(см.<http://skymeals.com/>).

Обслуживающий персонал

Точки питания и напитков в аэровокзалах обычно состоят из ресторанов самообслуживания и обслуживания официантов, дополненных торговыми автоматами и лицензированными барами. Крупных ресторанных брендов видел на главных улицах все чаще можно увидеть в терминалах аэропорта.

Обслуживание в полете осуществляется бортпроводниками, которые часто рассматривают обслуживание продуктов питания и напитков как вторичное по отношению к их ответственности за обеспечение здоровья и безопасности пассажиров. Это может быть особенно актуально, если клиенты летают в эконом-

классе. Хотя здоровье и безопасность всегда должны оставаться главной обязанностью бортпроводников, авиакомпании, которые хотят претендовать на конкурентное преимущество, должны обучать и предлагать стимулы лицам, которые предлагают исключительный сервис.

Технология

Основные проблемы с самолетами –это пространство и вес. Обеспечение того, чтобы бортовые печи были легче, занимали меньше места и потребляли меньше энергии, имеет первостепенное значение. Достижения в области технологий могут означать, что авиакомпании могут предлагать меню, полностью приготовленное на борту в один прекрасный день.

Круизные суда/паромы

Сектор круизных судов является одним из самых быстроразвивающихся секторов в индустрии гостеприимства. Число пассажиров выросло до более чем 21 миллиона в 2013 году с примерно 500000 в 1970 году. Прогнозы предполагают, что к 2020 году мировая индустрия достигнет 30 миллионов пассажиров, причем США и Великобритания лидируют по количеству пассажиров круизных судов.

В 2008 году число причалов во всем мире достигло 410000, а к 2017 году превысило 650000 (рисунки 4.3). Бюджетные или "без излишеств" круизные лайнеры укрепляют свой внешний вид с новыми компаниями, такими как CaspiCruises и EasyCruise, в то время как более старые бюджетные компании, такие как P&O или LouisCruiseLine, увеличили свою пропускную способность флота.

С другой стороны, паромное обслуживание резко сократилось, так как количество пассажиров паромов резко сократилось из-за увеличения числа лоукостеров.

Финансовые последствия

В то время как круизное судно питания обещает рост, паромное питание является чрезвычайно конкурентоспособным. Традиционные круизные лайнеры хотят быть более инновационными, продолжая с пакетами "все включено", но предлагая дополнительные услуги. Свадебные и медовые пакеты-это еще два продукта, которые часто предлагают круизные лайнеры.

Маркетинг

Круизные лайнеры расширяют свои маркетинговые стратегии, ориентируясь на нетрадиционные сегменты рынка. Растущая конкуренция в бюджетном секторе вынуждает их мыслить инновационно, находя способы продавать свой продукт, не вступая в конфликт с более традиционными брендами. Специальные

рекламные акции, скидки в низкий сезон, особые случаи и подарки на годовщину покупателям - вот некоторые из рекламных инструментов, используемых большинством лайнеров.

Таблица 4.1. Общее число пассажиров океанских круизов-отпусков по всему миру в разбивке по регионам (млн), 2009– 2013гг.

	2009	2010	2011	2012	2013	% изменения 2009-2013
Северная Америка	10,40	11,00	11,44	11,64	11,82	13,7
Европа	5,04	5,67	6,15	6,23	6,40	27,0
Остальной мир	2,15	2,40	2,91	3,03	3,09	43,7
Итого	17,59	19,07	20,50	20,90	21,31	21,1
% изменение в годовом исчислении	–	8,4	7,5	2,0	2,0	

Источник: Международная ассоциация круизных линий

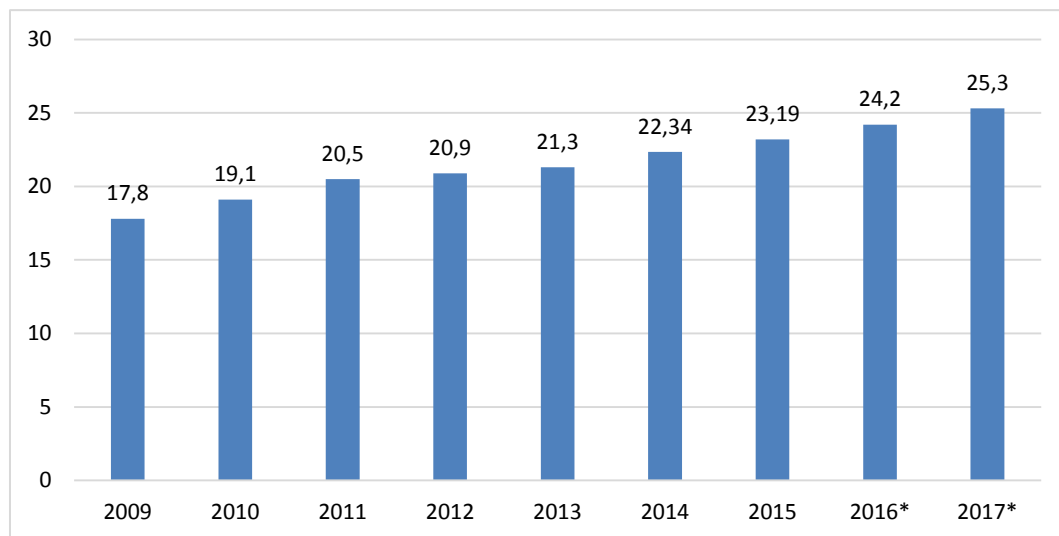


Рисунок 4.3 Число пассажиров глобальных океанских круизов 2009-2017 гг.

Источник: CLIA, 2017 перспективы круизной индустрии

Стили обслуживания

Морское или морское питание варьируется от предоставления продуктов питания и напитков на паромов короткого морского маршрута до больших круизных или пассажирских лайнеров, где объекты общественного питания являются важной частью услуг, предлагаемых судоходной линией, и обычно включены в цену тарифа. На круизных лайнерах стандарт объектов

общественного питания высок, потому что они являются важной особенностью продаж конкурентной деятельности. На коротких морских маршрутах, однако, цена обычно является более важным фактором, и из-за необходимости накормить большое количество людей в течение короткого времени услуги общественного питания, как правило, популярного и быстрого питания типа. На круизных лайнерах компании кажутся более инновационными, чем когда-либо, с такими компаниями, как PrincessCruises, обслуживающими ужин в каютах клиентов или балконах люксов, обеспечивая дополнительный доход от продуктов питания и напитков. *Гурманская "ошибка" также появляется в круизном секторе, с известными шеф-поварами, такими как Тодд Инглиш на QueenMary2; Нобу Мацухиса и Вольфганг Пак на Crystal; Марко Пьер Уайт на новом P&O Ventura (рисунки 4.4 и 4.5) и Гэри Родс на двух кораблях P&O, Oriana и Arcadia.* Стили обслуживания могут варьироваться, в зависимости от круизного лайнера, от полного серебряного обслуживания до самообслуживания шведского стола. С паромными стилями обслуживания часто является кафе или вынос из-за коротких поездок.

Обслуживающий персонал

После продажи казино, одним из крупнейших генераторов дохода в круизных лайнерах является продажа напитков. Персонал проходит интенсивную подготовку по методам повышения продаж, а с традиционными круизными лайнерами процесс найма гарантирует, что некоторые из лучших сотрудников будут наняты. С дополнительным стимулом безналоговых доходов, многие профессионалы гостеприимства считают несколько месяцев на круизном лайнере. Организация на круизных судах может быть чрезвычайно иерархической. Большинство сотрудников на переднем крае, как правило, останавливаются только на несколько поездок, поскольку характер корабля означает, что на круизном судне не нужно ничего делать, кроме как работать.



Рисунок 4.4 Круизное судно питание с участием P & O Cruises Food Hero Marco PierreWhite

Источник:Р&О



Рисунок 4.5 Суперлайнер Ventura от Р&О в их новой livрее

Примечание: Этот круизный лайнер составляет 115 000 тонн с вместимостью 3600 пассажиров, 1200 членов экипажа, 1546 кают (880 балконных кают), 11 ресторанов, 12 баров, 5 мест для покупок, 3 места для танцев, 5 мест для живой музыки, 2-

ярусный театр, 2 шоу-холла, ночной клуб, 5 бассейнов и 6 джакузи.
Источник: P&O

Технология

Усовершенствованная технология EPOS и оборудование для раздачи прутка обеспечивают лучший контроль над продажами, складским запасом и расходами, гарантируя более высокую норму прибыли, а также облегчая специальные скидки. Прогресс в технологии удаления отходов гарантирует, что отходы лучше уплотняются, измельчаются и сжигаются.

Поезда

Хотя паромное и бортовое питание изменило методы работы крупных авиакомпаний, еще больше ограничив кейтеринг, предлагаемый на малых рейсах, железнодорожное питание демонстрирует тенденцию к увеличению доходов. Железнодорожный кейтеринг удобно разделить на две части: терминальное и транзитное питание. В Великобритании есть 2500 железнодорожных станций. Основным конкурентом железной дороги являются бюджетные авиакомпании, но введение Eurostar в 2003 году увеличило долю рынка железнодорожных перевозок в Великобритании. Улучшение магистрали Западного побережья и введение поезда Pendolino компанией Virgin Trains увеличили количество пассажиров на 20%. В США продажи превысили 90 миллионов долларов в 2015 году.

Финансовые последствия

При увеличении выручки от железнодорожного общественного питания на 4,2% этот сектор выглядит позитивным. Основными продуктами являются горячие напитки и закуски, поэтому основное внимание уделяется снижению затрат для обеспечения более высокой прибыли. Расходы на одного пассажира увеличиваются по мере увеличения продолжительности поездки; однако некоторые компании предлагают цены на билеты "все включено", которые помогают повысить доходы от продуктов питания и напитков.

Маркетинг

Предоставлению продуктов питания и напитков в поездах часто используется в качестве рекламного инструмента. Пакеты билетов с включением часто рекламируются с целью отвлечь клиентов от лоукостеров. Этот сектор не так агрессивен, как это могло бы быть с его рекламными усилиями по продажам продуктов питания и напитков. Большинство железнодорожных компаний рекламируют свои услуги в своем собственном журнале, в то время как некоторые из них проводят кампанию электронного маркетинга, а также используют местную и международную рекламу в средствах массовой информации.

Стили обслуживания

Питание на железнодорожных терминалах обычно включает в себя лицензированные бары, рестораны самообслуживания и обслуживания официантов, а также фаст-фуды и пункты приема пищи, дополненные торговыми автоматами, раздающими горячие и холодные продукты и напитки. Транзитное питание может включать в себя три вида услуг. Во-первых, это традиционный ресторан автосервиса, где завтрак, обед и ужин организуются в сидячих местах. Пассажиры отправляются в вагон-ресторан для обслуживания, где предусмотрены соответствующие места для сидения, а затем возвращаются на свои места в поезде после еды. В пульмановском вагоне эти блюда доставляются непосредственно на место пассажиров первого класса. Второй вид обслуживания-вагон-буфет, который представляет собой операцию самообслуживания, при которой пассажиры заходят в вагон и покупают легкие закуски за прилавком. Третий-это троллейбусное сообщение, где закуски и напитки доставляются клиентам на их места. Инновационные подходы к организации питания на поездах также очевидны, например, работа "кухни 2000" с использованием охлажденных продуктов, приготовленных централизованно, вагоны-буфеты превратились в бистро на маршруте Лондон-Бирмингем и на восточном побережье англо-шотландского маршрута "вкус Шотландии" ресторанного обслуживания.

Обслуживающий персонал

В Великобритании NetworkRail предпринимает проект, который призван омолодить предоставление навыков в железнодорожном питании другом железнодорожном персонале. В партнерстве с местными колледжами программа направлена на приведение всех сотрудников к Национальному стандарту профессиональной квалификации. Например, в 2004 году была запущена первая в стране Железнодорожная Академия Йорк колледж в партнерстве с национальным железнодорожным музеем-был профинансирован с £1,25 млн. Другие подобные инициативы были введены по всей Великобритании, гарантируя, что железнодорожные работники хорошо обучены.

Технология

Был достигнут ряд достижений в области дизайна и технологии железнодорожной кухни, что позволяет операторам обслуживать более сложные меню, чем когда-либо прежде. Кроме того, те же преимущества, которыми пользуются другие сектора с развитием EPOS и технологий розлива напитков, также пользуются железнодорожным сектором.

Дороги / моторная сторона

Дорожное питание развивалось из гостиниц и таверн прежних дней, которыми пользовались те, кто ехал пешком и на лошадях в современные зоны

обслуживания автомагистралей (MSA) и другие пункты придорожного питания. Фаст-фуд на крупных улицах также теперь появляется как на обслуживании автомагистралей, так и в качестве самостоятельного проезда. Например, в Великобритании насчитывается 86 обслуживания автомагистралей. Moto является крупнейшим оператором обслуживания автомагистралей с 42 сайтами, за которыми следуют WelcomeBreak и Roadchef. Эти три оператора контролируют 89% рынка, в то время как Mcdonald's медленно становится значительным оператором обслуживания автомагистралей.

Финансовые последствия

Количество автомобилей на дороге растет. В Великобритании с 2008 по 2015 год наблюдалась тенденция к снижению покупок автомобилей. Вместе с тем наблюдается также постоянное сокращение числа домохозяйств, не имеющих автомобилей, в то время как доля женщин, имеющих водительские права, возросла с 62% в 2008 году до 65% в 2015 году. Последствия этой демографической тенденции скажутся на потребительских расходах. Автомобили и такси в Великобритании составляют 79% трафика, так что это будет означать устойчивый рост доходов от дорожного питания в 2020 году.

Маркетинг

Основным маркетинговым инструментом обслуживания автомагистралей являются дорожные знаки. Основным мотивом для потребителей, останавливающихся на таком объекте, является удобство. Реклама жестко регулируется, и часто операторам может быть запрещено использовать свой собственный бренд в дорожных указателях.

Стили обслуживания

Обслуживания автомагистралей предоставляют ценные услуги общественного питания для путешествующих людей, а их продукты питания и напитки обычно включают рестораны самообслуживания и обслуживания официантов, торговые автоматы и продукты питания и напитки на вынос.

Обслуживающий персонал

Эти зоны обслуживания часто открыты 24 часа в сутки и имеют особую проблему кадрового обеспечения, так как некоторые сотрудники должны быть доставлены на работу и с работы на расстояние 20-30 миль. Кроме того, из-за их изолированных местоположений, часов, в которые они открыты, и огромного объема, задействованного в пиковые периоды, эти зоны обслуживания также особенно подвержены вандализму и засорению.

Технология

В США общедоступная беспроводная локальная сеть (LAN) широко доступна. В Великобритании переговоры по общедоступной беспроводной локальной сети в обслуживании автомагистралей впервые начались в 2003 году, а первые точки доступа были установлены в 2004 году. Эта дополнительная услуга может повлиять на средние расходы клиентов на питание и напитки в обслуживании автомагистралей. Следующее чем дольше деловой человек проводит в интернете в то время как в обслуживании автомагистралей, тем более вероятно, что им нужно будет купить еду или напитки.

Больницы, вооружённые силы и тюрьмы

Больницы

За последние десять-двадцать лет состояние питания в учреждениях здравоохранения значительно улучшилось, в результате чего новые больницы, в частности, пользуются хорошо спланированными и управляемыми услугами общественного питания. Больничное питание-это специализированная форма питания, поскольку пациент обычно не может переехать в другое место и выбрать альтернативные объекты, и поэтому особое внимание должно уделяться еде и напиткам, чтобы стимулировать прием пищи.

Организация питания в больницах обычно строится на основе подушевого пособия для пациентов, но при этом персонал оплачивает все их питание. Децентрализованный подход был использован во многих больницах, где еда и напитки пациентов были распределены в пункте доставки в палатах. Однако это часто приводило к тому, что пациенты получали холодную, неаппетитную пищу из-за времени между приготовленной пищей и пациентами, фактически получающими ее. Этот метод общественного питания обычно заменяется централизованным подходом, который включает в себя подготовку лотков пациентов в основной производственной зоне или рядом с ней. Отсюда они транспортируются грузовиками или механическими конвейерами на различные этажи, а оттуда непосредственно к пациентам, так что должно быть немного задержки между едой, которая покрывается и подается пациенту.

Еще одной тенденцией стало открытие больничного общественного питания для участия в тендерах контрактных предприятий общественного питания, где во многих случаях централизованная производственная система для нескольких близлежащих больниц может быть жизнеспособной.

Цели инициативы по улучшению питания в больницах, впервые начатой в мае 2001 года, по-прежнему актуальны сегодня:

- Для производства широкого спектра вкусных, питательных и интересных рецептов, которые может использовать каждая больница Национальный центр здоровья;

- Перепроектировать печатные меню больницы, чтобы сделать их более доступными и понятными;
- Ввести круглосуточное кейтеринговое обслуживание, чтобы еда была доступна днем и ночью;
- Обеспечить горячее питание в больницах как в середине дня, так и в начале ужина.

Возможно, свидетельство того, что предприятия общественного питания стремятся улучшить организацию общественного питания в секторе здравоохранения, можно найти в любой программе конференции Ассоциации поставщиков медицинских услуг; опыт общественного питания и пищевое питание являются важными темами, а также культурными и экологическими проблемами в сфере общественного питания в больнице (hospitalcaterers.org).

Кеван Уоллес МНН, помощник менеджера по гостиничному обслуживанию, Фридли Парк Больница NHS Foundation Trust, рассказывает о питании в больницах:

Темпы перемен в питании в больницах были быстрыми. За последние шесть лет мы стали свидетелями внедрения нескольких инициатив, наиболее известными из которых являются улучшение питания в больницах. Это было в значительной степени успешным и достигло многого. Особое внимание уделялось организации питания в национальной службе здравоохранения, будь то подрядчик или внутренние команды. Больше внимания было уделено качеству питания, предоставляемого пациентам. Не только это, но и окружающая среда пациента теперь также является главным фокусом, делая еду и время приема пищи гораздо более частью процесса исцеления. Защищенное время приема пищи, в палате и услуги экономки действительно могут иметь значение для пациентов на пути к выздоровлению.

Это всегда вызов для достижения целей, установленных отдельными трестами и правительством, но поставщики провизии в национальной службе здравоохранения гордятся тем, что они достигают. Команда в Frimley Park Hospital NHS Foundation Trust недавно была удостоена гостеприимства, гарантированного с первой попытки, и они

Услуги

Услуги включают вооруженные силы: Королевский флот, Армия и Королевские воздушные силы; полиция и пожарная служба; и некоторые правительственные ведомства. Вооруженные силы часто имеют свои собственные специализированные отделения общественного питания; Например, военное питание обеспечивается Royal Logistics Corp. У организаций государственной службы, таких как столичная полиция, также есть свои собственные отделы общественного питания. Уровни продуктов питания и напитков в рамках услуг варьируются от больших кафе самообслуживания для большинства персонала до традиционных ресторанов высокого класса для более старших сотрудников.

Службы также выполняют значительное количество функций, что ведет как к мелким, так и к крупным банкетным мероприятиям.

Тюрьмы

Согласно последнему изданию Всемирного списка тюремного населения (WPPL), в пенитенциарных учреждениях по всему миру содержится более 10,35 миллионов человек, более 2,2 миллиона из них содержатся в учреждениях США, а более 1,65 миллиона - в Китае. Численность заключенных во всех пенитенциарных учреждениях в Англии и Уэльсе составляет более 88 000 человек и продолжает расти. Работая с очень ограниченным бюджетом, диета для заключенных основана на фиксированном еженедельном количестве конкретных названных продуктов питания с небольшим еженедельным денежным пособием на душу на свежее мясо и дополнительным отдельным еженедельным денежным пособием на душу на местную покупку диетических добавок. , из которых часть должна быть потрачена на свежие фрукты. Общественное питание в тюрьмах является обязанностью тюремного начальника с делегированной ответственностью, возложенной на сотрудника общественного питания, при этом большая часть фактического приготовления и обслуживания осуществляется самими заключенными.

ВЫВОД

В этой главе мы исследовали:

- договор общественного питания
- Кейтеринг в путешествиях
- Общественное питание в государственном секторе
- Тенденции в каждом секторе
- Обзор ассортимента видов общественного питания
- Основные различия и сходства между различными операциями
- Проблемы управления в сфере общественного питания договор

ВАРИАНТЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Тематическое исследование: большой день

Джулиана и Виктор решили провести свой большой день и хотели устроить свадебный прием, который запомнился бы всем. Они выбрали тему Пиратов Карибского моря для приема и хотели, чтобы их меню отражало эту тему. Деньги не были проблемой, лобстеры и икра будет также

устрицы и шампанское, чтобы начать вечеринку. Когда они подошли к Франко, менеджеру банкетного зала отеля, он заверил их, что на их курорте они найдут все, что им нужно, и его сотрудники будут уверены, чтобы день прошел успешно. Пара определила небольшой остров примерно в десяти милях от курорта и хотела провести там главный прием.

Хотя Франко, и его команда никогда необслуживали за пределами курорта, Франко решил, что не может позволить этой функции ускользнуть из его рук. С 200 гостями и средними расходами £40 за покрытие, он решил, что будет обслуживать эту функцию любой ценой.

Доставка еды и напитков на остров оказалась трудной задачей, но с помощью своего персонала Франко, и его команда были готовы к этому событию, хотя Франко немного волновался, что у него не было правильного оборудования, чтобы держать всю еду при правильной температуре. Тем не менее, прием оказался успешным, и пара была вне себя от радости.

Однако через два дня после мероприятия 46 гостей получили пищевое отравление. Результаты из местной больницы будут опубликованы завтра, но все подозревают, что это были устрицы, а об этом отеле много говорят плохо.

Вопрос 1: Если бы Вы были Франко, что бы вы сделали до этого события, чтобы убедиться, что никаких рисков не было принято?

Вопрос 2: Теперь, когда курорт получает плохую рекламу, что бы Вы посоветовали Франко сделать?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Каковы основные различия между туристическим питанием и государственным сектором?
2. Каковы основные подотрасли питания?
3. Перечислите основные различия между организацией питания на спортивных и развлекательных объектах.
4. Перечислите основные различия между общественным питанием в общественном секторе и промышленным питанием

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Британская ассоциация гостеприимства, www.bha.org.uk/, доступ 20/05/2017.
2. CLIA, 2016, 2017 Перспективы круизной индустрии, страница 7, Международная ассоциация круизных линий.
3. Durocher, J. 2001, Unplugged, Ресторанный бизнес, 100 (1) (1 января): 79–80.
4. Файнштейн, А. Х. и Стефанелли, Дж. М., 1999, Применение технологий в закупках общественного питания: учебник для начинающих
5. маркетингологи общественного питания, Журнал ресторанного и ресторанного маркетинга, 3 (2): 3–22. Haworth Press. Hospitalcaterers.org, www.hospitalcaterers.org/conference/programme.html, доступ по состоянию на 3/05/2017.
6. Карел, М., 2000, Задачи пищевых технологий в 21-м веке, Food Technology, 54 (6)

- (июнь): 56–58, 60, 62, 64. Keynote, 2013, Контрактное питание и управление питанием, <https://www-keynote-co-uk.ezproxy.>
7. brighton.ac.uk/market-report/business-services/contract-catering-foodservice-management?page=2, доступ к которому произведен 3/05/2017.
 8. Keynote, 2014, Круизный рынок, <https://www-keynote-co-uk.ezproxy.brighton.ac.uk/market-report/travel-leisure/>
 9. Круиз-маркет? страница = 3, доступ 3/03/2017.
 10. Mintel, 2016, Отношение к организации питания в местах отдыха, Lightspeed GMI / Mintel.
 11. Mintel, 2017, Контракт-кейтеринг, Великобритания, январь 2017, Резюме, Mintel.
 12. Narprail.org, www.narprail.org/cms/images/uploads/FB_Econ_Final.pdf, доступ 20/05/2017.
 13. Уолмсли, р., 2016, Список мирового тюремного населения. Лондон: Институт исследований уголовной политики.
 14. Стадионы мира, www.worldstadiums.com, доступ к 11/04/2017

Глава 5. Разработка концепции

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Проработав эту главу, вы сможете:

- Иметь представление о технико-экономическом обосновании ресторана.
- Понять основные части бизнес-плана ресторана.
- Иметь базовое представление о том, как можно финансировать операцию.
- Иметь базовые знания о дизайне и макете объекта.

Введение

Открытие нового бизнеса может быть сложной задачей для любого менеджера по продуктам питания и напиткам/предпринимателя. По данным Управления национальной статистики, в Великобритании в 2015 году насчитывалось в общей сложности чуть более 152 000 активных предприятий пищевой промышленности и напитков. В течение года было почти 20000 неудач в бизнесе, но они были заменены почти 23 000 новых стартапов. К сожалению, почти 7% этих предприятий, по прогнозам, потерпят крах в течение первого года своей деятельности, и только около одной трети из них продержатся до пяти лет. Хотя число новых открытий ресторанов часто может противостоять закрытию, нельзя не задаться вопросом, почему так много заведений закрываются, часто в течение одного или двух лет их работы. Ответ может быть очень хорошо, что многие инвесторы не понимают свой рынок, и часто они спешат в инвестиции, не гарантируя, что потенциал есть. Часто они позволяют своим "внутренним чувствам" руководить их бизнес-решениями, не предпринимая никаких шагов для минимизации связанных с этим рисков. Важно, чтобы рынок был понятен, и чтобы первоначальные инвестиции предпринимались для обеспечения того, чтобы гораздо большие инвестиции в проект были оправданы. Понимание первых шагов, которые необходимо предпринять при открытии нового ресторана, даст читателю представление о бизнесе продуктов питания и напитков и ключевых вопросах, которые необходимо учитывать. Эта глава призвана дать первоначальное представление о некоторых инструментах, доступных для потенциальных менеджеров по продуктам питания и напиткам, и о том, как нынешние менеджеры подходят к новой операции.

Концепция

Рестораны – это бизнес, который требует творческого чутья и страсти, наряду с финансовой проницательностью и способностью к маркетингу. Хорошая концепция может часто отделять успех от неудачи. История крупнейших мировых ресторанных сетей (табл.5.1) показывает, что даже одной большой концепции недостаточно, но она имеет первостепенное значение. Иногда концепция становится очевидной только после проведения технико-

экономического обоснования, но чаще всего будущая ресторатор имеет хорошее представление о том, чего она хочет достичь, основываясь на своем опыте и имеющемся таланте.

Проблемы возникают, если ресторатор настолько поглощен своей концепцией, что даже если технико-экономическое обоснование четко показывает, что концепция вряд ли будет работать в конкретном месте, она все равно идет вперед. Есть много примеров концепций, которые, хотя и были успешными с их первой операцией, нашли неудачу, когда они затем разветвились и попытались создать сеть ресторанов. Например, ChezGérard, с чрезвычайно успешными оригинальными концепциями, они расширились слишком быстро и были вынуждены закрыть ряд своих ресторанов. Хороший ресторатор должен всегда следить за пульсом рынка и планировать заранее, прежде чем принимать ключевые решения, которые повлияют на бизнес, оставаясь при этом достаточно гибким, чтобы быть в состоянии реагировать на внезапные изменения рынка (рисунок 5.1).

При выборе концепции выделяют три основные категории.

1. Рестораны, которые полагаются на низкую маржу, но высокий объем продаж (фаст-фуд, еда на вынос и т.д.).
2. Рестораны среднего уровня, которые предлагают полный обед, но по относительно низким ценам (повседневная столовая).
3. Высококласные рестораны, которые полагаются на высокую маржу (см. рестораны звезды Мишлен).

Кроме того, ресторан может быть тематическим с едой из определенной этнической группы, таких как китайский, японский, корейский, итальянский, греческий, мексиканский, карибский, английский, французский, немецкий, Индийский и тайский, чтобы назвать несколько. В Великобритании двумя наиболее популярными этническими видами питания являются китайский и Индийский (Mintel).

Пробелы на рынке всегда являются хорошим местом для начала при рассмотрении концепции, которую вы хотите разработать в этой области. Если, например, в вашем районе есть большое количество китайских ресторанов, вы можете рассмотреть альтернативное место или полностью изменить свою тему. Владельцы ресторанов как правило, считают, насколько формальным или неформальным они хотят, чтобы их учреждение было. Затем они принимают решение о создании правильной атмосферы, тщательно рассматривая не только дизайн интерьера ресторана, но и пункты меню, представленные для используемой мебели и столовых приборов, а также освещение, акустику и тип музыки ресторана. Еще одним важным соображением является продажа алкогольных напитков. Это решение влияет не только на общее ощущение

ресторана, но и на вид лицензии, которую должен будет иметь ресторатор. Меню является следующим ключевым решением, которое Глава 6 охватывает в некоторых деталях.

Таблица 5.1 лучшие сети ресторанов по всему миру по количеству торговых точек 2017

Компания	Пункт продажи
McDonalds	35,000
Starbucks	20,800
Yum	41,000
Domino'sPizza	11,600
Источник: составлено автором,май2017	



Рисунок 5.1 Основные соображения концепции ресторана

Ценообразование это, конечно, имеет первостепенное значение, так как завышенные пункты меню или пункты меню, которые не предлагают никакой прибыли, могут поставить бизнес в сложное финансовое положение. Одним из окончательных решений является то, будет ли ресторан предлагать услуги на

вынос или доставку. Для некоторых ресторанов доставка еды часто соответствует доходу, полученному от сидячих клиентов.

УПРАЖНЕНИЕ 1

Определите все основные этнические рестораны в вашем районе.
Спросите как минимум пять ваших друзей/ коллег о любых этнических ресторанах, которые они посетили в прошлом году.
Является ли их ответ тем, что вы ожидали, учитывая количество этнических ресторанов?

Оценка целесообразности

Одним из ключевых инструментов, помогающих принять решение о том, будет ли концепция успешной или нет, является исследование эффективности. Техничко-экономическое обоснование- это документ, который разрабатывается после того, как Ресторатор изучил рынок и проанализировал экономику, чтобы он хорошо знал окружающую среду, в которой предлагается развивать бизнес, и ожидаемую отдачу от инвестиций.

Несмотря на то, что существует множество руководств по проведению технико-экономических обоснований, важнейшие направления, которые необходимо охватить, остаются в основном неизменными. Здесь мы предлагаем подход к технико-экономическому обоснованию от конкретного более общий. Поскольку наиболее сложной и трудоемкой задачей может быть сбор данных, начиная с местоположения, можно сэкономить ценное время и ресурсы(рис.5.2.)

Местоположение

Есть два основных вопроса, которые любой будущий ресторатор хочет решить. Какой тип ресторана мне открыть? Где я могу открыть это? Первый вопрос часто решается и переопределяется после завершения технико-экономического обоснования, а ответом на второй вопрос может быть разница между успехом и провалом. Перенос ресурсов на конкретный сайт просто потому, что он имеет удивительно низкую аренду без учета рынка или совместимости местоположения с концепцией, является ошибкой слишком часто.

Независимо от того, насколько велика концепция ресторана, если он недоступен, он легко может стать пустым рестораном. Например, в пиковое летнее время потенциальные клиенты предпочитают идти по той стороне улицы, которая предлагает тень, поэтому, если ресторан расположен не с той стороны дороги, клиенты даже не будут задумываться о том, чтобы остановиться и посмотреть на меню. Ресторан с ограниченной парковкой или без парковки, требующий длительной прогулки, может отпугнуть потенциальных клиентов. Доступ для инвалидов также необходимо учитывать, а также, насколько близко ресторан на главных улицах.

Ресторан также должен быть виден, так как многие рестораны полагаются на

бизнес. Если ресторан не может

быть увиденным или трудно найти, будет очень трудно построить базовый рынок для него. Важно обеспечить возможность размещения указателей для руководства потенциальных клиентов, в то время как внешнее освещение, которое привлекает и направляет клиента, имеет важное значение. Внешний вид здания может быть сдерживающим фактором или привлекательностью.

Насколько близко ресторан находится к потенциальным источникам бизнеса, таким как офисы, больницы или отели, и как близко к потенциальным конкурентам? Это хорошая идея для прогнозирования потенциальных клиентов по сегментам рынка

на расстоянии от ресторана. Объем трафика также может быть ключевым фактором, поэтому полезно следить за особенностями движения и пешеходов, а также определять пиковые и непиковые периоды.

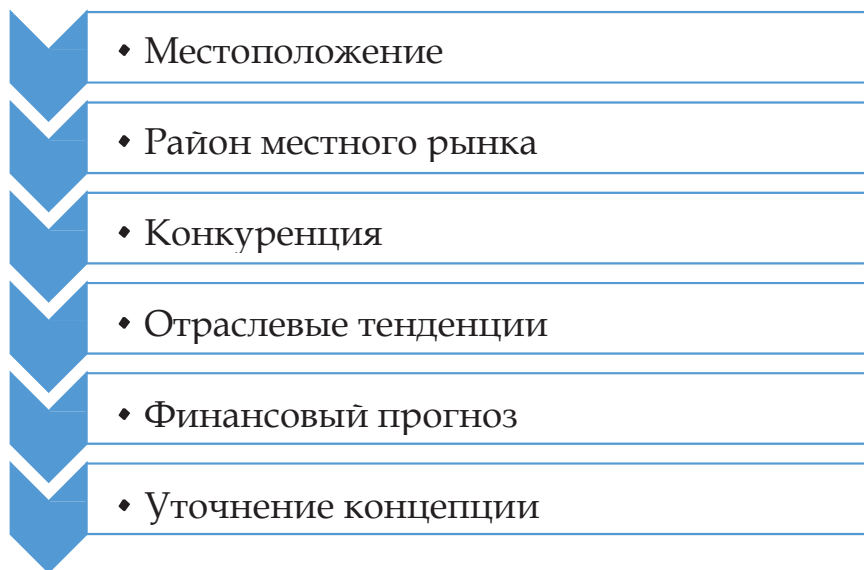


Рисунок 5.2 Техничко-экономическое обоснование

Есть и другие соображения, такие как будущие события в этой области, вопросы безопасности окружающей среды и ограничения, чтобы назвать несколько. Важно, чтобы полный профиль местоположения и непосредственной области был построен, чтобы гарантировать, что сайт хорошо подходит для типа ресторана, предназначенного.

Территория местного рынка

Имея в виду местоположение, легче определить географический размер рынка. Переоценка количества миль, которые потенциальные клиенты готовы совершить, чтобы добраться до бизнеса, является распространенным заблуждением. Часто лучше иметь пессимистический подход, чем чрезмерно

оптимистичный. Следующий шаг включает получение демографических данных о людях, которые проживают или работают в указанной области. Демографические графики, такие как возраст, пол, образование и доход, а также тенденции роста бизнеса, туристические визиты и т. Д., Можно получить через местные торговые палаты, центры развития бизнеса, рыночные отчеты и местные агентства экономического развития. См. Главу 9 для более подробной информации по этой теме.

Консалтинговые фирмы часто выпускают отчеты, которые иллюстрируют поведение вне дома, такое как предпочтение пунктов меню, частота посещения ресторанов, предпочтительные рестораны и т. д. Такие отчеты могут помочь понять экономические характеристики населения и дополнительно уточнить концепцию.

Конкуренция

Анализ конкуренции позволяет оценить спрос и возможности на рынке. Общая ошибка состоит в том, чтобы анализировать только те рестораны, которые соответствуют конкретной концепции. Таким образом, у оператора фаст-фуда может возникнуть соблазн обойти углы и анализировать только аналогичные операции на рынке и избегать изучения других типов ресторанов. Важно помнить, что каждый ресторан конкурирует за располагаемый доход и располагаемое время клиентов, поэтому все операторы продуктов питания и напитков, независимо от их концепции, будут влиять на бизнес. Посетив существующие рестораны, можно получить доступ к ценной информации, такой как тип предлагаемого меню, качество еды и обслуживания, ценовая политика и даже оценить оборот конкурента. Сколько ваших конкурентов являются независимыми владельцами, и сколько из них являются частью цепочки, которая может повлиять на вашу прибыльность? Сетевые рестораны, например, получают возможность снизить цены, поскольку экономия от масштаба позволит им покупать товары по более низким ценам. Насколько хорошо можно конкурировать, если тот же самый продукт предлагается конкурентом по гораздо более низкой цене? Важно также следить за обзорами ресторанов в местной прессе или путеводителями, чтобы увидеть репутацию ресторана. Существующие рестораны не единственные, которые нужно учитывать. Недавние закрытия ресторанов должны быть исследованы, и попытка найти причины закрытия даст представление о местном рынке. Кроме того, любая информация о будущих конкурентах может быть чрезвычайно важной. Если, например, вы ожидали, что будете единственным рестораном морепродуктов в городе, но вы обнаружите, что такие концепции открылись и закрылись раньше или что такой ресторан скоро откроется всего в нескольких улицах от вашего местоположения, вы можете решить либо найти новое место, либо переосмыслить концепцию.

Отраслевые тенденции

Отраслевые тенденции могут помочь быстро осознать потенциальные угрозы или возможности, которые могут существовать. Например, во времена высокого экономического роста промышленность могла бы наслаждаться более высокими оборотами, поскольку люди будут склонны есть чаще. Важно посмотреть, как развивается рыночный спрос за последние три-пять лет и какие типы ресторанов, похоже, преуспевают. Какие тенденции существуют в еде и питье клиентов? Мы можем наблюдать переход от нездоровой пищи к здоровому питанию или увеличение сегмента рынка для вегетарианцев. Возможно, появятся новые разработки в таких областях, как производство продуктов питания, обслуживание клиентов, ценообразование и государственное регулирование. Например, если вы хотите открыть органический ресторан где-то в Европе, вам придется соблюдать правила ЕС, которые позволяют вам использовать ярлык "органический".

Джейн Рентон, бывший генеральный директор отеля JumeirahLowndesHotel, прокомментировала, как запрет на курение, введенный в Великобритании в 2007 году, повлиял на дизайн их бара и ресторана Mimosa:

Мы запустили отель JumeirahLowndes после проекта реконструкции стоимостью 8,5 миллионов фунтов стерлингов. Поскольку запрет на курение для всех пабов и частных клубов членов в Англии повлиял на многие гостиничные предприятия, для нас было важно сохранить тему под открытым небом для нашего бара и ресторана Mimosa. Наше внимание было сосредоточено на свежих сезонных ингредиентах с яркими цветами и чистыми ароматами. **Тема работала как «самые желанные столы Мимозы были нашими столами на открытом воздухе, где гости могли расслабиться и понежиться, а также впитать атмосферу площади Lowndes».**

Финансовый прогноз

После того, как все данные собраны и проанализированы местоположение, рынок, конкуренция и отрасль, ресторатор готов сделать некоторые прогнозы для оценки оборота бизнеса и более конкретно указать ожидаемые цифры в таких областях, как средние расходы клиентов, количество обложек и потенциальные затраты.

Желательно смотреть на финансовые прогнозы, используя еженедельные, ежемесячные и годовые прогнозы, поскольку сезонность повлияет на бизнес, а разделение года на несколько сезонов облегчит прогнозирование более точно. Рестораны также легко зависят от дня недели; часто ресторан находит, что определенный день является самым загруженным, в то время как другой может быть тихим днем. Для нового ресторана это может быть трудно предсказать, хотя анализ конкурентов должен был помочь. Если ресторан уже существует, исторические данные облегчают прогнозирование.

Существующие рестораны могут пожелать сделать технико-экономическое обоснование, если они рассматривают расширение бизнеса или хотят открыть вторую или третью операцию.

Совершенствование концепции

Информация, полученная до настоящего времени, позволит ресторатору оценить бизнес-идею и прийти к заключению относительно того, является ли это осуществимой операцией или нет. Затем эта концепция может быть отвергнута или уточнена для достижения более высокой отдачи от инвестиций.

Jones and Merricks (1994) классифицируют развитие концепций в сфере общественного питания как новые концепции, которые, хотя и не являются новыми, впервые выходят на рынок, модифицированные концепции для обеспечения большей удовлетворенности потребителей, переориентированные концепции, ориентированные на новые сегменты рынка, и расширенные концепции, направленные на обращение к более широкому сегменту рынка. Ключ к концепции – это предпочтения клиентов, и для большинства типов концепций это может быть относительно легко предсказать. Однако для совершенно новых концепций, которые никогда не были протестированы раньше, это может быть не так просто. Часто с новой концепцией потребитель может не знать, предпочтет ли он такой продукт, поэтому, хотя запрос потребителя может привести к отрицательным результатам, когда продукт действительно предлагается, можно обнаружить, что потребитель действительно любит его.

Бизнес-план

Бизнес-план – это документ, в котором изложены ожидаемые действия компании на определенный период, обычно включающие подробный перечень и анализ рисков и неопределенностей. Для малого бизнеса он изучает предлагаемые продукты, рынок, отрасль, политику управления, маркетинговую политику, производственные и финансовые потребности. Стоит отметить, что часто возникает путаница между технико-экономическим обоснованием ресторана и бизнес-планом. Это может быть так, потому что информация, которая становится очевидной в технико-экономическом обосновании, будет затем использоваться при разработке бизнес-плана. В бизнес-плане менеджер рассматривает существенные проблемы, выявленные в технико-экономическом обосновании, и указывает, как он собирается их решать.

Кто будет читать бизнес-план, может повлиять на то, как он написан. Хотя основная информация остается неизменной, особое внимание уделяется различным разделам плана, если оператор обращается за банковским финансированием (долговое финансирование) к инвесторам (долевое финансирование). Банк может искать надежный план и активы, которые обеспечат погашение кредита, в то время как потенциальные инвесторы могут искать высокую отдачу от инвестиций.

Хорошо разработанный бизнес-план имеет все значение при обращении к потенциальным инвесторам (Рисунок 5.3). Инвесторы и кредиторы будут запрашивать копию бизнес-плана, и это часто является одним из ключевых инструментов, который помогает им принять решение о том, будут ли они инвестировать или нет. Сердцем хорошего бизнес-плана является уникальная точка дифференциации, ключевое новшество, которое выделяет бизнес и гарантирует, что потенциальные инвесторы рассмотрят возможность финансирования бизнеса. Следующие разделы иллюстрируют основные части бизнес-плана.



Рисунок 5.3 элементы бизнес-плана ресторана

Управляющее резюме

Хотя этот раздел является самым первым в бизнес-плане, всегда полезно писать его последним, чтобы он включал все ключевые моменты, которые оператор хотел бы донести до потенциальных инвесторов. Большинство инвесторов потратят не более пяти минут на рассмотрение предложения, и если резюме не улавливает их воображение, то

наверняка они не будут пытаться читать дальше. Ключевыми областями, которые анализируются в хорошем резюме, являются название компании, тип ресторана, его уникальная торговая точка, рост рынка и последние тенденции, управленческая команда и ее сильные стороны, требования к финансированию и прогнозы, как будут выделяться средства. Используется и план операций и прогнозируемый возврат инвестиций.

Описание концепции ресторана

Вторая часть бизнес-плана содержит более подробный обзор компании и характера предлагаемого продукта / услуги. Он часто включает в себя историю концепции, разработку, предлагаемую юридическую форму ресторана (например, будет ли это компания с ограниченной ответственностью, партнерство или единое право собственности) и заявление о миссии. Обычно примерное меню включено. Также включите временную шкалу ключевых событий, например, сколько времени потребуется для запуска операции, описание концепции и любые преимущества, которые концепция может иметь по сравнению с конкурентами.

Анализ рынка

В этом разделе может быть использована информация, собранная в технико-экономическом обосновании. Можно описать местоположение, определить и проанализировать местный рынок, а также отраслевые тенденции реальную и потенциальную конкуренцию. Любой рынок угроз, которые были выявлены, должны быть включены здесь. Потенциальные инвесторы или кредиторы ожидают увидеть анализ слабых сторон, а также сильных сторон, и ни какие слабые стороны не могут означать, что план слишком оптимистичен, и исследователи, возможно, пропустили важную информацию.

Анализ PESTLE

Еще одним инструментом, который часто используется для анализа внешней среды организации, является PESTLE. Аббревиатура означает политические, экономические, социальные, технологические, правовые и экологические вопросы и факторы, которые должны быть приняты во внимание при разработке бизнес-плана. Этот конкретный инструмент позволяет пользователю увидеть более полную картину при принятии решения том, как действовать с их рестораном. Вот список некоторых вопросов под каждым заголовком, которые читатели могут пожелать рассмотреть; это всего лишь примеры, и списки далеко не все охватывающие, но помогут читателю глубже понять использование инструмента PESTLE.

- Политические вопросы (политика правительства, местного совета и торговая политика, терроризм, война, политические тенденции).
- Экономический (контролирует силу экономики, силу внутренней экономики, силу местной экономики, инфляцию, тенденции распределения, налогообложение, уровень безработицы).
- Социальные (изменение образа жизни, изменение потребительского поведения,

демографические изменения).

- Технологические (новые и перспективные технологии, инновационные технологии, технологии связи, технологии производства, технологии обслуживания).
- Правовые (местные и внутри государственные законодательства, международные и европейские законодательства, законодательства в сфере лицензирования, трудового права, экологического законодательства).
- Экологическая (вопросы устойчивости, международные и местные нормативные акты, отношение потребителей).

SWOT-анализ

Часто сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (SWOT) предлагаемой операции будут проанализированы в рамках процесса планирования рынка. SWOT-анализ включает в себя систематический анализ всех аспектов операторов, как внутренних, так и внешних. Сильные и слабые стороны часто называют внутренними, возможности и угрозы-внешними.

Возьмем в качестве примера операцию быстрого питания. Одной из его неотъемлемых сильных сторон может быть качество продукта: клиенты знают, что от одной покупки к другой они всегда будут получать один и тот же продукт стандартного качества. Слабость, однако, может заключаться в ограниченном выборе меню или конструкции упаковки на вынос, которая не удерживает пищу при правильной температуре в течение достаточно длительного времени. Могут существовать возможности для расширения ассортимента меню путем предложения дополнительных продуктов, соусов и сопутствующих продуктов без необходимости приобретения дополнительного капиталоемкого производственного оборудования или поиска новой и более эффективной упаковки в рамках конкретных стандартов затрат. Угрозы могут быть в форме конкуренции со стороны других операторов фаст-фуда, или от резкого увеличения стоимости основного сырьевого товара до операции, что повлияет на стоимость продукта для клиента и продажи смеси для операции.

Использование SWOT в качестве инструмента управления заключается в его всестороннем анализе всех аспектов организации. Поэтому он будет включать подробный обзор всех маркетинговых функций, рассмотренных в главе 9, и в частности присоставлении комплекса маркетинговых мероприятий (таблица 5.2).

Команда управления

Это важный раздел для инвесторов и кредиторов. То, насколько сильна команда менеджеров, сильно повлияет на их решение. Если, например, Гордон Рамзи обратится в банк за финансированием нового предприятия, его профиль сам по себе может быть достаточно сильным активом для банка, чтобы финансировать операцию. Важно, что этот раздел иллюстрирует, что команда менеджеров может эффективно управлять бизнесом и что их коллективный опыт может гарантировать успешный проект. Это раздел, в котором проиллюстрированы

история членов управленческой команды, опыт, который они имеют в области управления продуктами питания и напитками и каковы их обязанности в этом конкретном проекте. Показана организационная структура, тип собственности бизнеса, и кто будет входить в совет директоров, а также их опыт.

Операции

Эта часть плана устанавливает порядок выполнения операции и иллюстрирует стратегии, необходимые для реализации бизнес-плана. Здесь будут очевидны сопутствующие затраты, а также стиль и стандарты обслуживания, производственные стандарты и контроль качества. В частности, план операций включает стратегию маркетинга, план производства, план обслуживания, описание персонала и поддержку клиентов. Таблица 5.2 Пример SWOT-анализа ресторана

Таблица 5.2 Пример SWOT-анализа ресторана

	Положительный	Отрицательный
Внутренний	<i>Силы</i>	<i>Слабости</i>
	Репутация	Низкая рентабельность
	Сильная клиентская база	Высокая текучесть кадров
Уникальное меню		
Внешний	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
	Открытие другой торговой точки	Новый конкурент
	Будущая крупная конференция	Изменение в <u>законодательстве</u>

ФИНАНСИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИИ

Бизнес-угрозы

Раскрываются потенциальные угрозы, которые могут повлиять на компанию. Раскрывая такие возможности, ресторатор дает читателю знать заранее, что существуют риски, связанные с бизнесом. Потенциальные инвесторы ценят такую честность, и опытные бизнесмены будут ожидать, что бизнес-риски будут включены в бизнес-план как норма. Некоторые из областей, которые должны быть охвачены - это внешние и внутренние угрозы, страховые положения и планы действий в чрезвычайных ситуациях.

Финансовый прогноз

Если бизнес не имеет финансового смысла, то не было бы никаких причин, почему нужно инвестировать. Финансовые отчеты должны иметь хорошее понимание бизнеса и его жизнеспособности. Новые предприятия также могут показывать прогнозы, но существующие компании также должны показывать три-пять лет предварительных фактических данных. Ожидаемый финансовой отчетности, как правило, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и баланс (рисунки 5.4 и 5.5). Прогнозы не менее чем пять лет. Финансовые прогнозы доступны по месяцам, кварталам и годовые отчеты. Также обычно включают анализ безубыточности.

Приложение

В этом разделе ресторатор обычно включает любую вспомогательную информацию, которая должна быть доступна читателю. Примерами такой информации могут быть меню конкурентов, первичные собранные данные, такие как заполненные клиентом анкеты, примеры меню, рекламные материалы и рекламные объявления.

Финансирование деятельности

В зависимости от размера бизнеса и опыт работы управленческой команды может быть несколько путей для финансирования ресторан. Здесь мы кратко рассмотрим некоторые возможности; хотя это неисчерпывающий список, он направлен на то, чтобы дать читателю представление о потенциальных возможностях финансирования деятельности ресторана.

Кредиты коммерческих банков

Получение банковского кредита, особенно если ресторатор не имеет подтвержденного послужного списка, может быть очень сложным. Тем не менее, хороший бизнес-план, безусловно, помогает. Часто бывает так, что перед получением положительного ответа необходимо посетить ряд банковских

менеджеров. В тех случаях, когда это кредит для финансирования второй собственности, имея послужной список делает вещи проще. Если оператор уже управляет одним или двумя успешными ресторанами, шансы на получение банковского кредита увеличиваются. Проблема с коммерческими банковскими кредитами заключается в том, что если бизнес не преуспевает, вам все равно придется вернуть кредит, в то время как с инвесторами, которые покупают акции на бизнес, они разделяют риск. Преимущество коммерческого банковского кредита заключается в том, что если бизнес успешен, ресторатор все еще может иметь полный контроль над бизнесом.

Гранты и кредиты для малобизнеса

Существуют различные возможности для альтернативных источников финансирования малого бизнеса. Например, "Фонд раннего роста", программа, которая была разработана для поощрения финансирования рисков для начинающих компаний и компаний роста, предоставляет успешным заявителям в среднем 50000 фунтов стерлингов. Другим интересным источником финансирования является кредитная гарантия малых фирм, которая рассматривает предприятия с жизнеспособными бизнес-планами, которые не смогли обеспечить обычный кредит из-за отсутствия активов (Департамент торговли и промышленности: dti.gov.uk).

Рисунок 5.4 Отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств

(Sterling in millions)	2007	2006	2005
OPERATING ACTIVITIES			
Net Income.....	£479	£400	£390
Adjustments to reconcile to cash provided by operations:			
Depreciation and amortization.....	195	162	140
Income taxes.....	133	87	76
Timeshare activity, net.....	-195	-102	28
Other.....	48	19	-22
Working capital changes:			
Accounts receivable.....	-53	-126	-104
Inventories.....	-4	-17	15
Other current assets.....	28	-38	-16
Accounts payable and accruals.....	219	326	98
Cash provided by operations.....	850	711	605
INVESTING ACTIVITIES			
Capital expenditures.....	-1,095	-929	-937
Acquisitions.....	-	-61	-48
Dispositions.....	742	436	332
Loan advances.....	-389	-144	-48
Loan collections and sales.....	93	54	169
Other.....	-377	-143	-192
Cash used in investing activities.....	-1,026	-787	-724
FINANCING ACTIVITIES			
Commercial paper, net.....	46	355	426
Issuance of long-term debt.....	338	366	868
Repayment of long-term debt.....	-26	-63	-473
Redemption of convertible subordinated debt.....	-	-120	-
Issuance of Class A common stock.....	58	43	15
Dividends paid.....	-55	-52	-37
Purchase of treasury stock.....	-340	-354	-398
Advances (to) from Old Marriott.....	-	-	-100
Cash provided by financing activities.....	21	175	301
(DECREASE) INCREASE IN CASH AND EQUIVALENTS.....	-155	99	182
CASH AND EQUIVALENTS, beginning of year.....	489	390	208
CASH AND EQUIVALENTS, end of year.....	£ 334	£ 489	£ 390

USAR	Summary Statement of Income The Tsolias Taverna For the year ended December 31, 2007	
Sales:		
Food	1,045,800	75.85%
Beverage	333,000	24.15%
Total Sales	1,378,800	100.00%
Cost of Sales:		
Food	448,000	32.49%
Beverage	85,200	6.18%
Total Cost of Sales	533,200	38.67%
Other Income	5,100	0.37%
Gross Profit	850,700	61.70%
Operating Expenses:		
Salaries and Wages	332,200	24.09%
Employee Benefits	57,440	4.17%
Direct Operating Expenses	88,440	6.41%
Music and Entertainment	14,200	1.03%
Marketing	30,000	2.18%
Utility Services	37,560	2.72%
General and Administrative Expenses	56,400	4.09%
Repairs and Maintenance	28,600	2.07%
Occupancy Costs	82,200	5.96%
Depreciation	31,200	2.26%
Total Operating Expenses	758,240	54.99%
Operating Income	92,460	6.71%
Interest	21,600	1.57%
Income Before Income Taxes	70,860	5.14%
Income Taxes	24,801	1.80%
Net Income	46,059	3.34%

Конец декабря 2007 года и Декабрь 2006 года	2007	200
(в миллионах стерлингов)		
Активы	£	£
Оборотные средства		
Денежные средства и их эквиваленты.....	334	489
Счета и векселя к получению..	728	740
Товарно-материальные запасы, по более низкой средней	97	93
Предоплаченные налоги.....	197	220
Другой.	59	58
	1,415	1,6
Имущество и оборудование... ..	3,241	2,8 ₄₅
Нематериальные вложения.	1,833	1,8
Инвестиции в филиалы.....	747	294
Векселя и прочая дебиторская задолженность.	661	473
Другой.	340	292
Общие активы	8,237	7,3
Обязательства и собственный капитал	£	£
Текущие обязательства		
Кредиторская задолженность..	660	628
Начисленная заработная плата и льготы.....	440	399
Самострахование.	27	36
Прочая кредиторская задолженность и начисления..	790	680
	1,917	1,7
Долгосрочная задолженность.	2,016	1,6 ₇₆
Самострахование.	122	142
Прочие долгосрочные обязательства.....	915	855
Собственный капитал		
Привилегированные акции ESOP		
Обыкновенные акции класса А, выпущено 255,6 млн.акций....	3	3

Дополнительный оплаченный капитал	3,590	2,7
Нераспределенная прибыль.. . . .	851	508
Незаработанные акции ESOP.	-679	
Казначейские акции, по себестоимости.....	-454	-
Накопленный прочий совокупный доход.....	-44	-
	3,267	2,9
Совокупные обязательства	8,237	7,3

Рисунок 5.5 Пример балансового отчета

В качестве другого примера, в США ресторатор малого бизнеса имеет возможность получить кредит Управление по делам малых предприятий. Чтобы претендовать на такой кредит, ресторатор должен сначала быть отвергнуты традиционными кредитными. Индивидуальный франчайзи крупных корпораций также могут рассматриваться как малые предприятия. Управление по делам малых предприятий будет искать подробные доказательства того, что оператор может погасить кредит.

УПРАЖНЕНИЕ 2

Определите по крайней мере два потенциальных источника финансирования для ресторана на 50 столов в вашем районе.

Что вам нужно сделать, чтобы обеспечить наилучшие шансы на получение финансирования из ваших идентифицированных источников?

Инвесторы /бизнес-ракурсы

Привлечение инвесторов может быть трудным, но это может быть хорошим способом финансирования первой операции. Хорошая сеть имеет решающее значение, и часто Новый ресторатор ищет небольшие инвестиции от большого числа инвесторов. Инвесторы могут предложить кредит, но чаще они будут покупать акции в бизнесе; хорошая бизнес-структура будет гарантировать, что Ресторатор по-прежнему имеет контроль над бизнесом. Инвестиционные банки также могут быть источником финансирования, но часто они будут рассматривать только установленных рестораторов.

Партнерские объединения

Партнерство может быть хорошим способом привлечения капитала, но

потенциальный партнер должен знать обо всех связанных с этим рисках. Есть ряд положительных результатов от делового партнера. Например, риски и ответственность распределяются между собой, в компанию вносятся другие сильные стороны, и зачастую партнеры будут подпитывать друг друга идеями и разрабатывать решения, которые в противном случае остались бы незамеченными. Обязательно, чтобы условия партнерства были изложены заранее, потому что, если партнерство становится кислым, судебные издержки, связанные с разрывом партнерства, могут быть очень высокими. Часто дружба может закончиться из-за нагрузки, которую может на них оказать бизнес, либо из-за конфликта интересов, либо из-за неудовлетворительного поведения одного из партнеров.

Личные финансы

Личный кредит, такой как кредит на покупку жилья, может обеспечить дополнительное финансирование. Личные сбережения, индивидуальные пенсионные счета или кредитные карты могут быть источниками частичного финансирования проекта. Личные кредиты часто имеют высокую процентную ставку и дополнительный риск потери личных активов.

Венчурный капитал

Хорошо зарекомендовавшие себя рестораторы могут рассмотреть возможность создания венчурной фирмы, желающей инвестировать. Такие фирмы инвестируют значительные средства в компании, в которых они предвидят значительное расширение. По сравнению с другими инвесторами, венчурные фирмы обычно требуют гораздо большего партнерства и помогут определить направление развития компании. Они ожидали увидеть большую отдачу от своих инвестиций в течение пяти лет.

Франшиза

Франшиза может быть хорошим бизнесом для обеспечения финансирования. Хороший франчайзер окажет положительное влияние на принятие решений банками и инвесторами при кредитовании операции. Компании с успешной концепцией ресторана (франчайзер) могут пожелать предоставить франшизу своей концепции ресторатору (франчайзи). Франчайзинг - это соглашение, при котором франчайзер (основная компания) предоставляет франчайзи (новому ресторатору) лицензию на использование определенных коммерческих методов работы, которые он разработал. Франчайзи вносит необходимый капитал для запуска операции, усилий и мотивации управлять

заведением и соглашается быть под контролем франчайзера; франчайзер взамен вносит свой вклад на обучение франчайзи, процедуры эксплуатации и другие управленческие экспертизы. Соглашения о франчайзинге особенно применимы к предприятиям быстрого питания из-за того, что эти операции поддаются стандартизации и дублированию и, таким образом, способствуют развитию франчайзинга в рамках крупных операций сети.

Преимущества для франчайзи:

1. Это дает возможность для немедленного вступления в бизнес.
2. Он предлагает немедленный выход на конкретный рынок с проверенным успешным «пакетом», то есть продуктом бренда.
3. Помощь предоставляется в поиске и оценке сайтов.
4. Помощь оказывается на основании первоначальных макетов, торгового оборудования спецификации и рекомендации с приложениями планирования.
5. Оказывается, помощь в первоначальном обучении руководства персонала.
6. Франчайзер предоставляет меню, и продает (или поставщик назначает) всех пищевыми продуктами, включая напитки, небольшого оборудования и т. д. к франчайзи.
7. Франчайзер предоставляет все оперативные документы.
8. Франчайзер оказывает региональную и национальную рекламную поддержку.

Франчайзер предоставляет регулярные консультации и оценки. Преимущества для франчайзера:

1. Это позволяет франчайзеру быстро расширять бизнес, используя инвестиционный капитал франчайзи.
2. Это позволяет франчайзеру достичь проникновения на рынок относительно легко и быстро, используя капитал, время и энергию франшизы.
3. Это сокращает количество (если таковое имеется) сотрудников, занимающихся разработкой, для поиска сайтов и участия в длительных открытиях новых подразделений.
4. Это увеличивает преимущества для франчайзера, обеспечивая значительно большую рыночную экспозицию продукта.
5. Это позволяет франчайзеру быть необходимым поставщиком продуктов питания, напитков, одноразовых товаров, оборудования и иногда приспособлений и фитингов, за исключением продуктов конкурентов во всех формах.
6. Это позволяет франчайзеру иметь франшизополучателя по периодическому контракту, оплачивать вступление во франшизу, платить комиссионные в зависимости от оборота и часто выплачивать определенный процент от оборота на региональные

и национальные рекламные и рекламные акции.

Примером франчайзера могут быть рестораны McDonald's. Франчайзером в этом случае является McDonald's, а франчайзи - любой оператор, желающий купить франшизу у McDonald's. Часто может возникнуть путаница между франшизой и сетью. В сети все торговые точки принадлежат основной компании. Во франшизе некоторые торговые точки принадлежат отдельным операторам, которые затем платят сборы основной компании. Путаница часто происходит потому, что такие компании, как McDonald's работают как сеть и как франшиза, то есть они владеют рядом своих ресторанов, но они также будут продавать франшизу потенциальным инвесторам.

Сочетание выше перечисленного

Для финансирования проекта можно использовать любую комбинацию из двух вышеупомянутых методов. Реально новый ресторатор может получить кредит, а также кредит на дом или получить часть финансирования от инвесторов.

Проектирование и планировка сооружения

Дизайн и планировка ресторана окажут большое влияние на опыт питания, а также на сотрудников ресторана. В зависимости от концепции и размера бизнеса, при проектировании ресторана будут существовать различные требования и приоритеты. Здесь мы вкратце рассмотрим основные компоненты дизайна и планировки ресторана.

Место обслуживания клиентов

Этот район часто называют работниками предприятия «перед домом». Обычно это то, что клиент видит в первую очередь; эта область будет влиять на восприятие клиентом типа операции качества обслуживания и даже продуктов питания и напитков, которые клиент может ожидать. Зона обслуживания должна сочетать в себе эстетику, а также практичность, чтобы впечатление от еды усиливалось окружением и дизайном ресторана. Этнический ресторан может иметь определенную тему, связанную со страной происхождения ресторатора, в то время как тип работы быстрого питания может уделять больше внимания функциональности, а не комфорту. Ресторанное пространство определяется в зависимости от уровня обслуживания, и, вообще говоря, ресторан изысканной кухни, как ожидается, позволит гораздо больше места на одно место, чем фаст-фуд. Расположение столов будет сделано таким образом, чтобы максимально использовать пространство для обеспечения большей вместимости, в то время как передвижная мебель позволит выполнять функции проводить большие вечеринки в

ресторане. Другие области могут включать в себя хост-станцию, обычно находящуюся у входа в ресторан с полным спектром услуг, кассовую станцию и, в некоторых случаях, бар с зоной для клиентов, ожидающих готовности стола. Общественные туалеты также являются ключевой зоной для ресторана, так как часто клиенты используют уровень чистоты туалета как отражение чистоты кухни ресторана. Планировка туалетов потребует кабинок для инвалидов и может потребовать подгузников для переодевания и зон для кормления детей, особенно если ресторан ориентирован на семьи.

Кухня

Кухонная зона может быть названа "задней частью дома" или производственной зоной, потому что именно здесь производится еда.

Кухни с открытой планировкой стали тенденцией, когда процесс производства становится частью процесса приготовления пищи. С точки зрения проектирования такие кухни могут стать дополнительным преимуществом и помочь установить определенную тему в ресторане.

Традиционно основными зонами кухни являются: секция холодной подготовки для сборки закусок, салатов и десертов; кулинарная станция, где готовятся основные блюда; и зона горячей плиты, где блюда покрываются и ждут, когда серверы доставят клиентам. Зона для мытья посуды находится рядом с зоной для приготовления пищи, так что кастрюли и сковородки можно легко добраться. Стоит отметить, что большинство отделов здравоохранения требуют отдельных раковин для мытья и дезинфекции кастрюль, сковородок и посуды, которые необходимо мыть в ручную.

Там будет зона поставщиков или зона декантации, где принимаются товары; зона хранения продуктов с морозильниками и кулерами, весы, разбивочный стол и стеллажи для вашего морозильника, холодильника и сухих товаров; и белье также может храниться в этой области.

Другие зоны ресторана

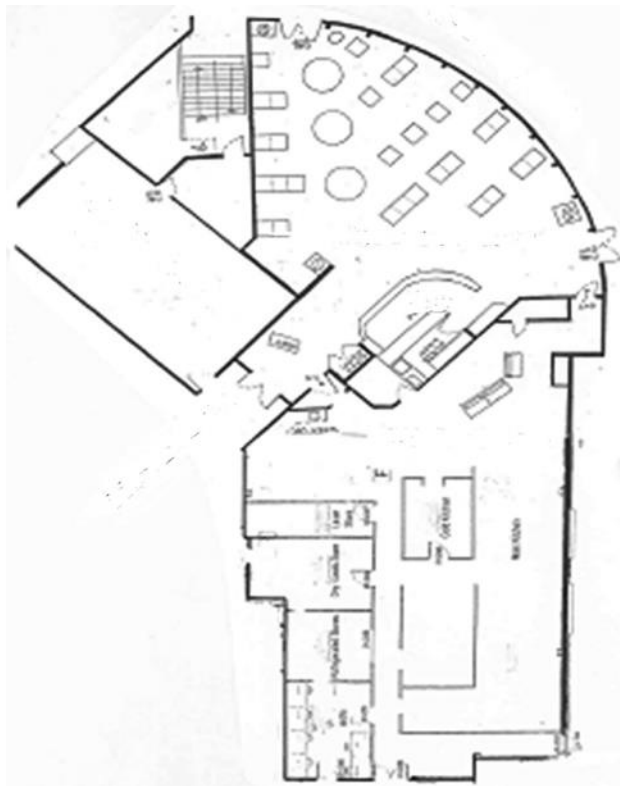
Другие области могут включать в себя офис, комнату для сотрудников и туалет. Часто не так много внимания уделяется проектированию рабочих зон, но учитывая, что удовлетворенность гостей часто зависит от удовлетворенности сотрудников, операторы ресторанов должны рассмотреть возможность проектирования рабочих зон, которые имеют такой же хороший стандарт, как и ресторан, которым они хотят управлять.

Другие вопросы проектирования

Число людей в Великобритании в возрасте 75 лет и старше, по прогнозам, удвоится в течение следующих 50 лет. Пожилые люди и инвалиды являются значительными сегментами рынка. Менеджерам важно учитывать это при проектировании не только интерьеров ресторанов, но и меню и вывесок ресторанов. В лучшем случае, рестораторы могут разработать несколько своих пунктов меню и ресторанных зон, чтобы удовлетворить потребности пожилых и инвалидов потребителей. Однако, чтобы быть конкурентоспособными, менеджеры должны рассмотреть возможность использования стратегии "инклюзивного дизайна". То есть, что каждый продукт должен быть разработан с учетом пожилых людей и инвалидов.

УПРАЖНЕНИЕ 3

Ниже приведен макет ресторана Lakeside, ресторана на 80 мест в Гилфорде, Суррей,



Учитывая, что это учебный ресторан, можете ли вы определить основные отличия в плане расположения ресторанов по сравнению с ресторанами на главной улице?

ВЫВОД

В этой главе мы исследовали:

- Как можно разработать концепцию ресторана
- Техничко-экономическое обоснование
- Бизнес-план
- Потенциальные источники финансирования ресторана
- Ключевые вопросы при рассмотрении дизайна и планировки ресторана

ВАРИАНТЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Тематическое исследование: Маленький рай

Мэри Смит влюбилась в маленькое бistro на углу Ворпл-авеню и Стипл-стрит, когда впервые увидела это место. Это была небольшая операция, не более 40 обложек одновременно, но в ней было что-то особенное. Его владельцу, г-ну Франко, было почти 65 лет, и он скоро уйдет в отставку, поэтому, когда он разместил объявление о продаже бизнеса, Мэри первой заинтересовалась. Она была полна решимости купить это место, несмотря ни на что, и хотя у нее не было большого опыта ведения ресторанного бизнеса, она имела многолетний опыт работы в качестве инвестиционного банка в качестве бухгалтера, поэтому у нее была хорошая сеть друзей и она быстро обучалась.

Казалось, что бизнес почти безубыточен, и г-н Франко никогда не лгал о том, что бизнес неуклонно снижался на протяжении многих лет. Мэри не думала о проведении технико-экономического обоснования или проверке каких-либо исторических данных о бизнесе. Она просто начала с энтузиазмом пятилетнего ребенка увидеть свой первый велосипед.

В первые месяцы Мэри поняла, что г-н Франко нанимает слишком много сотрудников, но она не хотела отпускать кого-либо из них, поскольку все они, казалось, годами работали на г-на Франко. Первоначальные средства Мэри истощались, и шеф-повар ресторана, похоже, не хотел уклоняться от традиционной французской кухни или пробовать какие-либо альтернативные рецепты.

В течение первого года «маленький рай» Марии превращался в «маленький ад». Казалось, что в ресторане не было положительного денежного потока, количество клиентов ухудшилось, и некоторое оборудование пришлось заменить. В первый год работы ресторан потерял 35 000 фунтов стерлингов. Если Мэри не будет действовать в ближайшее время, она потеряет и ресторан, и свою самооценку. Ей нужно было превратить ресторан в успех, но она понятия не имела, что делать дальше.

Вопрос 1: Какие основные ошибки допустила Мария, решив заняться ресторанным бизнесом?

Вопрос2: Что бы Вы посоветовали Мэри сделать дальше, чтобы помочь сделать бизнес прибыльным?

Тематическое исследование: Ресторан AcornHouse

Ресторан Acorn House был концепцией, которая работала в Лондоне. К сожалению, ресторан больше не работает, но он все еще является отличным примером разработки концепции ресторана, ориентированной

на устойчивость.

Артур Поттс Доусон, тогдашний шеф-повар и со-директор ресторана, сказал, управление отходами, потребление воды и затраты на электроэнергию - это три самые большие проблемы, с которыми мы сталкиваемся сегодня в управлении рестораном. Правительства будут все больше и больше взимать плату за коммерческие отходы, поэтому крайне важно, чтобы мы нашли новые и инновационные способы обеспечения того, чтобы потери сводились к минимуму.

Вода является самым недооцененным ресурсом в нашей отрасли. В будущем стоимость воды, вероятно, вырастет до такой степени, что это пагубно скажется на прибыли ресторана. Рестораторы должны думать заранее и эффективно управлять своим водопользованием сегодня.

Затраты на электроэнергию будут продолжать расти, и в ближайшем будущем энергоэффективные рестораны станут не роскошью, а необходимостью.

Ресторан AcornHouse был концепцией, которая действовала в Лондоне. К сожалению, ресторан больше не работает, но он по-прежнему является отличным примером разработки концепции ресторана, ориентированной на устойчивость.

Артур Поттс Доусон, шеф-повар и директор ресторана, сказал

Управление отходами, потребление воды и затраты на электроэнергию - это три основные проблемы, с которыми мы сталкиваемся сегодня в управлении рестораном. Правительства будут взимать всебольше больше за коммерческие отходы, поэтому крайне важно, чтобы мы нашли новые и новаторские способы обеспечения того, чтобы потери были сведены к минимуму.

Вода является самым не до оцененным ресурсом в нашей отрасли. В будущем расходы на воду, вероятно, вырастут до такой степени, что это окажет пагубное влияние на рентабельность ресторанов. Рестораторы должны думать о будущем и эффективно управлять своим водопользованием, сегодня.

Затраты на электроэнергию будут продолжать расти, и в ближайшем будущем энергоэффективные рестораны станут не роскошью, а необходимостью.

В ресторане AcornHouse (AHR) мы внимательно рассматриваем наших поставщиков, использование воды и энергии, а также управление отходами и транспортировку наших товаров. То, что мы делаем, не следует считать, чем - то особенным или иным; мы делаем то, что очевидно в сохранении окружающей среды, в то же

времяведя успешный бизнес.

Разработка уникальной и инновационной концепции ресторана, такой как ресторан AcornHouse (AHR), может считаться отличным примером для будущих менеджеров гостеприимства. С философией и решимостью распространять действительно экологичное сообщение в ресторанной индустрии, это оригинальная концепция, которая обеспечивает свои обещания.

В ноябре 2006 года ресторан AcornHouse открыл свои двери для общественности. Первый экологически чистый учебный ресторан в Лондоне с миссией не только трансформировать то, как люди едят, но и стремиться стать примером для остальной части ресторанной индустрии. Оригинальность ресторана заключается не только в том, что он является экологически чистой концепцией, но и в том, насколько он обеспечивает экологичное сообщение во всех аспектах дизайна ресторана, управления и развития его сотрудников и будущих профессионалов гостеприимства.

История идеи

Летом 2005 года управляющий рестораном Джейми Грейнджер-Смит, шеф-повар Артур Поттс наткнулись друг на друга в кафе MuswellHill. За кофе и разговор о будущем ресторанной индустрии, они начали разрабатывать новую концепцию, изменить существующий ресторан культуре (рис.5.6).

И Джейми, и Артур всегда перерабатывали, старались экономить энергию в своих собственных домах и использовали этические продукты. Решение отразить это на своем рабочем месте казалось вполне естественным. Вместе они сформировали BlissRestaurantConsultancy и совместно с ShoreditchTrust и TerenceHigginsTrust родилась идея ресторана AcornHouse.

Ресторан

Ресторан AcornHouse находится на первом этаже штаб-квартиры TerenceHigginsTrust по адресу Улица Суинтон 69, Лондон, Великобритания. Ресторан находится всего в пяти минутах ходьбы от железнодорожного вокзала Кингс-Кросс и Сент-Панкрас



Рисунок 5.6 Меню ресторан AcornHouse и упаковка
С разрешения AcornHouse

и построен из переработанных и органических материалов. Длинный современный номер может вместить 62 стола и прилавков со свежими продуктами и различными приправами и посудой. Бар рядом с главным входом служит станцией для меню на вынос, а на другом конце кухни видна клиентам. Размер кухни был сведен к минимуму, чтобы обеспечить максимальную энергоэффективность. В ресторане также имеется учебный зал, который используется для обучения персонала (см. Рисунок 5.7).

Оборудование, мебель и светильники

Команда ресторана AcornHouse сделала все возможное, чтобы каждое решение оказывало минимальное воздействие на окружающую среду. По возможности используются органические и переработанные материалы. Отличным примером философии ресторана AcornHouse на практике являются бразильские столовые приборы ресторана. Так как кофейные зерна должны быть импортированы, их исследование в хорошем кофе направило их к приобретению бразильского кофе справедливой торговли. Они импортируют свой кофе на лодке, а не на самолете, поскольку они пообещали никогда не использовать воздушные перевозки для любого из продуктов ресторан AcornHouse. Чтобы сэкономить на избытке транспорта, они использовали те же лодки, которые перевозят их кофе, чтобы импортировать их столовые приборы. Таблицы ресторана сделаны из устойчивой норвежской древесины и верхние части стула рециркулированная пластмасса, пока ноги стула 80% рециркулированная нержавеющая сталь. Вынос упаковки из переработанных материалов и является полностью биоразлагаемой. Кухонная мебель изготовлена из переработанного полимерного пластика, стекла-из переработанного стекла, и даже краска для стен является органической, чтобы обеспечить минимальное воздействие на окружающую среду. Меню напечатано на переработанной бумаге с использованием растительных чернил.

Еда

Местные продукты находятся в центре разработки меню в ресторане AcornHouse. Товары, которые не могут быть приобретены на месте, такие как перец горошком, импортируются на лодке, а не на самолете. Сезонность является еще одной характеристикой их меню, и хотя меню, кажется фиксированным в течение месяца, интерпретация каждого блюда зависит

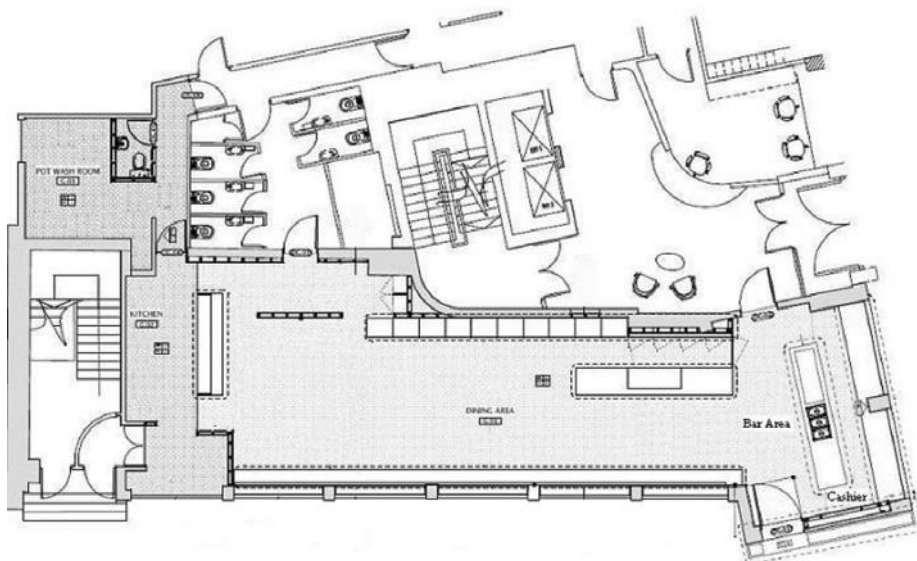


Рисунок 5.7 План этажа ресторана AcornHouse

Источник: AcornHouse

от доступных свежих продуктов. Поддерживая местных поставщиков, ресторан AcornHouse также поддерживает продовольственную стратегию мэра Лондона, которая направлена на создание устойчивой продовольственной системы. Хорошим примером того, как наличие пищи может повлиять на пункты меню, является закупка рыбы. Большинство рестораторов будут тратить много времени и денег, чтобы гарантировать, что определенные виды рыбы содержатся в их меню изо дня в день. Однако в ресторане AcornHouse исполнительный шеф-повар полагается на поставщиков, чтобы получить им самую свежую рыбу. Например, в их меню на ужин в апреле 2007 года представлена жареная рыба дня, а не особые виды рыб (рис.5.8).

Команда ресторана AcornHouse также хочет вернуть выбор потребителю, позволяя им определенный контроль над количеством порций и, таким образом, максимально сократить потери (рисунок5.9).

Напитки

Бутилированная вода в ресторане AcornHouse поставляется компанией Belu, которая производит бутылки из биоразлагаемой кукурузы и отдает всю свою прибыль на проекты по чистой воде. В меню на вынос представлены соки из Англии и даже в винной карте представлены вина из Великобритании (рис. 5.10).

МЕНЮ на апрель

Зеленые и черные оливки ~ £3.00

сидр фермы Уилкинса ~ £3.60

Rhubarb Bellini ~ £7.00

Футболки Acorn House £10.00

Супы

£6.50 Полевые грибы с картофелем
Свекла, кардамон и сметана.

Закуска

£10.50 Сан-Даниэльская ветчина, жареный баклажан, семена и ростки

£9.50 Копченая скумбрия с сельдереем на гриле, сальсифи и луком.

£8.00 Весенняя свекла, Джерси Роялс, оливки и чили Амальфи.

£9.50 Моцарелла из буффало, артишоки и выдержанный бальзамический уксус

£11.50 Английская спаржа, свежий краб и одуванчик

Паста

£14.00 Тальятелле, ветчина ягнёнка, мята и горох

£13.00 Весенние травяные равиоли и свежая рикотта

£12.50 Артишок и ризотто с бобами

Основные блюда

£17.00 Утиный конфитюр и тушеная савойская капуста

£15.50 Рыба дня на гриле, кардамон и хрен.

£13.50 Баклажаны, шпинат, козий сыр, обжаренный на гриле соус красный чили

£17.00 Жаркое из свиной отбивной, сои, меда и тимьяна.

£17.00 Жареное на сковороде органическое филе лосося и борлотти бобы

£18.50 Баранья ножка, соус из анчоусов и розмарина на гриле

К Вашему счету будет добавлена дополнительная плата за услугу в размере 12,5%!

Acorn House убедительно просит Вас воздержаться от курения.

Рисунок 5.8 Меню ужина Ресторана AcornHouse

Источник: AcornHouse

МЕНЮ на обед

Супы

Мал. – £5.50

Больш. – £6.50

Щавель и панчетта

Свекла, кардамон и сметана.

Полевые грибы с картофелем

Мясо вяленое

3 для £8.00

5 для £10.00

Prosciutto di san Danielle, speck d'Aosta, Bresaola salami

Milano, salami Felino, choizo, Mortadella

Салаты

3 для £8.00

4 для £10.00

Фиолетовые всходы брокколи, имбиря и уксуса

Весенняя зелень, можжевельник и панчетта

Борлотти бобы, сушеные помидоры и ростки трав

Жареный на гриле сальсифи, королевский джерси и шнитт-лук

Рисунок 5.9 Выписка из обеденного меню

Источник: AcornHouse

ШАМПАНСКОЕ

£25.00

Chapel Down Brut, Кент, Великобритания

£40.00

Bnyetimber Classic Cuvee, Сассекс, 1999

Рисунок 5.10 Выписка из винной карты

Источник: AcornHouse

Использование поставщиков

Ресторан AcornHouse покупает у местных, небольших, независимых поставщиков. Они сосредотачиваются на сезонных продуктах и ведут справедливую торговлю, где это возможно. У них есть строгая процедура покупки рыбы в соответствии с руководящими принципами общества охраны морской среды, которое является британской благотворительной организацией, посвященной защите морской среды и ее дикой природы. Ресторан AcornHouse экологически чистых продуктов-все овощи приобретаются у устойчивого фермера. Команда Ресторана AcornHous избегает покупать продукцию, связанную с промышленным сельским хозяйством, поскольку это наносит серьезный ущерб окружающей среде. Они обещают никогда не использовать авиаперевозки и выявляют поставщиков мяса, которые используют позитивное животноводство.

Переработка и компостирование

Команда Ресторана AcornHouse определяет упаковку, которая может быть доставлена и отправлена обратно поставщику. Их сырые отходы мульчируются, затем обрабатываются через червоточину на месте (рис. 5.11) и используются для создания почвы для Веге-стола и травяного сада на крыше зоны убежища ресторана.

Городское озеленение

Отличным примером полного цикла утилизации Ресторана AcornHouse является огород в верхней части зоны отдыха ресторана (Рисунок 5.12). Садовые контейнеры были построены волонтерами



Рисунок 5.11 Червоточина АНР

Источник: AcornHouse

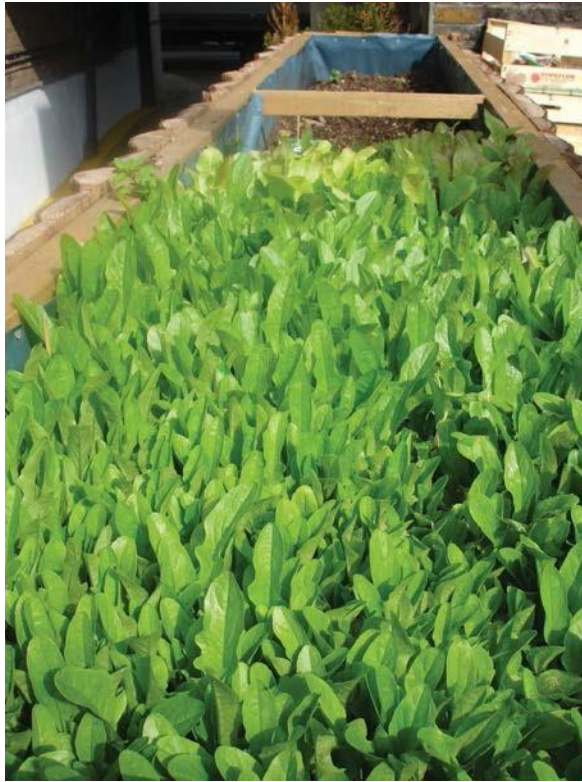


Рисунок 5.12 Часть огорода AHR с овощами и травами

Источник: AcornHouse

от сообщества и сотрудников ресторана AcornHouse с использованием переработанной древесины и материалов. Салат, лук-порей, лук, цуккини, базилик, кориандр и петрушка являются одними из продуктов, выращенных в городских условиях Кингс-Кросс. Восстановленная и дождевая вода используется для нужд сада.. Простой процесс посадки семян и свидетельства их роста и последующего использования в меню ресторана AcornHouse вселяет гордость и повышает моральный дух команды ресторана AcornHouse. Тот факт, что весь сад построен из переработанных материалов, делает проект еще более полезным.

Энергия и вода

Ресторан AcornHouse использует естественное освещение и использование возобновляемых источников зеленой энергии. Они контролируют их использование энергии для того чтобы вернуть использование. Использование воды также сведено к минимуму, и вода очищается и разливается по бутылкам на месте, чтобы уменьшить транспортные мили, а также использование пластика и стекла. Все чистящие средства, используемые в ресторане AcornHouse, являются

экологически чистыми. Система петли в деятельности для поставки и удаления продукции для того чтобы уменьшить перемещения и транспортируя в Лондоне фургон ресторана AcornHouse использует биодизель.

Обучение внешних и внутренних клиентов

Помимо того, что клиенты могут выбрать свой размер порции, чтобы минимизировать потери, им предлагается пожертвовать 50р, который используется для посадки дерева и компенсации их выбросов углерода, путешествующих в ресторане AcornHouse. Сотрудники ресторана AcornHouse проходят обучение по этическим вопросам, связанным с охраной окружающей среды, и поощряются к циклической работе. Философия ресторана AcornHouse ясна даже в мельчайших деталях; картины на стенах изображают изображения, которые напоминают зрителю о последствиях вырубки лесов и уничтожения дикой природы из-за таяния льда, но, возможно, самое сильное сообщение исходит от рекламных "спичек", данных каждому клиенту в конце их еды. Когда другие рестораны предлагают фактические спички и не осознанно представляют метафору разрушения, ресторана AcornHouse "спички"-это палочки из семян трав, которые могут быть использованы клиентами для выращивания своих собственных трав, тем самым отправляя их с сообщением о регенерации (рис.5.13).

Люди

Артур Поттс Доусон является соучредителем Bliss Restaurant Consultancy и шеф-поваром в ресторане AcornHouse. Он начал свою карьеру с трехлетнего обучения в «Братьях Ру», а затем перешел в Кенсингтон-Плейси Ла-Танте-Клер. Он также работал в месте с Роуз Грейи Рут Роджерс в качестве шеф-повара в RiverCafé, где он впервые начал то, что стало пожизненным обязательством использовать органические продукты и местных поставщиков. Он был консультантом по менеджменту в Petersham Nurseries Café, а также занимал должности исполнительного шеф-повара в ресторане Cessonis группы SohoHouse и исполнительного шеф-повара другой инновационной концепции ресторана, Fifteen Restaurant.

Джейми Грейнджер-Смит является соучредителем Bliss Restaurant Consultancy и директором ресторана в ресторане AcornHouse. Среди его многочисленных ресторанных проектов он вновь запустил Monte's на Слоун-стрит с Беном О'Донохью и Джейми Оливером, с которым, и он познакомился вовремя своей работы во всемирно известном кафе River в Хаммерсмите. Джейми также работал с Аластером Литтлом на Ланкастер-Роуд, Мортон на Беркли-сквер и многими другими. Джейми был ключевым игроком в развитии проекта "пятнадцать ресторанов". Работая вместе с Джейми Оливером, он отвечал за

стратегическое направление и реализацию ресторана от поиска местоположения до внутреннего и эргономичного дизайна, подбора персонала и обучения. После проекта "пятнадцать ресторанов" он участвовал в нескольких различных проектах, включая Grazevмейда–Вейли ресторан и бар Хилл в Масвелл-Хилл-последний был рестораном с 120 столами и ночным клубом на 280 мест, где его роль заключалась в стабилизации бизнеса, реализации стратегий и процедур и получении контроля над бизнесом.



Рисунок 5.13 Ресторан Acorn House смешанные травяные палочки
Источник: AcornHouse

The Acorn HouseTrust

Джейми и Артур запустили Фонд Acorn House весной 2007 года. Фонд обязывает обучать десять новых рестораторов в год, которые сосредоточены на устойчивом, экологичном подходе к управлению рестораном. По собственным словам Джейми: "уважение ко всем задействованным элементам и осведомленность о ресурсах, используемых для обеспечения продовольствием, имеют центральное значение для учебного этикета Ресторана Acorn House ". Учебная программа была создана в сотрудничестве с Вестминстер Кингсвэй-колледж, и слушатели работают вместе с

Рестораном AcornHouse штатная команда более 36 часов в неделю. Они также проводят аудиторное время в учебной комнате с учебной программой, которая охватывает занятия по гигиене и безопасности пищевых продуктов, сокращению отходов, переработке и компостированию, устойчивому сельскому хозяйству и социально справедливому и экологически эффективному распределению продуктов питания, задней и передней части дома, ведению домашнего хозяйства, отношениям с клиентами и разработке бизнес -плана.

Партнеры

Фонд Shoreditch (shoreditchtrust.org.uk), Фонд TerrenceHiggins (tht.org.uk) и Bliss Restaurant Consultancy (blissrc.co.uk) являются тремя организациями, ответственными за ресторан AcornHouse. Фонд Shoreditchи Фонд TerrenceHiggins хотели создать учебный ресторан для местного сообщества. Благодаря опыту BlissRestaurantConsultancy это стало реальностью. Вместе партнерство объединяет общие ценности и значительный опыт в области социального предпринимательства и благотворительных проектов.

Фонд Shoreditch

Фонд Shoreditch -это отмеченное наградами благотворительное агентство по возрождению, занимающееся разработкой новых моделей взаимодействия и изменений для общин. Фонд добился значительных успехов в приобретении и развитии 16 Хокстон-сквер, дома ученика Хокстона, который предлагает места для обучения безработных в Хакни. У фонда есть социальное предприятие, и его доля в ресторане AcornHouse является частью этой деятельности.

Фонд TerrenceHiggins

Основанный в 1982 году, Фонд Terrence Higgins является ведущим благотворительным фондом по ВИЧ и СПИДу в Великобритании и крупнейшим в Европе. Это была одна из первых благотворительных организаций, созданных в ответ на эпидемию ВИЧ, и с тех пор она находится на переднем крае борьбы с ВИЧ и СПИДом. Ресторан Acorn House расположен на первом этаже головного офиса фонда.

Bliss Ресторан Консалтинг

Консалтинговые проекты, основанные в 2005 году включают концепцию кафе DirtCafé, реконструкцию или перестройку меню и кухни в ресторане Frontline и клубе для частных лиц в Паддингтоне, а также репетиторство на

ферме River Cottage Farmи консультации для отеля в Hampstead в Лондоне.

Слова благодарности

Авторы хотели бы поблагодарить директоров Bliss Restaurant Consultancy за их время и информацию, которую они предоставили в рамках данного тематического исследования. Особая благодарность также должна быть выражена фонду Shoreditch и Фонду TerrenceHiggins за их участие в этом проекте.

Тематические вопросы

1. Обсудите уникальную точку продажи ресторана AcornHouse.
2. Выполните анализ затрат и выгод для каждой из ключевых областей ресторана AcornHouse.
3. Обсудите последствия управления контролемпорций.
4. Проведите SWOT-анализ для ресторана AcornHouse.
5. Будет ли эта концепция работать для большой сети ресторанов? Каковы аргументы за ипротив?
6. В тематическом исследовании мы видим ряд инновационных идей, которые могутбыть применены в любом ресторане. Какой из них вы считаете наиболее интригующим, ипочему?

ВОПРОСЫДЛЯОБСУЖДЕНИЯ

1. Что такое технико-экономическое обоснование и каковы его основныекомпоненты?
2. Почему технико-экономическое обоснование важно для новой операции?
3. Что такоеSWOT-анализ?
4. Что такоеPESTLE?
5. В чем разница между бизнес-планом и технико-экономическим обоснованием?
6. Кратко объясните, по крайней мере, пять способов финансирования работыресторана.
7. Почему дизайн объекта важен для работыресторана?

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Fuller, S., 2005, *открытие ресторана или другого стартового набора для пищевого бизнеса: Как подготовить бизнес-план ресторана и технико-экономическое обоснование*. Флорида: Атлантическая Издательская Группа.
- Gilding, C., 2002, *Финансовый менеджмент для лиц, принимающих решения в сфере гостеприимства*. Лондон: Эльзевир.
- Huiskamp, R., 2001, *Отличные Концепции Ресторанов: Углубленный анализ пяти примечательных европейских историй успеха*. Нидерланды: Публикации о продуктах питания и напитках.
- Джонс, П., и Мерикс, Ю., 1994 года, *Управление общественного питания операций*. Лондон: Томсон.
- Keynote, 2016, рестораны, www.keynote.co.uk, дата обращения 20/05/2017.
- Котлер, Ф., Келлер К.Л., 2011, *маркетинговый менеджмент*, 14-е изд. Река Upper Saddle, Нью-Джерси: Прентис-Холл.
- Уокер, Дж. Р., 2014, *Ресторанот концепции доработы*. Хобокен, Нью-Джерси: Уайли.
- Р., 2005, *Дизайн отелей и ресторанов*. Нью-Йорк: Visual Reference Publications Inc.

Глава 6. Меню

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Проработав эту главу, вы сможете:

- Понять разницу между табльдотом и меню à la carte.
- Различать основы планирования меню и дизайна меню.
- Иметь представление о пищевых аллергенах и требованиях к маркировке согласно Правилам ЕС № 1169/2011.
- Изучить модели и применение ценообразования меню.
- Разбирать различные типы меню напитков.
- Понимать необходимость точности и честности в описании меню.
- Иметь базовое понимание лицензирования и мерчандайзинга.

Введение

Меню является основным инструментом продажи любого заведения, которое предлагает продукты питания и напитки для продажи. Для клиента он идентифицирует товары, которые доступны, показывает цены и любые другие сборы и, вместе с другими внешними особенностями, может характеризовать стиль предлагаемого общественного питания. Меню имеет договорное обязательство предоставлять клиенту честную и точную информацию. С точки зрения заведения, меню должно соответствовать целям маркетинговой политики, политики общественного питания и финансовой политики.

Маркетинговая политика должна направлять политику общественного питания таким образом, чтобы предлагаемые продукты и стиль работы наилучшим образом отвечали потребностям целевого рынка. Политика в области общественного питания касается размера и стиля меню, которое будет предлагаться вместе с соответствующим стилем обслуживания; это повлияет на потребности в пространстве, уровень и тип приобретенного оборудования и уровень квалификации, и количество необходимого персонала. Финансовая политика направлена на достижение доходов и доходности бюджета за счет ценообразования, контроля затрат и объема.

Виды меню

Несмотря на то, что существует множество типов заведений общественного питания, предлагающих различные виды питания, в основном существует только два типа меню: *à la carte* и *table d'hôte*. Из этих двух типов меню на практике существует множество адаптаций каждого из них.

À la carte

Этот тип меню, вероятно, является наиболее распространенной формой меню во всех стилях обслуживания продуктов питания и напитков. Это просто означает

свободный выбор из всех пунктов меню с количеством блюд по выбору клиента и обычно определяется:

- Имея более широкий выбор, чем в меню табльдот. Традиционно меню à la carte предлагает очень большое количество закусок, рыбных блюд, основных блюд и десертов, предоставляя огромный потенциальный выбор и добавляя огромную сложность в приготовление пищи и обслуживание. Все чаще рестораны сокращают количество блюд в своих меню а-ля карт, чтобы рационализировать его сложность. Например, Bistrot Pierre, сеть из примерно двадцати французских ресторанов в стиле бистро в Великобритании, предлагает десять закусок, десять основных, 13 основных и девять десертов и сыра. Тем не менее, ресторан Flat Iron в Ковент-Гардене предлагает только одно основное блюдо-Стейк из плоского железа-плюс один или два ежедневных блюда, четыре гарнира и четыре соуса, и это все;
- перечень блюд, которые могут быть приготовлены заведением;
- все блюда готовятся на заказ;
- каждое блюдо отдельно оценивается;
- предлагая ежедневные специальные предложения или "блюдо, рекомендуемое как лучшее" или фирменное блюдо. Это обычно состоит из одного или двух блюд, отдельно оцененных, которые меняются более регулярно, например, еженедельно или ежедневно;
- будучи более сложным в управлении, чем типичные меню табльдот из-за их размера, будучи приготовленным на заказ и неизвестного спроса на каждый элемент.

На рис. 6.1 показано меню à la carte из бара и гриля морепродуктов Каспара в отеле Savoy London. Это меню показывает акцент Каспара на морепродуктах и предлагает хороший выбор первых блюд (закуски) и основных блюд с гарнирами. Десерт и сыр можно заказать по отдельному меню.

Специальное меню—акции - это форма меню à la carte, которое иногда предлагается гостю в дополнение к меню à la carte. Этот тип меню связан с продажей определенной части меню, чтобы увеличить интерес для клиента, средние расходы клиента, в свою очередь, оборот и прибыль для поставщика. Рекламные акции могут быть сделаны путем специальной печати привлекательных меню для таких предметов, как:

- моллюски, когда будет доступно большее разнообразие моллюсков и специальных блюд;
- мягкие фрукты при различных видов ягод, например, клубнику, малину, ежевику и т.д., находятся в сезон и будут представлены в специальных блюдах;
- игровой сезон, когда фазан, тетерев и др. будут представлены в паштеты, супы и специальные блюда основного блюда;
- блюда, приготовленные или приготовленные за столом, например, блины Сюжетта,

стейк Диана;

- блюда, приготовленные из сезонных продуктов, таких как спаржа сезон, многие из которых включены в пункты выше.

Еще одним недавним событием в меню à la carte стало предложение "маленьких тарелок" или "тапас" (на основе испанской традиции небольших тарелок с едой, предлагаемых с напитками). Это позволяет клиенту наслаждаться серией небольших блюд, а не традиционная закуска, основное блюдо и десерт и поделиться этими блюдами с другими за столом. Примером такого подхода может служить Nori Йоттама Оттоленги в центре Лондона. В то время как концепция малых тарелок использовалась в течение многих лет в рамках шведского стола, где, например, гости могли выбирать из множества миниатюрных версий основных блюд, таких как карри, пастуший пирог, Рыба или вегетарианские блюда, теперь она была введена в основное меню ресторана, чтобы предоставить клиентам возможность заказать два или три блюда, и если они голодны, чтобы заказать больше; однако цены на эти блюда могут быть выше пропорционально, чем у более традиционного опыта еды, и поэтому они предлагают ресторатору лучшую маржу вклада. Этот тип меню также нашел поддержку в этнических ресторанах, таких как "тайские тапас", где миниатюрные версии блюд можно попробовать без обязательства иметь полную порцию.

KASPAR'S

SEAFOOD BAR AND GRILL

COCKTAILS		
Kasparette £16.50	Kaspar's Martini £15	Moonwalk £19
ENTREES		
Cornish Crab & Wild Salmon Cake £15 <i>celeriac, apple & sweet mustard dressing</i>	FROM THE SEAFOOD BAR	FROM THE GRILL
Lobster & Cornish Crab Bisque £16 <i>epicure & fresh lobster</i>	Fruits De Mer Platter £39 <i>seasonal oysters, scallop, cornish crab, poached prawns</i>	Isle Of Skye Lobster <i>£ market price</i>
French Onion Soup £11 <i>gruyere cheese crouton</i>	add 1/2 Lobster £ market price	Dover Sole £38
Caesar Salad £13 / £16 <i>add chicken / grilled prawns £4 cornish crab £8 / poached egg £3</i>	Imperial Oyster Barretti Caviar 30g £99 / 50g £149 Royal Beluga Caviar 30g £290 / 50g £499 <i>served with blinis & sour cream</i>	Scottish Salmon Fillet £21
Kaspar's Salad £13 @ <i>garden cress, lettuce & herbs, pears, beetroot & lemon dressing</i>	West Mersea Rock Oysters Jersey Rock Oysters 14 £3 / 1/2 dozen £18 / 1 dozen £36	Atlantic Cod £26
MAIN COURSES		
Kaspar's Catch Of The Day <i>£ market price</i>	Yellow Fin Tuna Poke £17 <i>avocado & sesame</i>	Halibut £38
Atlantic Cod "Fish & Chips" £18 <i>mauby peas, celeriac sauce tartar</i>	Scottish Salmon Tartar £16 <i>leek caviar & creme fraiche</i>	Lemon Marinated Spatchcock Chicken £26
Seafood Laska £26 <i>tofu, soba noodles & bok choy</i>	Tuna Tataki £17 <i>ponzu & tomato</i>	Four Bone Lamb Rack £32
"Kaspar's" Smoked Haddock & Salmon Omelette £19 <i>spinach & parmesan crust</i>	Hamachi £17 <i>yuzu soy & chili</i>	Hereford Fillet Of Beef 700g £35
Wiener Schnitzel £22 <i>cucumber salad & lingonberry compote</i>	Scallop Tiradino £17 <i>sweet potato & leek de tige</i>	Hereford Rib-Eye 1000g £35
Beef Burger £18 <i>add Swiss cheese £2 / smoked bacon £2 fried egg £2 / free gyro £8</i>	SAUCES	
Lobster "BLT" £17 <i>sweet potato fries</i>	SMOKED FISH	seafood sage
	Royal Fillet Of Salmon	lemon hollandaise
	Peppered Scottish Salmon	brown butter caper sauce
	Sablefish & Paprika	roasted garlic & rosemary jus
	CURED FISH	
	Star Anise Salmon	green peppercorn sauce
	Traditional Gravlox	sauce bernaise
	Citrus Wild Sea Bass	
	choice of 2 £15	
	choice of 4 £25	
	SIDE ORDERS £5	
	Sautéed Spinach	
	Honey Glazed Carrots	
	Seasonal Vegetables	
	Sweet Potato Fries, Smoked Paprika Mayonnaise	
	Whipped Potatoes	
	Homemade Fries	
	New Season Potatoes	
	Truffle & Chives Mash Potatoes (+£2)	

Dishes marked with @ are suitable for vegetarians

Food allergies & special dietary requirements can be catered for by our chefs. Please make us aware & they will prepare something specially for you.

We are happy to provide you with full details of dishes with regard to the products used, allergen substances & nutrition.

All prices include VAT. A suggested discretionary service charge of 12.5% will be added to your final bill.

Table d'hôte.

Табльдот фактически означает еду со стола хозяев и обычно предлагает меньший выбор из комплексного меню из двух или трех блюд по установленной цене. Они могут быть идентифицированы:

- ограниченное меню;
- небольшое количество курсов, обычно три или четыре;
- ограниченный выбор в рамках каждого курса;
- фиксированная цена продажи;
- все блюда готовятся в установленное время.

Этот тип меню, как правило, содержит популярные блюда и его легче контролировать, так как установленная цена является фиксированной для того, что выберет клиент, или устанавливается в зависимости от выбранного основного блюда и с дополнительным пунктом, иногда предлагаемым по дополнительной цене. Во многих ресторанах общепринятая практика заключается в том, чтобы заказчику предлагалось меню «столик», а также меню «а ля карт». На рисунке 6.2, например, показано меню обеда и до / после театра из бара и гриля морепродуктов Kaspar Savoy Hotel London, которое можно сравнить с меню à la carte, показанным выше.

Это меню предлагает только четыре закуски, четыре блюда и четыре десерта по установленной цене для двух или трех блюд. Следует также отметить, что некоторые блюда доступны только за дополнительную плату к установленной цене меню, что позволяет оператору предлагать более дорогие продукты без ущерба для маржи.

Столовое меню может быть предложено на завтрак, обед и ужин. Их многочисленные приспособления используются для:

- Дегустационное меню: Растущей тенденцией в современных ресторанах является предложение комплексных меню, состоящих из большого количества небольших блюд, выбранных в качестве примеров кулинарного искусства шеф-повара. Эти меню должны быть выбраны каждым членом за столом, и кроме диетических причин нет никаких вариантов. Пример дегустационного меню от Флорентино Гая Гросси в Мельбурне, Австралия, показан на рисунке 6.3. Это меню также предлагает сочетание вина или вина премиум-класса, когда сомелье выбирает бокал вина как лучшее для сочетания с каждым из блюд дегустационного меню.

УПРАЖНЕНИЕ 1

Подумайте о своем этническом происхождении и разработайте четыре миниатюрные версии продуктов питания, которые отражают эту культуру и предоставят возможность дегустации для тех, кто не знаком с этим типом предложения пищи.

KASPAR'S

SEAFOOD BAR AND GRILL

STARTERS

Slow cooked Scottish Salmon
figuerie root, avocado & lemon sabayon

Dry Cured English Ham
very salty asparagus, poached hen egg & cauliflower

Watercress Soup 
poached quail egg, herb cracker

Dressed Cornish Crab
mint and coriander, apple jelly & soda bread
(£6.00 Supplement)

MAINS

Baked Lemon Sole
petit pois à la française, bacon aspen & chichareal

Corn Fed Chicken Breast
spring beans succotash, charred onion & ponnerie mustard vinaigrette

Spinach & Ricotta Stuffed Nettle Pasta 
scallions | green stacc ringe | pine nuts

Hereford Beef Fillet Steak 4 oz
willard spinach, grilled tomato & sauce béarnaise
(£8.00 Supplement)

CHOOSE YOUR FAVOURITE (EACH)

Homemade fries • Honey glazed carrots • Whipped potatoes • Seasonal vegetables • New season potatoes
Sweet potato fries & washed paprika mayo • Stuffed spinach • Truffle & olive mash potatoes (+£2)

DESSERTS

Gariguette strawberry
strawberry ice cream, Pistachio cream & wild and fresh strawberries

Menton Lemon
lemon and Italian meringue, crispy tuile, sweet pastry & frozen yogurt

Selection of Ice-Creams & Sorbets
a selection of home churned frozen delights

Chef's selection of British artisan cheese
(£4.50 supplement)

Two courses £25.00

Three courses £38.00

Please be advised that the set menu is subject to a weekly change and that this is a sample menu only.
All prices include VAT. A suggested discretionary service charge of 12.5% will be added to your final bill.

ВИДЫ МЕНЮ



Шесть курсов обучения на 160 человек

Вина 90

Премиум вина 150

УСТРИЦА

Лесной щавель, икра лосося, кольраби

МОРСКОЙ ЛЕЩ

Мидовуха, Пчелиная пыльца, Яблочный пудинг, Боттарга, Редис

КАШТАН

Кабачок, Костный Мозг, Желток, Телячий Бульон

МАКАРОНЫ

БЕРКШИРСКАЯ СВИНИНА

Черный пудинг, тыква, кедровые орехи, абрикос, сидр

ШОКОЛАДНОЕ СУФЛЕ

Зерно райского мороженого, шоколадный соус, пралине с фундуком

Рисунок 6.3 Пример дегустационного меню от Гая Гросси Флорентино в Мельбурне

- до/после театра: Меню табльдот предлагает хорошее соотношение цены и качества и может использоваться для привлечения клиентов в обычно более спокойные времена. Например, многие рестораны, отмеченные звездами Мишлен, могут быть тихими в течение обеденного периода и, следовательно, предлагают табльдот только в обеденное время. В театральном районе Лондона многие рестораны будут предлагать комплексное меню до или после театра, чтобы привлечь клиентов ранним вечером перед шоу или поздним вечером после шоу.
- Банкеты: Банкетное меню-это фиксированное меню по установленной цене, которое обычно не предлагает клиентам никакого выбора (если клиент не сообщает поставщику заранее, что некоторые гости требуют, скажем, вегетарианскую или кошерную еду) и подается всем гостям в заранее определенное время.
- Буфеты: Питание по типу шведского стола значительно различается в зависимости от случая и цены, уплаченной, от простого буфета для пальцев – где все подготовленные предметы пропорциональны небольшому размеру,

чтобы клиент мог потреблять его без использования каких – либо столовых приборов

– до экзотических вилочных буфетов-где горячая и холодная еда доступна и где многие большие блюда будут вырезаны и разделены для отдельного гостя. Буфеты часто готовятся для таких случаев, как свадебные приемы, пресс-приемы, презентации и конференции. Буфеты могут быть классифицированы как форма меню табльдот, так как они предлагают ограниченное меню, ограниченный выбор только то, что на стол, по заданной цене и блюд только в установленное время. В отелях завтрак "шведский стол" теперь почти повсеместно присутствует.

- Цикличное меню: Это серия меню табльдот, которые повторяются, например, в течение трех недель, снова и снова в течение установленного периода времени – например, четыре месяца. Они часто используются в больницах и промышленных предприятиях общественного питания в качестве помощи для установления структуры потребительского спроса на пункт меню и, как следствие, для оказания помощи в покупке, подготовке предметов и кадровых потребностей.

•

УПРАЖНЕНИЕ 2

Разработайте простое меню *table d'hôte*, подходящее для нового ресторана, который хочет оказать влияние на рынок. Меню должно предлагать выбор из двух или трех блюд из трех вариантов, перечисленных выше. Так как это будет меню с фиксированной ценой и у клиента может быть основное блюдо плюс либо закуска, десерт или оба, вам нужно будет убедиться, что все блюда обеспечивают желаемую маржу вклада независимо от выбранной комбинации

Предлагаемое меню

Многое изменилось в представлении стиле обслуживания предложения продуктов питания и напитков. По традиции сервис высокого уровня состоял из столика на колесиках, где еда либо готовилась, либо нарезалась на столе и овощи подавались на серебре или, альтернативно, серебряном сервизе, где каждый компонент трапезы подавался индивидуально на серебряных подносах или блюдах. За этим последовало столовое или семейное обслуживание, где для основной подачи использовалось блюдо, покрытое металлом, а овощи и гарнир были помещены в отдельные блюда на столе для гостей, чтобы они могли накладывать себе сами. В нижнем конце ресторанного обслуживания был накрыт позолоченный сервиз, где все угощения были заранее представлены, и, наконец, было самообслуживание, где клиент выбирал и собирал свою еду и оплачивали на стойке обслуживания. Развитие меню следовало за этими стилями обслуживания так, чтобы более дорогие столики или серебряные стили

обслуживания были отражены в более дорогих пунктах меню, печати и общей атмосфере ресторана.

Изменения в стиле презентации продуктов питания, инициированные новой французской кухней и продолженные через развитие знаменитых шеф-поваров, теперь находят покрытый сервис, рассматриваемый как нормальный выбор почти во всех лучших роскошных ресторанах мира. Шеф-повар буквально создает блюдо на тарелке в комплекте с овощами, соусами и гарнирами, делая презентацию или изображение на потенциально специально разработанном блюде. Меню должно отражать это изменение в стиле презентации изменение статуса блюд с покрытием. В частности, описания меню должны быть как информативными, так и точными, так как все пункты уже находятся на тарелке, и потребители могут не любить один компонент или иметь непереносимость некоторых продуктов питания. Описания также развили более широкий диапазон и более широкое использование прилагательных, сходных во многих отношениях с теми, которые используются для описания произведений искусства. Для шеф-ресторатора это образ, который они хотят изобразить как часть заведения и свою собственную идентичность. Однако стоит оглядываясь на дегустационное меню нарис.6.3 и соблюдая шаг очень простой, урезанный стиль описания.

Содержание меню продуктов питания

С 13 декабря 2014 года все предприятия пищевой промышленности Европейского Союза (например, рестораны, закусочные, пекарни и деликатесы) должны декларировать любые из 14 идентифицированных аллергенных ингредиентов, которые используются в не упакованных или сыпучих продуктах, которые продаются или предоставляются.

Требования к маркировке и информации о пищевых аллергенах подпадают под действие Регламента ЕС о пищевых продуктах для потребителей № 1169/2011: Техническое руководство, апрель 2015 г. Агентство по пищевым стандартам.

Хотя это регулирование касается только предприятий в ЕС, ожидается, что аналогичные положения будут введены в других местах, особенно в странах, где туризм является частью экономики. Хотя это регулирование затрагивает только предприятия в ЕС, ожидается, что аналогичные правила будут введены в других странах, особенно в странах, где туризм является частью экономики.

- Злаки, содержащие глютен, а именно пшеница (например, спельта и хорасанская пшеница), рожь, ячмень, овес и их гибридные штаммы и продукты из них, за исключением: а) глюкозных сиропов на основе пшеницы, включая декстрозу; б) мальтодекстринов на основе пшеницы; в) глюкозных сиропов на основе ячменя; и г) злаков, используемых для производства спиртовых дистиллятов, включая

этиловый спирт сельскохозяйственного происхождения.

- Ракообразные и продукты из них (например, креветки, омары, крабы и раки).
- Яйцо и продукты из него.
- Рыб и продукты из них, включая: а) рыбного желатина, используемого в качестве носителя для витамина или каротиноида подготовки и б) рыбного желатина или рыбьего клея применяют в качестве осветлителя пива и вина.
- Арахис и продукты из него.
- Соевые бобы и продукты из них, за исключением: а) полностью рафинированного соевого масла и жира; б) природные смешанные токоферолы (Е306), натуральный D-альфа-токоферолы, естественный D-альфа-токоферола ацетат и природных D-альфа-токоферола сукцинат из сои источников; в) растительные масла, полученные фитостеролы и фитостерины эфиры из сои источников; и д) заводстанол эфир, произведенный из растительного масла стерины из соевого источников.
- Молоко и продукты из него (включая лактозу), за исключением сыворотки, используемой для производства спиртовых дистиллятов, в том числе этилового спирта сельскохозяйственного происхождения.
- Орехи (а именно миндаль, фундук, грецкий орех, кешью, орех пекан, бразильский орех, фисташковый орех и орех макадамия (квинслендский орех) и продукты из них, за исключением орехов, используемых для производства спиртовых дистиллятов, включая этиловый спирт сельскохозяйственного происхождения.
- Сельдерей и продукты из него.
- Горчица и продукты из нее.
- Семена кунжута и продукты из них.
- Диоксид серы /или сульфиты в концентрациях более 10 мг /кг или 10 мг/л (литр) в пересчете на общий SO₂, которые должны рассчитываться для продуктов, предлагаемых как готовые к употреблению или переработанные в соответствии с инструкциями изготовителей.
- Люпин и изделия из него.
- Моллюски и продукты из них (например, мидии, моллюски, устрицы, гребешки, улитки и кальмары).

Использование значков или символов для обозначения наличия аллергенов допускается при условии, что они сопровождаются словами и цифрами, чтобы обеспечить единообразное понимание потребителем и не вводить его в заблуждение. В настоящее время в Европе не существует единого согласованного набора значков или символов для указания наличия аллергенов в предварительно упакованных и неупакованных пищевых продуктах.

Wetherspoon-это сеть из более чем девятисот пабов и отелей по всей Великобритании и Ирландии, которая уделяет значительное внимание тому, чтобы их меню отвечало диетическим потребностям своих клиентов. Это включает в себя возможность выбора конкретных диетических потребностей в меню своего веб-сайта (как показано на рисунке 6.4) и путем предоставления специализированных печатных меню во всех своих операциях (их меню без глютена показано на рисунке 6.5).

Содержание меню питания варьируется в зависимости от типа меню, сегмента рынка, на который оно ориентировано, повода, доступной стоимости еды, страны или региона и т.д. Табльдот часто предлагает только три-четыре блюда. В меню завтрака в отеле предлагается три или четыре блюда как из традиционного завтрака, так и из континентального завтрака, а также ряд дополнительных предметов, таких как газеты, журналы или ранние утренние напитки; он также предлагает широкий выбор времени доставки завтрака, в зависимости от учреждения.

Меню *à la carte* часто различаются для обедов и / или обедов, хотя в течение дня предлагается одно и то же меню *à la carte*. Например, в Великобритании традиционно более тяжелые продукты - густые супы на основе овощей, мучные блюда, мясные пудинги, мясные рагу, тушеные фрукты и бисквиты, и т. Д. - обычно можно найти в меню обеда, тогда как более легкие и часто в меню ужина можно найти более деликатно приправленные блюда - фирменные консьоме, вареную рыбу с деликатным вкусом и часто сложные гарниры, горячие и холодные сладкие и соленые суфле и т. д. Однако многие из этих традиционных блюд теперь представлены в меню в любой части дня в рамках кампании, которую маркетологи называют ретро-блюдами или блюдами, которые, будучи популярными в прошлом, вышли из моды только для того, чтобы вновь появиться в наших меню. Это особенно относится к блюдам, которые, по мнению диетологов, вредны для нас, например, к парным пудингам из сала, для которых ностальгия является сильной покупательной силой. Для традиционного полного меню *à la carte* курсы или разделы меню будут разделены на 14 возможных разделов. Именно из этой полной схемы последовательности разделов можно составить меню за столом или специальное меню на обед или ужин. Сочетание различных разделов меню во многом зависит от случая, цены, которые будут взиматься и пожелания клиента.

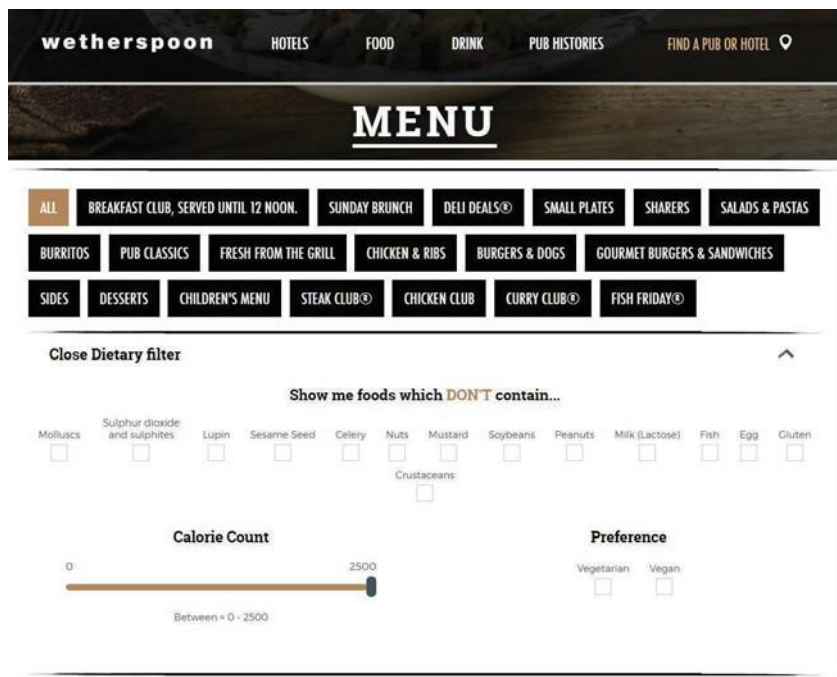


Рисунок 6.4 Диетический фильтр Wetherspoon онлайн

Существует установленный порядок последовательности разделов меню, которые по традиции соблюдаются. Эта принятая последовательность позволяет организатору составлять отдельные курсы по меню «столовая» и «по меню» и предлагать клиентам подходящие специальные и / или функциональные меню различной длины. Очень редко практикуются все возможные блюда меню, но, как правило, можно утверждать, что при подаче большого количества блюд размеры порций относительно невелики. Классическая европейская структура меню, определенная М. Дж. Лето и В. К. Х. Боде, состоит из 16 блюд, исключая кофе. Это, в порядке обслуживания, холодная закуска, супы, горячие закуски, яичные и мучные, рыба, небольшие горячие мясные блюда, крупное мясное блюдо, небольшое холодное мясное блюдо, сорбет, жаркое с салатом, овощное блюдо, картофельное блюдо, теплая сладость конечно, холодное сладкое блюдо, сырное блюдо и свежие фрукты.

GLUTEN-FREE MENU

Some of our dishes require specific ordering instructions: please note the comments below each dish and always let a staff member know you are ordering from the gluten-free menu

UNDER 500 CALORIES

How to order: Please note your table number and place your order at the bar. Full nutritional information and dietary menus can be found on our website or please ask at the bar where staff can help. Although we cannot offer specific advice or recommendations beyond our published nutritional information.

BREAKFAST

SERVED UNTIL 12 NOON

NEW **Gluten-free breakfast** 445 Cal
Two fried eggs, bacon, baked beans, mushrooms, tomato.

Choose from the following to create your breakfast:
Sweet fried egg @ 77 200 Cal
Fresh fruit @ 77 200 Cal
Fresh fruit and organic Greek-style yoghurt with honey @ 77 285 Cal
MOMI Porridge @ 77
Fresh blackberries and brown sugar 170 Cal
or honey and banana 890 Cal

SMALL PLATES

Soup of the day
Italian tomato & basil soup
or British broccoli & Shropshire blue cheese soup
Please ask for this dish without breadcrumb bread, which contains gluten.

Grilled halloumi 77 425 Cal
Served with sauce, tomato.

Tandoori chicken bites 77 325 Cal
Yoghurt & mushroom, tomato, onion, coriander.

Small nachos 77 371 Cal

SHARER

Large nachos 77 1381 Cal

CHICKEN

Chicken & pepper skewers @ 92 Cal
Peri-peri sauce, side salad 257

Peri-peri roast half chicken 77 774 Cal
British chicken, peri-peri sauce, cauliflower 127 Cal

Please ask for this dish with a jacket potato, instead of chips, which contains gluten.

SALADS

NEW **Quinoa salad** @ 419 Cal
Quinoa, rice, avocado, chickpeas, grilled and yellow pepper, and cabbage, chili seeds, kale, dressing.

Top with: Pulled chicken 226 Cal or grilled halloumi @ 419 414 Cal

Chicken, avocado & maple-cured bacon salad 438 Cal

Please ask for this dish with our salad dressing instead of the balsamic vinaigrette.

Naked burrito @ 77 779 Cal (vegan cap option)
174 Cal. Please ask for this dish with our salad dressing instead of the balsamic vinaigrette.

A&E Pulled chicken 226 Cal

AFTERNOON DEAL

8oz gammon, eggs 77 902 Cal

Please ask for this dish with a jacket potato, instead of chips, which contains gluten.

SIDES

Coleslaw @ 127 Cal **Avocado** @ 42 Cal **Quinoa side salad** @ 233 Cal

Side salad 77 95 Cal **Grilled halloumi** @ 444 Cal **Half rack of BBQ pork ribs** 580 Cal

MAIN MEALS

Wiltshire cured ham and eggs 891 Cal
Please ask for this dish with a jacket potato, instead of chips, which contains gluten.

Chicken tikka masala 77 1123 Cal

Sweet potato, chickpea & spinach curry @ 77 877 Cal
If ordered with extra papaddums, instead of rice, instead of gluten-containing ingredients.

Lamb shank 1217 Cal
British lamb, vegetables, tomato & red wine sauce, garlic, fresh herbs.

FRESH FROM THE GRILL

Our beef steaks come from Britain and Ireland, are matured for 35 days then seasoned by us. With peas, tomato, mushrooms 1412 Cal

Please ask for your meal with a jacket potato, instead of chips, which contains gluten.

8oz Aberdeen Angus rump steak 393 Cal

8oz sirloin steak 454 Cal

14oz Aberdeen Angus rump steak 691 Cal

10oz gammon, eggs 572 Cal

Mixed grill 445 Cal
Gammon, pork loin, Aberdeen Angus rump, lamb.

Please ask for this dish without a sausage, which contains gluten.

Skinny steak
Delicious salad, dressing 8oz Aberdeen Angus rump 627 Cal 8oz sirloin 688 Cal

Sauces
Sichuan, Shropshire blue and spring onion 95 Cal, Creamy pesto 82 Cal

Toppers
Garlic & parmesan butter 77 902 Cal, Fried eggs @ 82 Cal

JACKETS

Delicious jacket potato with salad & filling

Choice of fillings: 77 661 Cal, Cheese @ 451 Cal, Colislaw @ 113 Cal, Tomato & onion 77 661 Cal, Chicken tikka masala 77 661 Cal

STEAK CLUB*

SERVED ONLY ON TUESDAY

Our beef steaks come from Britain and Ireland, are matured for 35 days then seasoned by us. With peas, tomato, mushrooms 1412 Cal

Please ask for your meal with a jacket potato, instead of chips, which contains gluten.

8oz sirloin steak 454 Cal

Our specially selected prime sirloin is succulent and tender.

8oz Aberdeen Angus rump steak 393 Cal

14oz Aberdeen Angus rump steak 691 Cal

10oz gammon with free-range eggs 572 Cal

Two seasoned 8oz gammon steaks, topped with free-range eggs 77 589 77 595

Skinny steak
Delicious salad, dressing 8oz Aberdeen Angus rump 627 Cal 8oz sirloin 688 Cal

CURRY CLUB*

SERVED ONLY ON THURSDAY

Curry meals are served with plain rice, plain naan bread, papaddums 122 Cal. Our curry club dishes below do not contain gluten, if ordered with extra papaddums, instead of rice/bread.

Chicken korma 77 1046 Cal
A traditional, mild, sweet curry made with chicken breast and cooked with yoghurt, coconut, cream, almonds and fresh coriander.

Lamb rogan josh 77 848 Cal
Slow-cooked lamb in aromatic spices, served in a Kashmiri-style sauce, with tomato, onion, coriander, cream and green chilies.

Sweet potato, chickpea & spinach curry @ 77 385 Cal
An award-winning dish of sweet potato, chickpea and spinach in a rich coconut sauce, with chickpeas and spinach.

Chicken tikka masala 77 681 Cal
Chicken breast, marinated in tandoori spices, in a rich tomato sauce, with cream, red onion, butter, coriander and cardamom.

Chicken jalfrezi @ 77 637 Cal
Served marinated chicken, with onion and peppers, in a tomato sauce thickened with whole cream.

Chicken balti 77 639 Cal
Chicken breast, marinated in tandoori spices and cooked in a ground tomato sauce, with spinach, red onion, char-grilled peppers, garlic, mustard seeds and coriander.

Beef Madras 77 756 Cal
Tender pieces of diced beef, in a ground tomato sauce, with onion, coriander, mustard seeds and chili.

NEW **Tandoori chicken salad** @ 77 387 Cal
Served chicken pieces, tomato, onion, coriander and salad leaves, with a yoghurt & mint dressing.

This dish is not served with rice, naan bread or papaddums.

CHILDREN'S MENU

Wiltshire cured ham and fried free-range egg 124 Cal

Please ask for this dish with a jacket potato, instead of chips, which contains gluten.

Vanilla ice cream @ 181 Cal
Add chocolate sauce @ 181 Cal, Raspberry @ 15 Cal

Claudi and Fin strawberry & yoghurt lolly @ 18 Cal

DESSERTS

Gluten-free carrot cake Contains nuts (almonds, walnuts) @ 387 Cal

Fresh fruit with ice cream @ 554 Cal
Apple, banana, blueberries.

British Bramley apple crumble @ 174 Cal
171 Cal (served with 18 Cal)

HOT DRINKS

Available in small and large sizes.

Freshly brewed filter coffee
4 Cal as black coffee, 15 Cal with semi-skimmed milk. (Oat milk available). Free white and 2%.

Cappuccino 102 Cal, **Latte** 113 Cal, **Americano** 24 Cal
with semi-skimmed milk. **Mocha** 157 Cal, **Espresso** 3 Cal

A&E Lato espresso shot Available as decaffeinated.

Tea 14 Cal with semi-skimmed milk. (Oat milk available).

Hot chocolate 148 Cal with cream.

Iced frappé caramel 123 Cal, vanilla 181 Cal

Pub-Finder Wetherspoon News

FREE Wi-Fi

PREPAID PATRONS

Apple Pay

tripadvisor

INCLUDES A DRINK CHOOSE FROM

PIZZA: Signature Beef & Cheese 10.95

BOTTLES: Signature Beef & Cheese 10.95

SPRITS: Signature Beef & Cheese 10.95

SOFT DRINKS: Signature Beef & Cheese 10.95

HOT DRINKS: Signature Beef & Cheese 10.95

Рисунок 6.5 меню без глютена Wetherspoon также показывает калории и другую диетическую информацию

Планирование меню

Как указывалось ранее, меню является ключевым инструментом маркетинга и продаж, доступным ресторатору, и, как таковое, тщательное внимание к деталям является ключом к успешному выполнению этой работы и позитивному шагу на пути к прибыльному производству продуктов питания и напитков. Меню предоставляет покупателю широкий спектр информации, как в терминах слов, используемых для описания блюд, называемых «копией», так и в более глубоком

192

смысле через цвет, расположение, качество используемого материала и стиль, и его необходимо концептуально отразить через из всего ресторана

Меню, наряду с другими физическими атрибутами свойства, способствует созданию уровня ожидания от клиента. Удовлетворение этих ожиданий клиентов или фактически превышение этих ожиданий должно быть главной целью ресторатора в стремлении к успешному и прибыльному бизнесу. Поскольку меню играет такую ключевую роль в стиле работы, структуре ценообразования и разработке общей концепции, на этапе планирования важно, чтобы местоположение соответствовало запланированному типу меню, чтобы рынок существовал в пределах этой зоны охвата и чтобы он работал с Что касается местного конкурса. В богатом жилом районе небольшой ресторан может быть успешным с дорогими, высококачественными продуктами и небольшим количеством клиентов, тогда как в менее богатом районе, возможно, с большим количеством студентов с ограниченными бюджетами, маленький ресторан может иметь больше успеха с меню на вынос. Эти два примера довольно поляризованы, и часто границы не так четко определены, но они служат для демонстрации необходимости учитывать эти аспекты, прежде чем приступить к стилю ресторана или плану меню (Рисунки 6.6 и 6.7).



Figure 6.6 Special event menu for an exhibition at the British Museum

Рисунок 6.6 Меню специальных мероприятий для выставки в Британском музее

Тематика

Дизайн меню касается не только типографики, цвета, графики и формы или производственного материала, какими бы важными эти области ни были. Современные потребители хорошо знают о способности современного компьютера производить высококачественную печать и графику. С небольшим количеством сложного программного обеспечения и цветным принтером хорошего качества, производство высококачественных красочно оформленных меню с большим количеством график и является относительно простым и недорогим. Таким образом, кейтеринговый бизнес в большей степени зависит от того, что и как он описывает пункты меню. Использование языка часто вызывает трудности, особенно смешение различных языков, например, английского и французского. Добавляя французский язык, ресторатор может стремиться добавить классические названные блюда, но, смешивая язык, блюдо описывается на псевдоанглийском или французском языках и часто становится неузнаваемым гибридом. Если частью темы ресторана является представление другой страны, то меню может быть написано на соответствующем языке, но важно, чтобы точное описание каждого блюда было правильно переведено на английский язык.

Представление меню

Сравнительно более низкие производственные затраты и современные материалы должны обеспечить, чтобы меню всегда содержались в чистоте и презентабельности. Поврежденные, загрязненные меню или те, которые имеют цены перепечатаны или в некоторых случаях, когда новые цены были застряли над существующими ценами, не являются приемлемыми, и клиенты будут рассматривать создание как низкий стандарт.

Меню должно быть легкочитаемым, четким и точным, позволять клиенту приблизительно рассчитать, сколько он, вероятно, потратит, и четко показать, если будут сделаны какие-либо дополнительные сборы, например плата за обслуживание. Пункты меню должны иметь точное описание, где это необходимо, и отражать ожидания клиентов с точки зрения стиля ресторана, который изображает меню, и стиля обслуживания, который они должны ожидать. Меню должно отражать предложение ресторана в соответствии с текущими тенденциями рынка и ожиданиями клиентов.

Меню должно быть разработано, чтобы продать ресторан, побудить посетителей поесть. Средний клиент тратит всего две минуты на чтение меню. Термин "чтение" может быть откровенно оптимистичным выражением того, что является не более чем быстрым сканированием. Всего за две минуты ваше меню должно сообщить полный спектр предлагаемых блюд и услуг и продать гостю

то, что нужно купить, чтобы удовлетворить их и ваши финансовые цели.

(Bates, 2004:30)

УПРАЖНЕНИЕ 3

Разработайте буклет, который можно раздавать клиентам, когда они покидают ресторан, информируя их о специальном мероприятии по вашему выбору. Используйте типографию, цвет, графику и форму или производственный материал для поддержки текста и отражения типа события, которое вы предлагаете. После завершения, перейти к другу или коллеге и посмотреть, если у них есть все, что нужно, чтобы принять решение о посещении из информации и стиля вашей листовки. Подумайте также о том, что вы можете добавить в брошюру, чтобы оценить ее эффективность при создании повторного бизнеса.

Расположение меню

Чем больше меню, тем больше времени требуется покупателям для выбора продуктов или вина. Однако, если оно слишком короткое, клиенты могут быть не совсем удовлетворены предложенным предложением. Предприятия общественного питания должны настроить длину своего меню в соответствии с конкретными потребностями своих клиентов, учитывая, что чем дольше становится меню, тем больше необходим контроль со стороны руководства. То, что часто особенно смущает и смущает - если клиент не очень хорошо осведомлен - это длина винных карт, предлагаемых во многих ресторанах. Если винные карты этого типа не очень хорошо разложены и не содержат дополнительной помощи клиентам, чтобы помочь в их выборе, они сделают очень мало, чтобы помочь потенциальным продажам ресторана.

Традиционно макет меню учитывал то, как покупатель понимал обычное меню. Это показано на рисунке 6.8.

Это говорит о том, что клиенты, скорее всего, в двухстраничном меню выбирают те блюда, которые указаны в верхней части.

правой страницы - оптимальное положение - так как это та область, в которой клиент будет естественно выглядеть

во-первых. Тем не менее, работа, сделанная Ян (2012) с использованием сложных методов отслеживания глаз, показала, что

наблюдаемые клиентские пути сканирования отличаются от тех, которые, по неофициальной информации, поддерживаются отраслью, и предполагают, что традиционные «сладкие места» меню могут вообще не существовать. Все чаще, поскольку меню представлены во множестве

Для разных одно- или многостраничных или экранных форматов традиционное понимание оптимального положения необходимо проверить более полно.

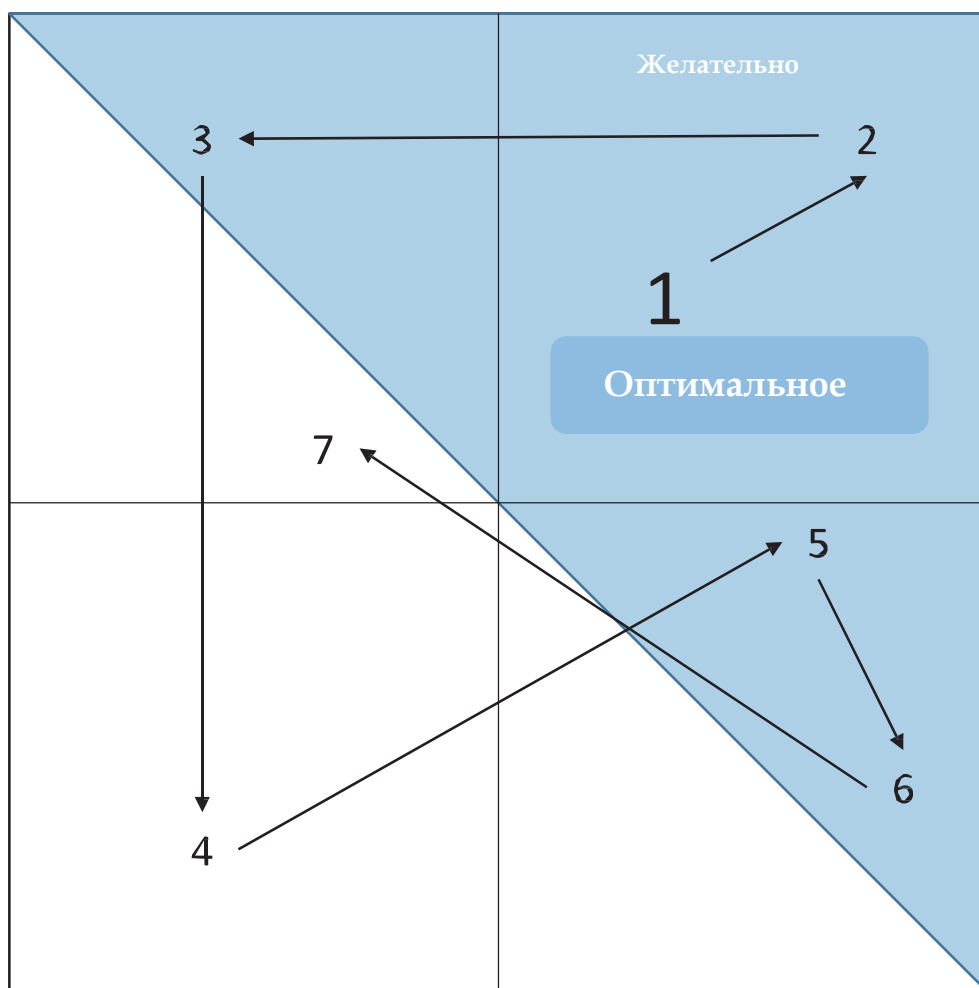


Рисунок 6.8 Схемы меню и способ чтения меню гостями

Размер и форма

Размер и форма меню могут добавить и дополнить уникальность объекта. Пища или меню для взрослых должны быть удобными для пользователя и ни в коем случае не запутанными для чтения. Различные формы, которые может принимать меню, неограниченны, от меню, написанного мелом на доске, до большой подсвеченной доски с фотографиями, обычными карточками меню, карточками для палаток, салфетками, меню, напечатанными в форме вентилятора или даже напечатанными вручную. на шелковые платки в качестве сувениров для гостей на банкете. Существуют финансовые последствия, особенно когда речь идет об услугах профессиональной полиграфической компании, и поэтому в качестве части процесса принятия решений следует учитывать период времени, в течение которого можно использовать меню, или уровень загрязнения, который можно ожидать. процесс. Все чаще клиенты ищут в Интернете подходящий ресторан, и важно, чтобы при разработке веб-сайтов рестораны уделяли столько же внимания, сколько и своим меню. Кроме того, многие рестораны в настоящее время имеют систему онлайн-бронирования столиков.

Меню как неотъемлемая часть опыта приема пищи

Много было написано о еде, главная задача которой стремится продвигать и поддерживать ряд человеческих потребностей.

- Физиологический: Нам нужно есть и пить, может быть вегетарианец.
- Экономический: Соотношение цены и качества, расстояние, располагаемый доход, доступное время.
- Удобство: Еда на вынос, доставка на дом, ночной отдых от приготовления пищи, часть другого опыта (обед в театре).
- Общественный: Сети, досуг.
- Психологический: Самоуважение, самооценка, самореклама.

Учитывая эти потребности, неудивительно, что, хотя ужин вне дома является общим занятием, понимание опыта еды может быть довольно сложным. Рестораторы тратят значительное время, силы и деньги на продвижение своих заведений. Они прилагают усилия для поддержания лояльности со стороны существующих клиентов, чтобы продвигать рекомендации "из уст в уста", рекламировать в различных средах и, в некоторых странах стоять на улице и пытаться уговорить клиентов войти. Для клиента меню остается ключевым фактором в процессе принятия решений, будь то выход или еда на вынос. Клиенты ищут обеденные впечатления по-разному в зависимости от их знакомства с местом, и это знакомство может тонко изменить процесс принятия решения. Например, ресторан выбирается на основе того, что если клиенты имеют разумные знания о местных ресторанах, консенсус о том, какой тип пищи будет установлен и предоставлен там, и никакого предыдущего неблагоприятного опыта. Для ресторатора это плюс, потому что клиенты приходят в ваше заведение из-за вашего меню, и если они видели ваше меню, они уже будут ожидать хорошего опыта. Таким образом, для этих клиентов

опыт еды может начаться, когда они звонят в ресторан, чтобы сделать заказ; поэтому для этого ресторана процесс бронирования очень важен. Если клиент не знаком с местоположением, они могут использовать каталог, в этом случае они могут искать фирменный ресторан, с которым они знакомы, или выбрать прогулку по главной улице и посмотреть, что доступно. Именно с этой второй группой другие факторы приобретают некоторое значение, особенно в туристических районах, где рестораны часто расположены в непосредственной близости друг от друга и могут иметь аналогичные предложения меню, особенно там, где есть местные или региональные фирменные блюда.

Хотя меню остается ключевым аспектом принятия решения о том, следует ли входить в конкретный ресторан, если есть более одного ресторана с приемлемыми предложениями меню, другие сложности могут сыграть свою роль.

Общее расположение: Находится ли ресторан в зоне комфорта клиентов?

- Внешний вид: слишком шикарный может быть слишком дорогим-пройдите мимо; слишком обшарпанный может быть не чистым-пройдите мимо.
- Обстановка: Зависит от музыки, типа и громкости, живого или записанного, внешнего вида и поведения других пользователей, уровня освещения, цветовой схемы, обстановки и ароматов.
- Согласованное интуитивное чувство: Учитывает все вышеперечисленное вместе с меню и принимает решение.

Интересно, что эта часть переживания еды имела место задолго до того, как был съеден кусочек пищи, и все же является главным элементом переживания, когда оно отражается позже. Это также причина, по которой более ощутимые аспекты опыта еды—т.е. еда и напитки, качество обслуживания и возможный счет—рассматриваются так критически клиентами, потому что они вложили так много эмоциональной энергии в попытку сделать хороший выбор места для ужина. Для ресторатора, который понимает этот процесс, есть возможность создать вау-фактор для каждого клиента без дополнительных затрат, просто обратив внимание на детали и обеспечив соответствующие системы и процессы, и что меню является истинным честным представлением того, что доступно.

Ценообразование в меню

Цены на меню должны удовлетворять двум потребностям: для поставщика услуг, для получения адекватной прибыли, и для потребителя, для удовлетворения потребности в получении соотношения цены и качества. В обоих случаях требование к точности имеет первостепенное значение. Сегодня клиенты более изощренны в своих привычках питания, больше людей едят вне дома, многие из них хорошо путешествуют, и почти все получили представление о качестве и соотношении цены и качества от просмотра знаменитых поваров и других программ питания по телевизору. Некоторые аспекты прибыльности обсуждаются в главе 7, но, по сути, прибыльность в отношении меню состоит из трех элементов: маржа на единицу товара, объем продаж и объем. Политика ресторатора по ценообразованию должна

принимать целостное представление о бизнесе и включать ожидаемую отдачу от инвестиций, рыночный спрос, конкуренцию, где цена должна измеряться по качеству, промышленные стандарты стиля работы и местоположения, особенно там, где это может повлиять на накладные расходы, включая расходы на персонал, арендную плату и коммунальные расходы. Многие ресторанные предприятия выбирают системы электронных торговых точек (EPOS), которые будут генерировать до 100 отчетов с подробными данными по всем транзакциям. Эти системы могут предоставлять ключевые показатели эффективности (KPI), которые позволяют опытным менеджерам выявлять тенденции и отклонения в моделях производительности, что позволяет своевременно принимать корректирующие меры. Исследование, показанное на рисунках с 6.9 по 6.11, взято из работы, сделанной в Кулинарном институте Америки в Калифорнии. Поскольку большая часть времени тратится на анализ прибыльности и ценообразования, часто называемый разработкой меню, владельцам ресторанов легко упустить из виду тот факт, что они на самом деле говорят о фунтах, долларах, евро и т. Д., А также о процентах не всегда раскрывают правдивую историю, как показано на рисунках 6.10 и 6.11.

Модель ценообразования

Существует ряд широко используемых устоявшихся моделей ценообразования, некоторые из которых лучше подходят для коммерческих предприятий, в то время как другие чаще используются в "некоммерческих организациях". В этом отношении сравнительный анализ с другими в этом секторе может дать представление о подходящей модели ценообразования.

Стоимость плюс цены

Установление цен состоит из процедуры определения стоимости пункта меню плюс предварительно определенный множитель или наценка. Это наиболее часто используется там, где простая модель ценообразования обеспечит желаемый доход и есть несколько дополнительных затрат. Как правило, это может быть что-то вроде домашнего вина, где будут понесены небольшие дополнительные расходы, и ресторатор просто умножает цену покупки, скажем, на три, поэтому, если себестоимость составляет £4, цена продажи становится £12, плюс или включая любой налог с продаж. Этот простой подход к ценообразованию может помочь в принятии решений, например, по телефону с поставщиком или, возможно, на рынке. Просто применять набор множитель, они могут получить хорошую оценку продажной цены (см. рис. 6.9 до 6.11).

ПЕРВЫЙ МЕНЕДЖЕР

Для иллюстрации рассмотрим серию упрощенных резюме меню от трехразныхменеджеров, оценивающих одно и то же меню. В первом примере вы увидите, что этот менеджер заложил в бюджет 33% стоимости продуктов питанияивыбрал безопасный маршрут для достижения этой цели, установив ценынакаждый из отдельных пунктов меню, чтобы удовлетворить тот жепроцент.Безопасно, потому что независимо от того, какой заказ клиента, теоретическийего стоимость еды должна поступать в бюджет, и все должны быть счастливы. Верно? Ну, прежде чем мы ответим на этот вопрос, давайте посмотрим немного дальше.

Пункт	Продаж ная цена	Прод ано	Общ ий объе м прод	Себе стои мост ь	Маржа	Общая стоим ость	Прибы ль	FC%
Жареный цыпленок	\$9	9	\$81	\$3	\$6	\$27	\$54	33%
Телячья отбивная на гриле	\$36	1	\$36	\$12	\$24	\$12	\$33	33%
Жареный лосось	\$13.50	4	\$54	\$4.50	\$9	\$18	\$36	33%
Итого		14	\$171			\$57	\$123	33%

Рис. 6.9 Матрицы смешанныхпродаж

ВТОРОЙ МЕНЕДЖЕР

Наш второй менеджер использовал другой подход к ценообразованию меню. Используя те же пункты меню, но повысив цену на курицу на \$3 и снизив цену на телятину на \$12, естественной реакцией ее клиентов было для них купить меньше курицы и больше телятины. А как насчет процента стоимости продуктов питания? Он вырос, конечно, до колоссальных 40%, но прибыль тоже выросла–на самом деле, совсем немного. Она внесла больше денег в банк, хотя ее стоимость еды на пять пунктов выше, чем у менеджера номер один. Менеджер номер два фокусируется на реальных долларах, а не только на процентах.

Пункт	Прода жная цена	Прод а но	Общ ийоб ъем прод	Себ есто имо сть	Марж а	Общ ая стои мост	Прибы ль	FC%

Жареный цыпленок	\$12	5	\$60	\$3	\$9	\$15	\$45	25%
Телячья отбивная на гриле	\$24	5	\$120	\$12	\$12	\$60	\$60	50%
Жареный лосось	\$13.5 0	4	\$54	\$4.50	\$9	\$18	\$36	33%
Итого		14	\$234			\$93	\$141	40%

Рис. 6.10 Матрицы смешанных продаж

ТРЕТИЙ МЕНЕДЖЕР

Ладно, может быть, наш второй менеджер немного более агрессивен, чем вам удобно. Менеджер номер три придерживается более консервативного подхода. Некоторые из его клиентов считают, что куриное блюдо за 9 долларов является правом, поэтому он решает оставить это блюдо и его цену в покое. Однако наш менеджер просто решил снизить цену на телятину достаточно, чтобы повысить ее привлекательность, переместив некоторых клиентов (два в этом примере), которые заказали бы курицу, чтобы выбрать телятину. Стоимость продуктов питания снова растет, на этот раз до 37%, но даже при этом прибыль этого менеджера продолжает быть лучше, чем у первого менеджера.

Пункт	Продажная цена	Продано	Общий объем продаж	Себестоимость	Маржа	Общая стоимость	Прибыль	FC%
Жареный цыпленок	\$9	7	\$63	\$3	\$6	\$21	\$42	33%
Телячья отбивная на гриле	\$28	3	\$84	\$12	\$16	\$48	\$48	43%
Жареный лосось	\$13.50	4	\$54	\$4.50	\$9	\$18	\$36	33%
Итого		14	\$201			\$87	\$126	37%

Ценообразование в меню должно быть более динамичным, чем установка процента на основе бюджетного процента стоимости продуктов питания и использование одного и того же ценового фактора по всем позициям. Более низкий процент стоимости продуктов питания не означает более высокую рентабельность. И, наконец, в следующий раз, когда вы услышите, как кто-то хвастается своим низким процентом стоимости продуктов питания, вы не можете быть настолько уверены, что их рентабельность высока.

Рис. 6.11 Матрицы смешанных продаж

В качестве альтернативы, добавив фиксированную наценку, скажем, 150%, вино становится £10. Этот упрощенный метод ценообразования также позволяет шеф-повару или покупателю совершать быстрые покупки.

Конкурентное ценообразование

Конкурентное ценообразование, как следует из названия, копирует цены конкурентов. В качестве краткосрочной стратегии это может привести к

увеличению бизнеса, но он может легко выйти из-под контроля в ценовую войну. Неизвестны структуры затрат конкурента, и маржа может быть сильно скомпрометирована.

Норма доходности ценообразования

В основе этого метода лежит попытка создать матрицу безубыточности на основе прогнозируемых затрат и продаж. Так, например, если инвестиции в ресторан составляют 300 000 фунтов стерлингов, а требуемая доходность составляет 20%, то ресторан стремится получить прибыль в размере 60000 фунтов стерлингов в год. Путем моделирования затрат, цены продажи и объема, новые данные будут указывать, какие уровни они должны быть для достижения желаемой отдачи. Это затем необходимо пройти еще один этап и провести технико-экономическое обоснование, чтобы увидеть, соответствует ли модель операционному стилю ресторана. Эта модель вряд ли даст окончательные цены меню, хотя они могут быть ориентировочными и поэтому помогут в первоначальном решении о настройке ресторана.

Эластичность ценообразования

Этот метод ценообразования учитывает рынок и его чувствительность к изменению цены. Если ресторан работает на рынке, где цена является определяющим фактором спроса, более низкая цена может увеличить объем достаточно, чтобы дать лучшую рентабельность. Рынок может также позволить предложению быть определяющим фактором цены, тем самым позволяя росту цен без чрезмерного влияния на объем. Фаст-фуд, особенно фирменные бургерные рестораны в городских районах, стали важными. Однако, когда эти рестораны расположены на станциях технического обслуживания автомагистралей, они становятся ориентированными на предложение, и цены могут возрасти.

Обратное ценообразование

Обратное ценообразование учитывает то, что клиент или рынок будет нести с точки зрения цены. Используемый в производстве, например, кондитерские или консервированные напитки, но менее распространенный в ресторанах, он может быть полезен при создании или разработке нового продукта. Это требует довольно точных затрат на ингредиенты и обработку, которые должны быть установлены, и в значительной степени зависит от прогнозов объема.

Себестоимость

Себестоимость и ее вариант фактические затраты стремятся обеспечить более точные модели затрат. Себестоимость пытается рассчитать стоимость рабочей силы в дополнение к стоимости продуктов питания, а фактическая стоимость пытается включить накладные расходы. Оба они могут быть смоделированы с

помощью данных из систем электронных торговых точек (EPOS) с течением времени, а также могут быть сопоставлены с отраслевыми стандартами для данного сектора. Например, можно установить, что пиццерии имеют среднюю стоимость продуктов питания 20%, среднюю стоимость рабочей силы 30%, средние накладные расходы 30% и требуют возврата инвестиций 20%. В этой модели, если ингредиенты для пиццы стоят £1, оператор имеет £1,50 в сторону труда, £1,50 в сторону накладных расходов и £2 в сторону возврата своих инвестиций, что приравнивается к цене продажи £5, плюс налог с продаж, где это применимо. Хотя эта модель является более сложной и имеет склонность к более точному моделированию в соответствии с отраслевыми стандартами или с использованием данных из операций, система EPOS может вводить в заблуждение. Во-первых, сопоставление затрат по всем категориям может быть невозможным, во-вторых, данные EPOS по своей природе являются историческими, и предыдущие продажи могут быть недостижимы в последующий торговый период; падение объема будет загружать каждую оставшуюся продажу дополнительными уровнями затрат.

Ведомственная норма прибыли

Подход к ценообразованию по рейс-курantom должен основываться на общих чертах новых направлений политики и определенных целевых показателях прибыли департаментов. Каждый отдел будет играть значительную роль в общей организации, и его индивидуальные целевые показатели прибыли, как правило, не связаны между собой. Например, в отеле прибыль, требуемая от ресторана с обслуживанием по меню, может быть намного ниже, чем в его кафе. Существование ресторана à la carte с обслуживанием по меню может быть главным вкладчиком. Необходимо, чтобы общая сумма взносов отдельных департаментов равнялась (по крайней мере) желаемому вкладу в доход всего учреждения.

Дифференциальная норма прибыли

Необычно применять единую норму валовой прибыли ко всем пунктам меню продуктов питания или списка напитков, хотя этот упрощенный метод калькуляции затрат иногда все еще можно найти в некоммерческом секторе промышленности. В некоммерческом секторе промышленности одним из преимуществ является то, что там, где применяется единая норма валовой прибыли (например, 60%), ссылка на выручку может быстро показать затраты на уровне 40% валовой прибыли независимо от структуры продаж и немедленное сравнение может быть сделано с фактическим использованием материалов. Причины, по которым в коммерческом секторе не применяется единая норма валовой прибыли, изложены в главе 7, то есть он игнорирует такие вещи, как капитальные инвестиции; он слишком сильно подчеркивает стоимость; он игнорирует конкуренцию и т.д. Кроме того, это может исказить диапазон цен и

значений пунктов меню в том, что низкая стоимость продуктов питания/напитков будет оцениваться по очень низкой цене, в то время как высокая стоимость продуктов питания/напитков будет чрезмерно оценена. Кроме того, он не позволяет гибко подходить к продаже предметов. Дифференциальные нормы прибыли учитывают совокупность продаж товаров из меню продуктов питания или списка напитков и, надеюсь, обеспечивают конкурентный баланс цен, чтобы в целом он был привлекательным для клиента и достигал желаемой валовой прибыли дохода для отдела.

Специальные аспекты ценообразования

Налог с продаж

В зависимости от того, какое правительство находится у власти, вполне вероятно, что какая-то форма налога с продаж может быть применена в течение периода его полномочий. Важно, чтобы клиент знал, включены ли цены, отображаемые или котируемые, в этот налог с продаж или нет. Кроме того, поставщик должен понимать, что любые деньги, собранные от имени правительства, должны быть в какой-то момент выплачены этому правительству и что они не должны включаться при расчете доходов или средних показателей расходов и т.д.

Сервисный сбор

Это дополнительная плата, взимаемая с клиентов, в фиксированном проценте от общей стоимости подаваемых продуктов питания и напитков. Фиксированный процент определяется руководством и печатается в меню / списке напитков, с целью устранения для клиента проблемы определения того, какой размер чаевых дать, когда в конкретном учреждении. Поскольку эта плата должна быть распределена среди сотрудников позднее, обычно по балльной системе, она должна рассматриваться аналогично налогу с продаж и не включаться в расчет доходов от продуктов питания и напитков или в расчеты средних показателей расходов.

Плата за вход

Это дополнительная плата за питание в ресторанах, чтобы покрыть такие расходы, как булочка и масло, а также предметы, включенные, но не оцененные в меню. Следует ли реализовать это или нет, так как это скорее всего вызовет обострение некоторых клиентов, когда он применяется.

Минимальная плата

Чтобы обескуражить некоторых потенциальных клиентов, часто рестораны навязывают это.

Ценообразование меню приложений

Точный метод ценообразования, используемый учреждением, будет зависеть от таких вопросов, как сектор промышленности, в котором находится учреждение; уровень требуемой прибыли/субсидии; его основная политика и т.д. Важно только помнить, что цена сама по себе может быть ценным инструментом продаж и помощь в достижении желаемых объемов продаж. Хотя ценообразование — меню-это не совсем наука, есть несколько способов, которым и ресторатор может удалить некоторые догадки, приняв одну или несколько моделей ценообразования, ранее обсуждавшихся.

Табльдот

Этот тип меню характеризуется тем, что является ограниченным меню, предлагая небольшой ассортимент курсов с ограниченным выбором в рамках каждого курса по фиксированной цене продажи. Цена может быть только одна цена для любых трех выбранных блюд, или может варьироваться в зависимости от выбранного основного блюда.

Выбранный метод ценообразования должен учитывать требуемую ведомственную прибыли различные нормы прибыли меню. Исходя из прогнозируемого объема продаж гостей, среднее значение должно быть принято для фиксации цены. *Среднее значение вполне может быть истинной цифрой, округленной, когда цель состоит в том, чтобы привлечь как можно больше клиентов, чтобы выбрать из меню; или, альтернативно, это может быть средняя плюс цифра, когда она предлагается с меню à la carte, и не желательно поощрять слишком много гостей от меню à la carte, делая дифференциацию цен слишком привлекательной.*

Меню À la carte

Этот тип меню характеризуется тем, что оно больше, чем меню табльдот предлагающее больший выбор блюд и блюд в каждом курсе, причем каждый пункт оценивается индивидуально.

Метод ценообразования здесь опять же заключается в учете требуемой ведомственной прибыли различных норм прибыли для каждого курса, а затем в оценке каждого предмета отдельно с использованием стандартных рецептов. Кроме того, следует учитывать потенциальную совокупность продаж в рамках каждого курса для достижения желаемой нормы прибыли. В некоторых учреждениях цены могут быть установлены только для восстановления определенного процента от общего — например, стоимость материалов или материалов плюс труд. Этот тип ценообразования более типичен для кафетерия сотрудника, где компания предоставляет питание для сотрудников. В случае примера, показанного на рис. 6.12, цены структурированы для удовлетворения потребностей членов клуба, и это включает в себя политику никаких чаевых, а

платить персоналу предназначен для смягчения этого элемента.

Банкетное меню

Это определенный тип меню обычно предлагают никакого выбора для клиентов. Специфическая разница в ценообразовании и этого меню заключается в том, что помимо еды и часто ликера, все дополнительные предметы обычно оцениваются и оплачиваются отдельно. Примеры таких пунктов – цветы для каждого стола, группа, еда и напитки для группы, услуги мастера тостов, прокат микрофона, печать специального меню для функции. Многие компании в настоящее время пытаются настроить этот ограниченный выбор; например, Marriott создала пакет для бизнес-функций, который сочетает выбор меню с технологическими требованиями к операциям в стиле банкета, как показано на рисунке 6.10.

Ценообразование банкетного меню для клиента, как правило, имеет гибкий элемент к нему, в том, что это нередкость для менеджера банкета, чтобы предложить дополнения к меню без каких-либо дополнительных затрат для клиента, чтобы получить бизнес в течение слабого торгового периода или для конкретного разрыва в неделю. Например, банкетный менеджер может предложить, как бесплатное дополнение к стандартной печатной меню такие вещи, как суп, шербет, пирожные, и т.д.

Ценообразование на напитки

Метод, используемый для определения цен на напитки, аналогичен методу определения цен на продукты питания. Как и в случае с пищевыми продуктами, во-первых, следует установить целевой показатель прибыли департамента и процент валовой прибыли, а затем дифференцировать прибыль на основе достижимого сочетания продаж. Разбивка набора продаж зависит от типа операции и того, насколько детализирована разбивка продаж. Процент валовой прибыли напитков домашнего бренда (то есть конкретного бренда напитка, который предлагается покупателю, когда конкретный бренд запрошен) обычно выше, чем на других брендовых напитках, поскольку он обычно предоставляется поставщиком по специальной льготной ставке.

Ценообразование может быть более точно вычислено для производства напитков так мало, если таковые имеются, обработки напитков, как напитки, приобретенные бутылки (например, пиво, вино) или конкретному заявителю, мерой (например, 6-канальный выход) из бутылки известных стандартных размеров (например, вина, 75 мл). Смешивание напитков, как и еда, обычного товится с использованием стандартного рецепта, характерного для заведения.

Marriott International недавно представила новые меню для своих встреч и мероприятий во всех отелях Marriott Renaissance properties. Компания заявляет, что новый процесс «составления меню» облегчит встречи с планировщиками, чтобы выбрать и настроить элементы для своих событий и сообщить свои

выборы. Компания опросил планировщиков встречи персонал Marriott, чтобы помочь разработать меню. В результате планировщики теперь могут выбирать из меню à la carte вариантов встреч-завтрак, обед, ужин, напитки, перерывы, приемы и технологии - в одном удобном и красочном документе.

Субсидируемые операции

Есть много операций в некоммерческом секторе промышленности, которые в той или иной форме субсидируются. Субсидии могут принимать форму совершенно свободных помещений, основного оборудования, услуг и рабочей силы, или отделу общественного питания может потребоваться оплатить процент от этих расходов с остатком, являющимся субсидией. Ценообразование в этой ситуации может, например, потребовать, чтобы выручка от продаж покрывала только расходы на питание; или расходы на питание плюс конкретные названные расходы (например, весь труд); или расходы на питание плюс указанный процентный возраст (например, 20%) в качестве вклада во все накладные расходы. Ценообразование в этой ситуации часто осуществляется на основе затрат плюс, в зависимости от уровня субсидий. Когда необходимо возместить больше, чем стоимость продуктов питания / напитков, важно, чтобы цены были достаточно конкурентоспособными, чтобы стимулировать достаточно высокий объем продаж.

Программное обеспечение для определения стоимости рецептов и тестирования меню - например, StarChef.NET (www.chef365.com/) или четвертого гостеприимства (fourthhospitality.com/fourth/RandM.html) - доступно, что позволяет ресторатору сравнивать производительность различных пунктов меню, используя разные рецепты для сравнения цен.

Проектирование меню было рассмотрено авторами Kasavana и Smith (1982) и Keizer et al. (2008) проанализировали меню с точки зрения стоимости, наценок и объема, чтобы определить пункты меню по четырем типам исполнения, а именно: плуговые лошади, звезды, собаки и головоломки (см. Рис. 6.9). Лошади плуга являются очень популярными пунктами меню со средней и низкой наценкой; звезды - очень популярные пункты меню с высокой маржинальной прибылью; собаки имеют низкую популярность и низкую прибыль; и головоломки имеют низкую популярность, но высокую прибыль. Как мы видим, этот анализ фокусируется на марже вклада, которая представляет собой разницу между стоимостью ингредиентов и продажной ценой для каждого пункта меню. Это относительно простой подход с доступной информацией, но он игнорирует как накладные расходы, так и трудозатраты, которые сложнее привязать к отдельным пунктам меню. Установление уровня производительности труда или производительности занимает много времени и может меняться со временем или в зависимости от сотрудника. Накладные расходы могут быть усреднены по каждому пункту меню, но это может быть очень неточным. Игнорирование любого из них может быть очень обманчивым, как показано в следующем

примере. Давайте рассмотрим «звезды», большой пункт меню с высоким содержанием, такой как пицца. Затраты на ингредиенты для пиццы с сыром и помидорами очень низки по сравнению с продажной ценой, что в среднем дает валовую прибыль, превышающую 85%. Однако приготовление пиццы - это длительный процесс, а приготовление пиццы требует больших затрат энергии, поскольку в течение всего срока службы необходимо поддерживать высокую температуру в духовке. Во многих случаях пицца также готовится по мере поступления заказа на кухню, поэтому, помимо времени приготовления, она требует значительных затрат во время продажи, что требует от ресторатора соответствующего планирования уровня труда.

Слишком низкая цена может сделать товар привлекательным, но не принесет желаемого дохода; слишком высокая цена может отпугнуть клиентов.

Добавление стоимости

В ценообразовании меню необходимо учитывать взаимосвязь между пунктами меню, чтобы структура ценообразования выглядела сбалансированной и приемлемой на современном рынке. Общее наблюдение предполагает, что закуски и десерты оцениваются на одинаковых уровнях, а основные блюда по скользящей вверх шкале начинаются чуть выше, чем самая дорогая закуска или десерт. Для поставщика продуктов питания необходимо учитывать некоторые затраты на ингредиенты, но они обычно составляют от 20% до 30% от цены меню, усредненной по всему меню. С точки зрения клиента, однако, стоимость ингредиента часто имеет все, что связано с восприятием стоимости взимаемой цены. Именно эта дилемма делает ценообразование сложным и сложным процессом, потому что большая часть современных цен основана на восприятии добавленной стоимости, спроса и предложения, тенденций и моды, восприятии качества и рыночных сил; это ответственность поставщика, навыки, обучение и методы добавления стоимости, которые позволяют получать высокую прибыль при низких затратах на ингредиенты. В качестве примера рассмотрим один пищевой продукт, который существует уже как минимум последние 50 лет, - рыбный пирог. Рыбные пироги были одним из основных продуктов питания, используемых в общественном питании: дешево и легко производить, идеально подходит для использования рыбы и картофеля остатки и легко купить в готовом виде. Использование свежих ингредиентов, как правило, стоит меньше, чем £1 за порцию, чтобы произвести, и с помощью остатков стоимость буквально пенса. В ресторане для персонала они могут продавать по три-четыре фунта за порцию; в типичном ресторане на Хай-стрит, с добавлением нескольких салатных листьев, немного ароматизированного майонеза и творческого описания меню, они будут продавать по десять или одиннадцать фунтов за порцию. Во обоих примерах ресторана соответствующий маркетинг позволяет поставщику услуг извлечь выгоду из добавленной стоимости, а клиенту рассмотреть ценность товара за деньги. Таким образом, пункты меню с относительно низкими

затратами на питание и, следовательно, высокой маржой вклада выгодны для прибыльности. Репутация также позволяет ресторатору добавить ценность к обеденному опыту, поэтому, например, ресторан, который может претендовать на стандарты звезды Мишлен, может предложить эксклюзивное меню, которое требует значительной цены (см.Рисунок6.3). Учтите также, что изменение способа предложения элемента меню, например, с помощью меню выпаса, покажет множество блюд по более низким ценам и может уменьшить воспринимаемый ценовой барьер для входа клиентами.

Знание меню

Когда мы считаем, что меню является основным инструментом продаж для любой операции ресторана, из этого следует, что знание продукта/пункта меню важно. Помимо вопросов, касающихся аллергии, специальных диет или предпочтительных вкусов, взыскательные клиенты будут ожидать, что ожидающий или торговый персонал будет иметь полное представление обо всех блюдах как с точки зрения ингредиентов, так и подготовки, и приготовления пищи. Хорошее знание меню является существенным подспорьем в процессе продаж; оно дает возможность обсудить и при необходимости продать более дорогие или более выгодные блюда. Это также дает клиенту уверенность в том, что учреждение управляется профессионально.

Структуры продаж

Хотя, как правило, расходы на питание составляют всего 20-30% от стоимости пункта меню в среднем по меню, часто существуют значительные вариации. Из приведенного выше примера видно, что различные продукты питания или напитки могут иметь существенно различные уровни вклада в прибыль. Другие примеры включают стоимость приготовления супа по сравнению с предложением копченого лосося или стоимость производства стейка и пирога Guinness в отличие от предложения жареного стейка. Хотя эти блюда сами по себе предлагают дифференциацию цен, в целом меню должно иметь дополнительную структуру ценообразования, чтобы дифференциация выглядела хорошо структурированной и соответствовала всем другим критериям ценообразования для приемлемости для клиентов. Сложный анализ данных о продажах с использованием систем EPOS позволяет поставщику услуг изучить изменения в прибыльности, поскольку изменения в структуре продаж проходят через систему. Анализ отчета о продажах позволит выявить тенденции продаж влияние, которое они оказывают на величину прибыли, требования к обслуживанию и производству кухни. Внося коррективы в содержание меню, поставщик может управлять комплексом продаж, который может влиять на доходы, обслуживание и производственные потребности. Манипулирование меню или разработка меню, упомянутые ранее в этой главе, рассматриваются более подробно в главе 9, но по существу, как один из подходов к анализу

продаж он предоставляет поставщику услуг информацию о том, как работает меню и предлагает области для дальнейшего анализа. Уровень сложности планирования меню, обеспечиваемый системами EPOS, и создаваемые ими отчеты более подробно рассматриваются в главах 7 и 8.

Питательность

Двадцать первый век вызвал большую обеспокоенность общественности по поводу содержания пищи в пище. Обеспечение едой и напитками в определенных категориях заведений требует, чтобы поставщики питания уделяли особое внимание питанию; традиционно к ним относятся школы, больницы, тюрьмы, вооруженные силы и любое учреждение, которое считается «пленным рынком». Совсем недавно общественная осведомленность сделала питание, или, точнее, отсутствие правильного питания, вызывает все большую озабоченность во всех слоях общества: ожирение в любом возрасте; плохие привычки питания в школьной службе питания, приводящие к плохим привычкам питания в более позднем возрасте; уровень питания в больницах и домах престарелых, поскольку изменения в демографии приводят к увеличению числа пожилых людей; роль, которую еда играет в поведенческих исследованиях как для школьников, так и для заключенных. В то время как еда остается модной и модной в других секторах общества, образ жизни, имидж и реклама высокого уровня для более здоровой пищи означает, что поставщики питания во всех секторах должны учитывать питание как часть своего регулярного обзора планирования и дизайна меню. В примере из онлайн-меню Wetherspoon (рис. 6.4) каждый пункт меню четко определяет теплотворную способность выбора блюд; Существует также диетический фильтр, чтобы клиенты с пищевой аллергией могли определить пункты меню, которые не были бы подходящими, и сразу увидеть, достаточно ли меню для удовлетворения их потребностей.

Групповое упражнение

Одной из популярных рекомендаций для здорового образа жизни является употребление пяти фруктов и овощей в день. Ниже вы увидите список из пяти овощей и фруктов. Разделите группу пополам, одна группа будет защищать этот выбор, другая – возражать.

Бананы, печеная фасоль, консервированные помидоры, картофель и виноград без косточек. Каждый из них имеет как хорошие, так и менее хорошие атрибуты. Обсуждение.

Меню и закон

Существует ряд правовых вопросов, связанных с приготовлением меню блюд и напитков. Как указывалось ранее в этой главе, меню должны быть точными, но они также должны быть честными в своих описаниях того, что предлагается. Закон требует, чтобы все описания, применяемые к еде или их сопровождению, были точными, независимо от того, даны ли они в письменной форме или в виде иллюстраций, в меню, на школьных досках, на окнах или в любых других средствах,

включая устные описания персонала. Закон о маркировке пищевых продуктов четко гласит, что непредставление клиентам честной информации или предоставление недостоверной информации является предполагаемым уголовным преступлением. Правовая база и обеспечение соблюдения в этих областях является частью ответственности Отдела Торговых Стандартов местного совета. Местный совет также несет ответственность за вопросы, касающиеся общественного здравоохранения, через отдел гигиены окружающей среды и лицензирование спиртных напитков.

Проблемы описания продуктов питания

Использование термина "куриное филе" или "куриная грудка" в меню подразумевает, что вы предоставляете целый не обработанный продукт. Если затем вы используете продукт, для которого упаковка помечена как «преобразованная» или «нарезанная и имеющая форму», то это не необработанный продукт, и поэтому описание меню должно отражать это. Примером элемента, который обычно вызывает проблемы взаимоотношений, является блюдо Курица по-киевски, описанное как куриная грудка, фаршированная чесночным маслом, покрытая яйцом и панировочными сухарями и обжаренная во фритюре. Это продукт, который обычно "покупается", а не производится в помещении, и тщательное изучение этикетки покажет, что это часто реформированный, измененный продукт. Кроме того, использование термина "домашний", когда продукт фактически был куплен, или "домашний приготовленный", когда продукт представляет собой просто совокупность удобных продуктов, собранных вместе и приготовленных, также является преступлением; так, например, открытие банки тушеного стейка и почек в блюдо, затем добавление замороженной крышки печенья и выпекание его в духовке не будет представлять собой домашний стейк и пирог с почками. Некоторые продукты должны содержать минимальное количество ингредиентов, прежде чем они могут быть проданы, например, котлеты должны содержать минимум 80% мяса, прежде чем они смогут быть проданы как гамбургер. Описания методов приготовления пищи также подвергаются тщательному изучению; жареные суставы мяса, которые были приготовлены на пару и обжарены во вспышке, не должны описываться как жареное мясо. Обжарка является четко определенным процессом и не является таким же, как процесс, доступный в высокотехнологичных печах, которые используют очень низкотемпературный пар в течение длительного процесса приготовления. Этот процесс значительно уменьшает потерю веса, поскольку продукт не теряет много влаги и затем окрашивается через короткий период высокой температуры. Хотя этот процесс имеет очевидные преимущества для поставщика, конечный продукт имеет мало сходства с правильно обжаренным суставом. Другими распространенными терминами, используемыми по ошибке, являются сыр, когда он является заменителем сыра, копченый, когда на самом деле продукт ароматизирован дымом, и масло, когда используется

маргарин. Существует еще целый ряд описаний, в которых поставщик услуг должен быть полностью уверен, что они на самом деле правильны, прежде чем их использовать, например, указав, что еда является свежей или низкокалорийной; что он подходит для вегетарианцев, веганов или целиакии; что это запатентованный продукт бренда, например майонез Hellmann, когда это, например, декантированный продукт собственного бренда Tesco; что продукт пришел из определенного региона, например, шотландская говядина, когда она из этого региона; или где, по вашим сведениям, использованные ингредиенты прошли процесс облучения, и это не заявлено. Делая заявления относительно веса пункта меню, например, стейка, важно заявить, что указанный вес является сырым; 160 г филе стейка будет весить до 40% меньше, если приготовлено хорошо сделано. В главе 6 приведен пример спецификации продуктов питания; они могут быть написаны для большинства пунктов меню, что позволит следовать более точным описаниям меню.

Меню/списки напитков

Критерии, используемые для составления винной карты или списка напитков, такие же, как и при составлении меню блюд, как описано ранее в этой главе. Винные меню и списки напитков подпадают под требования лицензионных правил, некоторые из которых описаны выше, и они могут время от времени меняться, поэтому те, кто работает в лицензированных помещениях, должны знать об этих изменениях. Использование винного меню или списка напитков в качестве инструмента продажи не может быть подчеркнуто достаточно. Клиенты едят в ресторане не должны, и не будут чувствовать себя неловко, если они этого не делают, купить напиток. Это способность поставщика услуг заинтересовать и завоевать доверие клиентов, так как это, вероятно, приведет их к покупке напитка. Большинство напитков требуют меньше персонала для их обработки, и поэтому прибыль от них выше, чем от продуктов питания; самособой разумеется, что это область, которая требует времени и внимания от поставщика, чтобы получить полную выгоду. Списки напитков должны быть специально подготовлены для конкретного подразделения, в котором они продаются, потому что требования сильно различаются. Ресторан, оформленный в тематике страны или региона, может предложить, как еду, так и напитки из вина этого региона. Для использования общего назначения меню вин может не подходить, но такова сила "брендов", что было бы разумно включить несколько, поскольку они, вероятно, помогут продажам.

Что также важно для напитков, так это то, что должно быть соблюдено соблюдение правильной температуры подачи и правильная традиционная стеклянная посуда, особенно когда она доступна для изготовления бренда. Продажи вин и коктейлей в отелях и ресторанах, как правило, ниже, чем они должны быть по таким причинам, как плохая продажа, завышение цен и снобизм, который идет с винами и петушиными хвостами, которые, как правило, ставят

клиентов вневовное положение. Большинство виноторговцев, с которыми у вас есть регулярные поставки, часто производят карту вин для вашего заведения без дополнительной оплаты.

Типы меню/списков напитков

Различные типы меню напитков многочисленны, но для простоты их можно сгруппировать как шесть видов: полные винные меню, ограниченные винные меню, банкетные/функциональные меню, барные меню, меню напитков в номер и специальные рекламные меню напитков. В рамках этой общей рубрики винные меню могут быть подразделены следующим образом.

- Полное винное меню или списки: Этот вид меню будет использоваться в высококлассном отеле или ресторане, где средние расходы клиентов будут высокими и где время, доступное для потребления их еды, вероятно, будет превышать полтора часа. Как и все меню, полное меню вина трудно разработать. Определенные вина должны быть в меню, если ресторан имеет определенный статус; именно вопрос выбора вин в различных типах, основанный на опыте менеджера и анализе продаж клиентов, затрудняет поддержание правильного баланса и ограничивает выбор до разумных пределов. Полная винная карта может напоминать небольшую книгу, часто длиной 15-40 страниц. Из-за размера и стоимости зачастую практикуется в меню содержаться в качестве покрытия и быть в свободной-форме листьев, так что отдельные страницы могут быть обновлены при необходимости и заменить (рис.6.13–6.14). Это тоже практика для многих ресторанов, чтобы дать краткое описание основных видов вина, а также предоставить карту, чтобы показать происхождение вина. Ценовой диапазон для этого типа меню высок из-за качества продуктов. Макет обычно находится в следующем порядке:

- Домашнее вино
 - Шампанское и другие игристые вина
 - Красное вино
 - Белое вино
 - Портвейн, херес, ликеры
 - Коньяк, арманьяк, джин, водка, вермут, виски
 - Пиво, лагеры
 - Минеральные Воды, фруктовые соки.
- Ограниченные винные меню или списки: Этот вид меню был бы использован в среднем типе деятельности рынка где требование для полного меню вина очень ограничено. Он также может быть использован, когда высококвалифицированный официант не требуется и, где официанты подают еду и напитки. Планирование ограниченного винного меню является сложным

и лучше всего может быть сделано путем анализа предыдущих продаж вина. Обычно в этом типе меню представлены несколько известных фирменных вин, с которыми может идентифицировать себя большинство клиентов. Ценовой диапазон для этого типа меню будет ниже, чем у полного винного меню, и должен иметь некоторое отношение к ценам меню продуктов питания. Еще одной особенностью ограниченного меню, скорее всего, будет продажа вина графином и бокалом.

- Банкетное меню/функции: Этот тип меню имеет ограниченный тип в том, что он будет предлагать меньше вин, чем полное меню. Содержание меню будет очень сильно зависеть от типа проводимого банкета, но в целом принято предлагать широкий выбор вин с различным ценовым диапазоном, чтобы он подходил широкому кругу клиентов и их вкусам. Опять же, банкетные винные меню, как правило, перечисляют некоторые известные фирменные вина. Пункт, который не должен быть забыт с фирменными винами, заключается в том, что клиенты часто будут знать цены, взимаемые за них в местном супермаркете или винном магазине, и поэтому поставщик должен быть очень осторожным в отношении наценки на эти вина, чтобы не создавать раздражение клиентов.
- Барные меню и списки: Этот тип меню в основном состоит из двух типов – большой дисплей напитков и цен, который часто расположен сзади или сбоку от бара и часто является юридическим требованием во многих странах; или небольшие печатные меню/списки, которые доступны на баре и на столах в баре. Большой дисплей меню и цен будет в общем типе бара, где подаются повседневные виды напитков, небольшие печатные меню/списки, найденные в лаундж-барах и коктейль-барах. Меню/список коктейль-бара обычно содержит коктейли (martini, Манхэттен и др.); смешанные напитки (спиртные напитки с минералами); хересы и портвейны; ликеры и коньяки; вино (часто бокалом); и минералы и сердечные напитки. Макет меню/списка коктейль-бара не должен следовать какому-либо установленному порядку, акцент для макета делается на мерчандайзинг конкретных предметов.
- Меню обслуживания номеров, включая напитки, Размер и тип меню обслуживания номеров будет зависеть от предлагаемого обслуживания номеров. Для устройства класса люкс меню будет довольно обширным, представляя собой комбинацию элементов из полной винной карты и из барной карты. В среднем типе ночной единицы меню, вероятно, будет довольно маленьким, являясь комбинацией элементов в основном из списка баров плюс несколько вин только из ограниченного меню/списка вин. Из-за высоких затрат на обслуживание номеров, практика сегодня во многих отелях, чтобы обеспечить небольшой холодильник в каждой спальне с ограниченным количеством основных напитков. Там есть много типов устройств для напитков, доступных специально для использования в спальнях, некоторые из которых включают компьютерную систему управления, которая

автоматически записывает удаление любого элемента из устройства и записывает его как платку клиенту.

- Специальное предложение напитков: Этот тип меню может принимать различные формы, от бесплатного предварительного приема для продвижения конкретного напитка, до продвижения послеобеденных и послеобеденных ликеров с использованием привлекательных карт палатки или до продвижения коктейлей месяца. К счастью, поставщики охотно оказывают помощь с рекламными меню напитков, предоставляя бесплатную рекламу и рекламные материалы и предлагая конкретный напиток бесплатно или по специальной цене покупки.

УПРАЖНЕНИЕ 5

Создайте коктейль по вашему выбору со списком всех ингредиентов в точном измерении вместе с методом его приготовления.

Теперь создайте простую карточку палатки, включая цену, название напитка и точное юридическое описание, что также делает ее интересной и интересной.

Лицензирование

В Соединенном Королевстве 24 ноября 2005 года вступил в силу действующий закон о лицензировании 2003 года, основные цели которого заключаются в обеспечении более гибкого режима работы, предоставлении единой лицензии на поставку алкоголя, регулировании развлечений и отдыха в ночное время и создании новой системы персональных лицензий на поставку алкоголя. С полным разъяснением этого закона можно ознакомиться на веб-сайте правительства Великобритании. Местный орган власти, а не магистратский суд выдает лицензии на жилые помещения и личные лицензии. Для большинства рестораторов подача заявки на получение лицензии будет осуществляться через адвоката или специализированное агентство и потребует заявителя иметь в качестве минимальной квалификации национальный сертификат для лицензиатов или национальный сертификат в лицензированной розничной торговле. Как и в большинстве стран, где алкоголь является нормальной социальной деятельностью, его продажа и потребление будут регулироваться, и ответственность за соблюдение всех правил лежит на лицензиате/продавце. Кроме того, многие страны взяли на себя социальную ответственность за поддержку безопасного употребления алкоголя. В Великобритании независимая благотворительная организация Drinkaware работает над тем, чтобы уменьшить злоупотребление алкоголем и вред, помогая людям сделать лучший выбор в отношении употребления алкоголя.

Описание меню напитков

Большая часть правил, которые охватывают меню продуктов питания, также применяется к меню напитков или винным картам, но существуют дополнительные правила, касающиеся размеров порций. Пиво и сидр могут быть проданы только 1/3 пинты или 1/2 пинты или кратно 1/2 пинты, если не продаются в банках или бутылках. Любое стекло, используемое для того чтобы продать продукты проекта должно быть проштампованной кроной если распределено измерением насоса. Крепкие спиртные напитки должны продаваться в количестве 25 мл или нескольких порций. В баре должно быть размещено уведомление, информирующее клиентов о принятых мерах. Вино, продаваемое бокалом, может быть выдано только в дозах 125мл, 175мл или кратных им, и любой бокал, используемый для продажи вина бокалом, должен быть проштампован коронкой. Не маркированные бокалы могут использоваться там, где вино продается либо графином, либо бутылкой. Интересно отметить сочетание как персской, так и метрической меры, которая закреплена в лицензионных правилах. Как и в случае с фирменными продуктами питания, один фирменный спирт, пиво или безалкогольный напиток нельзя заменить декантированием в другую фирменную емкость, поэтому колу Sainsbury's нельзя продавать как Пепси-колу, а водку Sainsbury's нельзя продавать как столичную. Это преступление-фальсифицировать пиво или спиртные напитки с водой или другими веществами, чтобы заставить его идти дальше.

Общие правила подачи вин

Практика подачи различных видов вина с каждым блюдом редко наблюдается сегодня, кроме как для очень формального случая или для специального гастрономического события.

Выбор вина клиентом очень индивидуален, и когда-то традиционные правила того, какие вина должны подаваться только с определенной едой, сегодня не всегда соблюдаются. Некоторые аспекты практики, которые выдержали испытание временем и были приняты и широко практикуется сегодня:

- Прогрессия вин в меню будет состоять в том, что легкие и деликатные вина подаются до более полного насыщения вина, простые вина подаются перед винами более высокого качества, а молодые вина подаются до старых вин.
- Когда несколько вин должны быть поданы с меню, порядок подачи обычно принимается как сначала сухое белое вино, а затем красное вино и заканчивая сладким белым вином.
- Вина из нескольких стран могут подаваться вместе с едой при условии, что существует сходство между различными винами и что они являются принятыми партнерами с едой.
- Шампанское может подаваться во время еды, причем сухое шампанское подается со всеми блюдами, кроме сладкого, так как

полусладкое шампанское будет лучше подходить.

- Розовые вина также могут быть поданы в меню, хотя это было бы необычно для формального или специального гастрономического случая.
- Сухие белые вина обычно подаются с рыбой, моллюсками и белым мясом, таким как птица, свинина и телятина.
- Красные вина обычно подаются с красным мясом, например, говядиной, а также с дичью, например, дичью-птицами, олениной и зайцем.
- К сладким блюдам обычно подают сладкие белые вина. Портвейн считается идеальным для подачи с сыром и десертом.

Мерчандайзинг меню

Эффективность, с помощью которой меню продаются клиентам, может влиять на спрос на использование объектов питания и напитков, а также влиять на выбор предметов и, следовательно, на ассортимент продаж в магазине. Меню, без сомнения, является одним из самых важных инструментов продаж, которые есть у поставщиков продуктов питания, но которые, к сожалению, они часто не могут использовать в лучшем или полном объеме. Как упоминалось ранее в этой главе, необходимо, чтобы все меню соответствовали контрольному списку общего представления, чистоты, легкости, размера и формы, компоновки и содержания. Мы обеспокоены тем, как поставщики продуктов питания могут наиболее эффективно использовать меню для оптимизации своих продаж. Мерчандайзинг предприятий общественного питания предполагает продвижение точек продаж своих объектов с использованием неличных средств массовой информации. В отличие от рекламы, это не платная форма коммуникации, но, как и стимулирование продаж, больше связано с влиянием на поведение клиентов в краткосрочной перспективе.

Как только клиенты попадают в ресторан, они уже приняли решение о типе заведения, в котором они хотят поесть; их последующие решения касаются того, какие именно аспекты продукта они сейчас выберут. Клиенты могут принять решение о том, чтобы поесть в ресторане, потому что они видели его рекламируемым, и, следовательно, привнесут в ресторан заранее продуманные идеи относительно уровня питания, уровня обслуживания и т. д., которые они получают. На данном этапе важно, чтобы торговая точка ресторана, занимающаяся продажей, поддерживала его рекламную кампанию, чтобы достичь последовательности и целостности. Например, если ресторан рекламировал специальные блюда в течение определенной недели, они должны быть доступны по прибытии клиента в ресторан.

Основные виды мерчандайзинга, которые могут быть использованы при

организации питания включают в себя следующее.

Напольная стойка

Напольные стенды или доски объявлений особенно эффективны, если они используются в зонах ожидания и приема для рекламы специальных мероприятий, предстоящих достопримечательностей и т. Д. В этих зонах в отелях, ресторанах и клубах люди могут ждать в очереди или для прибытия других гостей, и поэтому есть время, чтобы прочитать объявления на этих стендах. На рабочем месте их можно размещать в зонах с высокой пропускной способностью людей, например, в коридорах, и в местах общего скопления людей, например, возле торговых автоматов. Объявления на этих стендах должны быть привлекательными и актуальными, иначе сообщения устаревают и становятся неэффективными. Некоторые операции самообслуживания используют напольные подставки во главе линии ожидания, чтобы заранее показать меню и выбранные блюда дня.

Плакаты

Плакаты имеют более широкий тираж, чем ранее описанные напольные стенды. Они могут быть выставлены в приемных, лифтах, гардеробах, в самой столовой ресторана; фактически, они могут быть размещены в любых стратегических позициях, где у людей есть время, чтобы прочитать их сообщения. Необходимо учитывать не только область, в которой должны размещаться эти рекламные объявления, но и их позиции в этих областях. В лифтах, например, они часто размещаются сзади, когда большинство людей смотрят вперед или смотрят вверх, как только они входят в лифт, и поэтому только дают плакат сзади мгновенный взгляд. Аналогичная мысль должна быть дана положению плакатов в приемных; например, их высота должна быть на уровне глаз, и они должны быть размещены вдали от входных и выходных дверей, через которые люди, как правило, проходят быстро.

Настенные дисплеи

Освещенные настенные дисплеи широко используются в операциях быстрого питания, показывая увеличенные цветные фото-графики доступных продуктов питания и напитков. Они также используются винными барами, коктейль-барами и лаунджами и выглядят особенно привлекательно в ночное время. Доски часто встречаются в пабах, барах, школьных столовых и ресторанах, где блюдо дня и другие специальные предложения могут регулярно меняться вместе с их ценами.

Планшет-палатка

Планшет-палатка часто размещают на ресторан обеденные столы для продвижения специальных мероприятий, достопримечательностей и т.д., и считаются ценным

инструментом мерчандайзинга, потому что гости почти неизбежно поднимут карту и прочитают ее в какой-то момент во время еды, и они могут даже забрать ее с собой. Они могут быть использованы для рекламы специальных блюд или вин, или объявить о предстоящих событиях, таких как меню на Рождество или Новый год. Опять же, эти карты должны регулярно меняться, чтобы держать интерес и всегда должны быть актуальными и чистыми. В гостиницах или других операциях, которые имеют различные точки общественного питания, эти карты палатки очень полезны в рекламе других объектов в том же учреждении. В коктейль-баре, например, для рекламы ресторана с обслуживанием по меню можно использовать карты палатки, а в ресторане внимание клиентов может быть привлечено к специальным функциональным мероприятиям, которые предлагает операция. Этот тип мерчандайзинга может помочь клиентам узнать об альтернативных объектах операции, следовательно, повысить продажи в этих областях.

Приложение к меню

Приложение к меню чаще всего используются в ресторанах для рекламы фирменных блюд, закусок, специальных обедов, предлагаемых в ресторане à la carte, и т.д.; они также могут быть использованы в винных картах для

продвижения того или иного вино в регионе. Как планшет-палатка, так и клипсы являются полезными инструментами для отеля или ресторана, чтобы показать более высокую прибыль, зарабатываемую продуктами питания и напитками.

ВЫВОД

- Меню, еда или напитки, оказывают значительное влияние на привлечение посетителей в закусочную.
- Цвет, дизайн и содержание описания все играют свою роль в убеждении посетителей.
- Меню становится ключевым инструментом продажи вместе с обслуживающим персоналом, который продвигает выгодные блюда и напитки.
- Меню помогает создать тему или стиль и способствует творчеству и самовыражению как для кухни, так и для обслуживающего персонала.
- Меню производит доход и с тщательным управлением может поставить высокую доходность.
- При условии, что другие аспекты опыта еды соответствуют ожиданиям клиентов, меню может стать точкой разговора еще долго после того, как клиент ушел.
- Крайне важно, чтобы меню точно и честно отражало продаваемый продукт питания и напитков, чтобы ожидания клиентов и доставка в

ресторан соответствовали.

ВАРИАНТЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Прочитав эту главу, вы поймете, что создание меню граничит как с искусством, так и с наукой. Хотя все меню должны иметь хорошее питательное содержание, клиенты, как правило, более информированы и более заинтересованы в том, что они едят, а тем, кто используется в школьном питании, тюремной службе и больницам особенно необходимо, чтобы содержание пищи было на переднем крае дизайна. Это делает питание интересной темой для дальнейшего изучения. Большинство курсов по гостеприимству содержат информацию о питании, но для тех, кто проявляет особый интерес, доступно несколько текстов. «Руководство по питанию» - это правительственное издание Великобритании, выпущенное Министерством сельского хозяйства, рыболовства и продовольствия (MAFF) и содержащее основной текст, с которого можно начать. Меню также являются основными инструментами, которые рестораторы используют для получения дохода и прибыли, поэтому имеет смысл дополнительно изучить различные модели ценообразования, упомянутые в этой главе и в главе 10. Кроме того, имеется ряд базовых текстов по управленческому учету и разработке меню. ; Управление и учет затрат с помощью Drugy и Menu Engineering: практическое руководство по анализу меню от Kasavana, а также анализ и контроль расходов на общественное питание Keizer и его коллег, которые охватывают обе темы, являются хорошими примерами. Для тех, кто интересуется дизайном представления меню, будь то специальные мероприятия, сезоны или рекламные акции, возможность распечатывать собственные меню, особенно для разовых мероприятий или рекламных акций, или создавать привлекательные дизайны веб-сайтов, являются полезными навыками для приобретения. Есть ряд вариантов дальнейшего изучения. Посещение небольшого курса в вашем местном колледже дополнительного образования научит вас, даже с помощью скромного компьютерного программного обеспечения, создавать хорошие графики и макеты. Есть также полезные тексты и программы по графическому дизайну, использованию цвета и дизайну сайта; SerifSoftware (www.freerisefsoftware.com/) и Книга дизайна не для дизайнера, 2-е издание, Робин Уильямс, являются хорошими примерами.

Упражнения корпус 1

Вы управляете едой и напитками в 3-звездочном отеле в центре города. После ремонта, когда ресторан и бар выходят на оживленную главную улицу, вас попросили разработать новый стиль меню ресторана, тариф для бара и винную карту, чтобы соответствовать требованиям конкуренции на главной улице.

Используя различные разделы этой главы, разработайте процесс, который вы бы приняли для выполнения этой задачи, и обоснование вашего выбора.

Тематическое исследование: Меню Музея

Музей Меню - это интерактивный интерактивный архив меню ресторанов, лауреат премии Центра академических исследований и образования (SHARE) 2017 года.

Два академика. Доктор Пантелидис и мистер Вудворд работали над модулем питания и

напитков пять лет назад. Большая часть преподавания и обучения вращалась вокруг меню ресторана как артефакта, который помогает понять ряд вопросов, таких как дизайн, ценообразование, культурные тенденции, семиотические тенденции и т. Д. На ранних уроках они оба принесли в класс свои частные коллекции. меню ресторана. Поняв, что вместе они имеют более 500 меню, они решили, что обмен этим богатством информации с большим количеством учебных заведений имеет первостепенное значение.

Музей меню (<http://menumuseum.eu/>) был рожден из этой оригинальной идеи меню как центрального артефакта для обучения модулям, связанным с едой и напитками (гастрономия, еда и общество, управление едой и напитками и т. д.).

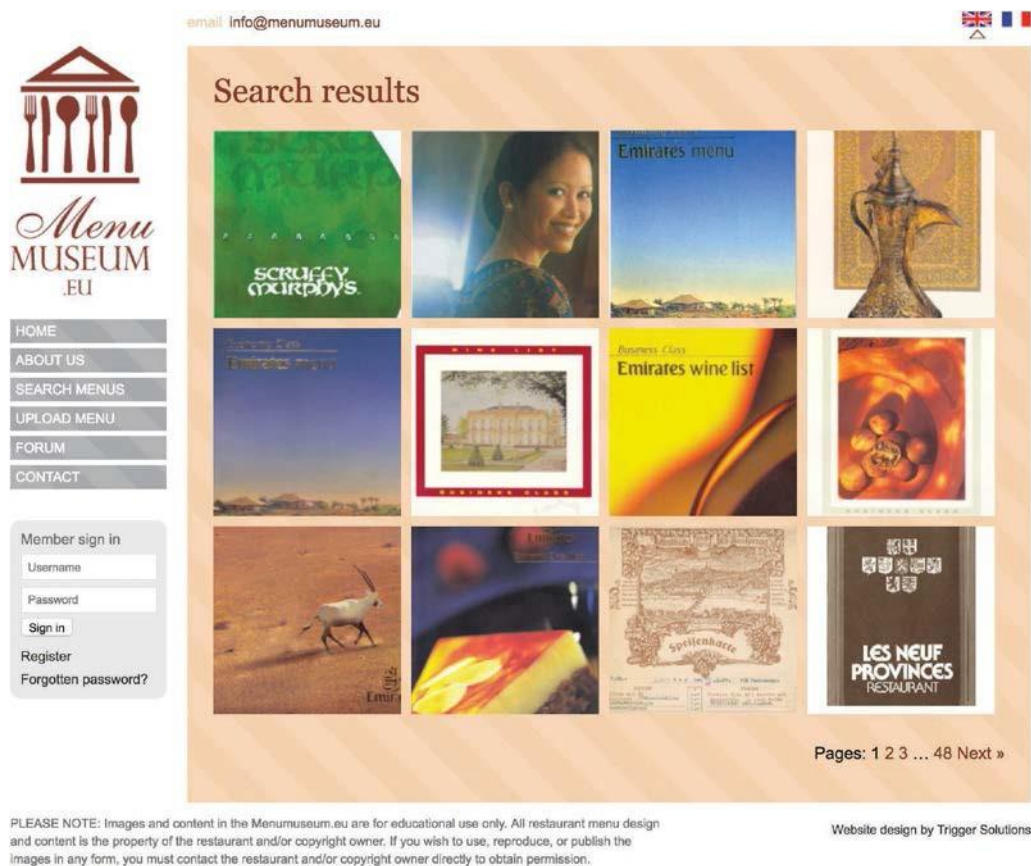


Рисунок 6.15 Музейные Меню

музей (где другие также могут загружать свои меню) будет отличным учебным пособием для многих коллег в Великобритании, но и на международном уровне.

Первоначальное начальное финансирование поступило из Европейской программы приграничного сотрудничества INTERREGIVA France (Channel)-Англия и Европейского фонда регионального развития (ERDF).

Музей Меню был протестирован в качестве учебного пособия с

многочисленными модулями в трех университетах, и отзывы ученых и студентов были очень положительными. Это постоянный проект, и этот инструмент в настоящее время является **БЕСПЛАТНЫМ** для всех исследователей и студентов, которые хотят изучать разработку меню.

Веб-сайт menumuseum.eu позволяет исследователям и студентам систематически наблюдать, в частности, следующее:

- Кейтеринг и обслуживание продуктов питания встречает и потребительское поведение выбора продуктов питания.
- Социальная значимость продуктов питания и питания в различных учреждениях.
- Взаимодействие с гостем, и реакция на изменения в предоставлении услуг.
- Разработка и применение стратегий управления в определенные периоды времени.
- Подсознательное влияние на клиентов к тонким изменениям в языке меню и словесных якорях.
- Построение вкуса в определенный период (социальная антропология).
- Потребление продуктов питания и напитков (маркетинг, социология).
- Конструирование "хорошей" пищи (наука о питании и еде).
- Приемлемость продуктов питания (исследования потребителей, управление цепочками поставок).
- Приемлемость опыта обслуживания (психология опыта приема пищи).
- Оценка демографических параметров и общей приемлемости продуктов питания для различных культур и религиозных групп.
- Память о вкусе и переживаниях, отрицательных или положительных.
- Чувство вкуса, визуальная оценка чувств и идентификация ошибки.
- Профессионализация производства и обслуживания продуктов питания через призму меню.

Упражнение 2

Посетите веб-сайт menumuseum.eu и случайным образом выберите три меню.

Критически проанализируйте и сравните дизайн, расположение и цены этих меню.

Является ли цена подходящей для тайм фрейма, на котором было использовано это меню? Можете ли вы определить недостатки и недостатки дизайна с любым из трех меню? Какое меню является лучшим с точки зрения дизайна и макета, а какое худшим? Обоснуйте свой анализ доказательствами из этой главы.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Меню описывается как основной инструмент продаж; какие руководящие принципы используются, чтобы убедиться, что это так?
2. Каковы два основных типа меню, из которых получены другие?
3. Рассмотрим три ключевых фактора при разработке макета меню.
4. Что означает «структура продаж» и почему это так важно?
5. Существует несколько моделей цен на меню. Чем отличается метод «себестоимости»?
6. Меню разработки является полезным инструментом анализа продаж. Какие четыре дескриптора используются и что они представляют?
7. В какой ситуации вы ожидаете, что «питательная ценность» меню будет особенно важной?
8. Заявления, сделанные в меню, являются договорными. Какое это имеет значение для поставщика?
9. Какой тип меню, скорее всего, будет иметь как имперские, так и метрические единицы измерения?
10. Как бы вы описали меню мерчендайзинга?

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Бейтс, Д., 2004, приятное чтение: Меню должно быть разработано, чтобы продать ресторан, побудить посетителей поесть,

Новости национального ресторана, 38(23, 7 июня): 30–80,2.

Ресторан TheBeastro, Caterer, 2017, должен открыться в Манчестере 4 апреля.

[www.thecaterer.com/articles/499773/ beastro-restaurant-set-to-open-in-manchester](http://www.thecaterer.com/articles/499773/beastro-restaurant-set-to-open-in-manchester), доступ к которому осуществляется 5/10/2107.

TheCaterer, 2017, Tasty сокращает количество открытий в 2017 году после потери в 2016 году, 28

марта, [www. thecaterer.com/arti-les/499415/вкусно-весы-вниз-отверстия-на-2017-после-потери-в-2016](http://www.thecaterer.com/articles/499415/вкусно-весы-вниз-отверстия-на-2017-после-потери-в-2016)

, доступ 5/10/2107.

Зеленый, Е. Ф., Г. Г. Дрейк и Суини Ф. Я., 1987, выгодные продукты питания и напитки управления:

Оперативный.

Дженкс, хорошо: Книги Уильямса.

Министерство внутренних дел, 2012 год, Закон о лицензировании 2003 года:

вспомогательное руководство,

<https://www.gov.uk/government/collections/licensing-act-2003-support-guide>,

доступ 5/10/2017.

Kasavana, M., 1990, Инженерное Меню: *Практическое руководство по анализу*

- меню. Лансинг, Мичиган: Гостиничные Издания. Kasavana, M. and Smith, D. I., 1982, разработка меню: *Практическое руководство по ценообразованию меню*. Лансинг, Мичиган: Гостеприимство Публикации.
- Keizer, J., DeMicco, F. J., Cobanoglu, C. and Grimes, R. N., 2008, Анализ и контроль расходов на общественное питание: *Управленческий и технологический подход*. Лейк-Мэри, Нью-Джерси: Pearson Education Inc.
- Лето, Эм-Джей и Боуд, У. К. Х., 2006, шеф-повар кладовой: Приготовление пищи и презентация, 4-е едн. Лондон: Баттерворт-Хайнеманн.
- Жилье Гостеприимство, 2006, Отчет бренда: *Ренессанс мыслит нестандартно*, 62(15): 8-10, Кливленд, Огайо: Пентон Издательство.
- Marriott Streamlines Menuing, Lodging Hospitality, 1 / 8p, 20-минутный университет, Кулинарный институт Америки, ресторанный бизнес, 62 (14) (15 сентября 2006): 10; (10 сентября 2007): 47.
- Моррисон, П., 1996, разработка меню в высококлассных ресторанах, международный журнал современного управления гостеприимством, 8(4):17–24.
- Sandeep, M. and Vinti, D., 2009, Применение инженерной модели меню Kasavana & Smith к меню ресторана-курорта. Подход, основанный на изучении конкретного случая, Журнал гостиничного бизнеса и исследований, 4 (1): 41–49.
- Yang, S., 2012, движения глаз в меню ресторана: Пересмотр движения взгляда и путей сканирования потребителя, *Международный журнал гостиничного менеджмента*, 31: 1021–1029.

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Проработав эту главу, вы сможете:

- Составить график покупки и хранения продуктов питания и напитков.
- Расписать подробную спецификацию для продукта питания.
- Распознать значение графика закупок для управления.
- Понять, какой вклад в прибыльность может внести такой график.
- Выработать оборачиваемость запаса.

Введение

Операции с пищевыми продуктами и напитками в основном следуют базовой модели ввода, процесса и вывода. Входными данными являются пищевые ингредиенты и материалы для напитков; процесс включает в себя хранение, Приготовление, Приготовление пищи и т. д.; и выходы еда и напитки, котор нужно продать через принципиальную схему обслуживания. Концептуально, операции с пищевыми продуктами и напитками начинаются с идеи для темы или желаемого стиля ресторана. Это будет информировать о первом практическом влиянии на работу, меню. Другие факторы будут включать в себя доступное пространство, планировку помещений, стиль обслуживания и, если они являются частью группы, количество и географические местоположения. Если ресторан расположен в многооперационном месте (например, гостиница, фуд - корт, больница или магазин-торговый центр), то другие влияния могут повлиять на операционный стиль и даже концепцию.

В то время как рабочий процесс обязательно проходит от входа к выходу, проектирование такого процесса обычно начинается в обратном направлении. Выходная цель формулируется через политику общественного питания, маркетинговую политику и финансовую политику. Затем операционные аспекты ресторана разрабатываются таким образом, чтобы поддерживать стиль меню, стиль обслуживания, финансовые цели, штатное расписание и вопросы качества. Заключительная часть операций касается контроля, в частности того, как они осуществляются и измеряются. Контроль за продуктами питания и напитками может быть определен как руководство и регулирование расходов и доходов от осуществления деятельности по организации питания в гостиницах, ресторанах, больницах, школах, ресторанах для работников и других учреждениях. Контроль необходим по ряду причин, начиная с более очевидных в отношении поддержания рентабельность, качество и надежность для тех, кто менее очевиден, связаны с моральным духом персонала, дисциплинарными проблемами и затратами на набор. Более подробно процессы управления пищевыми продуктами и напитками

рассматриваются в главе 9.

Закон 1995 года «О безопасности пищевых продуктов» четко определяет правовые требования, связанные с покупкой, доставкой, хранением, обработкой, переработкой и продажей пищевых продуктов и напитков. В то время как большая часть регулирования и законодательного закрепления безопасности пищевых продуктов в этой книге основана на требованиях, установленных правительствами Великобритании и Европейского Союза, обычно считается, что она обеспечивает "наилучшую практику" для всех предприятий пищевой промышленности во всем мире.

Закупки

Покупка может быть определена как "функция, связанная с поиском, выбором, покупкой, получением, хранением и конечным использованием товара в соответствии с политикой общественного питания учреждения». Это предполагает, что лицо, нанятое для приобретения продуктов питания и напитков для предприятия, будет нести ответственность не только за приобретение, но и за получение, хранение и выпуск всех товаров, а также за участие в целях, для которых приобретаются предметы и их окончательное использование. Во многих организациях эта служебная роль может подпадать под раздел закупок и быть функцией финансового департамента.

Закупочная функция, показанная на рис. 7.1, является жизненно важной в цикле управления. Если им управлять не эффективно, это создает проблемы, которые часто приводят к неудовлетворительному уровню как затрат, так и прибыли для учреждения и недовольных клиентов. При отсутствии спецификаций на товары не было бы ни стандартов качества, ни стандартов количества, что привело бы к чрезмерному или недостаточному заказу, поскольку доходность по товарам была бы неопределимой. Принимающий отдел будет иметь возможность проверять только количество, а не качество. Работа в магазинах и отделах подготовки была бы трудной, с качеством продукции меняя значительно. Наконец, было бы трудно удовлетворительно измерить эффективность работы департаментов, если бы они постоянно снабжались не стандартизированными товарными позициями.

Обязанности закупочной функции

Многие обязанности менеджера по закупкам были отнесены к другим рабочим ролям, особенно в небольших организациях. Как правило, старший шеф-повар или его клерк размещает заказы у поставщиков или, в случае запасов спиртных напитков, менеджер ресторана или менеджер погреба размещает заказы. В подавляющем большинстве случаев, за исключением, возможно, небольших предприятий-владельцев-операторов, заказы будут размещаться у утвержденных поставщиков с условиями, предварительно одобренными руководством и обычно контролируемые финансовой службой. В более крупных организациях продавец-

консультант или сотрудник по закупкам в финансовом офисе может выполнять роль покупателя. Глобальная экономика и изменения в погодных условиях создали некоторую волатильность на многих товарных рынках; В настоящее время все больше предприятий стремятся наладить отношения с поставщиками, чтобы поддерживать непрерывность поставок с заданным качеством, особенно там, где ингредиенты являются ключом к успеху их производства продуктов питания и напитков.

Обязанности функции закупки будут различаться в разных заведениях, но, тем не менее, эта роль покрывается, и обычно она включает в себя следующие аспекты:

1. Ответственность за управление закупками/закупками и ведение учета закупок, учет получения и правильного хранения товаров.
2. Покупка всех товаров в пределах их ответственности.
3. Обеспечение непрерывности поставок этих товаров пользователям или подразделениям.
4. Поиск более дешевых (для того же качества) и более эффективных источников поставок, где это является частью рабочей роли.
5. Поддержание в курсе всех рынков, которые рассматриваются и оценки новых продуктов.
6. Учитывая устойчивость и "зеленые полномочия" в их закупке ингредиентов.
7. Исследование продуктов, рынков, ценовых тенденций и т.д.
8. Координация с производственными отделами для стандартизации товаров и, следовательно, снижения уровня запасов.
9. Взаимодействие с производственными, контрольными, бухгалтерскими и маркетинговыми отделами.
10. Отчетность перед старшим руководством обычно осуществляется через установление каналов связи.

Отдел закупок может также называться или быть частью более широкой логистической функции, которая будет включать закупки и закупки, перевозки и транспортировку, приемку, складирование или хранение, управление запасами, обработку материалов, доставку и распределение, а также место положение и связь. Особенно важно в крупных организациях управлять логистикой, потому что, как правило, диапазон управленческого контроля растягивается дальше, и логистика является неотъемлемой частью цепочки поставок: она охватывает дорогостоящие области деятельности, влияет на производительность и, следовательно, рентабельность. Правильно управляемый, он может координировать подходы к операциям с одной операцией, улучшать общую производительность и создавать общие строительные блоки конкурентного преимущества.

Политики управления	Определяет целевой сегмент рынка, целевую цену, которая должна быть заплачена, требуемое качество и

	цену, которая будет взиматься с клиентов. Устанавливает стандартные рабочие процедуры (SOP) для регулирования функции закупок
Меню	Определяет выбор товаров, доступных клиентам
Прогнозирование объема (см. Также поиск и хранение)	Определяет количество для покупки
Заявка (бумажная или электронная)	Указывает конкретные требования каждой торговой точки
Покупка	Выбирает поставщиков, контракты, минимальные и максимальные количества и количество доступных скидок. Обеспечивает адекватное хранение с контролируемой температурой. Спецификации для отдельных предметов и для обеспечения непрерывности поставок
Получатель	Проверяет отчеты по количеству и качеству для контроля любых расхождений, проверяет соответствие требуемым температурным нормам и ведет записи для НАССР. Проверяет температуру транспортного средства, как указано в СОП
Склад	Правильное хранение каждого предмета гарантирует, что все чувствительные к температуре предметы хранятся быстро и правильно, а также не перегружает морозильники и холодильники.
Продукция	Подготовка купленных товаров
Продажа	Предоставление удовлетворительных продуктов по правильной цене / стоимости и качеству
Контроль	Измерение производительности всех участвующих торговых точек, соблюдение политики компании и СОП и предоставление обратной связи руководству

Рисунок 7.1 Функция покупки





Рисунок 7.2 Структурные элементы конкурентного преимущества
Адаптировано из: Hill, W.L. and Jones, R., 1995, *Generic Building Blocks. стратегическое управление: Интегрированный подход*. Бостон: Компания Houghton Mifflin, 107.

НАПРИМЕР, МАКДОНАЛЬДС

Качество, обслуживание, чистота и ценность являются краеугольными камнями бизнеса McDonald's, и успех функций снабжения и распределения можно отнести к этому фокусу. Строгие директивы приложены к поставленным качеству и температуре, вместе с надежностью представления и заказа времени включения. Логистический подход Макдональдса включает в себя следующие принципы.

- Признание того, что конечная производительность доставки удовлетворения клиентам будет только так хорошо, как самое слабое звено.
- Необходимо обеспечить, чтобы каждое звено четко понимало ожидание производительности и почему McDonald's имеет эти ожидания.
- Постоянный мониторинг или измерение каждого критического элемента логистической функции в соответствии с заранее определенными критериями.
- Необходимость сохранения гибкости в системе для обеспечения роста и изменения потребностей.

Источник: Ritchie, P., 1990, McDonald's: Победителем логистики, *Международный журнал физического распределения и логистики*.

В крупных учреждениях, функция закупок может быть ответственной за широкий спектр непродовольственных товаров, включая стрелковое оборудование, чистящие средства, белье и т.д. Согласно Файнштейну и Стефанелли (2005:108-109), существует пять основных целей или задач, что покупательная функция должна достичь (рис.7.3).

1. Поддерживать достаточный запас: Поскольку обслуживание клиентов - это действительно единственная проданная вещь, исчерпание ключевого элемента расстраивает цели обслуживания клиентов оператора, поэтому

адекватный запас, который предотвращает его исчерпание, имеет решающее значение для хорошего управления.

2. Минимизация инвестиций: Эта цель, по-видимому, противоречит первой; однако покупатели должны найти какой-то компромисс между уровнем инвестиций и риском исчерпания, компромисс между уровнем инвестиций и обеспечением постоянного потока продуктов.
3. Поддержание качества. Поддержание качества - это не то же самое, что установление уровня качества. Некоторые покупатели практически не контролируют качество, которое они должны покупать, но несут основную ответственность за поддержание уровня качества, установленного руководством. Способность поддерживать качество зависит от продукции; Фирменные товары относительно просты, в то время как свежие продукты могут сильно различаться. Ответственность покупателя заключается в обеспечении адекватных стратегий для преодоления любых трудностей.
4. Сохранение конкурентной позиции компании. Это можно рассматривать как попытку добиться более выгодных цен, чем у конкурентов. На самом деле, лучшие цены часто являются прерогативой компаний с более высокой покупательной способностью либо благодаря их размеру, либо, возможно, благодаря принадлежности к консорциуму по закупкам.

Рисунок 7.3 Цели приобретения

Процедура закупок

Подумайте о покупке как о цикле, а не разовой деятельности. Покупка - это не просто вопрос звонка или отправки по электронной почте другого заказа. 'Вы не хотите выбегать, и вы не хотите перепродавать' (Браун, 2005:395).

Процедура может быть разбита на восемь этапов:

1. В каждом разделе организации будут установлены уровни запасов и порядок замены запасов. Это может быть форма заявки от уполномоченного сотрудника, например, от шеф-повара, менеджера ресторана или от владельца магазина. В настоящее время используются более совершенные системы электронных торговых точек (EPOS), и система автоматически выдает много предупреждений о недостаточном или недостаточном количестве. В более крупных организациях эти системы могут даже генерировать заказ и отправлять его в электронном виде утвержденному поставщику.
2. Выбор источника поставки обычно заранее согласовывается с руководителем отдела или головным офисом, чтобы можно было договориться о контрактах, например, о цене, подлежащей уплате, эффективности доставки с конкретной ссылкой на время, дату и место доставки.
3. Процесс заказа - электронный, телефонный или письменный заказ.

4. Прием заказанных товаров и корректировка любых расхождений в качестве или количестве доставленных товаров, проверка накладных / счетов-фактур.
5. Проверка температуры товара при доставке и запись этого в письменном виде.
6. Проверка состояния упаковки или контейнеров и отказ от тех, которые находятся в плохом состоянии.
7. Периодически проверять температуру транспортного средства и записывать ее в письменном виде.
8. Передача товаров в отдел заказов или в магазины или подвал.

Процедура должна соответствовать требованиям Закона о безопасности пищевых продуктов 1995 года и установленного пункта анализа рисков и критического контроля (НАССР), который должен отражать тип заведения и рынок, на котором он находится (например, в больнице или первом классе ресторане), так что любые опасности могут рассматриваться в этом контексте; расположение предприятия по отношению к его поставщикам; размер доступных складских помещений; прогноз будущих потребностей; срок годности продукта питания или напитка. Каким бы ни было учреждение, для достижения удовлетворительных стандартов должна быть внедрена разумная политика закупок и система контроля.

Закупки не являются отдельным видом деятельности. Что, как и когда вы покупаете, всегда должны отражать общие цели вашего заведения. Тенденции меняются - как и вы, покупатель.

Используйте простую стратегию покупки из пяти частей. Ты хочешь купить:

1. *Нужный продукт*
2. *Надлежащего качества*
3. *По правильной цене*
4. *В нужное время*
5. *Из правильного источника*

Запишите свой план на бумаге, сохраните его в любом месте, где его прочтут другие сотрудники, вы никогда не знаете, когда кому-то придется заменить его.

(Brown, 2005:396).

Выбор поставщика и непрерывность цепочки поставок

С мировыми рынками и конкурентным ценообразованием выбор поставщика должен быть тщательно рассмотрен. Поиск нового поставщика требует осторожности, и подробные запросы должны быть сделаны по крайней мере в шести областях, перечисленных ниже. Первоначально более крупные организации будут проводить регулярные проверки кредитных ссылок, чтобы убедиться, что компании добросовестны.

1. Полную информацию о фирме и ассортименте товаров, которые они продают.
2. Копия последних прайс-листов.
3. Подробности торговых условий.
4. Детали других клиентов.
5. Образцы продукции.
6. Целостность цепочки поставок; экологическая, экономическая и политическая.

Во всех случаях закупки продуктов питания следует посетить любого потенциального поставщика, чтобы узнать размер компании, полный ассортимент продукции, размеры перерабатывающих и складских помещений и, при необходимости, размер их транспортного парка, а также для встречи с членами управленческой команды. Это важный процесс, который должен быть зарегистрирован как часть политики НАССР организации и является частью критериев должной осмотрительности. Выбранные поставщики будут добавлены в список утвержденных поставщиков и будут периодически оцениваться на предмет их эффективности с использованием критериев эффективности, установленных для каждого ассортимента товаров. Как правило, это включает в себя цену, качество и доставку.

Соответствие цены и качества

Хотя цена, уплачиваемая за товар, важна, большинство решений о покупке определяют соотношение цены и качества и соответствия целям. Для любого бизнеса важна непрерывность поставок, и это наряду с построением устойчивых отношений с поставщиком часто имеет большее значение, чем экономия нескольких пенсов за единицу товара.

Самый дешевый товар не обязательно является лучшей покупкой; часто дешевый товар имеет низкое качество и может не соответствовать требованиям спецификации покупки, например, товар не был получен из этического источника, генетически модифицирован или не произведен органически.

Производительность доставки

Это способность поставщика соответствовать согласованным срокам поставки и датам с покупателем. Оперативные поставки означают, что товары будут доставлены по мере необходимости и когда персонал будет иметь возможность эффективно проверить их количество и качество. Поставка продуктов питания регулируется законом О безопасности пищевых продуктов 1995 года о контроле температуры и подпадает под учет учреждения системы анализа рисков и критических контрольных точек.

Помощь в покупке

На предыдущих страницах была предпринята попытка снизить сложность всей покупательской активности до упрощенного контура. Однако есть три основные проблемы, с которыми постоянно сталкиваются покупатели. Они:

1. Будьте в курсе того, что доступно на всех рынках, на которых они работают.
2. Держать в курсе текущих цен на все товары. Это очень важно, поскольку позволяет покупателям более эффективно вести переговоры с поставщиками и сравнивать цены, с которыми они взимают плату.
3. Внутренняя и внешняя целостность цепочки поставок.

Чтобы уменьшить эти трудности, покупатели должны знать, какие общедоступные информационные услуги им помогут. Эти средства могут быть сгруппированы под шестью заголовками:

1. Поставка торговой прессы: торговые журналы публикуются еженедельно и освещают большинство товаров, которые будут закуплены. Они дают ценную текущую общую информацию и признаки будущих тенденций.
2. Организации по торговле сырьевыми товарами. Эти организации с готовностью предоставят поставщикам питания информацию о конкретном товаре, например, о доступных типах, способах его хранения и названиях местных и национальных поставщиков.
3. Пресса общественного питания: в этих газетах и журналах публикуются новости о товарах и информация о текущих и будущих ценах.
4. Национальная пресса. Ведущие газеты публикуют новости рынка товаров с подробной информацией о диапазоне цен, уплачиваемых на определенных рынках.
5. Правительственные публикации: они доступны в сельскохозяйственных департаментах и дают различную информацию, такую как ответы на национальные обследования продуктов питания, наличие конкретных товаров и действующее законодательство в области пищевых продуктов.
6. Опубликованные индексы цен: они производятся государственными ведомствами, ассоциациями потребителей и торговыми журналами. Эти индексы начинаются с определенной даты во времени, перечисляя большие группы товаров, и отслеживают изменение цен по сравнению с этим начальным периодом, а также регистрируют изменения на ежегодной и ежемесячной основе. Это имеет большое значение для провайдера, поскольку он предоставляет информацию об общих и конкретных ценовых тенденциях и сравнение с ценами, которые он заплатил за товары в последнее время.

Закупка продуктов питания

При покупке продуктов питания необходимо учитывать, какова будет истинная стоимость товара по сравнению с указанным в распечатанном прайс-листе от поставщика. При расчете истинной стоимости необходимо учитывать цену счета-фактуры за вычетом скидок; стоимость хранения товара (это особенно актуально при покупке большого количества товара по специальной цене и включает проблему дальнейшего риска для безопасности); и производственные

затраты. Расчет истинной стоимости вполне может указывать на то, что дешевле покупать пять лотов по сравнению с лотом из пятидесяти по более низкой цене или что производственные затраты, связанные с предметом, делают его слишком дорогим для покупки в этом состоянии. и что в конечном итоге может быть дешевле купить товар, уже обработанный производителем.

Существует семь основных методов покупки, которые можно использовать для покупки продуктов питания. Выбор конкретного метода часто зависит от местоположения заведения, типа и размера бизнеса, его покупательной способности и типа покупаемой еды.

Для покупателей важно иметь точные данные о потреблении / использовании основных товаров, чтобы они могли решить, какой метод покупки использовать, а также в качестве важных данных для согласования цены покупки.

Закупка по контракту или тендеру

Закупки по контракту относятся, в частности, к крупномасштабным кейтеринговым операциям, например, в Уимблдоне в течение двух ночей, когда конкретные продукты требуются в больших количествах (например, клубника). Существует два распространенных типа контракта. Организация будет рекламировать тендер в отраслевой прессе; например, предложениям предлагается поставлять свежие фрукты и овощи сроком на один год или для конкретного мероприятия.

1. Контракт на конкретный период направлен на определение источника поставки и цены товара на указанный период, часто на три или шесть месяцев. Это сокращает время и труд на переговоры и заказы до минимума, а также имеет дополнительное преимущество, заключающееся в оказании помощи в составлении бюджета и ценообразовании, когда цены на товары установлены на определенный период времени. Таким образом можно заключать контракты с товарами с достаточно стабильной ценой, такими как молоко, сливки, хлеб и т. д.

2. Контракт на количество направлен на обеспечение непрерывности поставки определенного количества необходимого товара по согласованной цене в течение определенного торгового периода. Покупка замороженных фруктов и овощей для использования в банкетном или летнем сезоне - типичные примеры, когда на поставку могут повлиять погодные условия с последующими колебаниями цен и когда желательно использовать количественный контракт.

Обратите внимание, что договор является юридическим документом и что условия договора должны быть подготовлены адвокатами фирмы для защиты от возможных областей спора или, в качестве альтернативы, подготовлены с использованием руководящих указаний, доступных от одного из профессиональных органов.

Закупки формата "продажа за наличный расчет без доставки на дом"

Этот метод представляет особый интерес для средних и малых предприятий, чьи заказы зачастую недостаточно велики, чтобы иметь возможность получать регулярные поставки от оптовиков и производителей продуктов питания.

Продовольственные склады «Cash and carry» расположены во всех городах и по структуре и функционированию напоминают очень большие продуктовые супермаркеты. Несмотря на то, что продовольственный склад «наличные и нести» доступен только для торговцев, зачастую в торговых супермаркетах / супермаркетах имеются одинаково хорошие цены, особенно на небольшие количества или очень скоропортящиеся продукты, такие как хлеб и молоко. Многие супермаркеты теперь открыты в течение 24 часов.

- Склады расположены рядом с большинством предприятий общественного питания, и их рабочее время обычно дольше, чем у большинства оптовых продавцов продуктов питания.
- Малые или большие количества могут быть приобретены по конкурентоспособным ценам.
- Клиенты могут видеть, что они покупают, в отличие от покупки только из прайс-листа или каталога. Они также могут увидеть специальные показы продуктов конкретной пищевой компании и попробовать их.
- Клиенты могут использовать склад так часто, как им нравится, и при этом они сохраняют уровень запасов на низком уровне. Кроме того, когда происходит внезапный рост их бизнеса, провайдерам легко заменить их запасы.

Есть два недостатка покупки "продажа за наличный расчет без доставки на дом":

- Предприятия общественного питания должны предоставить свой собственный персонал и транспорт для сбора товаров со склада.
- Поставщики должны платить наличными за товары, которые они покупают.

Покупка за счет оплаченного резерва

Этот метод используется, когда необходимо обеспечить непрерывность подачи пункта меню, что особенно важно для ресторана. Крупные кейтеринговые компании могут приобрести всю продукцию у одного поставщика или группы поставщиков, особенно если эти продукты являются особенностью. Примерами продуктов, приобретаемых этим способом, являются органически выращенные фрукты, овощи, мясо, выращенное вручную или специально выращенное мясо, или весь выбор местных рыбаков. Чтобы это было успешным, торговля должна быть одинаково справедливой для обеих сторон и, следовательно, требует определенного уровня доверия в отношениях.

Общее предложение

Это метод, предлагаемый только несколькими крупными поставщиками, которые могут предложить полный комплекс услуг по поставке всех продуктов питания. Преимущество этого заключается в том, что нужно вести переговоры только с одним поставщиком; уменьшенный объем документов; и гораздо меньше поставок. Основным недостатком является привязанность к одному крупному поставщику,

цены которого могут быть не такими конкурентоспособными, как при использовании нескольких поставщиков, и ассортимент определенных товаров может быть ограничен. Он обычно не используется коммерческими предприятиями, но используется, например, британской армией по материально-техническим причинам, включая доставку за границу, иногда во враждебные районы.

Спецификации для закупки продуктов питания

Спецификация покупки - это краткое описание качества, размера и веса (или количества), необходимых для конкретного товара. Каждая спецификация будет относиться к конкретному заведению и будет определяться членами управленческой команды (Рисунок 7.4) (например, менеджер по закупкам, шеф-повар и менеджер по продуктам и напиткам) со ссылкой на политику общественного питания, требования к меню и его ценовой диапазон. Соответствующие члены руководства должны хранить копии спецификаций, сотрудника, принимающего товары, и сотрудников по контролю за пищевыми продуктами и отправлять всем поставщикам в «списке утвержденных поставщиков».

Причины для подготовки спецификаций:

- Он устанавливает стандарт закупки товара для заведения, так что стандартная продукция доступна для кухни и ресторана, чтобы подготовиться к покупателю.
- Он информирует поставщика в письменной форме (часто с помощью чертежа или фотографии) о том, что требуется, и помогает поставщику быть конкурентоспособным с ценообразованием.
- Предоставляет подробную информацию продавцу, принимающему товары, и владельцу магазина относительно стандарта принимаемых продуктов.
- Он информирует персонал о различиях, которые могут возникнуть в отношении продукта: размер, вес, качество, количество и т. Д.
- поддерживает описания меню и более широкую маркетинговую информацию; Например, в прошлом году J D Wetherspoon использовала 56 миллионов яиц с гарантированным RSPCA.

Несмотря на то, что может быть написана подробная спецификация продукта, она все же может не достичь желаемого уровня гарантии качества, и иногда она не может быть проверена организацией, например, если продукт подвергнулся облучению или был генетически модифицирован. Регулирование пищевых продуктов в Великобритании контролируется Агентством по стандартам на пищевые продукты, и, хотя они не предписывают спецификации уровня, требуемого поставщиком, они обеспечивают гарантии и стандарты в соответствии с нормами Европейского сообщества и Великобритании.

Спецификация продукта	Полоска - поясница - специальная отделка, то есть контре - филе
Определение	Взято из задней четверти говядины Aberdeen Angus, созревшей в течение 28 дней. Взято из филе

Диапазон веса	Между 10,5–12,5 кг Средний вес на доставку от 11,25 до 11,75 кг
Поверхностный жир	Равномерное покрытие из жира толщиной не более 19 мм.
Отложения сала	Быть полностью удаленным
Длина «верхушек» (бока)	Не более 25 мм
Глубина «глазных» мышц	Основная «глазная» мышца должна быть не менее 75 мм.
Содержание щетинок	Все маленькие «колпачки» щетинок на нижней стороне «глазной» мышцы должны быть удалены «Задняя полоса» щетки, которая расположена на верхней части стриплайна вместе с покрытием из поверхностного жира, должна быть полностью удалена
Боковая цепь	Быть полностью удаленным
Обвалка	Вся обвалка должна быть сделана чисто так, чтобы: 1. Не осталось фрагментов кости 2. Все ребра и кости позвонков удалены 3. Не осталось ребер 4. Глубина ножа не менее 12 мм

Рисунок 7.4. Пример классической спецификации продукта для питания кусочка говядины

Классификация фруктов и овощей, производимых в ЕС, классификация мяса туш и регулирование использования генетически модифицированных или облученных продуктов хорошо известны.

Спецификация продукта, иногда называемая «идентификация продукта», представляет собой описание всех характеристик продукта, необходимых для удовлетворения определенных потребностей в производстве и / или обслуживании. Как правило, она включает информацию о продукте, которую можно проверить при доставке и которая может быть легко передана от покупателей к поставщикам. В отличие от спецификации продукта, которая включает только информацию о продукте, «спецификация покупки» подразумевает гораздо более широкую концепцию. Спецификация покупки включает в себя всю информацию о продукте, но, кроме того, она включает в себя информацию о соответствующих услугах поставщика, которые покупатели запрашивают у поставщиков, которые продают им продукты. Они обычно стремятся к долгосрочным отношениям с несколькими

первичными источниками и посредниками и, прежде чем вступить в эти отношения, хотят уточнить все детали, касающиеся характеристик продукции и желаемых услуг поставщика.

*(Файнштейн и Стефанелли
2005, :149–150)*

Часть спецификации покупки может включать в себя детали этического источника, продовольственные воздушные мили, продукты справедливой торговли и устойчивость. Многие клиенты заинтересованы в этих областях, и если подробности могут быть включены в меню или другие рекламные материалы, это может создать дополнительное маркетинговое преимущество.

Брендинг помог поставщикам питания быть более директивными при написании спецификаций, поскольку бренды имеют собственную «фирменную» гарантию качества и жесткие спецификации. Защита бренда обычно означает, что поставщики будут предлагать гарантии возврата денег для продуктов или продуктов, которые не соответствуют ожиданиям клиентов.

Это, в сочетании с правилами, касающимися упаковки и маркировки, помогает предприятиям общественного питания уверенно приобретать товары.

Хотя многие заведения все еще используют этот тип спецификации покупки, для понимания спецификаций требуются как значительные знания, так и значительное время и усилия для написания начальной спецификации. Даже когда это сделано, с таким предметом, как стриплойн (хотя его часто можно обжарить целиком)

требуется большой навык, чтобы превратить стриплойн в порционные стейки. С переходом на более удобные продукты многие организации предпочитают заказывать предварительно нарезанные стейки и соединения по цене и качеству, определяемым поставщиком.

Управление цепочкой поставок

Как правило, есть две отдельные цепочки поставок, которые можно найти в ресторанных операциях - внутренняя и внешняя - и обе потенциально могут стать более трудными для управления, чем дольше или сложнее они являются. Внешние цепочки поставок в первую очередь касаются закупки материалов у сторонних организаций, в то время как внутренние цепочки поставок сосредоточены на работе сети ресторанов либо для централизованного распределения закупок, либо для централизованных производственных подразделений. Мы рассмотрим внутренние цепочки поставок в главе 8 «Производство и обслуживание». Многие ресторанные операции стремятся получить конкурентное преимущество путем поиска новых, не сезонных или других специализированных продуктов. Существуют трудности в управлении физически длинными цепочками поставок, куда товары доставляются из разных частей мира, но короткие цепочки поставок могут также вызвать проблемы, когда, например, маршруты проходят через большие городские поселения.

В идеале, управление цепочками поставок должно быть сосредоточено на организации, интеграции и эксплуатации полного управления материальными потоками, включая, где это уместно, сервисные требования операции,

как показано на рисунке 7.5. Он связан с управлением потоком материалов и информации между операциями, которые образуют цепочки поставок. Эта функция обычно называется логистикой.

УПРАЖНЕНИЕ В ГРУППАХ1

Рассмотрите предмет мяса, рыбы или сыра, который вы покупаете на регулярной основе. Не используя торговые марки, напишите спецификацию покупки для этого товара. Когда закончите, перейдите к другому члену вашего класса и спросите его, уверены ли они в покупке нужного предмета.

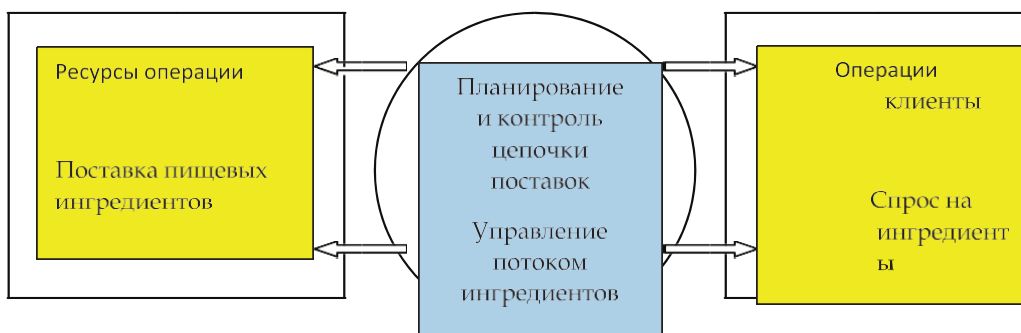


Рис. 7.5 Планирование и контроль цепочки поставок

ГРУППОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ2 (ДЛЯ СМЕШАННЫХ ГРУПП РАЗЛИЧНОЙ НАЦИОНАЛЬНОСТИ)

Отдельно рассмотрите продукт, который используется в вашей стране, который необходимо импортировать, и перечислите возможные проблемы с цепочкой поставок, с которыми этот продукт может столкнуться, в следующих рубриках: политические, экологические и экономические. Обсудите с другими членами вашей группы.

ГРУППОВОЕУПРАЖНЕНИЕ3:

'Мы - то, что мы едим'. Приведите доводы в пользу продолжения разработки и использования генетически модифицированных продуктов питания или возвращения к традиционному, органически основанному производству продуктов питания.

Покупка напитков

Покупка алкогольных и безалкогольных напитков, таких как продукты питания, направлена на приобретение товаров самого высокого качества по наиболее конкурентоспособной цене для конкретной цели. Поскольку напитки часто приносят больше прибыли, чем продукты питания, и, поскольку они требуют значительно меньшего количества персонала, чтобы перерабатывать их в готовый продукт для потребителя, важно уделять этому вопросу должное внимание. При покупке напитков важно всегда помнить, что фирменные продукты с большей вероятностью будут привлекательны для покупателя. Кроме того, изменяющиеся тенденции - например, увеличение количества магазинов, предлагающих кофе, и ассортимент предлагаемых напитков - могут потребовать дополнительных инвестиций в оборудование и обучение персонала для удовлетворения ожиданий клиентов.

При покупке напитков, как правило, заметны следующие моменты:

- Существует меньше и часто ограниченные источники поставок.
- Высокая стоимость покупок напитков означает, что учет размера запаса, стоимости / стоимости и безопасности являются важными вопросами. Вина особенно нуждаются в правильном хранении, особенно если вы собираетесь хранить их в течение какого-то времени.
- Бесплатная консультация и помощь в приобретении дает торговля вином и спиртными напитками; это особенно полезно при настройке и поддержании хорошей винной карты.
- Качественные факторы сложно оценить и требуют специальной подготовки для их выявления. Кроме того, клиенты ожидают от персонала знаний о продукте, особенно при подаче вина, поэтому для этого необходимо проводить дегустацию

несколько раз в год; Ваш поставщик вина обычно облегчает это.

- Интернет предоставляет огромное количество информации, особенно в отношении алкогольных напитков, поэтому в целом общественность лучше информирована.

- Стандартных единиц закупки гораздо меньше, чем на продукты питания, что делает ценообразование и контроль над запасами более простым.

- Существует установленный стандарт продукта. У многих предметов, таких как минералы, спиртные напитки и т. Д., Будет стандарт, который не будет меняться с годами, а такие предметы, как хорошо известное вино от известного грузоотправителя, будут соответствовать стандарту на определенный год, тогда как с продуктами питания может быть несколько сортов и широкий ассортимент не классифицированных предметов. Кроме того, продукты питания могут быть приобретены в различных формах, таких как свежие, охлажденные, замороженные, консервированные и т. д.

- Цены на алкогольные напитки не меняются в зависимости от цен на продукты питания.

Напиток, выбранный для винной карты, должен соответствовать стилю работы ресторана или винного бара и соответствовать ожиданиям клиентов. Он должен дополнять меню еды и быть доступным для покупки в течение достаточно длительного периода по конкурентоспособной цене. Непрерывность поставок любого выбранного вина

так как домашнее вино должно быть установлено до того, как оно будет добавлено в винную карту. Необычные вина или вина с отборным концом могут предложить разнообразие и интерес к винной карте, и их не следует сбрасывать со счетов только потому, что их не хватает.

Грузоотправители вина

Это фирмы, которые покупают вино в стране происхождения и отправляют его в любую страну, в которой оно будет продаваться. Обычно грузоотправители занимаются вином только из определенного региона. Это означает, что ассортимент продукции, которую они должны продавать, ограничен. В дополнение к этой проблеме грузоотправители вряд ли захотят иметь дело с другими клиентами, кроме престижных учреждений или очень крупных компаний. Продукты грузоотправителей вина обычно покупаются у оптового торговца вином и спиртом.

Оптовики

Обычно это дочерние винные компании крупных пивоваренных заводов или независимые винные компании. Пивоваренные компании продают свои собственные маркированные изделия в качестве первого предпочтения другим патентованным продуктам. Оптовые торговцы предлагают очень широкий ассортимент всех напитков, а также регулярные услуги доставки для провайдера. Кроме того, они могут помочь провайдеру с рекламной литературой для продажи в барах и

ресторанах. Поскольку индустрия поставок напитков является высококонкурентной, оптовые торговцы предложат широкий спектр маркетинговой и торговой поддержки отдельным клиентам.

Продажа за наличный расчет без доставки на дом

Этот метод обсуждался ранее в этой главе в отношении пищи. Предприятия, занимающиеся продажей наличных денег и перевозками, или супермаркеты предлагают очень ограниченный ассортимент спиртных напитков, вин, пива и т. д. По очень острым ценам, но никаких других услуг. Они полезны в чрезвычайных ситуациях или когда делаются специальные предложения.

Аукционы

Это метод покупки, который имеет ограничения в том, что он обычно предназначен только для продажи вина. Может быть полезный способ покупки вина «конец бен» в небольших количествах из частного дома или другого отеля или заведения общественного питания. При условии, что покупатель вина хорошо разбирается в винах, это может быть интересным и полезным источником вина для особого случая. Маловероятно, что предложенное количество оправдывает этот способ покупки вин для включения в стандартную винную карту.

Спецификации приобретения для напитков

Обычно напитки продаются и покупаются под торговой маркой продукта, каждый из которых имеет согласованный стандарт качества и количества для каждой единицы продаж. Спецификация для вин также включает данные о марке и стране отправителя, алкогольном содержании и, за исключением Франции, сорт винограда.

Следует особо отметить, что, поскольку качество, постоянство и количество практически гарантированы, цена, которую нужно заплатить за продукт, очень важна, так как это единственный фактор, который не является постоянным. Именно по этой причине покупатель уделяет пристальное внимание предложениям поставщиков о скидках и рекламных акциях.

Приёмка продуктов питания

Во многих заведениях общественного питания приемный отдел не считается очень важным, и его часто обслуживают люди с незначительными или нулевыми специальными знаниями. Если этот отдел не работает эффективно, он становится слабым звеном в цикле контроля пищевых продуктов и сводит на нет все усилия в оставшейся части цикла контроля. Это также может создать проблемы при выполнении требований политики НАССР организации.

Важно понимать, что все товары, поступающие в предприятие, имеют денежную стоимость и что важно обеспечить, чтобы именно эта стоимость в товарах была

должным образом учтена и получена. Также важно помнить, что зачастую эти товары будут иметь продажную стоимость, в несколько раз превышающую их первоначальную покупную цену, в течение нескольких часов и, скорее всего, будут соответствовать требованиям правил контроля температуры пищевых продуктов. Основными целями являются обеспечение того, чтобы для всех заведений:

1. Количество доставленного товара соответствует количеству, которое было заказано. Это означает, что товары могут быть взвешены или подсчитаны.
2. Качество доставленного товара соответствует заявленной спецификации.
3. Цены указаны там, где они указаны.
4. Если количество или качество (или и то, и другое) доставленной еды не соответствует заказу на покупку, или товар не указан в заказе, водителю предоставляется кредит-нота. Когда это происходит, важно сообщить конечному пользователю как можно скорее.
5. В накладной делается точная запись с указанием деталей доставки, включая температуру и состояние упаковки.
6. Товары должны быть декантированы в чистые контейнеры для хранения, где это необходимо; например, мясо должно быть развернуто и храниться в чистых закрытых контейнерах перед помещением в холодильник.

Для более крупных организаций может потребоваться специально построенный отсек доставки. Крайне важно, чтобы сотрудники, работающие в этом отделе, были заслуживающими доверия и были полностью обучены методам ведения делопроизводства и проверке качества. Также крайне важно, чтобы персонал был обеспечен надлежащими удобствами для надлежащего выполнения работы, такими как большая и хорошо освещенная территория, большие весы с весами тары, копии всех спецификаций покупки и офис с телефоном. Кроме того, всякий раз, когда это возможно, сотрудник по закупкам должен обращаться за помощью к поставщикам, прося их прибыть в установленные периоды в течение дня, чтобы распределить нагрузку на приемную станцию. Выборочные проверки в этой области периодически проводятся членом команды по управлению продуктами питания и напитками, чтобы предотвратить мошенничество или хищение. Нарушения могут оставаться незамеченными в течение многих недель и обнаруживаться только случайно или в результате расследования причин высокой стоимости продуктов питания, приобретаемых в связи с продажами.

Высокая стоимость обработанных пищевых продуктов

В большинстве предприятий общественного питания такие продукты питания, как мясо, особенно переработанное мясо, такое как ветчина, и рыба, такая как копченый лосось, составляют самые дорогие из приобретенных продуктов питания. Из-за этой высокой стоимости единицы, использующие детальную систему управления, нередко

устанавливают форму специального управления этими элементами:

Штрих-код маркировки дорогой еды служит многим целям:

- Это помогает контролировать дорогие продукты питания.
- Позволяет получателю записывать каждый товар и сверяться с накладной / счетом.
- Это помогает получить более точную ежедневную процентную ставку стоимости продуктов питания.
- Помогает контролировать уровень запасов этих товаров.

Операция пометки штрих-кода любых предметов заключается в следующем:

1. Получив предметы, они считываются устройством считывания штрих-кода, подключенным к пригородной системе.
2. Соответствует номеру заказа / номенклатуре товара / заявке.
3. Поступление товара регистрируется в системе управления EPOS, где оно может быть идентифицировано в нескольких различных форматах в зависимости от компании, например, за килограмм или за порцию.
4. Доступ к системе осуществляется по требованию бухгалтера сектора, шеф-повара или бара.
5. По мере того, как продажи проходят через систему EPOS, происходит пропорциональное уменьшение запасов.
6. В сложной системе EPOS может генерировать новую заявку или заказ напрямую от поставщика.

Хранение и выдача продуктов питания

Основная цель продовольственного магазина - обеспечить постоянный доступ к достаточным запасам продуктов питания для неотложных нужд заведения. Хранение продуктов питания регулируется правилами безопасности пищевых продуктов и является частью политики НАССР организации. «Основная цель управления хранением заключается в предотвращении потери товара в результате: (1) кражи, (2) хищения и (3) порчи» (Feinstein and Stefanelli, 2005: 328).

Продукты, принятые в приемном отделе, классифицируются как скоропортящиеся и не скоропортящиеся продукты. Скоропортящиеся продукты направляются прямо на кухню, где они хранятся в холодильниках или холодильных камерах, в зависимости от предмета. Скоропортящиеся продукты, поступающие непосредственно на кухню, часто называют платными, поскольку они обычно используются в течение одного-трех дней с момента доставки на кухню. Требуется, чтобы различные продукты - мясо, рыба, молочные продукты, фрукты и овощи и продукты глубокой заморозки - хранились отдельно друг от друга. На практике некоторые более мелкие заведения могут смешивать определенные категории, но необходимо обеспечить, чтобы не было возможности для перекрестного загрязнения, и чтобы температуры хранения не подвергались риску. Непортящиеся продукты (например, консервы) поступают в продуктовый магазин, где они распаковываются, проверяются на наличие

повреждений и помещаются на стеллажи. Схема расположения магазинов в разных организациях может быть разной, но она должна облегчать использование и может включать электронную инвентаризацию.

Выдача продуктов питания

В зависимости от организации это может происходить в установленное время в течение дня, и для этого может потребоваться записка с требованием, подписанная уполномоченным лицом, например, шеф-поваром или менеджером ресторана. Цены на выпуски обычно находятся на уровне «покупной цены», игнорируя любые небольшие скидки. Это легко сделать в случае скоропортящихся продуктов, отметив текущую цену на все товары, когда они впервые поступят в магазин. Контрольная служба часто определяет цены скоропортящихся продуктов после того, как они были выданы, поскольку они имеют доступ к счетам поставщиков. Выдача может быть осуществлена в электронном виде путем прикрепления кодов продуктов или считывания кодов из таблицы по мере выпуска товаров.

Инвентаризация продуктов питания и напитков

Стоимость инвентаря (запасы продуктов питания и напитков) может варьироваться от 20% до 50% от общего дохода F & B, в зависимости от заведения. Многие организации в настоящее время используют независимые компании по инвентаризации / инвентаризации для снижения вероятности мошенничества.

Основными задачами инвентаризации являются:

Определить стоимость товаров, находящихся на складе. Это будет указывать на то, хранится ли слишком много или слишком мало продовольствия на складе и соответствует ли общая стоимость имеющихся запасов финансовой политике предприятия.

Общая стоимость продуктов питания, находящихся на складе, также требуется для счетов прибылей и убытков и бухгалтерского баланса в бухгалтерии организации. Чтобы сравнить стоимость товаров, фактически находящихся в магазинах в определенное время, с балансовой стоимостью запаса, которая будет рассчитана по простым формулам:

$$\begin{aligned} & \text{стоимость начального запаса} \\ & + \text{покупки в течение периода} - \text{заявки, сделанные в тот же период} \\ & = \text{стоимость конечного запаса} \end{aligned}$$

Это позволит выявить любые отличия и указать на эффективность работы системы управления запасами.

- Для отображения медленно движущихся предметов. Это привлечет внимание сотрудника по закупкам, шеф-повара и т. Д. К тем товарам, которые есть в наличии и на которые не было спроса со времени последней инвентаризации. Обычно эти предметы затем помещают в меню, чтобы продать их до того, как они испортятся, или вернутся оптовику и получат кредит.
- Сравнить потребление продуктов питания с продажами продуктов питания и

рассчитать процент продуктов питания и валовую прибыль.

- как средство устрашения от потери и воровства.
- Определить скорость товарооборота для разных групп продуктов питания. Это рассчитывается по формуле:

скорость оборота запасов в данный период = $\frac{\text{стоимость потребленной пищи}}{\text{средняя стоимость акций по себестоимости}}$

Например, в течение 28-дневного торгового периода стоимость потребляемых запасов составляла 3000 фунтов стерлингов. Начальный запас в первый день составлял 800 фунтов стерлингов, а конечный запас в день 28 - 700 фунтов стерлингов.

$$\begin{aligned}\text{скорость оборачиваемости запасов за период} &= \frac{3,000}{(800 + 700)/2} \\ &= \frac{3,000}{750} = 4\end{aligned}$$

Это означает, что в течение 28-дневного торгового периода общая стоимость акций увеличилась в четыре раза, и что в течение этого периода в среднем находились акции одной недели.

Скорость оборота запасов будет варьироваться в зависимости от частоты доставки, товара, размера доступного места для хранения и количества денег, которые предприятие готово связать с запасами продовольствия.

Типичные данные об обороте склада за месяц составляют не менее 20 для скоропортящихся товаров (то есть, поставки в большинстве дней) и четыре для непортящихся товаров (то есть поставки один раз в неделю).

Списки инвентаризации должны быть напечатаны в стандартном формате и каким-то образом связаны с планировкой складского помещения. Это делается для того, чтобы инвентаризацию можно было проводить методично, перемещаясь по кладовке, чтобы ничего не пропустить; Кроме того, он помогает проверять фигуру, облегчая сравнение похожих страниц с аналогичными страницами из предыдущих инвентаризаций, чтобы гарантировать, что между периодами обычно имеется почти стандартный запас товаров. В более крупных организациях инвентаризация может осуществляться в электронном виде либо путем ввода кодов, либо с помощью системы штрих-кодов. Электронные системы, которые имеют преимущество в скорости и простоте использования и, следовательно, могут снизить трудозатраты, могут одновременно рассчитывать стоимость как на единицу товара, так и на общую сумму запаса.

Инвентаризация обычно проводится каждый торговый период (например, каждый месяц, каждые четыре недели) или чаще, если возникла проблема. В идеале инвентаризация должна проводиться в конце торгового периода и до операционного начала следующего торгового периода. Обычно это означает, что инвентаризация будет проводиться поздно вечером или рано утром. Инвентаризация на конец года, как правило, проводится более подробно и с большей тщательностью, чем в течение торгового периода, и в ней

задействовано больше персонала, обычно включая руководителя контрольного отдела для надзора и управления им. Профессиональные биржевики часто быть использованы особенно для инвентаризации на конец года.

УПРАЖНЕНИЕ

Учитывая период оборота запасов, показанный в приведенном выше примере, приведите аргумент в пользу того, какой из следующих методов предлагает поставщику лучший подход к покупке: использование оптовиков, которые предоставляют кредит на 30 дней или используют наличные деньги и несут, где цены на 5% дешевле. Вы можете использовать любую информацию в этой главе, чтобы доказать свою правоту.

Приёмка напитков

Цели получения напитков во многом аналогичны целям приема пищи. Однако, поскольку стоимость покупок напитков высока, а вероятность потерь также высока, важно уделять должное внимание получению напитков.

Основными задачами являются получение продуктов питания плюс:

- Ящики должны быть открыты для проверки наличия пустых, отсутствующих или разбитых бутылок.
- Ведется точная запись всех доставленных и возвращенных сборов.
- Поставки напитков составляются по расписанию с поставщиками, чтобы были доступны лица, ответственные за хранение ликера.

Хранение и выдача напитков

Как только напитки получены и проверены, они должны быть защищены соответствующим образом. В идеале и в более крупных организациях хранение напитков делится на пять областей следующим образом:

- Основное хранилище для спиртных напитков и красного вина находится при сухой и без сквозняков температуре 55–60 ° F (13–16 ° C). Эта область также используется для общего сбора и подготовки заказов на различные бары и хранения пива кег, когда есть разумный оборот.
- Холодильная зона 50 ° F (10 ° C) для хранения белых и игристых вин.
- Еще одна охлаждаемая зона 43–47 ° F (6–8 ° C). Это действительно необходимо только в случае медленного оборота кег, так как в противном случае они могут храниться при температуре 55–60 ° F (13–16 ° C).
- Помещение для хранения бутылочного пива и безалкогольных напитков при температуре 55 ° F (13 ° C).
- запас должен быть повернут; некоторые предметы (пиво и безалкогольные напитки) могут быть датированы лучше всего раньше.
- Абсолютно отдельная зона, из вышеперечисленных, для хранения пустых бутылок, бочек и ящиков. Эта область должна контролироваться так же жестко, как и зона хранения напитков, не только из-за возвратной стоимости ящиков и

бутылок и т. д., но и для предотвращения свободного доступа персонала бара, когда метод выдачи «пустой для полной» бутылки в действии.

Товар распаковывается в погребе и хранится правильно (столовые вина с содержанием алкоголя менее 16% по объему хранятся по бокам, бутылки крепленого вина, спиртные напитки и марочные порталы хранятся в вертикальном положении) на полках или в стойках в том же помещении. заказ в соответствии со стандартным кодом бутылки / списком бинов. Цель подготовки стандартного списка кодов / корзин для бутылок состоит в том, чтобы устранить путаницу с размерами бутылок, написанием названий и разных брендов и создать подходящую отправную точку для контроля напитков.

Поскольку в большинстве операций с пищевыми продуктами и напитками в настоящее время используются системы EPOS, создание системы бункеров является относительно простым. Каждый продукт закодирован в системе продаж - идентифицирует доступную единицу измерения и цену и цену. Это может быть связано с системой управления запасами, которая информирует руководство о текущем уровне запасов в любой момент времени. Затем это может быть проверено физически по мере необходимости.

Записи в погребе: если ценность запасов в погребе высока, то почти наверняка это будет осуществляться с помощью электронной системы регистрации; там, где это не так, обычно ведется запись в следующих подвалах.

Книга внутри погреба: содержит точную информацию обо всех напитках, поступающих в погреб, и публикует данные для карточек человека в погребе. В случае необходимости это полезная проверка по постоянному регистру инвентаризации напитков, хранящемуся в отделе контроля продуктов питания и напитков или бухгалтерии.

Бин-карты: они предоставляются для каждого отдельного типа напитка, имеющегося на складе, и фиксируют все сделанные поставки и выпуски, при этом карты фиксируются на полках или стойках для каждого напитка, номера карт-бинов относятся к тем же номерам бинов, что и карта вин и исходя из стандартного списка кодов бутылок.

Контрольная книга погреба: в ней содержится информация обо всех ежедневных поставках в погреб и ежедневных выпусках каждого напитка из погреба в различные бары, и она должна проверяться с записями на карточках-корзинах и в различных системах контроля продаж и инвентаризации EPOS.

Изыъявления и поломки. Необходимо регистрировать любые изъязвления и поломки вместе с объяснением и подписью сотрудника отдела управления пищевыми продуктами и напитками. Частота регистрации любых изъянов и поломок будет определять необходимость принятия корректирующих мер руководством. Термин «незаполненный» используется для обозначения всех некачественных напитков, таких как бутылки с плачущим вином, бутылки с вином с неисправной пробкой, негодные бочки с пивом и т. Д., Которые, по возможности, будут возвращены поставщику для замены. Поломка напитков в

бутылках обычно происходит из-за неправильного обращения со стороны персонала погреба и бара.

Тара: многие из контейнеров с напитками, такими как ящики, кеги, пивные бутылки, сифонные напитки и т. д.. Оплачиваются поставщиком за доставку. Поэтому необходимо сохранить контроль над этими списанными товарами, чтобы гарантировать, что они возвращены поставщику и получен правильный кредит.

Книга гостеприимства: Это необходимо, чтобы записать выпуск напитков на кухню и другие категории персонала в соответствии с политикой компании.

Выдача напитков

Выдача напитков, как правило, происходит в установленное время в течение дня и может потребовать реквизиции, подписанной уполномоченным лицом. Когда запас перемещается из хранилища в точку продажи, он может быть введен в базу данных продаж, в зависимости от используемой системы. Важность учета передачи запаса спиртных напитков становится необходимой, только когда лицо, ответственное за смену запаса, или дополнительные люди имеют доступ к запасу (то есть персонал бара). В этих случаях может использоваться дубликат копии передачи, по одной для каждой заинтересованной стороны.

Цены на выпуски напитков отличаются от цен на продукты питания тем, что обычно записываются две цены: себестоимость и отпускная цена. Себестоимость регистрируется для зачисления на счет подвала, а также для целей торгового счета и баланса. Цена продажи записывается в целях контроля, чтобы измерить потенциал продаж торговой точки, используя базовую формулу:

По себестоимости: $\text{открытие акции} + \text{покупки} - \text{закрытие акции} = \text{общее количество напитков, потребленных по цене продажи}$; $\text{общий объем потребленных напитков (потенциал продаж)} = \text{фактический доход от напитков}$

Следует отметить, что приведенная выше формула может быть рассчитана для стоимости акций и покупок либо:

- По себестоимости, чтобы сравнить использование с фактическими продажами и установить рентабельность и валовую прибыль напитка.
- По цене продажи, чтобы сравнить потенциальные продажи с фактическими записанными продажами.

Как правило, выручка от продажи напитков отличается от потенциального показателя продаж из-за таких факторов, как высокий процент продаваемых смешанных напитков или продажи полной бутылки через прилавок бара.

Инвентаризация напитков

Основными целями инвентаризации являются те, которые поставлены перед едой; однако это может быть сделано чаще:

- бороться с повышенной восприимчивостью к воровству;
- учесть более частые заказы и, следовательно, меньший запас дорогих товаров;
- контролировать качество и состояние некоторых скоропортящихся,

недолговечных продуктов, таких как настоящий эль.

Скорость оборота запасов рассчитывается также, как и оборот продовольственных запасов:

$$\text{коэффициент оборачиваемости} = \frac{\text{стоимость потребляемых напитков}}{\text{средняя стоимость акций по себестоимости}}$$

Скорость оборота запасов для напитков будет варьироваться от единицы к единице, в зависимости от таких факторов, как размер и тип единицы и ее хранилища, его расположение и «кладет» ли оно вино в качестве инвестиции. Как правило, это будет следовать сходной схеме с товарооборотом продуктов питания. Установление «номинальных запасов» или уровней запасов, основанных на использовании, предполагаемом спросе, размерах корпуса и сроках доставки, может контролировать скорость оборота запасов. Многие организации пользуются преимуществами еженедельных поставок запаса, что уменьшает необходимость перевозить большие объемы запаса или связывать большие площади для хранения.

ВЫВОД

- Функция закупки является важным элементом в цикле бизнес-контроля при балансировании запасов с инвестициями.
- Правильная покупка поддерживает достаточный уровень запасов для удовлетворения потребностей обслуживания клиентов.
- Закупки и хранение контролируются в рамках процесса НАССР.
- Для разных категорий товаров требуются разные стратегии закупок; наиболее простыми являются фирменные товары, а наиболее сложными являются свежие сезонные продукты.
- Контроль запасов и инвентаризация являются важными элементами функции покупки и хранения.
- Хранение и выдача ценных запасов требует строгого контроля; часто 80% стоимости акций инвестируется в 20% от объема владения акциями.
- Модные слова, на которые реагируют покупатели, - это органическая, местная продукция, устойчивая и справедливая торговля. Если они соответствуют вашим другим критериям, их стоит преследовать.

ВАРИАНТЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Дальнейшее чтение по широкому кругу статей о бизнесе закупок, управления цепочками поставок и управления запасами можно получить из:

- *Международный журнал управления информацией и операциями*
- *Международный журнал управления закупками и материалами*
- *Европейский журнал управления закупками и поставками*
- *Журнал управления закупками и поставками*
- *Отчет По Управлению Запасами.*

Для тех, кто, возможно, заинтересован в развитии карьеры в этой области:

- Чартерный институт закупок и поставок Учрежденный королевской хартией в 1992 году, ведущий орган в области управления закупками и цепочками поставок с

курсами, обучением, семинарами и совещаниями, доступными на международном уровне.

- Европейский институт закупок и управления. Основанный в 1990 году, Европейский институт закупок и управления является Европейским центром образования и исследований в области управления закупками и поставками.
- www.legislation.gov.uk/ukxi/2013/2996/made/data.pdf

УЧЕБНОЕ УПРАЖНЕНИЕ

«Утка и Дрейк» - это успешный частный паб «Свободный дом», годовой оборот которого составляет 400 000 фунтов стерлингов; 60% оборота приходится на продажи с напитками (напитки), 30% - на продукты питания (с использованием специальных меню), а оставшиеся 10% - на игры (бильярд и игровые автоматы). Как владельцы-операторы, они рассматривают оборот в конце второго года как успешный и хорошо живут за счет бизнеса, включая большинство собственных потребностей в еде и напитках. Они не знают точно, как выручка от продаж составляется каждым компонентом и какую прибыль они получают. Они также не видели необходимости внедрять какие-либо системы для контроля за акциями или покупками, опираясь вместо этого на собственный опыт, на ежегодную беседу со своим бухгалтером, где они смотрят на покупки с точки зрения доходов и семейную атмосферу честности. Беглый взгляд на счета выявляет следующее:

<i>Продажа напитков</i>	<i>£240,000</i>	<i>Себестоимость реализованной продукции</i>	<i>£115,000</i>
<i>Продажа продуктов питания</i>	<i>£120,000</i>	<i>себестоимость продаж (в том числе для собственных нужд,)</i>	<i>£54,000</i>
<i>Игровой доход</i>	<i>£40,000</i>	<i>50-50 схема поделитесь</i>	

Хотя и успешный в глазах владельцев, этот бизнес работает не так хорошо, как мог бы. Новый сотрудник ресторана дал следующие отзывы владельцам за последние пару недель, полученные от общения с клиентами во время их обслуживания.

Мы приезжаем сюда не так часто, как хотелось бы, потому что трудно понять, что еще будет доступно в меню, когда мы приходим, и это неудобно, когда есть гости!

Мне нравится, когда у меня есть стейк, но у меня его больше нет, они такие ненадежные.

Я надеюсь, что вино, которое я заказал, - это не то вино из супермаркета, которое я пробовал в прошлый раз, оно имело марку на этикетке и было в четыре раза дороже! Ну, я не был здесь с Рождества; Мне было не очень хорошо после того ужина с индейкой.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Определите основные требования функции покупки.
2. Определите основные цели закупок.
3. Как вы можете контролировать качество в процессе покупки?
4. В чем преимущество покупки через торговую точку "cashandcarry"?
5. Чего вы стремитесь добиться от спецификации покупки?
6. Чем спецификация покупки отличается от спецификации продукта?
7. Почему спецификация покупки напитков обычно менее сложна для написания, чем спецификация продуктов питания?
8. Какая законодательная политика охватывает покупку и хранение продуктов питания в Великобритании?
9. Как контроль над запасами может повысить прибыльность?
10. Почему менеджер по продуктам питания и напиткам интересуется скоростью оборота акций?

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Бриггс, р., 2000, покупка и приготовление пищи. Лондон: ContinuumPublishing.
Brown, D. R., 2005, руководство по менеджерам продуктов питания для творческогосокращения расходов. Окала, Флорида: Атлантическое Издательство.
Дэвис, Б. и Локвуд, А., 1994, Управление продуктами питания и напитками - выбор чтений. Оксфорд:

Баттерворт-Хайнеманн.

Файништейн, А. Х. и Стефанелли, Ю. М., 2005, закупки: Выбор и закупки для индустрии гостеприимства, 6-е едн. Хобокен, Нью-Джерси: JohnWileyInc.

Mintel, 2006, отчет разведки шампанское и игристое вино, март 2006, MintelInternationalGroupLimited.

Стивенс, Дж., 1987, Измерение эффективности закупок. Лондон: ДеловыеКниги.

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Проработав эту главу, вы сможете:

- Понимать широкий спектр процессов, доступных для производства продуктов питания и напитков.
- Понимать принципы, практику и сложность современного законодательства о безопасности пищевых продуктов.
- Понимать вклад в прибыльность использования правильного метода производства продуктов питания и напитков для определенного типа торговой точки.
- Подбор продуктов питания и напитков в соответствии с подходящим способом производства продуктов питания и напитков.

Введение

Производство пищевых продуктов может быть определено как та фаза потока пищевых продуктов (т.е. от покупки продуктов питания до обслуживания потребителя), в основном связанная с переработкой сырых, полуфабрикатов или готовых пищевых продуктов. Полученный продукт может быть в состоянии готовности к употреблению, например, обычным способом (приготовление-подача); или он может подвергаться какой-либо форме консервации, например, готовить-охлаждать или готовить-заморозить, перед тем как подавать его клиенту.

Производство напитков может быть определено как обработка сырого, полуфабрикатного или готового напитка, так что он находится в состоянии готовности к употреблению перед подачей потребителю. Например, сырой продукт для приготовления пищи, такой как чай, должен быть полностью обработан перед подачей на стол, полуфабрикат, такой как ликер, потребует только частичной подготовки, а фруктовый сок в бутылке или бутылка вина можно назвать полностью приготовленный напиток. Тонкая разделительная линия между производством продуктов питания и напитков и обслуживанием продуктов питания и напитков не всегда различима. Точку, в которой заканчивается производство и начинается обслуживание, зачастую сложно определить. Поэтому часто необходимо включать определенные аспекты, например, общественного питания, при описании способов производства пищевых продуктов, чтобы способ производства мог рассматриваться в контексте всей операции общественного питания, а не изолированно.

Решение о том, какой способ производства продуктов питания и напитков использовать в конкретной операции общественного питания, принимается на начальном этапе планирования - на этом этапе определяется рынок, на котором будет осуществляться обслуживание, и, следовательно, тип предлагаемого предприятия общественного питания. , Первоначальное планирование объекта общественного питания имеет решающее значение для долгосрочного успеха операции, и ему необходимо уделить время, финансы и обязательства, чтобы

избежать дорогостоящих ошибок в дальнейшем. Как минимум, важно, чтобы выбранная модель производства и обслуживания продуктов питания соответствовала типу операций, которые требуются организации, и в то же время отвечала всем требованиям правил гигиены пищевых продуктов и, в частности, температурам выдерживания в горячем состоянии. или охлажденная еда. С практической точки зрения, часто очень полезно пригласить местного специалиста по гигиене окружающей среды (ЕНО) до помещения кухни или установки оборудования. Получение их «на стороне» на этом раннем этапе может послужить основой для хороших рабочих отношений в будущем и минимизировать любой риск несоблюдения норм или надлежащей практики.

В дополнение к собственным производственным предприятиям по производству пищевых продуктов, многопрофильные или цепные операции должны также рассмотреть вопрос о создании центрального производственного подразделения, независимо от того, принадлежит ли оно компании или по контракту. Есть преимущества и недостатки, обсуждаемые далее в этой главе, но решение об их реализации или нет, должно быть принято на ранней стадии процесса планирования. Критическим для их успеха является надежность цепочки поставок, и в случае ЦП, принадлежащего компании, ответственность за это является внутренней для организации. Как правило, внутренние цепочки поставок расположены в режиме реального времени, чувствительно к операциям компаний, но слияния и поглощения вместе с оппортунистическим развитием могут иногда искажать схемы распределения, как и слишком быстрая программа расширения, и аналогичные проблемы могут возникать с процессорами на аутсорсинге, особенно там, где конкретный продукт является основой ресторанного типа.

Система анализа рисков и критических контрольных точек

Анализ рисков и критический контрольный пункт (НАССР) - это систематический подход к выявлению и контролю опасностей, будь то микробиологических, химических или физических по своей природе. Хотя во многих операциях с пищевыми продуктами и напитками ряд опасностей, вероятно, будет одинаковым, требуется каждое предприятие

провести анализ, который может определить любую потенциальную опасность для этой конкретной организации. Местное ЕНО сможет дать совет о том, как лучше всего подойти к этому, а также поделиться некоторыми идеями о том, какие записи вам понадобятся для конкретной услуги.

Для НАССР существует семь ключевых этапов, на которых можно разработать и внедрить систему управления безопасностью пищевых продуктов (см. Рис. 8.1). Процесс является систематическим и должен быть применен к каждой группе продуктов.

Планирование сооружений общественного питания

Планирование объектов общественного питания является более сложным, чем многие другие виды проектов планирования. Это связано с некоторыми его уникальными характеристиками, в том числе следующие:

- Широкий ассортимент, выбор и сорта доступного сырья.
- Высокая скоропортящаяся часть сырья.
- Большое разнообразие полуфабрикатов и готовой продукции в наличии.
- Скоропортящийся конечный продукт.
 - Быстрый оборот некоторых продуктов питания; например, предметы, доставленные свежим утром, могут быть подготовлены и поданы клиенту в обеденное время, а выручка накапливается во второй половине дня.
 - продукт редко доставляется покупателю; клиент должен пойти к продукту, чтобы купить его, и потреблять его, как правило, на месте.
 - Продукт не может быть сохранен в течение любого периода времени.
 - Широкий круг клиентов может обслуживаться в пределах одного заведения.
 - В любой одной торговой точке могут использоваться различные методы производства и обслуживания.
 - Процесс должен соответствовать политике НАССР.
 - Если организация планирует открыть несколько торговых точек, они могут рассмотреть возможность использования централизованного производственного блока (ЦП) в сочетании с небольшими отделочными кухнями в ресторане. Это также может освободить дополнительное место для размещения / продажи.
 - Высокие затраты энергии в сочетании с быстрыми технологическими изменениями в оборудовании требуют высокой гибкости при проектировании кухни.

Неотъемлемой проблемой планирования производства продуктов питания является то, что потребительский спрос на объекты общественного питания не является постоянным; ресторан, кафетерий или фаст-фуд востребованы только в определенное время в течение дня, в основном на завтрак, обед и ужин, что приводит к пиковым периодам активности и периодам сравнительного бездействия между ними. Эта проблема еще более усугубляется тем, что предприятие общественного питания вынуждено предлагать разные пункты меню или «продукты» для каждого периода приема пищи, а иногда даже различные виды питания для разных периодов приема пищи. Например, ресторан отеля может предложить континентальный стиль шведского стола на завтрак, обеденное меню в обеденное время с покрытым металлом обслуживанием и меню а ля карт вечером с более типичным покрытым обслуживанием, но иногда серебряным. Некоторые рестораны изменили свои предложения продуктов питания, чтобы соответствовать изменяющимся моделям питания,

вызванным демографическими изменениями (то есть, более старшими или пенсионерами) или изменениями в рабочих режимах с точки зрения распределения рабочих часов и дней. Примерами такого типа меню являются «весь день завтрак» или просто «весь день ужин», предназначенный для охвата широкого ассортимента блюд, которые обычно ассоциируются с различным временем дня.

Необходимо подчеркнуть важность эффективного планирования общественного питания. Он включает в себя ряд взаимосвязанных процессов, каждый из которых зависит от другого, которые вместе образуют полностью интегрированную систему. Пределы затрат всегда присутствуют на каждом этапе процесса планирования, и средства выделяются специально для фактического здания, внутренней отделки, оборудования и т. Д. ; такие средства должны использоваться разумно, поскольку краткосрочные сбережения часто приводят к долгосрочным затратам.

Плохо спланированные объекты ежедневно страдают из-за плохого планирования, плохого использования рабочей силы и потери

в стандартах качества пищевых продуктов, высоких эксплуатационных расходах и общем неприятии клиентами. Существенные требования - адекватный контроль температуры хранения продуктов питания в пунктах обслуживания как горячих, так и холодных блюд.

при планировании зоны общественного питания (см. рисунок 8.2). Вероятный результат плохо спроектированной зоны общественного питания Это увеличение числа «коротких путей», которые сотрудники готовы сделать, чтобы сделать их рабочие процессы более эффективными или более легкими.

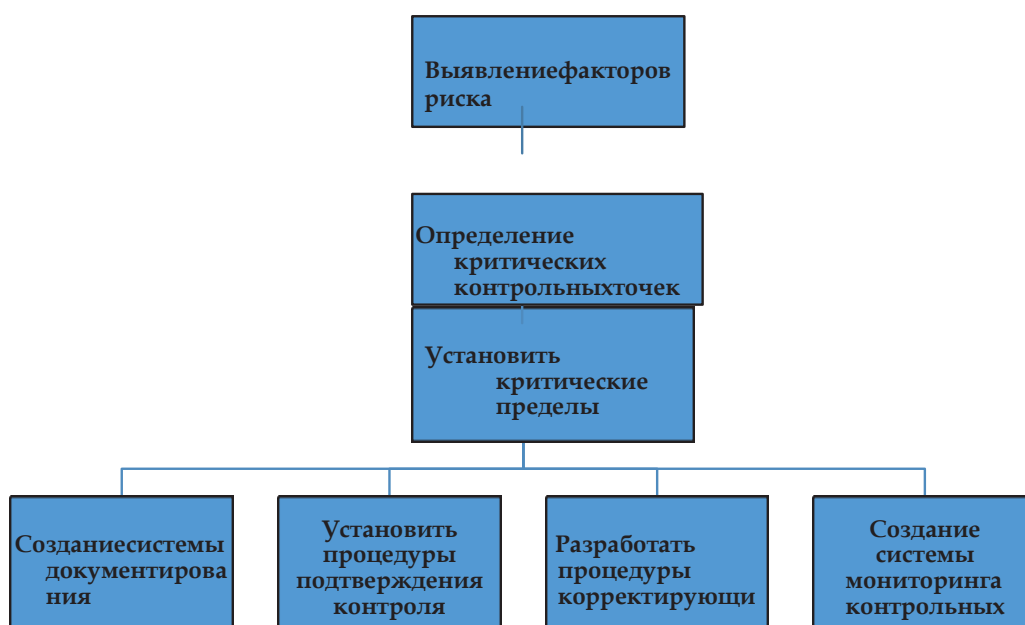


Рис. 8.1. Система анализа опасных факторов та контроля в критических точках, основанная на процедуре, разработанной рестораном Lakeside, Университет Суррея

Источник: Ресторан на берегу озера, Университет Суррея

Вопросы планирования

Первым шагом в планировании предприятия общественного питания является письменное изложение целей операции. Основной целью операции общественного питания должно быть обеспечение предприятия общественного питания, направленного на удовлетворение

определенный сегмент рынка населения. С этой главной целью связаны другие цели предприятия общественного питания, некоторые из которых имеют приоритет перед другими в различных ситуациях общественного питания; например, основной целью коммерческого ресторана может быть максимизация прибыли на капитал в кратчайшие сроки, тогда как

основной целью промышленного кафетерия может быть предоставление субсидированного предприятия общественного питания, и в этом случае чистая прибыль больше не самая важная цель.

Общие цели планирования, однако, могут быть определены для всех типов предприятий общественного питания, включая следующие:

Привлекательность для клиента

Основной целью предприятия общественного питания является предоставление услуг общественного питания для четко определенного сектора рынка. Как только сектор рынка, который будет обслуживаться, будет определен, планирование объекта может начаться. Когда клиенты заходят в ресторан, кафетерий или любой другой вид общественного питания, они несут с собой определенные ожидания относительно того, какой это вид операции, уровень питания и уровень обслуживания, которое они получают; образ, созданный предприятием общественного питания, должен соответствовать имиджу ресторана, если средство предназначено для клиентов. Во многих отелях продукты питания и напитки не приносили такой же доход, как у гостиничного подразделения, но, безусловно, в последнее десятилетие гостиничные рестораны начали переворачивать это не только как центр дохода, но и как часть своего более широкого маркетинга. усилия. Важно, чтобы это согласование между потребителем и обслуживанием общественного питания распространялось на все предприятие. Например, в ресторане высокого класса клиент может рассчитывать на обширное меню à la carte, серебряное обслуживание, только постельное белье на столах, обслуживающий персонал будет правильно одет в униформу и т. д. Поэтому важно, чтобы работа общественного питания планировалась в целом так, чтобы все различные аспекты производства и обслуживания объединялись для создания объекта, ориентированного на определенный сегмент рынка.

Раздел Обслуживание холодильного прилавка

Дата	Время	Накопитель	Темп единицы	Темп продукт	Необходимые действия	Записано
01/05/17	C11.00	Холодильник для сырого мяса	+1C	+2C	Отсутствует	JHolland

01/05/17	11.10 утра	Холодильник для вареного мяса	+3C	+4C	Отсутствует	JHolland

Рис. 8.2 выдержка из записи температуры холодильной книги из ресторана на берегу озера

Источник: Ресторан на берегу озера, Университет Суррея

За обедом в отеле Kaspar's в Savoy Hotel London Ли Келли, директор по продуктам питания и напиткам, рассказал о значительном вкладе около 50% от общего дохода, достигнутого в отелях в производство продуктов питания и напитков. Это весьма примечательно, если учесть, что многие отели обычно ожидают вклада только около 20%. В дополнение к своей обычной работе в ресторане и всемирно известному послеобеденному чаю в фойе Thames, в отеле есть обширные частные столовые, а также широкий спектр функциональных и балльных залов.

В разговоре с Питером Олкоттом март 2017

Контроль затрат

Независимо от типа заведения общественного питания, расходы должны контролироваться; в сфере общественного питания они включают первоначальные затраты на планирование и строительство, а также ежедневные эксплуатационные расходы, такие как продукты питания, рабочая сила и топливо. Некоторые операции строятся специально с целью достижения прибыли, например, коммерческие рестораны и кафе, и даже такие операции, как субсидированные предприятия общественного питания, должны быть направлены на то, чтобы свести затраты к минимуму, чтобы любая полученная «прибыль» могла быть возвращена в операции, и, следовательно, снизить общие эксплуатационные расходы на операцию. Технология, несомненно, помогла с более точным расходом топлива и улучшенными информационными системами, и вместе с эффективным оборудованием для регенерации она предлагает поставщику более гибкую систему общественного питания.

Облегчение производства и обслуживания

Это включает в себя эргономичное проектирование расположения производственных и сервисных зон и оборудования, как на кухне, так и в ресторане и барах. Дизайн рабочего места особенно важен: какое оборудование должно быть установлено, а какое должно быть свободно стоящим; складское хозяйство; высота и ширина рабочих столов; высота, размер и форма столов; требования к ограничению освещения, отопления и шума и т. д. Все эти атрибуты предприятия общественного питания, если они тщательно спланированы, приводят к безопасному рабочему месту и бесперебойному потоку сотрудников и материалов.

Обработка материалов

Перемещение материалов в процессе общественного питания должно быть спланировано таким образом, чтобы обеспечить минимальную обработку. Там, где это возможно, поток материалов должен быть как можно более прямым, от зоны хранения до рабочего места для подготовки. Следует избегать перекрестных потоков трафика и обратного отслеживания, поскольку они не

только отнимают много времени, но и представляют потенциальную опасность аварии. При проектировании погрузочно-разгрузочных работ для предприятий общественного питания планировщику доступно множество вспомогательных средств: технологические схемы, строковые диаграммы, путевые диаграммы и т. Д. - все это помогает разработать систему обработки материалов, которая минимизирует фактическую обработку. Время, затрачиваемое сотрудниками на обработку материалов, может быть переведено в затраты на оплату труда - пока работник перевозит или перемещает материалы, он не готовит их к продаже. Механические приспособления следует использовать там, где они облегчают работу с людьми, например, с конвейерными лентами, тележками, тележками. Все это может быть включено в первоначальные планы. Любые механические приспособления или трудосберегающее оборудование следует приобретать только в том случае, если оно считается экономически эффективным.

Использование рабочей силы

Планирование эффективного использования рабочей силы очень зависит от использования таких инструментов управления, как учеба на рабочем месте, экономия на движении и т. Д. Должны быть определены задачи, которые должны быть выполнены в производственных и сервисных зонах предприятия общественного питания, и наиболее эффективные. метод анализа этих задач, позволяющий составить подробные описания и графики работы. Постоянно растущие затраты на рабочую силу на предприятиях общественного питания сегодня требуют планирования эффективного производства продуктов питания и областей обслуживания, что приводит к повышению производительности труда сотрудников. Планирование эффективного использования рабочей силы в значительной степени зависит от использования таких инструментов управления, как учеба, экономика движения и т. д. Задачи, которые необходимо выполнить в производственной и сервисной областях.

Контроль и управление

На этапе планирования следует также рассмотреть вопрос о надзоре и управлении

В частности, производственные и сервисные работники. Это включает в себя выделение достаточного времени и возможностей для встреч между руководством и персоналом, обучения и демонстраций и т. Д., Чтобы руководство стало непрерывным процессом, а не тем, что доступно всем сотрудникам.

в начале работы, но никогда не обновляется. Управление предприятиями общественного питания в других областях также следует учитывать; например, контроль ежедневных расходов на продукты питания, рабочую силу и топливо. Необходимо внедрить эффективные информационные системы обратной связи, способные предоставить руководству тот тип деталей, который необходим им для принятия решений относительно эффективного управления операции общественного питания

Гигиена и стандарты безопасности являются обоими факторами, которые должны быть включены в процесс общественного питания на этапе планирования; это важно для благополучия как клиента, так и сотрудников. В настоящее время в Великобритании ЭГО имеют полномочия осматривать и, при необходимости, закрывать помещения, гигиенические стандарты которых недостаточно высоки. Акты, регулирующие санитарный контроль помещений и действующие правила пожарной безопасности, также должны учитываться и строго соблюдаться всеми предприятиями общественного питания. При любой новой планировке или дизайне в лицензированных помещениях пожарный сотрудник должен быть проинформирован. Также полезно пригласить комментарий из департамента по охране окружающей среды в местном совете, чтобы не потребовались дальнейшие изменения после последующей проверки.

Уборка и техническое обслуживание

На этапе планирования тесно связана с безопасностью и санитарными условиями на объекте общественного питания, что облегчает уборку и обслуживание помещений. Здесь необходимо принять во внимание ряд факторов: конструкция и отделка полов, стен и потолков; конструкция оборудования, такого как мобильные устройства, которые можно отодвинуть от стены и очистить сзади; достаточно места под оборудованием, чтобы можно было помыть пол и т. д. Регулярное техническое обслуживание оборудования также особенно важно, если необходимо избежать дорогостоящих поломок и возможных аварий.

Гибкость

Гибкость на начальном этапе планирования может сэкономить на долгосрочных расходах операции. Большинство предприятий общественного питания претерпевают некоторые изменения в течение своего жизненного цикла, и предварительное планирование для этого может значительно помочь в переходный период или период перехода. Большинство изменений в работе общественного питания происходят в используемых материалах и / или в производственных технологиях; например, введение большого процента полуфабрикатов в операцию уменьшит ее потребность в рабочей силе и оборудовании, и появится больше кухонного пространства. Возможные изменения, подобные этим, должны быть рассмотрены на начальной стадии планирования, чтобы они могли эффективно управляться операцией, когда и когда они становятся необходимыми. Нередко все финансы для планирования и эксплуатации производственного объекта изначально недоступны и что планирование должно осуществляться поэтапно, когда финансы доступны, часто в течение двух-трехлетнего периода. Например, предприятие общественного питания может не иметь возможности приобретать некоторые конкретные единицы оборудования до второго года работы; на этапе планирования важно, чтобы это было учтено и чтобы основные услуги по газу, электричеству, водоснабжению, канализации, освещению, вентиляции и т. д. были полностью

доступны и позволили увеличить пропускную способность.

Управление производительностью

Спрос является общей движущей силой, потому что он определяет инвестиции в мощности, разнообразие цен и сложность продукта. Он может быть измерен внутри организации, если существуют другие подобные единицы или получены из отраслевых норм путем подписки на управляющие информационные компании. Емкость - это максимальная выходная мощность, которая может быть достигнута, и при планировании емкости делается попытка согласовать доступную емкость с потребностями продукта. Затем может последовать другое планирование управления, например, укомплектование персоналом. Эта проектная мощность является максимальной в идеальных условиях; Кухни для производства продуктов питания редко работают в идеальных условиях, поэтому лучшей мерой является эффективная мощность, максимальная реалистичная производительность в нормальных условиях. Фактический результат, как правило, ниже, чем эффективная мощность, но выполнение расчетов может предоставить критически важную информацию для управления как для первоначальных, так и для будущих инвестиций (см. Пример во вставке ниже).

Пример: сеть ресторанов и пабов, производственная линия для стейков и пирогов с почками

Проектная мощность = 100 единиц в час по 8 часов в день в течение 5 дней в неделю $100 \times 8 \times 5 = 4000$ единиц

Эффективная емкость позволяет время для планового технического обслуживания и настройки

$100 \times 8 \times 5 \times 0,9 = 3600$ единиц

Фактический объем производства составил 3000

Измеряя представление емкости сперва смотрит на использование, которое коэффициент фактического выхода к проектной мощности.

использование = $3,000/4,000$ единиц = 0.75 или 75%

Ресторан на главной улице будет иметь высокие арендные / капитальные затраты и высокие ставки коммерческого налога; поэтому важно, чтобы торговые площади были оптимизированы, а производственные площади достаточны для удовлетворения этого спроса. Многопрофильные предприятия могут выбрать небольшую отделочную кухню в ресторане с центральным процессором в более дешевом месте.

Если необходимо оптимально использовать имеющиеся деньги, материалы и рабочую силу, перечисленные выше основные требования следует использовать в качестве основы для планирования объекта общественного

питания. Без адекватного планирования на начальном этапе операции будет не хватать направления, и она может привести к тому, что она будет «всем для всех». Операция может затем столкнуться с ситуацией попытки обслуживать смешанные рынки, для которых она не была разработана и поэтому не имеет необходимых средств..

Способы производства пищевых продуктов

При рассмотрении методов производства пищевых продуктов, действующих в настоящее время, необходимо обратить внимание на традиции общественного питания, которые оказали глубокое влияние на методы производства, действующие в настоящее время.

Методы производства пищевых продуктов в сфере общественного питания развивались в течение периода многочисленности рабочей силы. Дизайн традиционной кухни, впервые введенный в Великобритании во второй половине девятнадцатого века, вырос вокруг разделения задач на партии (аналогичные задачи с многочисленными продуктами питания выполнялись определенной группой людей). Это была разработка системы партий. Жесткое разграничение между секциями означало, что штатное расписание было высоким по сравнению с количеством подаваемых блюд.

В течение первой половины двадцатого века в кухнях гостиниц и ресторанов практически не было технических изменений. Большинство менеджеров и шеф-поваров были обучены старым традиционным методам, которые давали достаточно удовлетворительные результаты, и им казалось, что мало причин для изменения. Только за последние 30 лет произошли изменения в старых традиционных методах. Эти изменения медленно появлялись и начинались в обрабатывающей промышленности, а не на кухнях отелей и ресторанов.

Крупные фирмы поставщиков продуктов питания проводили технические исследования, и их продукция постепенно стала приниматься в индустрии общественного питания, поскольку квалифицированный персонал общественного питания начал испытывать нехватку. Это было дополнительно поощрено ростом стоимости помещений, необходимых для традиционной кухни. Традиционные кухонные задачи начали исчезать с возрастающей скоростью. В 1966 году началась первая операция по замораживанию в Великобритании, в результате чего производные стали развиваться как методом замораживания, так и способом **замораживания**. Ниже представлено исследование основных методов производства пищевых продуктов и напитков, действующих в настоящее время. Важно отметить, что вся пищевая промышленность подпадает под действие закона 1990 года о контроле за безопасностью пищевых продуктов.

В течение первого десятилетия XXI века стремительное развитие технологий производства пищевых продуктов и изменение структуры спроса во всем мире в развитых странах потребовали от организаций гостиничного бизнеса инвестиций и диверсификации ассортимента своей продукции. Потребители стали более осведомлены о питательном воздействии продуктов питания-жиров, сахара и соли, особенно в отношении обработанных пищевых продуктов, —и проблемы, связанные с окружающей средой, устойчивостью, продовольственными миями и справедливой

торговлей, стали постоянными объектами внимания средств массовой информации. Кроме того, экономические условия, связанные с международным банковским кризисом, угрожают нормальным моделям торговли, и поставщикам продовольствия приходится искать альтернативные области рынка, чтобы оставаться жизнеспособными. Теперь, когда мы приближаемся к третьему десятилетию этого века, стоимость энергии и ее использование с точки зрения воздействия на окружающую среду занимают высокое место в списке соображений при разработке меню и замене кухонного оборудования. Одной из областей с потенциалом роста, где производство продуктов питания и потребление энергии могут быть более эффективно использованы, является рынок событий, но это приносит с собой различные проблемы для производства продуктов питания и услуг. Мы рассмотрели ранее управление мощностью, и это, будь то на основе стандартной кухни ресторана или централизованного процессора, повлияет на способность любого предприятия общественного питания перемещаться в различные сектора рынка.

Традиционный метод

Традиционный метод системы партий

В обычном партийном методе большинство продуктов питания покупается сырыми, очень мало попадая в то, что мы теперь называем категорией "полуфабрикатов". Предусмотрены средства для приема и хранения товаров, приготовления, приготовления, хранения и обслуживания пищевых продуктов, а также средства для мытья посуды (см.рис.8.3).

В течение каждого дня использование труда прерывисто, поднимаясь к пику непосредственно перед обслуживанием каждой еды. Такая же ситуация и с оборудованием для приготовления пищи, хорошее использование в течение коротких периодов, но в целом не эффективное использование капитала предприятия. Это в свою очередь приводит к плохому использованию электрических и газовых приборов, которые часто включаются утром и остаются включенными в течение дня, хотя эффективно используются только в течение нескольких часов. В целом это дорогой способ управления кухней: дорогой из-за рабочей силы, необходимой для ее эксплуатации, а также ее пространства, оборудования и потребностей в энергии.



Рис. 8.3 Основное разделение видов деятельности в традиционном способе производства пищевых продуктов по партиям

Обычное производство полуфабрикатов

Полуфабрикаты могут быть введены в традиционную производственную кухню. Традиционное производство с использованием полуфабрикатов может варьироваться от частичной до практически полной зависимости от использования широкого спектра доступных в настоящее время полуфабрикатов. Однако наилучшим образом использовать такие полуфабрикаты можно только при помощи плановой системы питания.

В основе системного подхода лежит рассмотрение операции в целом с учетом последствий, которых изменение одной части системы может повлиять на другую часть. Поэтому, если полуфабрикаты должны быть введены в традиционную кухню, даже если используются все свежие продукты, следует учитывать воздействие используемой рабочей силы, оборудования, пространства и, что более важно, самого потребителя.

Централизованные методы производства

Централизованные методы производства включают разделение производственных и сервисных компонентов системы пищевых потоков либо по месту, либо по времени, либо по обоим. Продукты питания, которые производятся централизованно, либо затем распределяются в пункте обслуживания партиями, либо предварительно порционируются; они могут транспортироваться в готовом к подаче состоянии, например в горячем, или они могут нуждаться в некоторой форме регенерации во

вспомогательной или конечной кухне, например в охлажденных или замороженных продуктах. Эта форма производства продовольствия стала популярной в 1970-х и 1980-х годах в основном из-за спроса в секторе социального обеспечения на этот тип централизованного производства и связанных с ним сбережений. Однако из-за изменения характера питания в учреждениях здравоохранения, в частности, централизованные методы производства больше не пользуются таким спросом, главным образом из-за их высоких эксплуатационных расходов. Современная больница общественного питания предлагает широкий выбор высококачественных продуктов питания и напитков, приготовленных и поданных на высоком уровне, чтобы удовлетворить собственные предпочтения пациента и удовлетворить целый ряд специальных диет. Большие региональные кухни продукции больницы работают как централизованные методы производства, поставляя их собственный ряд ресторанов, обеденных залов и палат через несколько акров зданий больницы и могут в некоторых случаях поставить более небольшие спутниковые блоки больницы через регион. Централизованные методы производства меньшего размера набирают популярность в коммерческом секторе, особенно среди ресторанных сетей, как средство обеспечения стандартизации продукта в различных торговых точках. Эти централизованные методы производства необязательно производят полные блюда, но часто производят ассортимент соусов, гарниров или вспомогательных блюд, уникальных для сети ресторанов, тип массового индивидуального подхода, при котором отдельное ресторанное подразделение на главной улице готовит еду и с добавлением соуса производит индивидуально приготовленный элемент меню с неповторимым вкусом во всех ресторанах в сети. Кроме того, они также могут производить ряд композитных закусок и десертов для отделки в ресторане.

К преимуществам централизованного производства можно отнести:

- Разделение производственной и сервисной деятельности позволяет устройству работать с постоянным уровнем эффективности, а не «пиками» и «провалами», часто встречающимися на традиционной кухне.
 - Концентрируя квалифицированный производственный персонал на централизованные методы производства, необходимо обеспечить более высокий уровень подготовки и подготовки кадров, поскольку спутниковые кухни не требуют такого квалифицированного персонала.
 - Массовые закупки снижают затраты на сырье и помогают снизить общую стоимость еды.
 - Внедрение "стадии хранения" между производствами и обслуживанием позволяет производственному подразделению работать с максимальной эффективностью и с лучшим использованием персонала и оборудования.
 - Лучшие условия труда и больше социальных часов, как правило, доступны для производственных команд.
 - Потребление энергии может быть уменьшено путем тщательного планирования и непрерывного запуска отдельных продуктов.
 - Улучшенная транспортная доступность, особенно для больших транспортных

средств доставки, часто доступна для этих специализированных единиц.

- Обычно легче увеличить производство, например, запустив другую смену, если есть увеличение спроса. К недостаткам централизованного производства можно отнести:
- Высокие капиталовложения в планирование и строительство централизованного метода производства.
- Если полностью не использовать, стоимость одного приема пищи может резко возрасти.
- Производственные сбои или остановки из-за сбоя питания, проблем гигиены или всплеск загрязнения пищевых продуктов могут быстро обостриться и привести к гораздо более серьезным последствиям, чем проблема на отдельной кухне.
- Они полагаются на наличие надежной внутренней цепочки поставок, поэтому важно географическое расположение в отношении области доставки.

Основные принципы систем «тепловой обработки и заморозки» и «тепловой обработки и охлаждения»

1. Пищевое сырье должно соответствовать требованиям микробиологических показателей.
2. Первоначальное приготовление пищи обеспечит разрушение вегетативных стадий любого присутствующего патогенного микроорганизма.
3. Поскольку некоторые микроорганизмы производят споры, которые не убиваются обычными процедурами приготовления пищи, жизненно важно, чтобы диапазон температур от 7°C до 63°C, при котором эти организмы могут быстро размножаться, должен быть покрыт как можно быстрее, чтобы ограничить ростовремя приготовления пищи. То же самое внимание должно быть применено при регенерации продуктов.
4. В течение всего процесса следует избегать перекрестного загрязнения, особенно между сырыми и приготовленными продуктами. Для этого необходимо физическое разделение зон предварительной подготовки и приготовления пищи.
5. Условия хранения и распределения приготовленных и охлажденных продуктов должны строго контролироваться для обеспечения их качества и безопасности.
6. Режимы тепловой обработки и реализации продуктов питания должны строго соблюдаться и контролироваться.
7. Весь процесс подчиняется система анализа рисков и критических контрольных точек.

Тепловая обработка с последующей быстрой заморозкой

Термин "Тепловая обработка с последующей быстрой заморозкой" относится к

системе общественного питания, основанной на полном приготовлении пищи с последующим быстрым замораживанием, с хранением при контролируемой низкой температуре 18° Сил и ниже, с последующим полным повторным нагревом вблизи потребителя, до быстрого потребления. Тепловая обработка с последующей быстрой заморозкой –это полный процесс производства продуктов питания от первоначального сырого продукта до конечного обслуживания продукта и в основном осуществляется компаниями-производителями продуктов питания, а не поставщиками(рис.8.4).

1. Качество пищи: Сырые продукты питания должны быть приобретены в соответствии с жесткими требованиями сертификации, чтобы обеспечить качество и консистенцию. Для крупных операций лабораторное тестирование всехпоступающих продуктов питания должно быть стандартной процедурой. Инспекция помещений поставщиков с регулярными проверками их качества и процедурами контроля также является стандартной практикой.
2. Хранение продуктов: Все продукты должны храниться под строгим контролем температуры, в гигиенических условиях до тех пор, пока это не потребуется для приготовления. Следует позаботиться о том, чтобы избежать перекрестного загрязнения и обеспечить строгую ротацию всего запаса.
3. Предварительная подготовка: Это включает в себя все приготовления пищи до любого приготовления пищи. Это стандартная практика, чтобы держать эту стадию в процессе физически отдельно от любой дальнейшей стадии для гигиены и безопасности *reactions*, со всем персоналом, обрабатывающим сырые продукты, которые будут ограничены этой областью.
4. Приготовление еды: В идеале, приготовление пищи должно быть сделано в партиях. Приготовление пищи должно быть достаточным для обеспечения того, чтобы тепло проникало в центр любой пищи и приводило к уничтожению не споровых патогенов. Это достигается, когда центр пищи достигает температуры не менее 70°C и удерживается там не менее двух минут. Это всегда следует тщательно проверять с помощью зондового термометра. Иногда может потребоваться скорректировать рецептуру для учета крупномасштабного серийного производства и учета химических изменений в продуктах питания в результате хранения в течение восьми недель при очень низких температурах. Современные технологии в дизайне печей повысили эффективность этого процесса; комбинированные печи, или комбинированные печи, как они известны, могут производить как сухое, так и влажное тепло и любое их сочетание в широком диапазоне температур. Печи имеют встроенные датчики температуры, и печь может быть настроена на приготовление до тех пор, пока не будет достигнута запрограммированная температура ядра. Кроме того, печь содержит микропроцессор, который позволяет загружать весь цикл приготовления на компьютер, чтобы процесс можно было тщательно контролировать, а также обеспечивает постоянную запись обработанной партии. Это может быть важно, если в какой-то момент в будущем процесс приготовления пищи

будет поставлен под сомнение, поскольку он может обеспечить доказательства должной осмотрительности в случае инцидента с пищевым отравлением. Микропроцессор также позволяет осуществлять сложные процессы приготовления пищи; поэтому, когда, например, требуется влажная средняя температура для повторного нагрева продукта споследующим периодом сухой высокой температуры для "коричневого" продукта, это может быть запрограммировано в духовке. Предварительное программирование полезно для поддержания стабильного качества и безопасной обработки пищевых продуктов с минимальным навыком оператора, поэтому обработчик пищи, в отличие от полностью обученного шеф-повара, может загрузить духовку с курицей и просто нажать программу "жареная курица". Микроволновые комбинированные печи также имеют микропроцессоры, которые позволяют "запрограммировать" приготовление пищи, но вместо сухого или влажного теплаониобъединяют микроволновую энергию с инфракрасной. Это позволяет замороженному продукту пройти стадию оттаивания, стадию повторного нагрева и стадию потемнения. Более сложные микроволновые печи также имеют считыватели штрих-кодов, так что регенерация искусственной пищи может быть запрограммирована с помощью штрих-кода производителя для продукта, что значительно снижает вероятность того, что продукт либо неправильно приготовлен/нагрет, либо не соответствует стандартам качества.

5. Порционирование: В течение тридцати минут вся горячая пища должна быть разделена на одну или несколько порций перед замораживанием. Независимо от типа используемого контейнера, глубина пищи должна быть ограничена максимум 50 мм. Быстрое охлаждение пищевых продуктов перед хранением регулируется законом о безопасности пищевых продуктов и должно быть частью оценки системы анализа опасных факторов контроля в критических точках.

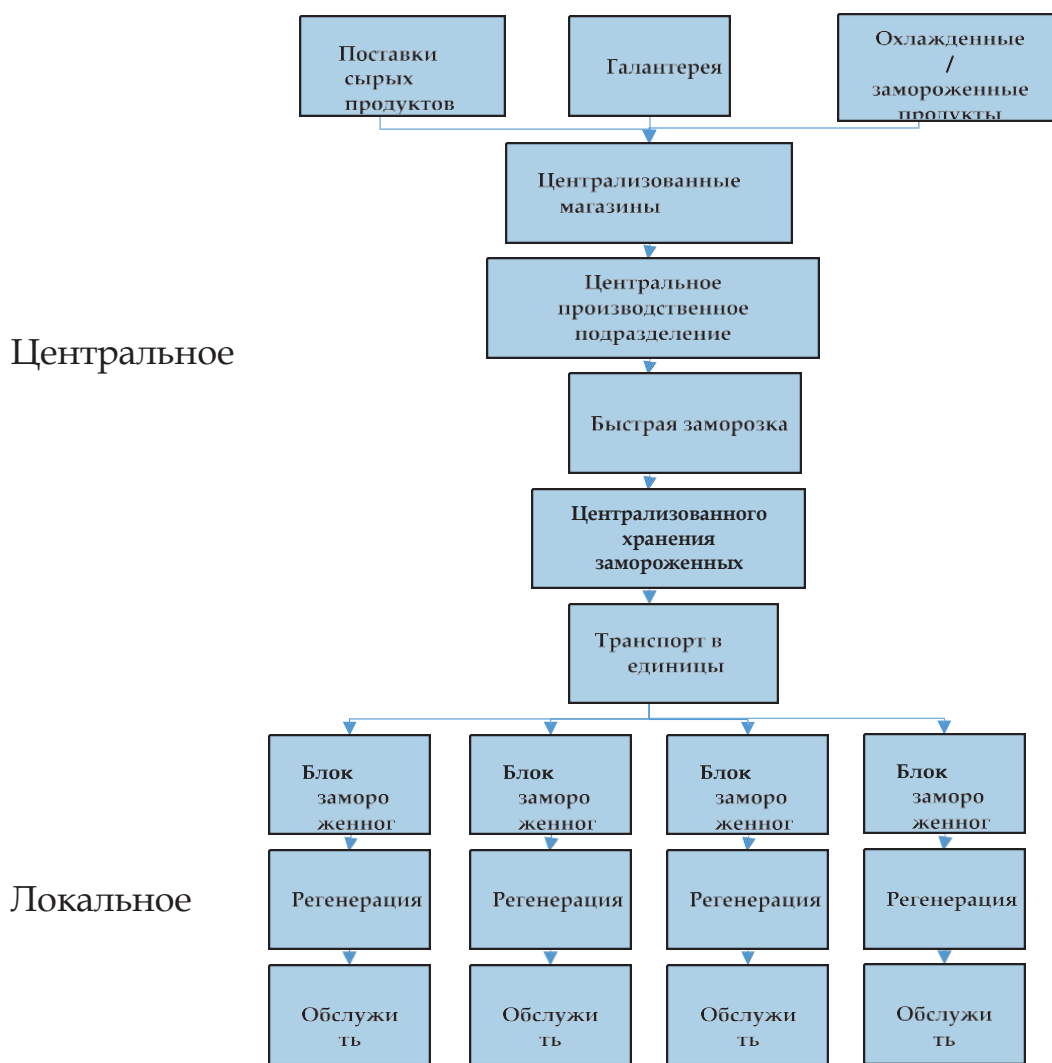


Рисунок 8.4 Основное разделение деятельности в способе производства пищевых продуктов для приготовления и замораживания

6. Быстрая заморозка: Чтобы сохранить качество пищи и предотвратить рост бактерий, все приготовленные продукты должны быть помещены в морозильную камеру в течение тридцати минут после окончательного приготовления и порционирования. Продукты должны быть заморожены до температуры не менее 5°C в течение 90 минут после поступления в морозильную камеру и затем доведены до температуры хранения не менее 18°C .

7. Холодное хранение: Срок хранения предварительно приготовленных замороженных продуктов варьируется в зависимости от типа, но, как правило, может храниться до восьми недель без какой-либо значительной потери питательных веществ или вкусовых качеств. Простая, но четко понятная система маркировки

каждого контейнера имеет важное значение, показывая название продукта, номер партии продукции и срок годности, чтобы помочь вращению запасов и для контроля качества.

8. Распределение: Все перевозки должны осуществляться с использованием охлажденных изотермических контейнеров для любых коротких рейсов или транспортных средств-рефрижераторов для более длительных поездок.
9. Регенерация: Замороженные продукты могут быть разморожены до 3°C до регенерации или регенерированы непосредственно из замороженного состояния. Пищу следует нагревать как минимум до 70°C в течение не менее двух минут. Обслуживание еды должно следовать за регенерацией как можно скорее или в течение максимального времени 90 минут с температурой строго контролируемой и непозволенной упасть под 63°C. Еда как холодные десерты только потребует таять перед сервировкой, но должна быть держана в более холодных шкафах до тех пор, пока не подано.
10. Любые продукты, которые были регенерированы и не потреблялись, должны быть уничтожены, а не разогреты или возвращены в холодильник.

Производство полуфабрикатов

Термин "повар-холод" относится к системе общественного питания, основанной на полном приготовлении пищи с последующим быстрым охлаждением, с хранением в контролируемых низких температурных условиях хранения чуть выше точки замерзания и между 0°C и 3°C, с последующим полным повторным нагревом близко к потребителю до быстрого потребления. Он имеет короткий срок годности, чем готовить-замораживать до пяти дней, включая День производства, распространения и регенерации (рис.8.5). Процесс приготовления-охлаждения включает всебя:

1. Сырые продукты – хранение и предварительная подготовка: Закупка, контроль, хранение и предварительная подготовка сырья для использования в процессе тепловой обработки -охлаждения имеют те же самые строгие требования, что и ранее описанный процесс замораживания.
2. Приготовление еды: Приготовление пищи должно быть достаточным для обеспечения того, чтобы тепло проникало в центр любой пищи и приводило к уничтожению не споровых патогенов. Рецептурная рецептура редко бывает необходимой, но использование комбинированной печи является полезным, как описано ранее для процесса замораживания.
3. Порционирование: горячие продукты следует порционировать в одно- или много-порционные контейнеры до максимальной глубины 50 мм до охлаждения в течение 30 минут после завершения приготовления. Это делается для того, чтобы сохранить внешний вид, вкус, питательные качества и безопасность продуктов.
4. Охлаждения: Все продукты питания должны быть охлаждены до температуры от 0°C до 3°C в течение 90 минут после помещения в шоковый охладитель. Причины в

том, чтобы сохранить качество пищи и предотвратить рост бактерий.

5. Холодильное хранилище: Срок хранения предварительно приготовленных охлажденных продуктов составляет максимум пять дней, включая день приготовления, время распределения и регенерации. Пищу следует хранить при температуре от 0°C до 3°C в охлажденном хранилище, содержащем только продукты для тепловой обработки и охлаждения. Это происходит из-за важности поддержания этого плотного температурного диапазона и предотвращения любого перекрестного загрязнения. Очень ясно понятая система маркировки каждого контейнера необходима, показывая название продукта, номер серии и дату и срок годности продукции, для помощи вращения запаса и для ссылки проверки качества.

6. Распределение: Распределение должно осуществляться только в охлажденных изотермических контейнерах для коротких поездок или в транспортных средствах-рефрижераторах для более длительных поездок. Этап распределения этой системы трудно эффективно контролировать, так как повышение температуры до 5°C является максимальным допустимым для коротких периодов времени, после чего температура должна быстро снижаться до 0°C-3°C. Если температура достигает 5°C-10°C перед регенерацией, пища должна быть потреблена в течение двенадцати часов или уничтожена. Если температура превышает 10°C, то перед повторным нагревом пища должна быть уничтожена. Эти правила применяются в равной степени как к этапу хранения, так и к этапу распределения.

7. Регенерация: Охлажденные продукты должны быть восстановлены в течение 30 минут после удаления из холодильника. Продукты питания должны быть нагреты до минимальной контрольной температуры не менее 70°C и выдерживаться там не менее двух минут по соображениям вкусовых качества безопасности.

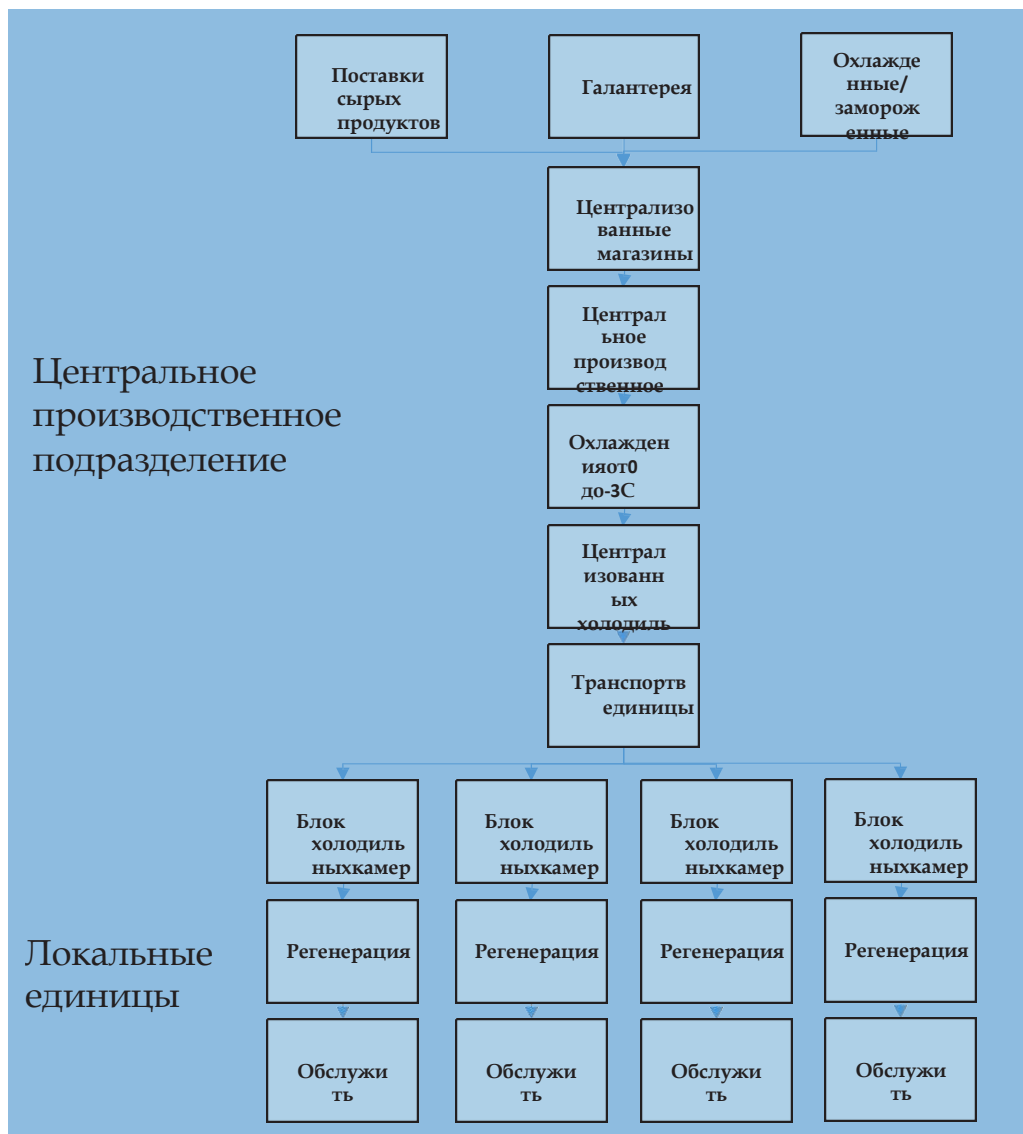


Рисунок 8.5. Основное разделение видов деятельности в способе приготовления пищи типа «тепловая обработка и охлаждение»

Низкотемпературная готовка

Техника обработки пищи *sous vide* (то есть под вакуумом) была разработана французами в конце 1970-х годов как способ уменьшить усадку в продуктах питания, сохраняя при этом вкус и легко адаптируясь к варианту замораживания. Система включает приготовление качественных сырых продуктов, предварительную готовку (например, подрумянивание), при необходимости, помещение сырых продуктов в специальные пластиковые пакеты или пакеты, вакуумирование и герметизацию пакетов, а затем приготовление на пару или приготовление на водяной бане с контролируемой температурой для пастеризации. температура. Пищевой продукт может быть подан непосредственно

клиенту на этой стадии или быстро охлажден до температуры от 1 ° С до 3 ° С и храниться при температуре от 0 ° С до 3 ° С не более 21 дня (рис. 8.6), или он может быть заморожен на стадии до или после приготовления.

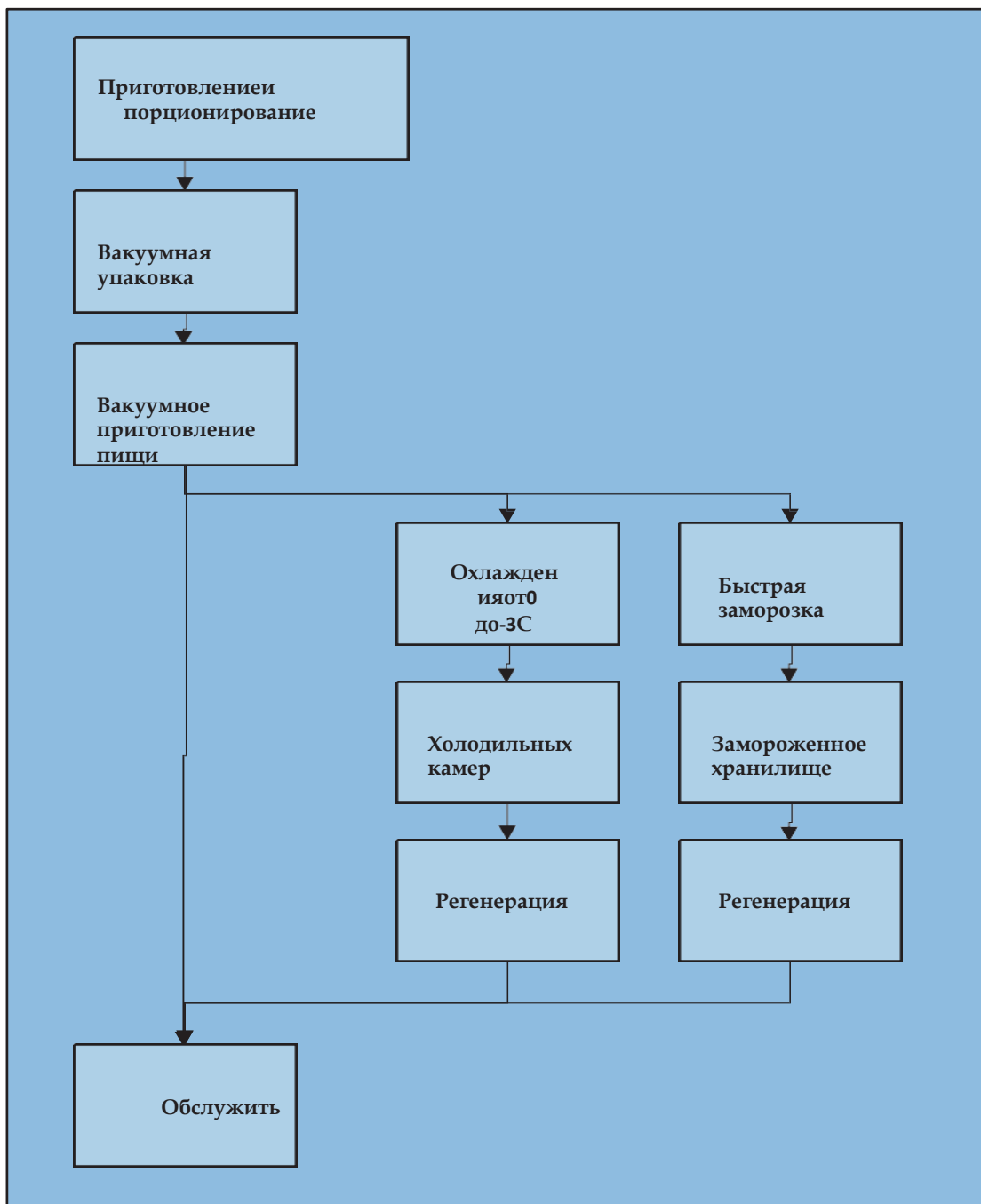


Рис. 8.6 возможности процесса низкотемпературной подготовки

В Соединенных Штатах, изысканные обеденные операции в основном рассматривали процесс приготовления мешков с вакуумной герметичной пищей в терморегулируемых водяных ваннах как область промышленных кормушек большого объема, но это мышление меняется. Поскольку шеф-повара высшего уровня изучают методы, которые уговаривают различные вкусы и текстуры из ингредиентов, низкотемпературная готовка приобретает известность в некоторых ведущих кухнях.

(Perlik, 2006)

Метод низкотемпературной готовки увеличивает потенциальный срок годности при обычном приготовлении пищи тремя способами:

1. Из-за вакуумирования пластиковых пакетов или пакетов рост большинства бактерий ограничен.
2. Пища готовится при температуре пастеризации, способствуя уничтожению большинства микроорганизмов.
3. Пища, запечатанная в пакеты или пакеты, защищена во время хранения и регенерации от любого перекрестного загрязнения.

Потенциальные преимущества «sous vide» для провайдера питания в дополнение к тем, которые предлагает система «готовить и охлаждать»:

1. Вкус и питательные вещества улучшены по сравнению с обычной обработкой, потому что все содержимое хранится в запечатанном пакете.
2. Пакеты обеспечивают удобную упаковку для безопасного обращения и распределения и предотвращения перекрестного загрязнения.
3. Уменьшается усадка приготовленного продукта, что увеличивает выход до 20% по сравнению с обычными потерями при приготовлении.
4. Он может предложить гибкий способ производства для предприятий общественного питания всех размеров с особым применением для меню и функциональных меню.
5. Срок хранения более длительный, чем при варке, до 21 дня.

В Mandarin Oriental команда Parlo использует терморегулируемый Бэн-Мари для приготовления свиной грудки. Свинина упаковывается с целыми зубчиками чеснока и лечебной приправой, медленно варится в течение пятнадцати часов и охлаждается с помощью ледяных ванн или шокового охлаждения. Для обслуживания отдельные порции обжариваются хрустящими и в паре с обжаренными гребешками.

Шеф-повар Джошуа Скенс прикрепляет погружной циркуляционный насос стоимостью 1300 долларов в 30-литровый бассейн для су-видео рецептов в таверне Стоунхилл в курортном спа-отеле StRegis Monarch Beach Resort and Spa в Дана-Пойнт,

Калифорния. Он полагается на технику, чтобы смягчить более жесткое мясо, такое как коротки ребра, равномерно приготовить тонкие белки, включая утиную грудку.

"низкотемпературная готовка медленно разрушает соединительную ткань, как тушение, но тушение - это метод экстракции, а метод низкотемпературной готовки концентрации", - говорит Скинс, который готовит вакуумные короткие ребра в течение двадцати часов при 170F.

Perlik, 2006

Методы производства напитков

Термин «напитки» в данном контексте используется для описания как алкогольных, так и безалкогольных напитков. Степень подготовки, необходимая для того, чтобы эти различные напитки могли быть поданы клиенту, варьируется, но в большинстве случаев именно безалкогольные напитки подразделяются на категории сырых и полуфабрикатов, а также алкогольные напитки, которые в основном уже полностью подготовлены

1. Свежевыжатые напитки: это напитки, которые требуют более высокой степени подготовки по сравнению с другими категориями, прежде чем предлагаться клиенту. Примерами таких напитков являются чай, кофе и какао, которым может потребоваться до пятнадцати минут до достижения состояния готовности к употреблению. Приготовление этих свежевыжатых напитков может быть вдали от зоны обслуживания и клиента, например, в комнате отдыха на кухне большого отеля, хотя в некоторых специализированных ресторанах или кофейнях принадлежности для чая или кофе могут быть неотъемлемой частью общего общественного питания, предлагаемого кейтеринговой операцией.

2. Полуфабрикаты: это напитки, которые не нужно готовить из сырого продукта, но они также не готовы подавать. Примерами полуфабрикатов напитков являются фруктовые сердечные напитки, которые требуют только добавления воды; Кофе со льдом и коктейли также могут быть включены в эту категорию. Приготовление этих полуфабрикатов также может быть частью услуги, например, демонстрация смешивания коктейлей в коктейль-баре.

3. Полностью приготовленные напитки: это напитки, которые практически не нужно готовить перед подачей потребителю - фруктовые соки в бутылках, спиртные напитки, вина и т. д. В большинстве случаев полностью приготовленные напитки выдаются клиенту независимо от того, находятся ли алкогольные напитки в бар или вина за столом.

Стиль производства напитков в процессе общественного питания должен дополнять метод производства продуктов питания; поэтому в ресторане высокого класса будет доступен полный ассортимент алкогольных и безалкогольных напитков. Однако в кафетерии будет предлагаться ограниченный ассортимент напитков, и такие безалкогольные напитки, как чай, кофе или апельсиновый сок, могут фактически быть «приготовлены» самими клиентами, например, с использованием торгового автомата. машина или машина для чая, кофе или безалкогольных напитков.

Способ производства напитков в процессе общественного питания должен иметь такое же значение и рассмотрение, как и выбор способа производства продуктов питания. Чай или кофе, например, часто являются последней частью еды клиента, и на вкус этих напитков можно сделать или испортить репутацию. Производство напитков также не следует оставлять неквалифицированному персоналу - это относится к работникам в буфете, которые делают чай и кофе, или к барменам, которые смешивают напитки и коктейли. Необходимые требования для хорошего производства пива включают следующее: высококачественное сырье - хорошая смесь чая или кофе; правильное оборудование, необходимое для правильного

выполнения работы - должным образом очищенные кадры или машины, предоставление шейкеров, ситечек и т. д., если предлагаются коктейли; и, наконец, сотрудники должны быть обучены выполнению задач, которые они должны выполнять. Стандарты производства напитков в предприятиях общественного питания и стандарты гигиены и чистоты в оборудовании для напитков должны регулярно проверяться. Метод производства напитков должен быть таким, чтобы он работал в рамках финансовых ограничений и соответствовал целевым показателям прибыли предприятия, как это указано в финансовой политике. Неправильное управление в производстве напитков может оказать существенное влияние на валовую прибыль предприятия, так же как и недостатки в производстве продуктов питания, и по этой причине должно быть предоставлено достаточно времени, внимания и финансов для выбора подходящего метода производства напитков для особая операция общественного питания. Двадцать первый век значительно расширился в кофейнях, где напиток «кофе» является темой заведения и его основным продуктом продаж. Рыночный компаратор для кофеен касается как качества кофе, так и других напитков, подаваемых вместе с общей атмосферой.

Способы обслуживания продуктов питания и напитков

Служба питания может быть определена как та фаза потока пищи (то есть от покупки продуктов до обслуживания клиенту) в основном занимается доставкой и представлением еды клиенту после завершения производства продуктов питания. В некоторых ситуациях служба общественного питания может включать в себя элемент транспортировки из-за отделения объектов общественного питания от производства пищевых продуктов, например, централизованной операции замораживания при варке, обслуживающей периферийные устройства.

Услуга напитка может быть определена как та фаза потока напитка, которая полностью связана с представлением напитка покупателю после завершения производства напитка. В сервисе напитков может быть небольшим или не иметь никакого элемента транспортировки, поскольку производство напитков и любое реальное расстояние редко разделяют объекты обслуживания.

Как и в случае производства продуктов питания и напитков, существует ряд способов обслуживания продуктов питания и напитков. Следует помнить, однако, что в отличие от производства продуктов питания и напитков, обслуживание продуктов питания и напитков является той частью операции общественного питания, которую видит клиент, и поэтому часто именно этот аспект ресторана может создавать или портить репутация заведения. Критическая точка, в которой раздражение клиентов истощается в операциях общественного питания, находится за прилавком обслуживания или столом. Цикл обслуживания клиентов идет по четко определенному пути, который используется во многих отраслях: клиенты сообщают о проблемах персоналу, персонал связывает проблему с руководством, руководство исследует проблему и планирует решение, решение реализуется с надеждой на удовлетворение клиента который затем может связать это с персоналом и т. д. Чтобы метод питания и напитков был успешным, следовательно, должно быть четкое понимание проблемы, которые возникают в

пункте общественного питания. Следовательно, основными требованиями, которые должны быть выполнены любым методом общественного питания, являются:

1. Убедитесь, что существует надежный процесс обратной связи клиентами/персоналом.
2. Выбранная система должна соответствовать общей концепции объекта общественного питания и восприниматься заказчиком как соотношение цены и качества.
3. Способность привлекательно демонстрировать продукты питания и напитки и предоставлять средства для сохранения температуры, внешнего вида и качества пищевых продуктов и напитков, например, фуршетов и закусок.
4. Предложите хороший контроль качества. Это особенно важно в витринах самообслуживания, где для продажи могут предлагаться многочисленные порции аналогичных продуктов питания и напитков.
5. Обеспечить эффективный сервис. Если вы обедаете в ресторане высокого класса, у клиента обычно есть больше времени, чтобы поесть, чем если он обедает, например, в столовой самообслуживания, но даже на этом рынке более неторопливого обеда обслуживание не должно быть слишком медленно.
6. Обеспечить атмосферу гостеприимства и привлекательности; организация и чистота должны быть подчеркнуты во всем.
7. Способность отображать продукты питания и напитки привлекательно и обеспечивать соблюдение хороших стандартов гигиены и безопасности. Вероятность загрязнения продуктов питания и оборудования увеличивается пропорционально количеству лиц, занимающихся обработкой пищевых продуктов, и продолжительности хранения пищи. Необходимо принять все возможные меры предосторожности, чтобы обеспечить поддержание правильной температуры для предотвращения роста бактерий, сведение к минимуму контакта рук с пищей и оборудованием для обработки пищевых продуктов, а весь персонал общественного питания соблюдает правила личной гигиены. Кроме того, когда персонал должен использовать оборудование, оно должно быть безопасно для него, и они должны были получить полные инструкции по эксплуатации и использованию оборудования.
8. Работайте в соответствии с целевыми показателями стоимости и прибыли предприятия, как подробно изложено в политике общественного питания и финансов. Этим основным требованиям должна соответствовать любая операция общественного питания, независимо от простоты или сложности метода обслуживания. Другие более конкретные требования, относящиеся к конкретным методам обслуживания продуктов питания и напитков, обсуждаются в различных разделах метода обслуживания далее в этой главе.

Виды подачи продуктов питания

Чтобы доставить еду, произведенную на кухне, клиенту, требуется некоторая

форма общественного питания. Это может варьироваться от полного серебряного обслуживания в роскошном ресторане или отеле, где еда доставляется на стол клиента, до столовой самообслуживания, где клиент забирает свою еду из стойки обслуживания.

Традиционно полный сервис официантов был преобладающим методом общественного питания. Однако большая степень неформальности при еде вне дома и потребность в повышении производительности труда из-за растущих затрат привели к разработке других методов и стилей общественного питания. К ним относятся традиционный кафетерий и его многочисленные производные, встречное обслуживание, еда на вынос, вендинг и многочисленные системы обслуживания лотков, используемые, в частности, в секторе социального обеспечения.

Режим общественного питания, используемый учреждением, будет зависеть от ряда взаимосвязанных факторов: типа заведения, например, является ли это промышленным кафетерием, предлагающим недорогие блюда, или рестораном высокого класса, предлагающим более сложные и дорогие блюда; тип сопутствующего способа производства пищевых продуктов, например, с использованием традиционного или традиционного производства, или сравнительно более поздний метод, такой как *sous vide*; тип клиента, который будет обслуживаться, и тип предлагаемого меню; наличие персонала и его навыки; доступное пространство; и, наконец, целевые показатели стоимости и прибыли предприятия, определяемые финансовыми соображениями.

В некоторых операциях в одном и том же заведении может быть предложено несколько видов общественного питания; например, в большом офисном здании может быть кафе для использования большинством сотрудников, ресторан с обслуживанием официантов, предлагающий сервированное блюдо для среднего звена и серебряный сервис для руководителей высшего звена. В тех случаях, когда предлагается более одного уровня общественного питания, эти различные операции могут осуществляться только с одной кухни, хотя в больших офисных блоках, обслуживающих клиентов разных уровней, возможно, придется использовать несколько кухонь.

Классификация методов общественного питания

Для целей данной книги используется следующая классификация методов общественного питания: самообслуживание, обслуживание официантов и специальные механизмы обслуживания, поскольку большинство идентифицируемых методов общественного питания можно легко классифицировать по этим категориям.

Самообслуживание

Самым простым способом питания в настоящее время является метод самообслуживания. Методы самообслуживания могут быть описаны как те операции, в которых обслуживающий персонал не подходит к столу и не обслуживает клиентов; клиенты фактически выбирают себе еду, столовые приборы и т. д. и сами доставляют их в столовую. Такой способ может быть полностью самообслуживанием, таким как операция по продаже, или это может быть самообслуживание, например, те операции в кафетерии, где персонал стойки регистрации помогает клиенту порционировать и подавать еду на тарелку.

Скорость и экономия являются двумя основными причинами выбора услуги типа кафетерия - такие объекты способны быстро обслуживать большие группы людей с ограниченным персоналом. По сути, кафетерии состоят из прилавка для обслуживания клиентов, так что клиенты могут видеть еду до того, как сделать выбор, и столовую. Прилавков или прилавки состоят из различных отапливаемых и охлаждаемых единиц, показывающих еду и напитки.

Традиционная столовая

Традиционное расположение в кафетерии состоит из прямой стойки, где клиенты входят в один конец линии, поднимают лоток и проходят по всей длине стойки, выбирая пункты меню по пути. На направляющей лотка проходит вся длина сервисного счетчика, на котором клиенты опираются на лоток, проходя вдоль линии. Счетчик обслуживания и обеденная зона разделены либо направляющей, либо перегородкой, и оплата за выбранные пункты меню обычно производится в конце строки, где находится кассир.

Скорость потока через линию кафетерия варьируется в зависимости от ряда факторов, включая разнообразие предлагаемых вариантов и, следовательно, длину линии, знакомство клиентов с планировкой кафетерия, скорость работы кассира и т. Д. На практике ситуации от четырех до шести клиентов в минуту могут проходить вдоль коммерческого одностороннего кафетерия, в то время как в кафетерии с ограниченным выбором, например, школьном кафетерии, восемь-десять могут быть нормой.

Скорость потока через традиционную организацию кафетерия может быть увеличена путем установки более одной прямой линии, например, встречных линий параллельно между сервисными средствами между ними, хотя пропускная способность клиента может быть еще больше увеличена путем отказа от традиционных прямых линий и замены их с продовольственными «станциями» или «банками», которые могут быть расположены в кафетерии в разных местах. Такие макеты охватываются термином «свободный поток».

Кафе свободного потока

Этот тип дизайна кафетерия также известен как «полый квадрат». Отдельные прилавки для горячих или холодных блюд обычно размещаются вдоль трех сторон помещения, а четвертая сторона открыта для входа или выхода трафика, так что образуется U-образное расположение станций питания. В кафетерии со свободным потоком пищевые станции могут располагаться под прямым углом к прилавку или располагаться в шахматном порядке под углом, образуя «эшелон» или «пилообразный» механизм. На круизных лайнерах фишки обычно располагаются в центре с фристайл-сидениями с обеих сторон и вперед. Возможность настраивать потоки в соответствии с физическими областями разных форм и размеров является одной из привлекательных сторон этого стиля обслуживания. Клиенты, выходящие на площадь, могут напрямую идти в горячие или холодные секции, не ожидая своей очереди в очереди, хотя в пиковые периоды на самых популярных станциях могут образовываться короткие очереди.

Секции для напитков могут быть размещены либо в центре площади, либо в самой столовой так, чтобы они были легко доступны для посетителей. Однако следует подумать о легкости снабжения станций, когда зона движения перегружена, особенно в том, что касается централизованно расположенных станций.

Сегодняшний пассажир имеет больше возможностей. Теперь на основных круизных линиях - норвежском, карнавальном, принцессе, королевском Карибском море, Кунарде, Сибурне и других - на борту есть рестораны, предлагающие широкий выбор блюд, включая современную, японскую, тайскую, стейк-хаус, французское бистро и многое другое. Know Мы знаем нашу демографию и соответственно строим наши меню. Средняя продолжительность круиза составляет семь дней, сообщает Тоблер.

А что касается изменений меню, то постоянно добавляются дополнительные пункты, чтобы соответствовать современным тенденциям, от суши до деликатесных закусок. "Поскольку питание и обслуживание теперь доступны в любое время дня и ночи, потребности в персонале были увеличены для удовлетворения наших потребностей, и некоторые средние меры управления были реализованы для обеспечения бесперебойной работы службы", - говорит Пуарье.

Фристайл круиз: "Сейчас мы даем людям разные варианты питания в курортной среде", - добавляет Тоблер. Норвежские круизные компании запустили свою собственную программу "Freestyle Cruising" в мае 2000 года. В рамках программы гости обедают, когда хотят, где хотят и с кем хотят. Фристайл круизные суда предлагают несколько "основных" ресторанов, а также множество альтернативных мест, где пассажиры могут насладиться ужином в любое время между 5:30 вечера и 12 полночь, говорит Тоблер.

Источник: Fiss, 2003

В кафетерии со свободным потоком также можно разместить бар заказа вызовов, где на заказ готовятся жареные и жареные блюда; это отличается от традиционного кафетерия, где важно, чтобы линия постоянно двигалась, и нельзя было делать допуски для средств заказа вызовов, если только они полностью не отделены от традиционной линии или не разрешены надлежащие средства обхода.

Метод обслуживания свободного потока - это разрозненный подход к обслуживанию общественного питания, который особенно полезен для обслуживания большого количества людей, прибывающих вместе. В этом типе кафетерия можно обслуживать до 15–20 клиентов в минуту; это число может быть увеличено, как только клиенты ознакомятся с макетом.

Оплата за еду производится по мере того, как клиент покидает зону свободного потока, хотя на круизных судах все блюда оплачиваются как часть тарифа. В стандартных кафетериях обычно доступно несколько пунктов выдачи наличных, что позволяет нескольким клиентам одновременно платить.

Как в традиционных, так и в безнапорных кафетерийных системах расположение столовых приборов, приправ и питьевой воды выходит за рамки кассы, чтобы максимально сократить задержки. Также важно рассмотреть метод очистки, так как желательно, чтобы клиенты всегда четко видели, за какими столами они могут свободно сидеть. Расчистка может быть выполнена либо путем найма персонала для этого, либо потребованием клиентов очистить свои таблицы

Карусель или «обходной сервер» состоит из нескольких вращающихся полок (обычно три) разной высоты, каждая из которых имеет диаметр около 6 футов и вращающихся со скоростью один оборот в минуту. Пища передается из кухни на гальванический стол, который по-прежнему находится на боковой стороне карусели, откуда карусель подается с горячими и холодными блюдами.

Типичная схема размещения карусели может быть следующей: нижняя полка вмещает холодные продукты - салаты, сладости и т. д. Эта полка обычно предварительно охлаждается элементом холодильника, и для обеспечения низкой температуры во время питания может использоваться слой измельченного льда. период. Если полка для горячей пищи размещена над холодной полкой на карусели, она выдвигается над нижней холодной полкой, чтобы тепло от верхнего нагрева не влияло на холодную полку внизу. На верхней вращающейся полке могут быть изображены булочки, масло и т.д.

Подносы, столовые приборы, салфетки и напитки обычно отделяются от карусели на дозаторах, хотя некоторые из этих предметов могут находиться на одной из вращающихся полок.

Карусель состоит из нескольких зон обслуживания, где клиент остается на месте, принимая его выбор еды из вращающейся карусели и размещение его на подносе. Оплата производится кассиру или кассирам в ресторанной части карусели.

Карусель может обслуживать от 500 до 720 человек в час, от 8 до 12 в минуту. Скорость потока клиентов зависит от ряда факторов - знакомства с организацией карусели, ассортиментом предлагаемых блюд, скоростью, с которой операторы на полках заправляют полки и т. д.

В то время как почти все может быть автоматически продано, основными продуктами питания и напитками, которые вы найдете сегодня в торговых автоматах, являются:

- горячие и холодные напитки
- холодные напитки в бутылках, банках или коробках
- Кондитерские и соленые закуски
- бутерброды и закуски
- приготовленная или охлажденная посуда (для разогрева во внешней микроволновой печи)
- покрытые пищевой пленкой блюда
- мороженое

Везде, где собирается много людей; на работе, в больницах, на вокзалах и на спортивных мероприятиях - пространство и время, как правило, стоят дороже. Когда дело доходит до еды, перерывы и закуски, разнообразие, выбор и быстрый доступ имеют первостепенное значение. Вендинг может соответствовать этим требованиям, и именно здесь начинается возможность вендинга.

Требования потребителей:

- Качественная еда и напитки (в основном бытовые бренды)
- круглосуточная доступность
- доступные цены
- Универсальность и разнообразие (может поставляться практически любой

продукт)

- Чистый, гигиеничный, безопасный и строго контролируемый по температуре
- одноразовая упаковка
- Широкий спектр вариантов оплаты.

Требования бизнеса:

- Удобная, более дешевая альтернатива выездному питанию
- Координационный центр, где коллеги по работе могут встречаться и общаться
- брендинг машины, адаптируемый к вашим требованиям
- Широкий спектр вариантов оплаты
- Гибкие возможности размещения (продажа, аренда или аренда)
- Экоэффективные, экологически чистые машины

(Автоматическая Торговая Ассоциация, 2017)

Карусель в значительной степени не используется в качестве метода общественного питания в сфере общественного питания, хотя там, где она используется, она, кажется, работает эффективно. Это форма общественного питания, которая действительно подходит только для предприятий общественного питания, у которых есть постоянные клиенты, такие как столовая для персонала, а не для тех операций, куда всегда приходят новые клиенты, которые не очень знакомы с методом, например, универмаги. Карусель имеет ограниченное применение в качестве метода общественного питания, хотя она может быть особенно подходящей для некоторых предприятий общественного питания, которые имеют определенные требования или ограничения.

УПРАЖНЕНИЕ

Вы являетесь менеджером по продуктам питания и напиткам в большом развлекательном заведении. В дополнение к операциям "до показа" и "после показа", вы должны предлагать закуски и напитки в течение 20-минутного интервала. Что, по вашему мнению, является самой большой проблемой для успеха этой услуги, и какие ключевые меры вам необходимо принять, чтобы обеспечить адекватное обслуживание?

Продажа с помощью торговых автоматов;

Вендинг сегодня стал синонимом продажи с автомата. Он также известен как «автоматическая розничная продажа» или продажа из «электронного кафетерия» и включает в себя автомат, обеспечивающий покупателя продуктом в обмен на какую-либо форму оплаты, монеты, кредитные карты и т. Д. Хотя в Великобритании были доказательства вендинга до Второй мировой войны, главным образом в форме машин для производства шоколада и сигарет, только в 1950-х годах в этой стране на самом деле установилась торговля напитками и закусками. За последние 50 лет рынки сбыта продукции неуклонно росли. В сфере торговли напитками консервированные напитки, картонные коробки и бутылки показали наибольший рост в течение трех десятилетий до 1996 года, а в последнее десятилетие закусочные продукты показали наибольший рост.

В текущей торговой практике произошли некоторые изменения, направленные на сокращение использования наличных в системах с чип-картами и пин-кодами; Тем не менее, существуют некоторые разработки в области беспроводных технологий, которые могут еще больше улучшить контроль над удаленными торговыми операциями. Компания Automated Vending Technology получила патент на систему мультимедиа и методы управления торговыми автоматами. Это изобретение было разработано Шенноном У. Иллингвортом и Джеймсом Уинсором. В реферате, опубликованном Бюро по патентам и товарным знакам США, говорится,

Беспроводная система для управления множеством удаленных торговых автоматов включает в себя центр управления предприятием; и двусторонняя беспроводная сеть, соединяющая центр управления предприятием и множество удаленных торговых машин. Сенсорный экран может быть связан с каждым из множества торговых автоматов для выбора предметов, которые будут в нем размещаться, и средством для отображения множества рекламных объявлений на сенсорном экране. Сенсорный экран также может включать в себя средство оплаты товаров, которые будут продаваться во множестве торговых автоматов.

Патентные новости бизнеса и коммерции, 2015

Рынки, доступные для продаваемых продуктов, разнообразны и многочисленны и могут быть сгруппированы в три основные области:

1. Торговые автоматы общего назначения и их продукты могут быть расположены в местах, к которым широкая общественность в основном имеет доступ: торговые площадки, зоны обслуживания автомагистралей, гаражные площадки, аэропорты, морские порты, паромы, железнодорожные и автобусные терминалы, библиотеки, плавательные бассейны. и развлекательные центры, стадионы, выставочные центры, кинотеатры и театры.
2. Промышленный рынок включает те заведения, где торговые автоматы предоставляются работодателям и работникам в офисах и магазинах, на фабриках и площадках и т. Д. Восемьдесят процентов компаний в Великобритании установили торговые автоматы в некоторых или во всех своих помещениях.
3. Институциональный рынок включает в себя такие учреждения, как больницы и школы, тюрьмы, спортивные комплексы, университеты и колледжи, а в последнее время - отели, которые в некоторой степени заменяют обслуживание на этаже.

Ассортимент торгового оборудования или оборудования делится на две основные группы:

1. Поставщики напитков: за последние 30 лет на долю торговых автоматов с напитками приходилась наибольшая доля продаж вендингов, и, следовательно, их дизайн развивался дальше, чем торговые автоматы с продуктами питания. Эта группа более подробно обсуждается далее в этой главе.
2. Торговые автоматы с продуктами питания или мерчендайзеры. Торговые автоматы с продуктами питания могут продавать различные продукты питания - кондитерские изделия, закуски, блюда с покрытием и т. Д. И обычно продаются в

одном из трех типов машин:

а. Машины для приготовления закусок: кондитерские изделия, чипсы, печенье и т. Д. Обычно вынимаются из машины с температурой окружающей среды, поскольку эти изделия имеют относительно длительный срок хранения и не предъявляют особых температурных требований. Из-за этих факторов обслуживание машин, за исключением случаев пополнения запасов, может быть сведено к минимуму, что также снижает эксплуатационные расходы.

б. Холодильные машины: закусочные продукты, такие как бутерброды и булочки, имеют ограниченный срок годности и должны быть помечены датой («продавать» или «использовать») и продаваться через холодильную машину. Пищевые продукты, такие как салаты, колбасные изделия и т. Д., Следует доставлять из холодильных машин, где температура хранения составляет от 2 ° С до 5 ° С. При этой температуре пищу можно хранить в течение двух-четырех дней, хотя некоторые операции работают только по 24-часовому циклу.

с. Автоматы для горячей еды: Пищу для горячих торговых автоматов можно доставлять разными способами. Во-первых, это поставщик продуктов с подогревом, который будет поддерживать температуру покрытой едой пищи около 69 ° С в течение шести часов. Во-вторых, продавец горячих банок, который обычно предлагает выбор предметов. Выбор горячих консервированных блюд - супов, запеченных бобов, блюд из макарон, запеканок и т. Д. - проводится при температуре машины 68 ° С без ухудшения качества блюд. Деньги помещаются в соответствующую ячейку, а горячая банка - вместе с одноразовой миской и подходящими столовыми приборами для еды; банку легко открыть, используя верхнюю часть кольца. Третий включает использование микроволновой печи рядом с охлаждаемым мерчендайзером. Приготовленная пища разлагается на кухню, быстро охлаждается и помещается в охлаждаемый мерчендайзер; при наличии ограниченного кухонного оборудования у поставщика можно купить готовые или полуфабрикаты, а также поставить их в машину и поставить в торговый автомат. Пищу нагревают, когда она помещается в микроволновую печь, в которой есть автоматическое устройство синхронизации для различных пищевых продуктов, которое начинается, когда в микроволновую печь помещается жетон или код. Время, необходимое для тщательного разогрева еды, зависит от того, закуска это или полная еда. Подогрев закусочных продуктов из охлажденного состояния занимает от 10 до 30 секунд, а основное блюдо - от 40 до 60 секунд, в зависимости от количества и глубины пищи, а также от источника питания, питающего микроволновую печь. Ассортимент продуктов, доступных для продажи горячих блюд, в настоящее время довольно широк, хотя на долю закусок и сэндвичей по-прежнему приходится самый большой процент.

В каждой из этих групп тип используемого торгового автомата будет в значительной степени зависеть от типа продаваемого продукта (Таблица 8.1). Для кондитерских изделий и фасованных товаров все, что требуется, - это простой механический блок с выдвижным ящиком у основания колонны; он может быть свободно стоящим, монтироваться на стене или располагаться на фиксированной поверхности и не требует электричества или водоснабжения. Торговые автоматы для закусок и сэндвичей требуют только электропитания, а поскольку их продукты легко

потребляются, они могут быть расположены вне палат, в коридорах отелей и т. д., рядом с рынком клиентов. Автоматы для продажи блюд должны быть расположены рядом с кухонным оборудованием и рядом со столовой; Некоторые банки торговых автоматов расположены таким образом, что кухня находится за машинами для удобства хранения, а столовая перед ними. Эти типы машин могут иметь конструкцию вращающегося барабана или вращающейся полки, в результате чего нажимается кнопка, вращаются или вращаются полки до тех пор, пока требуемый предмет не будет достигнут, а затем удален через откидную дверцу.

Количество торговых автоматов, устанавливаемых в конкретном заведении, будет зависеть от количества обслуживаемых номеров, частоты использования автоматов, расстояния перемещения персонала до использования автоматов и т. Д. Как правило, одно правило автомат для напитков способен обслуживать от 150 до 250 клиентов. Если будет предлагаться полный торговый сервис, то есть напитки и продукты питания, то предоставление двух автоматов сможет обслуживать от 50 до 100 клиентов. Стоит также отметить, что во многих заведениях торговые автоматы используются не для удовлетворения всех потребностей операции, а часто просто для их дополнения; таким образом, в ряде операций общественного питания может быть комбинация расположения столовой и банка торговых автоматов, причем последние предоставляют закуски и напитки, например, которые могут быть отделены от основной линии столовой.

Таблица 8.1 количество торговых автоматов по видам, 2011-2016 гг.

Общее количество машин, в							% изменения	
Год	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011–16	2013–
Теплые	281,3	278,9	269,4	262,6	263	260,7	-1.50%	-1.10%
Холодная	75,9	71,7	67,6	64,2	61,2	60	-4.60%	-3.90%
Закуски	102,4	102	99,4	97,3	96,4	95,8	-1.30%	-1.20%
Итого	459,6	452,6	436,4	424,1	420,6	416,6	-1.90%	-1.50%

Источник: Ассоциация Автоматических Торговых Автоматов, 2016

Основной вопрос о том, следует ли использовать торговые автоматы или нет, следует принимать после тщательного рассмотрения политики организации в сфере общественного питания и финансов и оценки того, что может предложить вендинг, несмотря на тот факт, что теперь можно закупать широкий ассортимент горячих напитков, закуски и горячие блюда из торгового автомата, потребители остаются относительно без энтузиазма по поводу покупки, в результате чего количество машин, продающих охлажденные и / или замороженные и другие продукты, оставалось незначительным за последние 5 лет.

Это отражение того, как потребители рассматривают роль продаваемых продуктов, которые обычно являются дополнением к их обычным блюдам и напиткам или лакомству, а не заменяют его.

Тем не менее, есть несколько секторов, например, здравоохранение, где работодатели имеют юридическое обязательство предоставлять еду своим сотрудникам 24 часа в сутки, и вендинг является идеальным способом сделать это с минимальными накладными расходами.

Технические разработки в этой области могут привести к большему внедрению в будущем, а такие достижения, как Selecta Steamplcity, Bon Appetit's Little Tasty Food Outlet и Feed Rapide (совместное предприятие между Vending Corporation и 3663), вероятно, приведут к улучшению восприятия качества продаваемой горячей пищи.

Основные преимущества, связанные с вендингом, включают следующее:

1. Гибкость: Вендинг может предоставить 24-часовой сервис еды и напитков, отдельно или в сочетании с другими услугами общественного питания. Клиенты могут использовать торговый автомат, когда хотят, а не только когда открыто кафе.
2. Ситуация. Торговые автоматы можно размещать рядом с рынком клиентов, например, в офисных коридорах, что сокращает время работников на удалении от рабочего места в очереди за закусками или напитками; покупатели также с большей вероятностью возьмут выпитый напиток на свое рабочее место и потребят его там, а не проводят время вдали от своей работы, например, в кафетерии. Спутниковые торговые автоматы также могут быть использованы для обслуживания зон, которые обычно не пользуются услугами общественного питания; Например, в крупном промышленном комплексе машины могут располагаться на некотором расстоянии от главной кухни и столовой.
3. Контроль качества. С точки зрения качества, торговые автоматы могут продавать последовательный продукт, особенно алкогольные напитки, фасованные закуски и покупать их у поставщика. Блюда, приготовленные на кухне, также могут быть накрыты при более строгом контроле качества и порции.
4. Гигиенический контроль. Сниженное обращение с пищевыми продуктами также снижает вероятность загрязнения пищевых продуктов. Многие машины для производства напитков теперь также имеют встроенные самоочищающиеся механизмы.
5. Операционный контроль. Экономия труда может быть достигнута, поскольку очищенные и укомплектованные торговые автоматы должны требовать минимального обслуживания, что снижает трудозатраты. Потери, воровство и денежные потери также должны быть незначительными.
6. Скорость. Торговые автоматы могут «быстро» и эффективно «продавать» продукты, например, автомат с горячими чипсами, который может продавать порции свежеприготовленных чипсов, всегда давая стандартный продукт, по стандартной цене.
7. Стимулирование сбыта: товары, продаваемые в торговом автомате, могут выглядеть привлекательно и стимулировать «импульсивные покупки», в особенности витринные витрины (GFM), демонстрирующие свежие фрукты, сладости и т. д.

К недостаткам, связанным с использованием вендинга, относятся следующие:

1. Безличность: в торговых автоматах отсутствует «индивидуальный подход», и некоторые клиенты всегда предпочитают, чтобы им подавали еду и напитки традиционным способом, а не из автомата.
2. Негибкость продукта: изначально ассортимент продуктов, доступных для вендинга, был довольно ограничен; сегодня, однако, торговые автоматы предлагают гораздо более широкий выбор, и напитки, в частности, могут быть изготовлены по индивидуальному заказу.
3. Надежность. Одна из основных причин неудовлетворенности торговыми автоматами в прошлом заключалась в том, что механизм монет мог застрять, и автомат не будет обслуживаться. Это в свою очередь оставило машины открытыми

для злоупотреблений и вандализма. С момента своего появления монетный механизм торговых автоматов представлял собой механическое устройство, которое можно регулярно заклинивать иностранными монетами, шайбами и т. Д. Однако сегодня механизм электронных монет может обнаруживать даже самые точно изготовленные поддельные монеты, которые даже при подаче в машину, не заедают ее. Электронные механизмы постоянно совершенствуются и встраиваются в большинство новых машин. Эти электронные механизмы также способны принимать различные ценные монеты, отображать текущую сумму по мере их добавления и вносить изменения.

4. Ограничение: для крупномасштабного обслуживания продуктов питания и напитков, торговые автоматы имеют ограничения. В некоторых ситуациях они лучше всего подходят в качестве резервной копии основных услуг общественного питания, хотя банк торговых автоматов уменьшает очереди и время ожидания. Они также менее полезны в элитных ситуациях, за исключением мини-баров, например, в отелях.

Если организация решает использовать вендинг в качестве заведения общественного питания, следующий вопрос, на который нужно ответить, - оставаться ли «на месте» или нанять подрядчика. Основные структуры затрат для каждой из этих групп можно классифицировать следующим образом.

КЛИЕНТ ИЛИ ВНУТРЕННЯЯ УСЛУГА

1. Капитальные затраты на машины, прямую покупку, аренду, аренду или рассрочку, а также износ машин и потерю процентов на капитал. Выбор машины сделан клиентом.
2. Затраты на установку, такие как электричество и водоснабжение.
3. Операционные расходы, такие как ингредиенты, товары, чашки, ежедневные продажи и учет затрат, техническое обслуживание, уборка и обслуживание.
4. Продажные цены, установленные клиентом, все кассовые сборы клиенту.

Контракт операционная служба

1. Никаких капитальных затрат на машину - подрядчик ее предоставляет.
2. Некоторые затраты на установку оплачиваются клиентом, например, вода и электричество.
3. Операционные расходы, такие как ингредиенты, товары, чашки, обслуживание, уборка и обслуживание, выполняемые подрядчиком.
4. Продажные цены устанавливаются между клиентом и подрядчиком. Расходы на возмещение, прямые и косвенные для подрядчика.

В США подрядчики эксплуатируют 95% торговых автоматов. В Великобритании этот показатель составляет примерно 50%, хотя, похоже, он увеличивается (AVAB). Любая операция, предполагающая использование вендинга в качестве услуги полного или частичного питания, должна тщательно продумывать выбор поставщика; вышеупомянутые факторы должны быть приняты во внимание, другие операции, использующие подрядчика,

должны быть посещены, и обсуждены как с руководством, так и с комитетами персонала, чтобы найти лучший способ внедрения системы вендинга в организации.

Вендинг работает на очень конкурентном рынке, и в вендинговом секторе можно определить ряд изменений и тенденций рынка:

1. Безналичные системы. Развитие вендинга с использованием карт, вероятно, было наиболее важным технологическим развитием вендинга. Ведущим поставщиком систем такого типа является Girovend, основным компонентом которого является кредитная карта типа пропуска или карта, которая может записывать собственные данные пользователя; его можно использовать для контроля персонала, например, для обеспечения безопасности, выдачи удостоверений личности, регистрации посещений, проведения досуга и т. д. В целях общественного питания клиенты могут покупать любые продукты и напитки в торговом автомате, помещая свою карту в автомат вместо наличных; затем с их карты списывается сумма за купленные предметы. Карточка сначала должна быть загружена с кредитом, и это может быть сделано несколькими способами. Во-первых, контролируемая загрузка, при которой руководитель собирает денежные суммы клиентов и загружает карты через торговый автомат; Недостаток этого метода заключается в том, что обработка наличных денег все еще имеет место, и для выполнения этой работы должен быть нанят как минимум один человек. Во-вторых, клиенты перед покупкой самостоятельно загружают свои карты наличными. Вставив карту в загрузчик, клиент может проверить свой баланс и увеличить сумму, введя соответствующие деньги в автомат; Недостаток этого метода заключается в том, что требуются специальные грузчики, а наличные по-прежнему обрабатываются. В-третьих, загрузчик с прямым дебетом связан с отделом заработной платы, так что владелец карты может направлять дебетование на различные значения из своей зарплаты; таким образом, обработка наличных исключается полностью. Преимущества для клиента карточного вендинга в том, что это удобный способ оплаты; мелочь не должна быть перенесена, она не «потеряна» в машине; и, в целом, более быстрое обслуживание может быть предоставлено. Владельцев карт можно разделить на группы по типам пользователей, а затем эти категории можно разделить на разные ценовые диапазоны. Это позволяет взимать разные платежи за один и тот же продукт, например, за постоянных сотрудников, временный персонал, бесплатную доставку для посетителей. Пользователям, отказавшимся от своих карт, могут быть возвращены денежные средства, или деньги могут быть возвращены на счет сотрудника; машины также могут быть запрограммированы на прекращение приема украденных карт. Наконец, информация о продажах, хранящаяся на этих машинах, может быть распечатана по товарам, прайс-листу или типу пользователя, а также может быть дано сравнение между фактическими и наличными на карточках; Такая актуальная информация очень помогает финансовому контролю и учету затрат.

2. Торговые автоматы со смешанным продуктом: если позволяет конструкция машины, различные продукты могут продаваться вместе и дополнять друг друга, например, предварительно упакованные закуски с картонными соками вместе

заменяют основной прием пищи в определенное время дня. Меньшие единицы, например, торговые кондитерские изделия, также могут быть прикреплены к стороне более крупных машин и использовать механизм монет или карт.

3. Торговля свежесваренным пивом: машины, использующие системы свежесваренного чая и кофе, гарантируют, что конечный продукт лучшего качества будет доставлен покупателю. Машины для напитков в чашках, в которых ингредиенты уже находятся в чашке, также обеспечивают лучшую гигиену, эксплуатацию и обслуживание, контроль и ассортимент продукции. Некоторые автоматы для напитков теперь способны предложить 100 различных вариантов для горячих и холодных напитков и имеют вместимость до 1000 чашек.

4. Торговля напитками в номере: в мини-барах гостиничных номеров представлен широкий ассортимент алкогольных и безалкогольных напитков, закусок и кондитерских изделий. Их использование контролируется электронным способом, поэтому, когда гость открывает дверь мини-бара, он посылает микроволновый сигнал (беспроводное соединение) в компьютерную базу данных, расположенную в биллинговом офисе отеля. Как только сигнал достигает базы данных, он предупреждает обслуживающего персонала о том, что мини-бар используется. В установленное время каждый день (или до того, как гость выезжает, в зависимости от того, что наступит раньше), обслуживающий персонал проверяет и заменяет запас в мини-баре и регистрирует его на переносном беспроводном процессоре, который одновременно добавляет предметы, используемые непосредственно в счет гостя. Система эффективна, потому что обслуживающему персоналу нужно только проверять номера, в которых открыта дверь мини-бара, а продажи в последний момент можно быстро добавить к счету гостя при выезде.

5. Экономия пространства. Эффективное использование бизнес-пространства в офисах, на заводах, в больницах, на промышленных предприятиях и т. Д. Имеет огромное значение. Это привело к тому, что многие операции критически пересмотрели свои объекты общественного питания и выделенное им пространство, особенно там, где требуется круглосуточное обслуживание. Во многих ситуациях вендинг используется как альтернатива экономии места и затрат по сравнению с установкой традиционных услуг общественного питания. Кроме того, сами вендинговые производители знают о количестве космических машин, которые им нужны, и изучают способы уменьшения их общего размера, одновременно пытаясь увеличить ассортимент и качество предлагаемой продукции.

6. Совместимость с приготовлением и охлаждением. Метод приготовления при приготовлении и охлаждении пищи хорошо подходит для вендинговой индустрии, позволяя заранее готовить покрытые блюдами и предлагать их для последующего употребления в охлажденном виде - салаты, колбасные изделия, паштеты и т. д. - или для использования в сочетании с некоторыми типами систем отопления, такими как микроволновые печи.

Каждый год британские потребители тратят около 1,5 миллиардов фунтов стерлингов на более чем 420 000 торговых автоматов по продаже напитков.

- Оборот вендинговой индустрии в Великобритании увеличился на 2% до 1,53 млрд фунтов
- Количество открытых безналичных транзакций в месяц в 2016 году удвоилось
- 39 процентов холодных напитков, проданных в 2016 году, были с низким содержанием сахара / диеты или воды

Ассоциация автоматических торговцев (AVA) объявила о результатах своей промышленной переписи в Великобритании, проведенной в 2016 году.

Используя данные и информацию, полученные из широкого спектра отраслевых источников, включая операторов, производителей и поставщиков, последняя ежегодная отраслевая перепись предлагает достоверную картину современной вендинговой индустрии Великобритании.

Основным событием отчета о переписи стало положительное известие о том, что оборот вендинговой индустрии в Великобритании увеличился на 2% до 1,53 млрд фунтов стерлингов, и в 2017 году больше операторов ожидают роста, чем в 2016 году.

Этот рост вместе с ростом цен по всем направлениям из-за инфляции и введения большего количества премиальных линий помог компенсировать уровни потребления, которые продолжали снижаться. Бум кофеен не показывает никаких признаков замедления и продолжает предоставлять платформу для промышленности, чтобы еще больше повысить предложение горячих напитков. Это подтверждается постоянным ростом производства бобовых, бумажных стаканчиков, больших стаканчиков и машин, использующих свежее жидкое молоко.

Безналичные платежи также становятся все более популярными в вендинге в Великобритании, и в 2016 году мы наблюдали резкое увеличение общей стоимости безналичных транзакций в вендинге, и в рамках этого продолжался устойчивый рост бесконтактных карточных и мобильных платежей.

В отчете был выявлен ряд ключевых проблем, с которыми в настоящее время сталкивается отрасль, в том числе внимание безалкогольных напитков в 2018 году. 39% холодных напитков, проданных в 2016 году, были альтернативами с низким содержанием сахара или диет.

Джонатан Харт, исполнительный директор AVA, сказал:

Очень позитивно видеть, что оборот отрасли вырос в 2016 году до 1,53 млрд. Фунтов стерлингов. Несмотря на то, что отрасль сталкивается с проблемами, связанными с ростом национальной прожиточной заработной платы и сбором безалкогольных напитков, инновации в отрасли приводят к тому, что вендинг становится более очевидно здоровым и удобным для потребителей, обеспечит, чтобы вендинг Великобритании столкнулся с этими проблемами.

Перепись вендинг-индустрии AVA, 2017

Вендинг в настоящее время зарекомендовал себя как метод общественного питания, который может рассматриваться для многих типов операций и ситуаций. В некоторых секторах общественного питания она используется в качестве общей системы питания - столовые и комнаты отдыха персонала, столовые при больницах и т. Д. В других это экономическая альтернатива другим видам общественного питания в разное время дня и ночи в больницах. 24-часовой завод, офис и т. д.

УПРАЖНЕНИЕ

На протяжении многих лет ваша организация пользовалась услугами чайной дамы, которая три раза в день катила тележку с чаем, кофе, пирожными и закусками, а в обеденное время домашние бутерброды по всему зданию и пользуется большой популярностью. Она вот - вот уйдет на пенсию, и вы подумываете о том, чтобы заменить ее торговой операцией. Напишите краткий план, учитывающий как процесс, который вы будете использовать, так и какие вопросы вы будете рассматривать.

Карверы

Операции типа карверы не являются новым явлением. Они были обнаружены в некоторых отелях в середине двадцатого века, где они постепенно переняли геридона или тележку для резьбы. За последние десять-пятнадцать лет они пережили определенное оживление, и теперь их представляют несколько крупных пабов, а также несколько отелей по всему миру.

Рестораны Carvery предлагают еду из трех блюд (не включая напитки) по установленной цене. Первый курс обслуживает официант и обычно предлагает выбор из пяти или шести блюд. Основной курс выбирается из резного столика и обслуживается самими покупателями, хотя обычно ему помогает контролирующий шеф-повар. Официант также предлагает сладкое блюдо, как и первое блюдо.

Счетчик резьбы может быть прямолинейным, круглым или чаще U-образным. На этом счетчике размещен выбор горячего мяса, овощей и картофеля, соусов и подливок. Сам счетчик состоит из ряда конфорок и контейнеров с дополнительными лампами накаливания, которые также помогают сохранять еду горячей. Отдельный холодный стол также может быть представлен в некоторых операциях, предлагающих выбор мясного ассорти и салатов.

Сервис в стиле карвери - это особый метод общественного питания, и поэтому он имеет ограниченное применение. Он встречается в основном в отелях, частных ресторанах, стейк-хаусах и пабах и может быть использован для общественного питания. Это что-то вроде «модного» метода общественного питания, поскольку он переживает периоды популярности, а затем отходит на второй план; в настоящее время можно сказать, что в настоящее время метод общественного питания в сфере общественного питания "в моде", особенно в секторе общественного питания.

Шведский стол

Шведский стол - это метод общественного питания, который является модификацией истинного самообслуживания. Это организация общественного питания, в которой продукты представлены привлекательным образом на одном или нескольких столах, а презентация представляет собой важнейший фактор.

Клиенты берут тарелку с одного конца стола и двигаются вдоль нее, и выбирают себе продукты. Буфеты могут быть комбинацией горячих и холодных блюд, горячих или холодных. В буфетах столовые приборы предоставляются клиенту, чтобы есть еду; в шведском столе большая часть еды представляет собой довольно маленькие кусочки и столовых приборов мало или совсем нет.

Буфеты могут быть использованы в сочетании с работой ресторана или для частных мероприятий. При работе в стиле ресторана клиенты платят фиксированную цену за буфет и по этой цене могут возвращаться к буфету столько раз, сколько им хотелось бы. На частных мероприятиях более привычно, чтобы обслуживающий персонал постоянно циркулировал среди гостей, подающих еду, напитки и столы для уборки. Например, в некоторых отелях и ресторанах буфеты очень успешно используются для показа особых недель.

Испанская неделя или скандинавский вечер, а также для особого стимулирования сбыта, например, иностранных продуктов или вина. Это также адаптируемый метод общественного питания, так как некоторые операции могут использовать буфетное обслуживание для определенных периодов приема пищи, например, завтрака, обеда или ужина, и возвращаться к другому типу общественного питания.

УПРАЖНЕНИЕ 2.

Вы управляете едой и напитками в отеле с 250 спальнями, где большую часть доходов получают деловые гости, и вы управляете завтраком "шведский стол", который является эффективным, действенным и приносит хорошую прибыль. После изменений в гостиничном маркетинге выходные

дни очень заняты семьями и отдыхающими, и вы заметите, что ваши расходы на еду на завтрак резко возросли и больше не приносят прибыли. Сделайте так, чтобы на выходных менялся завтрак с шведского стола на меню. Какой еще аспект следует учитывать?

Услуги на вынос

Услуга «на вынос», как это более широко известно в США, представляет собой метод общественного питания, который в полной мере использует концепцию «быстрого питания». Продукты, предлагаемые этими заведениями, строго стандартизированы, как и большинство функций операций - сервис, контроль продаж, упаковка продуктов и т. Д.

Операция «на вынос» предлагает ограниченное базовое меню для покупателя, но в этом меню может быть несколько вариантов основных пунктов. Эти операции направлены на достижение массовых продаж, предлагая продукты питания по низким и средним ценам, и они стали популярным сегментом рынка общественного питания, потому что они удовлетворяют потребность в быстрых закусках или еде. С 2002 года наблюдается стабильный рост рынка доставки на дом, и этот рост, похоже, продолжится.

Время между заказчиками, размещающими заказы и получающими питание, должно быть быстрее, чем любой другой метод, который еще обсуждался; некоторые операции нацелены на 30-секундное время обслуживания. Клиент может либо взять еду с собой на вынос, либо ее можно потреблять в помещении; большое количество так называемых «выносных» торговых точек в настоящее время предоставляют очень обширные зоны отдыха, зачастую на несколько сотен человек.

Поскольку торговые точки на вынос рассчитывают на высокий уровень оборота клиентов, их положение по отношению к их рынкам является критическим; они обычно находятся на главных улицах, в торговых центрах и на автомагистралях, где у них высокий процент проходящей торговли. Хотя средняя покупательская способность клиентов в торговых точках на вынос может быть значительно ниже, чем для некоторых из других обсуждаемых методов общественного питания, это компенсируется их высокой пропускной способностью клиентов. Некоторые операции быстрого питания предназначены исключительно для еды на вынос, и для клиентов практически не предусмотрено никаких мест для приема пищи, что значительно сокращает требуемое пространство и, следовательно, эксплуатационные расходы. Как правило, это были магазины рыбы и чипсов и сэндвич-бары, но есть много других примеров. Некоторые заведения быстрого питания можно назвать ресторанами, так как они имеют небольшие места для сидения в зависимости от их кулинарной способности. Многие также предлагают услугу доставки, и наиболее заметными из них являются пиццерии, где поставки могут составлять более 70% продаж.

Сегодня существует широкий выбор продуктов, которые на вынос можно предложить для продажи; рост традиционных магазинов рыбы и чипсов занял второе место по сравнению с другими предлагаемыми продуктами: гамбургерами, пиццей, китайскими, индийскими и мексиканскими блюдами, сэндвич-барами и т. д.

Таким образом, самообслуживание - это метод общественного питания, при котором клиенты забирают себе еду из какой-либо формы прилавка, за которую они платят за еду более низкую цену, чем, например, при операциях, предлагающих официанта.

служба. В операциях самообслуживания оплата еды производится либо до еды, например, в торговых автоматах, либо после еды, как в некоторых кафе.

В промышленном секторе рынка общественного питания этот метод общественного питания прочно утвердился; в большинстве случаев основной прием пищи для людей происходит вечером, поэтому им требуется только короткий перекус типа закуски, который может обеспечить операция самообслуживания. В секторе социального обеспечения этот утилитарный метод общественного питания также широко используется, оставляя более неторопливое питание для той части дня, которая не связана с работой.

Доставка на дом

За последние десять лет специально разработанные устройства доставки на дом достигли значительного роста и представляют собой привлекательную альтернативу ресторанам как для клиента, так и для организации общественного питания. Для клиентов сервис предлагает удобство и, как правило, гораздо более низкую стоимость, чем традиционная еда в ресторане. Кроме того, многие компании, занимающиеся доставкой на дом, работают допоздна и предлагают фирменные блюда в местах, где традиционная торговля в ресторанах может оказаться нежизнеспособной. С точки зрения провайдера, помещения для доставки на дом, как правило, требуют меньше места с точки зрения строительства и могут размещаться на вторичных торговых позициях, которые могут значительно снизить арендную плату или инвестиции в здания и местные налоги. Им требуется место для парковки транспортных средств и где-то для клиентов парковаться, если они предпочитают коллекцию доставке, но тщательный выбор сайта должен позволить эти средства

быть в общественных местах. В отличие от ресторанов, которые предлагают еду на вынос или доставку, использование помещений и дизайн кухни являются специфическими для процесса производства продуктов питания, включая хранение продуктов питания и вспомогательных материалов, без необходимости предоставлять место для столов и стульев. Этот тип общественного питания часто работает по франшизе, и в настоящее время пицца является одним из лидеров рынка.

Пример

из этого типа операции - пицца Domino's; франшизы предлагаются на основе демографических характеристик каждого местоположения, чтобы предложить франчайзи устойчивую бизнес-модель, а клиенту - превосходное предложение услуг.

Обслуживание официанта

Обслуживание официантов включает в себя транспортировку и доставку еды клиенту - будь то за столом, у стойки или в баре - вместо того, чтобы клиенты собирали свою еду. Этот метод общественного питания также называют «автоматизированным» или «персонализированным» обслуживанием.

С точки зрения пропускной способности клиентов традиционное обслуживание официантов для клиентов, сидящих за столом, является гораздо более медленным методом питания, чем методы самообслуживания. Тем не менее, с обслуживанием официанта скорость и цена

больше не являются наиболее важными факторами, определяющими выбор метода

общественного питания. Другие факторы в настоящее время становятся более важными как для провайдера, так и для клиента - предоставление более продуманного обслуживания, более неторопливых ресторанов, более широкого выбора меню и т. д.

Обслуживание бара

Этот метод общественного питания является подходящим примером, чтобы проиллюстрировать переход между самообслуживанием и обслуживанием официантов, поскольку он предлагает неформальность методов самообслуживания, и в то же время также объединяет эту степень дополнительного обслуживания, предоставляемого клиенту, соразмерного с обслуживанием официанта.

В баре клиенты сидят на табуретках или стульях у стойки, форма которых может быть прямой, или как обычно, U-образный. Последняя форма позволяет официанту обслуживать значительный объем торговли в одиночку. U-образный прилавок среднего размера вмещает от 10 до 14 клиентов.

одним сотрудником; два сотрудника могут обслуживать большие стойки, обслуживающие от 20 до 28 клиентов. Этот тип общественного питания предназначен не для больших групп людей, прибывающих одновременно, а для постоянного потока людей, прибывающих в одиночку, парами или даже группами от четырех до шести человек. Принимая во внимание, что эти числа являются средним размером партии, оборот места при использовании встречного устройства может быть значительным.

Крышки выкладываются и очищаются перед клиентом официантом за стойкой. Заказы принимаются официантом и отправляются на кухню; здесь еда покрывается металлом, который затем подается на прилавок и ставится перед покупателем. Расстояние между областью производства продуктов питания и прилавком обычно минимален, что облегчает обращение с едой и, следовательно, скорость обслуживания клиента.

Пример такого типа обслуживания можно увидеть во многих международных аэропортах, где сидят 30 или 40 клиентов.

на табуретах вокруг U-образной сервировки, предлагающей суши и другие холодные рыбные деликатесы с центрального острова, на котором они выставлены. Это позволяет официантам очень быстро обслуживать клиентов, предлагает хорошее представление о продуктах, что может стимулировать импульсивные покупки, и оставляет кухонному персоналу готовить пополнения, как это требуется на кухне, расположенной в некоммерческой зоне. Этот последний фактор имеет особое преимущество, если кухня обслуживает не только встречные устройства, но также и другие помещения ресторана или может быть расположена в менее дорогом месте.

Столовое обслуживание

Столовое обслуживание - это способ обслуживания, при котором официант приносит блюда клиентов к столу и ставит их перед ними, либо предварительно разложенными, либо, если это серебряный сервис, подается с подносом на тарелку, а

затем ставится перед клиентами. Обслуживание за столом является наиболее неторопливым из обсуждавшихся до сих пор способов сервировки; клиенты все равно могут потреблять от половины до трех четвертей часа, но чаще всего это занимает от полутора до двух часов, и даже может занять от трех до четырех часов, часто в зависимости от размера вечеринки.

В основном, в настольном обслуживании доступно два типа меню, из которых клиенты могут выбирать блюда. Первым является меню à la carte, в котором все пункты меню имеют индивидуальную цену, и клиенты выбирают и комбинируют блюда в соответствии с их выбором. Второе - это меню «Table d'hôte», которое состоит из нескольких предметов, объединенных вместе для приготовления набора блюд по заданной цене. Например, комплексное столовое меню может включать в себя выбор из двух закусок, три или четыре закуски, включая овощи, и выбор из двух или трех сладостей; напиток, например кофе, также может быть включен в цену. Использование термина «стол» сегодня часто заменяется термином «меню с фиксированной ценой».

Существует ряд различных стилей обслуживания столов. К ним относятся следующие:

1. Американский сервис, при котором еда гостя делится на порции и покрывается на кухне, привозится в зал ресторана официантом и подается на глазах у посетителя.
2. Французский сервис, который является наиболее сложным из методов сервировки стола и включает приготовление пищи гостя на кухне, расстановку ее на серебряных подносах, которые затем приносят в столовую и помещают в небольшую тележку, называемую геридон. На этом геридоне находится небольшой нагреватель, называемый решо, который используется для разогрева или разжигания пищи гостя, который затем подается из серебряных подносов на тарелку гостя и помещается перед гостем.
3. Русский стиль сервиса показывает способ сервировки, обычно называемый серебряным сервисом; блюда готовятся и делятся на порции на кухне и ставятся на серебряные подносы, которые затем подаются в зал ресторана. Перед гостем ставится тарелка для ужина, и еда подается на тарелку гостя.
4. Английский сервис, который является наименее распространенным из всех описанных методов столового обслуживания и обычно используется только для частных функций. Блюда готовятся на кухне, но не делятся на порции; вместо этого гостям представляется полный стейк мяса, например, целая индейка до разделки. Затем хозяин или один из обслуживающего персонала вырезает и разделяет мясо и кладет его на тарелку с овощами, после чего тарелка ставится перед гостем.

Обслуживание стола

Столовый сервис - это метод общественного питания, при котором официант подносит еду клиентов к столу и ставит ее перед собой, либо предварительно накрыв, либо, если это блюдо из серебра, подают с подносом на тарелку, а затем кладут перед клиентами.

Столовый сервис является самым неторопливым из тех методов обслуживания, которые обсуждались до сих пор; клиентам все еще может потребоваться всего лишь от половины до трех четвертей часа, чтобы съесть свою еду, но с большей вероятностью это займет от полутора до двух часов и даже может занять от трех до четырех часов, часто в зависимости от размера партии.

В основном, в настольном обслуживании доступно два типа меню, из которых клиенты могут выбирать блюда. Первым является меню *à la carte*, в котором все пункты меню имеют индивидуальную цену, и клиенты выбирают и комбинируют блюда в соответствии с их выбором. Второе - это меню «*Table d'hôte*», которое состоит из нескольких предметов, объединенных вместе для приготовления набора блюд по заданной цене. Например, комплексное столовое меню может включать в себя выбор из двух закусок, три или четыре закуски, включая овощи, и выбор из двух или трех сладостей; напиток, например, кофе, также может быть включен в цену. Использование термина «столик» сегодня часто заменяется термином «меню с фиксированной ценой».

Существует ряд различных стилей обслуживания столов. К ним относятся следующие:

1. Американский сервис, в котором блюдо гостя распределяется и покрывается на кухне, доставляется в ресторан официантом и ставится перед клиентом.
2. Французский сервис, который является наиболее сложным из методов сервировки стола и включает приготовление пищи гостя на кухне, расстановку ее на серебряных подносах, которые затем приносят в столовую и помещают в небольшую тележку, называемую геридон. На этом геридоне находится небольшой нагреватель, называемый решо, который используется для разогрева или разжигания пищи гостя, который затем подается из серебряных подносов на тарелку гостя и помещается перед гостем.
3. Русский стиль обслуживания иллюстрирует метод общественного питания, обычно называемый серебряным обслуживанием; пищу готовят и распределяют на кухне и кладут на серебряные подносы, которые затем доставляют в ресторан. Перед гостем ставится обеденная тарелка, а еда подается на тарелку гостя.
4. Английский сервис, который является наименее распространенным из всех описанных методов табличного сервиса и обычно используется только для частных функций. Пища готовится на кухне, но не порционируется; вместо этого, перед тем как нарезать, гостям предлагают полный кусок мяса, например, целую индейку. Хозяин или один из обслуживающего персонала затем нарезают и порционируют мясо и помещают его на тарелку с овощами, а затем тарелку ставят перед гостем. Это четыре основных традиционных метода обслуживания таблиц, хотя различия, конечно, встречаются в разных стилях. Сервисные тележки, например, не используются исключительно во французском стиле обслуживания; они могут использоваться в ряде других стилей обслуживания, хотя, возможно, не в той же степени. Некоторые из следующих методов общественного питания также являются, в строгом смысле слова, столовым обслуживанием, но они были включены сюда под названиями, под которыми они более широко известны, поскольку в этих следующих методах могут быть разные типы столового обслуживания.

Банкетная служба

Банкетный сервис обычно ассоциируется с крупными отелями, хотя сегодня многие

предприятия общественного питания используют этот вид общественного питания в качестве выгодного побочного продукта, например, больницы, колледжи, университеты и небольшие рестораны.

Разнообразие столов, используемых в банкетном обслуживании, многочисленны, используя круглые, квадратные, прямоугольные и другие блокирующие столы; если за главным столом сидят хозяин и самые важные гости, то этот стол обычно подают первым. Число людей, которых можно обслуживать на банкетном обслуживании, может быть от шести до восьми для частного обеда, до большого собрания из нескольких тысяч человек. Пищу, подаваемую клиенту, можно либо предварительно накрыть на кухне (американская служба), либо распределить по тарелкам перед покупателями (русская служба). Еще один метод - использовать один из этих видов услуг для основного блюда из мяса / рыбы и позволить покупателям помочь самим себе.

К овощам и аккомпанеентам, размещенным на столе, подаются блюда с необходимым обслуживающим оборудованием.

Преимущества этого метода общественного питания состоят в том, что количество обслуживаемых продуктов известно заранее;

определенное время обеда также известно; и устанавливается меню для установленной цены. Это позволяет обслуживать большое количество людей сравнительно небольшому количеству обслуживающего персонала, обычно одного официанта, обслуживающего от 10 до 12 клиентов.

Обслуживание номеров и лаунджей

Обслуживание в номерах - это способ обслуживания питания, который, как и банкет, чаще всего связан с более крупными отелями, хотя некоторые мотели и небольшие гостиницы также предлагают определенный уровень обслуживания в номерах. Сегодня, однако, даже в больших отелях этот метод обслуживания не так распространен, как в прежние годы.

С точки зрения клиентов, гости отеля обычно не хотят есть в своих номерах; они предпочитают либо пользоваться услугами ресторана отеля, либо обедать за пределами отеля. С точки зрения руководства, это метод общественного питания, который очень дорогой, чтобы обслуживать клиентов в их комнатах, особенно если предлагается полное питание; по этой причине большинство отелей, предлагающих обслуживание в номерах сегодня, предлагают только очень ограниченный выбор меню или только закуски. Высокая стоимость предоставления услуг на этаже включает в себя основную проблему колеблющегося спроса с необходимостью иметь всегда готовых сотрудников для оказания услуг, подъемников для перевозки еды из кухни, а также потребность в тележках, столах, подносах, нагревательных плитах и т. д. Кроме того, особые требования к кладовым на большинстве этажей требуют наличия места для ценных доходов, используемого для производства продуктов питания, которое можно было бы более эффективно сдерживать и организовывать в других местах, таким образом освобождая кладовые зоны обслуживания для других целей.

На сегодняшний день обслуживание в салонах почти исключительно ограничено престижными отелями и учреждениями курортного типа. Благодаря тому, что многие крупные отели среднего рынка предлагают круглосуточное обслуживание в

кафе, потребность в отелях предлагать еду и напитки в лаундж-зонах была снижена. Как и в случае с обслуживанием в номерах, обслуживание в салоне требует больших затрат труда, расстояние от производственной зоны может быть значительным, и спрос потребителя может сильно колебаться.

Обслуживание автомобилистов

Обслуживание автомобилистов обычно состоит из двух видов услуг: первый, где клиенты остаются в своих транспортных средствах в зоне въезда, чтобы поесть; и второе, когда покупатели покупают еду и напитки, а затем оставляют машину, чтобы съесть их в другом месте. За последние десять-пятнадцать лет популярность операций по обслуживанию автомобилей прежнего типа не увеличилась, хотя в США все еще существует много операций, где они почти исключительно сохранились.

Официанты (обычно называемые автостоянками) принимают заказы клиентов и возвращаются с едой, размещенной на подносах - они подходят к двери автомобиля или рулевому колесу. Покупатели едят еду в своих машинах, автомашины снимают готовые подносы. Оплата за еду производится непосредственно в автосалонах.

Этот метод общественного питания снизился в популярности почти по тем же причинам, что и обслуживание в номерах; главным образом потому, что это очень трудоемкий метод обслуживания, часто на большом расстоянии между производственной зоной и потребителем, а также потому, что люди обычно предпочитают есть, хотя бы закуску, за прилавком или столом в столовой, а не чем в машине. В настоящее время многие операции по вождению предоставляют своим клиентам ресторан или столовую, так что у них есть альтернатива еде в автомобиле.

Автосервис второго типа - это расширение системы быстрого питания, которая включает заказчиков, заказывающих свои требования на доске меню, которая обычно передается через микрофон на входе в заезд. Клиенты затем едут к выходу, где они собирают свои покупки и платят одновременно. Эти полностью компьютеризированные системы обеспечивают быструю пропускную способность клиентов, и парковочные места не нужно предоставлять, если только на въезде не предусмотрены столовые. Этот метод «забирай с собой» набирает популярность быстрее, чем оригинальная концепция, поскольку он, по крайней мере, позволяет клиентам выбирать, где им поесть.

Таким образом, обслуживание официантов - это метод общественного питания, при котором клиенты получают определенную форму персонализированного обслуживания от предприятия общественного питания, в обмен на которое они платят за еду более высокую цену, чем было бы, например, при операции самообслуживания. В упрощенном масштабе, чем выше стоимость еды для клиента, тем больше услуг ожидает клиент.

Сегодня существует ограниченное число заведений, предлагающих сложные, традиционные описанные стили обслуживания, в частности, истинно французское обслуживание; рост затрат, особенно затрат на рабочую силу, в значительной степени ограничил этот вид услуг за пределы рынка, хотя всегда будет небольшая часть общего рынка, способная заплатить высокие цены. Сегодня большинство ресторанов, предлагающих услуги официанта, используют американский или русский стили обслуживания, в зависимости от цены, которую клиент готов

заплатить.

Специальные условия обслуживания

В некоторых ситуациях общественного питания необходимо, чтобы приготовленная пища транспортировалась и подавалась непосредственно клиенту - это может быть, например, пациент в больничной палате, пассажир на борту самолета или пожилой человек, живущий дома. В таких случаях могут использоваться «специальные» сервисные соглашения. Существует целый ряд специальных механизмов обслуживания, и в большинстве случаев они основаны на схожих концепциях и имеют очень похожие характеристики; Поэтому удобно выбрать конкретный сектор индустрии общественного питания, сектор социального обеспечения и обсудить специальные схемы обслуживания, которые можно найти в больницах, поскольку именно в этих типах ситуаций общественного питания встречается большинство специальных механизмов обслуживания.

Централизованный сервис подачи на подносах

В настоящее время существует несколько централизованных систем питания на подносах, доступных для использования в больничных кейтерингах. Несмотря на то, что они отличаются друг от друга в определенных аспектах, процедура выбора основного меню для пациентов очень похожа. Карты меню раздаются пациентам в предыдущий день; Затем пациенты могут сделать свой собственный выбор пищи на следующий день из выбора в карточке меню. Также на карточке указаны желаемые порции еды и любые конкретные диетические требования, которые могут возникнуть у клиентов.

Карты меню забираются из палат и возвращаются сотруднику общественного питания, который затем готовит график производства на следующий день, основываясь на количестве продуктов, количестве продуктов питания и т. Д. Затем готовятся индивидуальные диетические карты. каждый пациент в больнице; позже они помещаются на поднос, прежде чем он движется вдоль конвейерной ленты, чтобы оперативники могли точно прочитать, что следует дать каждому пациенту.

Когда пища была приготовлена для определенного периода еды, она загружается в подогретую или охлаждаемую «водяную баню», которая наматывается на ленточный конвейер и подключается к сетевой розетке для поддержания правильной температуры пищи. на протяжении всего срока службы. Столовые приборы для еды заворачивают в салфетку (или можно использовать предварительно завернутые столовые приборы) и помещают на поднос с картой меню пациента. Лотки автоматически перемещаются по конвейерной ленте, исследующий элемент, который должен быть помещен на лоток, представляет собой некоторую форму нагреваемого пластинчатого приемника, поверх которого затем помещается условно оформленная пластина. По мере того как поднос движется по конвейерной ленте оперативники размещают требуемый пункт и размер порции на тарелке. К тому времени, когда лоток достигает конца конвейерной ленты, полная еда была собрана; один или два руководителя затем проверяют пункты лотка по

карточкам меню, прежде чем положить крышки на пластины и поместить готовый лоток в мобильные шкафы для хранения или тележки для лотков, которые затем отправляются в палаты. С помощью этой специальной услуги можно приготовить несколько сотен полных блюд за очень короткое время и подпостоянным наблюдением. В зависимости от выбора меню, диетическое меню, гарниры и т. д., 500 блюд подноса могут быть завершены за один-полтора часа. Если используется ленточный конвейер для приготовления пищи, температура окружающей среды на кухне должна быть 5°C или ниже.

Есть, конечно, и другие специальные механизмы обслуживания, особенно в больницах в США. Различные нагревательные контейнеры, например, используют металлизированное экранирование над подготовленными лотками для управления входом микроволновой печи на различные компоненты еды. Другие механизмы также включают те, которые почти полностью компьютеризированы—от анализа выбора еды пациентов до сборки лотков пациентов. Однако в настоящее время сложность и стоимость таких специальных механизмов обслуживания являются сдерживающими факторами для их более широкого использования.

Специальные механизмы обслуживания, как правило, признаются наиболее эффективным способом обслуживания клиентов "плененной аудитории". Одной из их основных целей является обеспечение питания, которое является как стандартизированным, так и сбалансированным по питанию; используя такие системы, которые были описаны, эти цели могут быть достигнуты. Централизованное обслуживание лотков позволяет экономить дублирование пространства и оборудования и рационализировать требования к рабочей силе; индивидуальные блюда могут быть заказаны в соответствии с требованиями заказчика. Наряду с вышеуказанной экономией также может быть экономия на расходах на питание за счет централизованного контроля порций и устранения отходов от чрезмерного заказа.

Однако следует помнить, что там, где используются специальные механизмы обслуживания, например, в больницах, удовлетворение потребностей клиентов имеет особое значение. Презентация поднос, расположение, еда, сочетание цветов, гарниров и т.д. поэтому также необходимо принимать во внимание важные факторы, чтобы обеспечить пациенту возможность употреблять предоставленную пищу.

Лотки

Использование подноса в объекте общественного питания имеет несколько целей: во-первых, транспортировка еды и напитков клиента от прилавка к столу, будь то в столовой или официанте; во-вторых, его можно использовать в качестве вспомогательного средства для частичного контроля, например, в сфере общественного питания авиакомпаний, а в последнее время и в школах.

где используются «вдавленные» лотки; в-третьих, его можно использовать при вывозе посуды с места, где клиент обедал в зоне мытья посуды; и, наконец, это

может помочь рекламе, напечатав на самом деле логотип заведения на подносе и разместив перекрестную рекламу с внешними точками деятельности, например, с различными заведениями общественного питания универсама.

Поэтому ситуации общественного питания, в которых подносы могут использоваться в качестве вспомогательного средства для общественного питания, варьируются от организации кафетерия самообслуживания с использованием пластиковых подносов до ресторанов высокого класса, в которых используются серебряные подносы, для организации питания.

В ситуациях, когда полноценное питание подается на подносе, например, на поезде или самолете.

Наконец, комбинация самообслуживания и обслуживания официантов становится все более популярной в некоторых сферах общественного питания. Клиенты выбирают свой первый курс из буфета, заказывают основное блюдо в

Клиенты выбирают свое первое блюдо из буфета, заказывают основное блюдо на прилавке или у официанта, которое затем подают им, предварительно накрыв на стол, а затем заказывают десерты и кофе и подают таким же образом. Например, рестораны Harvester Restaurants обслуживают этот тип услуг. Клиенты выбирают салат из корзины для салатов, а основные блюда и десерты выбираются из меню. В качестве альтернативы, клиенты могут заказать еду у прилавка, указав оператору номер своего стола, а затем им подадут еду за столом; Этот вид услуг особенно популярен в ресторанах пабов. Этот «вспомогательный» или «автоматизированный сервис» позволяет обслуживать большее количество клиентов меньшему количеству обслуживающего персонала, поскольку время официантов не делится между принятием заказов и обслуживанием, поскольку сами клиенты размещают свои собственные заказы. Холодильные витрины с десертами часто располагаются рядом со стойкой заказа, и это может привести к увеличению импульсивных покупок покупателем, ожидающим заказать десерт или кофе.

Виды подачи напитков

Обслуживание напитков - это область, которой иногда пренебрегают в сфере общественного питания, хотя она может быть наиболее прибыльной частью общего обслуживания в случае правильного обращения и управления.

Метод обслуживания напитков, используемый организацией общественного питания, должен дополнять метод общественного питания. Например, в высококлассном ресторане изысканной кухни часто можно найти соседний коктейль-бар с напитками перед ужином, где официант обслуживает клиента в баре или на столе; после еды напитки подаются к столу клиента или в отдельной кофейне. В заведении общественного питания, использующем метод самообслуживания в сфере общественного питания, клиенты либо помогали себе шутить, двигаясь вдоль линии кафетерия, либо обслуживали себя из торгового автомата, либо обслуживались оперативником за прилавком. В ресторанах с самообслуживанием не всегда есть отдельная кофейня, хотя там, где это требуется, может быть предоставлен один из них, чтобы увеличить пропускную способность клиентов. Алкогольные напитки не продаются через торговые автоматы в общественных местах из-за лицензионных ограничений.

Классификация методов обслуживания напитков

Как и в случае с ранее описанной службой общественного питания, существует два

основных типа обслуживания напитков: самообслуживание и обслуживание официантов / барменов. В отличие от общественного питания, однако, нет никаких специальных сервисных соглашений, разработанных специально для обслуживания напитков, кроме бара или раздаточного бара, хотя, конечно же, сервисное обслуживание напитков включено как часть тех специальных договоренностей, описанных ранее, таких как питание в больнице.

Самообслуживание

Методы самообслуживания напитков - это те, в которых клиенты собирают свои напитки с прилавка или автомата, а не официант, подающий напитки клиентам за столами. Такой способ может быть полностью самообслуживанием, таким как торговля напитками, или ему может помочь, например, в традиционной организации кафетерия, где оперативник будет разбивать напитки на чашки и стаканы и вручать их клиентам.

Кафетерий

В традиционных кафетериях напитки включаются в основную стойку, обычно в конце, прямо перед кассиром. Однако подача напитков признана одной из самых медленных точек в линии кафетерия, и в настоящее время существует тенденция полностью отделять напитки от основной линии и подавать их с отдельной стойки. Это «разрушение» традиционной линии кафетерия осуществляется в кафетериях со свободным потоком, которые состоят из серии отдельных счетчиков, одним из которых является bev-эпоха.

В некоторых кафетериях прилавки с напитками могут располагаться в столовой. Это попытка ускорить прохождение клиентов из основного кафетерия в столовую. Персонал прилавка может либо обслуживать такие пункты для напитков, либо использовать торговые автоматы.

Бар или прилавок

Этот метод обслуживания напитков чаще всего встречается в общественных зданиях или отелях и ресторанах, имеющих лицензированные бары; клиенты покупают свои напитки в баре, а затем обычно приносят их обратно к столу для потребления. Оплата за напиток производится непосредственно бармену. Растущей тенденцией в этом виде услуг является использование компьютеризированных автоматических измерительных приборов для пива, спиртных и безалкогольных напитков, а также акцент на демонстрации и продаже напитков.

Карусель

Предварительно порционные холодные напитки могут быть предложены для продажи на карусели. Они обычно располагаются на охлаждаемых полках, и в них могут быть включены такие напитки, как бокалы с вином, фруктовые соки, молоко, кофе со льдом и т. Д. Горячие напитки, такие как чай и кофе, будут наливаться из отдельной стойки рядом или рядом.

до карусели или еще раз может разместиться в главной столовой.

Продажа с помощью торговых автоматов;

Автоматы по продаже напитков могут продавать горячие или холодные напитки по отдельности или вместе в одном и том же автомате, а также могут раздавать алкогольные и безалкогольные напитки. (Напитки с алкогольными напитками

изучаются в следующем разделе под обслуживание в номерах.)

1. Горячие безалкогольные напитки машины продают кофе, чай, шоколад и иногда супы. Они предлагают различные варианты - с сахаром и без него, сливки или отбеливатели, напитки различной крепости, свежесваренный чай, молотый и континентальный кофе и т. Д.

2. В машинах для холодных и безалкогольных напитков продаются различные напитки, в основном на основе сиропа и концентрата, хотя используются некоторые порошки. Примеры продаваемых холодных напитков включают газированные и негазированные газированные воды и соки, картонное молоко и молочные коктейли, фрукты и полезные напитки, а также консервированные продукты, такие как Coca-Cola и Pepsi, которые, по оценкам, составляют 90% продаж консервированных напитков. рынок.

3. Машины для приготовления горячих и холодных безалкогольных напитков были разработаны для удовлетворения растущей потребности в холодных напитках в некоторых заведениях, в которых уже используются торговые автоматы, для которых не требуется автомат, продающий только холодные напитки. Поэтому были разработаны упаковки холодных торговых напитков, которые можно было без труда установить в большинство существующих автоматов для горячих напитков.

Вендинг для напитков широко используется в сфере общественного питания. Во-первых, его можно использовать в тех операциях, которые предлагают полный спектр услуг, таких как больницы, где продукты питания и напитки продаются через торговые автоматы. Во-вторых, торговля напитками может использоваться в качестве дополнения к существующему способу подачи еды и напитков, например в кафетериях, где вся еда подается по традиционной линии, но напитки отделяются и выдаются из торговых автоматов. Наконец, вендинговый вендинг может не использоваться в рамках самой фактической работы ресторана, но он все еще может использоваться как часть общих заведений общественного питания заведения - например, путем наблюдения за отдельными людьми или банками торговых автоматов с напитками по всему офисному блоку, планировкой фабрики. или в качестве дополнения или вместо услуги на этаже в отелях.

Обслуживание номеров

Обслуживание напитков в гостиничных и мотельных номерах чаще всего является обслуживанием официантов, хотя многие заведения в настоящее время установили мини-бары или небольшие автоматические раздаточные машины (также называемые Bell Captains), из которого гости могут получить напиток. Ограниченный выбор алкогольных и безалкогольных напитков и закусок находится в мини-баре, гости могут просто удалить любые напитки, которые могут потребоваться. Мини-бары могут быть отдельно стоящими или, в качестве альтернативы, они могут быть встроены в существующую мебель. В конце 1990-х годов были введены мини-бары со стеклянным фасадом для стимулирования потребления импульсов. Эти устройства были связаны со светом, который включается в комнатном освещении, но они были непопулярны и в значительной степени исчезли.

На сегодняшний день существует несколько систем мини-баров, и оплата за потребленные товары может производиться несколькими способами.

1. Покупка может быть автоматически зарегистрирована в кассе и списана непосредственно со счета клиента. Потребленные напитки перечислены в счете

гостя, который также может показать время покупки и стоимость. Преимущества этой полностью компьютеризированной системы заключаются в том, что каждый выбор из мини-бара немедленно регистрируется, так что в отеле не происходит каких-либо потерянных продаж, гостю не нужно беспокоиться для ежедневной проверки наличия мини-бара и подробной информации, такой как анализ продаж, стоимость имеющихся запасов, требования к пополнению и обслуживанию, и т. д., все это доступно для управления. Его основным недостатком является высокая стоимость установки такой системы, хотя ее необходимо сопоставить с экономией, достигнутой в сокращении затрат на рабочую силу и количества потерянных продаж, повышением эффективности и безопасности как для гостей, так и для отеля и дополнительная контрольная информация, сгенерированная для управления.

2. Утром в день отъезда гостя проверяется мини-бар и списывается счет клиента за потребленные напитки. Эта форма контроля может быть либо полностью ручной, либо ей может помочь портативная система для обработки данных, обычно записываемых вручную. Ручная система - это длительный процесс, включающий ежедневную проверку всех мини-баров в отеле и ручную запись тех, которые были использованы, используемых, мини-баров, требующих пополнения запасов, и т. д. При такой «честности» Однако, система «бар», однако, гости либо должны помнить свои покупки в автомате, либо мини-бары должны быть проверены достаточно рано, чтобы можно было правильно списать средства со счета клиента перед тем, как покинуть отель. Поэтому при такой системе потерянные продажи могут иногда достигать высокого уровня. Этот ручной подход был значительно улучшен за счет использования ручных терминалов. Система управления мини-баром (MMS) - это портативная система, используемая служащим мини-бара для регистрации потребления из мини-бара. С помощью считывателя штрих-кода и гистограммы с перечнем продуктов в мини-баре данные могут быть записаны и переданы на принтер для счетов-фактур по телефону или непосредственно считаны. Эта информация затем может быть подготовлена как отдельная квитанция на счет комнаты или введена непосредственно на счет гостя. Как и в случае полностью компьютеризированной системы, необходимо добиться экономии труда, и она также может предоставить подробную актуальную управленческую информацию. Его главное преимущество перед полностью компьютеризированной системой заключается в сниженной стоимости установки, поскольку она может использовать существующие телефонные и электрические кабели. Такая система, тем не менее, все еще требует, чтобы оператор ежедневно физически проверял мини-бары, хотя можно установить систему, с помощью которой обслуживающий персонал может видеть те помещения, где был открыт мини-бар, которые необходимо обслуживать и т. д. Через центральная консоль дисплея; Это не только экономит трудозатраты, но и снижает беспокойство гостей. В последнее время более широкое внедрение «беспроводной» технологии позволяет обслуживающему персоналу просто вводить данные об используемом запасе и «отправлять» его в учетную систему, где он сразу же списывается со счета клиента. Электронная бирка, прикрепленная к двери мини-бара, сигнализирует, использовался ли мини-бар, и снова уменьшает ненужное беспокойство гостей.

3. Гость может купить напиток, поместив нужную сумму денег в автомат и вынув

напиток, как в обычном торговом автомате. Поэтому мини-бары существуют как дополнительная услуга к обслуживанию номеров и используются гостями в разное время дня, когда они могут не захотеть звонить или ждать обслуживания номеров. Эффективно управляемые и управляемые мини-бары могут стать независимым центром прибыли, приносящим дополнительную прибыль отелю.

Приветственные подносы или гостеприимные бары теперь все чаще встречаются в гостиничных номерах. Они в основном состоят из основания, которое может быть отдельно стоящим или прикрепленным к блоку, или настенного для дополнительной безопасности и безопасности, чайника, дозатора ингредиентов, который будет содержать пакетики с кофе, чаем, сахаром, кастрюли с молоком и сливками и иногда пакеты печенья, и съемный поднос с чашками, блюдами, ложками и чайником. Приветственные подносы - это, по сути, бесплатный сервис, предоставляемый отелями, так что гости могут приготовить себе горячий напиток в любое время, не обращаясь за обслуживанием номеров.

Шведский стол

Обслуживание напитков в буфете обычно является обслуживанием официантов, хотя в некоторых случаях на буфете могут быть выставлены порционные напитки, чтобы стимулировать продажи. Такие напитки, которые могут быть предложены, включают бокалы с вином, фруктовые соки, кофе со льдом и т. д.

Вынос

В операциях на вынос напитки обычно подают заказчику вместе с заказанной едой. Когда заказ клиента подготовлен, продукты питания и напитки упаковываются и передаются клиенту. Как и продукты питания, предлагаемые для продажи на вынос, продукты для напитков также высоко стандартизированы, часто предлагая ограниченное количество напитков с рядом вариаций; для экзамена-

На вынос можно предложить шесть или восемь различных ароматизированных молочных коктейлей. Контейнеры одноразовые б / у все напитки несут тему или логотип операции (например, McDonald's), что способствует продвижению имиджа бренда компании.

Таким образом, самообслуживание - это метод обслуживания напитков, при котором клиенты собирают свои напитки в пункте обслуживания, а не официанты, приносящие им напитки. В большинстве случаев промышленного питания сегодня самообслуживание является наиболее распространенным методом подачи напитков, потому что оно может помочь в увеличении пропускной способности клиентов, и по этой причине напитки обычно отделяются от основного прилавка общественного питания.

Официант / официантка

Способы обслуживания напитков официантом / официанткой - это те, в которых напитки транспортируются и подаются клиенту, будь то за столом, прилавком или баром, сотрудником обслуживающего персонала. Это метод передового

обслуживания, чаще всего ассоциируемый с более дорогими предприятиями общественного питания, чем с некоторыми ранее описанными операциями самообслуживания, и, следовательно, более широко распространенный в ресторанах высокой кухни и других ресторанах с полным обслуживанием.

Счетчик или бар

В баре услуги клиенты могут либо сидеть на табуретках или стульях у стойки или бара и обслуживаться непосредственно сотрудники бара, или они могут сидеть за отдельными столами в зоне бара и обслуживаться обслуживающим персоналом, который забирает напитки из бара для клиента. Прежний метод обслуживания напитков, при котором клиент может оставаться сидя за барной стойкой или столом, чаще всего используется в общественных заведениях и кафе в стиле предприятий общественного питания. Последний метод широко используется в барах отеля и других ресторанах, где часто есть отдельный бар для напитков до и после ужина. В обеих ситуациях общественного питания бар выступает в качестве инструмента продаж для заведения и поэтому должен выглядеть привлекательно и иметь соответствующий выбор напитков для данного конкретного вида деятельности и рынка, на который он нацелен.

Разливочный аппарат

Для удобства классификации те автоматы, которые раздают алкогольные напитки и алкогольные напитки, могут быть названы «раздающими машинами», а автоматы, предлагающие безалкогольные напитки, могут называться «торговыми автоматами». Автоматические дозирующие машины могут быть использованы для точного дозирования точных количеств алкогольных напитков, причем типы дозирующих машин варьируются от очень простых до очень сложных. Во многих случаях средства управления машиной устанавливаются в количестве, необходимом для дозирования, бутылка помещается в машину в перевернутом положении, и машина будет измерять и распределять порции, установленные на машине. В более сложных машинах коктейли могут даже смешиваться, а затем разливаться.

Использование автоматических дозирующих машин имеет несколько преимуществ; каждая порция точно измеряется, чтобы не было чрезмерной или недостаточной заливки; стандартные напитки всегда подаются клиенту; некоторые дозирующие машины могут разливать и смешивать напитки быстрее, чем бармен; если автомат измеряет количество выданных напитков, можно точно проверить количество подаваемых напитков и количество денег, забранных баром; их использование сокращает поломки, потери и воровство; расположение брусев может стать более компактным и сэкономить пространство; и, наконец, те машины, которые не только измеряют и раздают напитки, но и поддерживают постоянный складской запас, являются очень полезным инструментом для повторного заказа и контроля управления.

Столовое обслуживание

В контексте этой таблицы классификации услуга используется для описания обслуживания напитков за обеденным столом клиента. Заказ клиента на напитки

принимается за столом, а напитки обычно собираются со стороны бара или из раздаточного бара, который находится вне поля зрения клиента. Бар выдачи - это бар для раздачи напитков обслуживающему персоналу, а не напрямую клиентам; поскольку это не визуальный инструмент продаж заведения, он обычно не предназначен для эстетической привлекательности, но очень функционален, так как он часто должен обслуживать множество точек продажи ресторанов и других напитков в заведении, например, в отеле. В некоторых ресторанах тележка или тележка могут использоваться для доставки напитков к столам, особенно после еды, когда подаются ликеры. Использование такой тележки для напитков не только помогает обслуживать напитки, но и является важным визуальным инструментом продаж.

Банкетный сервис

Служба напитков в банкетных функциях часто очень похожа на службу питания в том, что определенные напитки уже были выбраны и подаются в установленное время в течение еды, чтобы сопровождать определенные продукты. Напитки перед едой в банкетном зале могут быть поданы обслуживающим персоналом, например, подносить гостям подносы с напитками или бар, предлагающий выбор напитков, может быть организован в комнате, используемой для сборки гостей, и гости могут купить прямо из этого. Во время еды подаются вина, выбранные хозяином, а после ужина напитки, такие как кофе и ликеры, также подаются на столы гостей. Данная система называется «включающим баром». Любые другие напитки, заказанные гостями, обычно не включаются в стоимость банкетного обеда и поэтому оплачиваются гостями отдельно. Альтернативой инклюзивному бару является «кассовый бар», когда напитки не были предварительно заказаны, и гости сами оплачивают все напитки. Однако общепринятая практика заключается в том, что в зоне приема для банкета официанты вина накрывают стол, чтобы клиенты могли заранее выбрать, а иногда и заплатить за свои вина.

Обслуживание номеров и лаунджей

В операциях по обслуживанию официантов клиент заказывает требуемые напитки в номере или на этаже, и напитки доставляются в номер; оплата может быть произведена непосредственно официанту или, как обычно, списывается со счета клиента. Хотя машины самообслуживания используются в некоторых заведениях, обслуживание официантов по-прежнему является наиболее распространенным методом обслуживания номеров.

Как и в случае обслуживания продуктов питания в гостиницах, обслуживание напитков постепенно ограничивается более дорогими отелями; однако некоторые другие категории гостиниц, курортных заведений и пабов используют услугу утреннего кофе и послеобеденного чая в качестве средства продления времени обслуживания.

Кофейные тележки

Использование кофейных тележек или чайных тележек для обслуживания напитков

было включено сюда, потому что в рамках этого вида обслуживания напитки часто подают непосредственно клиентам за их столом или столом. Этот метод обслуживания напитков все еще используется сегодня в офисных зданиях и фабричных зданиях, хотя в значительной степени он заменяется торговым автоматом.

Ликеро-водочные тележки

Тележки с ликером можно использовать во многих ресторанах и отелях, и их обычно подают к столу клиента в конце еды. Интересный ассортимент ликеров с привлекательным ассортиментом часто может стимулировать интерес клиентов и увеличить продажи алкогольных напитков.

Поэтому официантский способ подачи напитков чаще всего используется в заведениях общественного питания с более высокими ценами, хотя он применяется в ряде других случаев общественного питания. По определению этот тип обслуживания напитков является более трудоемким, чем тот, который требуется для операций самообслуживания. В ресторанах высокой кухни, например, с использованием французского метода общественного питания, в котором еда предоставляется гостю перед обслуживанием, также существует аналогичный метод подачи напитков; служба вина, например, будет очень похожа по стилю и формальности - вино будет представлено клиенту и попробовано до того, как оно будет подано другим гостям. Этот вид услуг отличается от операций самообслуживания, когда гости помогают не только с едой, которую они хотят, но и с напитками. Следовательно, в большинстве случаев общественного питания стиль обслуживания напитков отражает стиль обслуживания, так что эти два дополняют друг друга.

ВЫВОД

- Основными методами производства продуктов питания, которые в настоящее время используются в Великобритании, являются: традиционные или традиционные (готовить-подавать); обычное производство с использованием полуфабрикатов: варка-заморозка и варка-охлаждение и их производных.
- Дополнительные методы, используемые специально производителем пищевых продуктов: консервирование, обезвоживание, использование синтетических продуктов и т. д. но они не рассматриваются в этой книге.
- Тенденция увеличения использования удобных и консервированных продуктов питания, поскольку производители улучшают качество, упаковку и более широкий ассортимент продукции.
- В тех случаях, когда расходы на персонал продолжают расти, особенно на квалифицированный персонал, стоимость технологии остается достаточно постоянной. Ресторанные и гостиничные сети могут поддерживать стандарты качества и снижать затраты за счет его использования.
- Выбранная система производства продуктов питания должна отвечать

требованиям стиля меню обслуживания и доступного пространства.

- Продукты питания и напитки, обслуживание систем включают в себя ресторан, кафе, самообслуживание, счетчики или "шведский стол", обслуживание номеров, бары и торговый.
- Увеличение стоимости земли, капитала и оборудования, рабочей силы и сырья требует внимания к деталям на начальном этапе планирования, чтобы удовлетворить точные требования системы производства пищевых продуктов.

ВАРИАНТЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Производство и обслуживание продуктов питания и напитков - это учебная область, состоящая из ряда взаимосвязанных специализированных областей, производства и обслуживания продуктов питания, исследований спиртных напитков, вин, пива и спиртных напитков и т. Д., Горячих напитков и управления квалифицированным производственным персоналом и Взыскательные клиенты, все под широким эгидой сложного законодательства. Поэтому мы рассмотрим варианты дальнейшего изучения под рядом заголовков.

1. Законодательство. Любой, кто работает в сфере производства продуктов питания и напитков, должен будет пройти обучение на получение сертификата Basic Food Hygiene, выданного Сертифицированным институтом гигиены окружающей среды, обычно курсом на полдня, проводимым местным советом. Как работник, занимающийся едой и напитками, особенно если вы занимаетесь супервизором, вам необходимо будет ознакомиться с положениями Закона о безопасности пищевых продуктов 1990 года, которые можно получить в канцелярии Ее Величества (HMSO). Для тех, кто связан с продажей спиртных напитков, особенно если вы занимаетесь руководящей должностью, вам следует знать о положениях Закона о лицензировании 2003 года и соответствующих сертификатов Национального сертификата для лицензиатов или Национального сертификата в области лицензированной розничной торговли. обучения. Вы также можете получить персональную лицензию.

2. Производство и обслуживание продуктов питания. Существует широкий спектр учебников, охватывающих различные аспекты производства и обслуживания продуктов питания: от тех, которые предлагают рецепты или рецепты с теорией производства продуктов питания, до тех, которые предлагают более сложные теории производства продуктов питания и теорию пищевых систем. Конечно, существует огромное количество книг с рецептами, в том числе профессиональных рецептов - например, Гари Роудс, Джейми Оливер, Гордон Рэмси, Энтони Уоррал Томпсон, Рик Стейн, Рэймонд Блан и Антон Моссиман - и все они являются действительными текстами для профессионал отрасли. В дополнение к этим и многим другим популярным книгам, существует ряд образовательных академических текстов,

которые дадут более глубокое понимание конкретных областей производства продуктов питания и напитков и методов обслуживания. К ним относятся «Репертуар кухни» Луи Солье, справочник классических блюд, соусов, гарниров и т. Д. ; Практическая кулинария, 10-е издание Фоскетта, Чезерани и Кинтона или «Продвинутая практическая кулинария», 4-е издание Фоскетта, Кэмпбелла и Чезерани, оба кулинарных текста для профессионального шеф-повара; Food and Beverage Service, 7-е издание Lillicrap and Cousins, в котором основное внимание уделяется производству продуктов питания и напитков; The Larder Chef от Bode и Leto, современная классика по приготовлению блюд; и Теория общественного питания, 10-е издание Фоскетта, Чезерани и Кинтона.

3. Напитки: в то время как напитки включают в себя все жидкие закуски, наибольший интерес вызывает вино, коктейли, настоящий эль и кофе. Для тех, кто особенно интересуется винами, есть несколько текстов, в частности, «Всемирный атлас вина», 5-е издание Джонсона; Новый краткий курс по вину Хоффмана; Виноград и вино Кларк и Рэнд; Винный отчет Стивенсона; вместе с рядом ежегодных публикаций о винтажах и т. д., а также Pocket Wine Book 2008 от Johnson. Для тех, кто заинтересован в изучении пива, известные британские эксперты по производству и потреблению пива - это кампания за настоящий эль (CAMRA). У них есть региональные офисы по всей Великобритании с членством около 87 000 человек. Они лоббируют соблюдение традиционных стандартов в пивоварении, проводят различные фестивали, выпускают информационные бюллетени и публикуют многочисленные руководства по пиву. Изучение духов делится на две широкие группы. Первый - это те, которые традиционно потребляются сами по себе, например, некоторые бренди, арманьяк, коньяк, солодовый виски, большинство ликеров, и мы можем добавить сюда некоторые крепленые вина, такие как изысканный херес или портвейн. Вторая группа - это коктейли, которые могут содержать один или несколько спиртных напитков, смешанных с другими ингредиентами для создания уникального напитка. Существует ряд учреждений, которые могут обеспечить дальнейшее обучение, но двумя наиболее популярными являются Гильдия барменов Соединенного Королевства (UKBG), созданная в 1933 году, торговая ассоциация, предлагающая обучение барам и коктейлям, и Фонд образования вина и спиртных напитков (WSET), основана в 1969 году; они обеспечивают высококачественное образование и подготовку в области вин и спиртных напитков до уровня диплома. Существует также ряд публикаций, в том числе журнал Decanter, 12 номеров в год; Журнал «Еда и напитки», 6 номеров в год; и ряд учебников: Международное руководство по напиткам, написанное UKBG, Классические коктейли от Calabrese, Craft of the Cocktail от Degroff и Kindred Spirits от Pacult.

УПРАЖНЕНИЕ

Исполнительный шеф-повар Сара Бронстон вскоре поняла, что занять эту новую

должность в то время, возможно, казалось захватывающей возможностью, но казалось, что контроль над запасами помещений, которые она наняла для управления, был настолько неорганизованным, что это, безусловно, было одной из главных причин сбоев в количестве клиентов.

Во время своего самого первого аудита Сара обнаружила, что ее команда будет заказывать продукты на специальной основе, не сохраняя никаких четких записей запасов. Когда поставки прибыли в помещение, персонал оказался слишком занят, чтобы считать предметы или даже проверять качество и просто подписывал накладную без двойной проверки продуктов. Она с ужасом обнаружила в магазинах ряд устаревших продуктов, а заранее заготовленные товары не были маркированы, поэтому не было возможности узнать, что безопасно использовать, а что нет. Не было никаких ежемесячных инвентаризаций, и вино хранилось в подвалах, которые часто достигали 20°C. Система EPOS, которая была недавно установлена, не была связана с какой-либо системой инвентаризации, так что никаких отчетов о запасах, казалось, не существовало. Сара поняла, что ей предстоит много работы, если этот ресторан собирается сохранить свою лицензию, не говоря уже о привлечении большого количества клиентов.

Рассмотреть последствия описанной выше ситуации с точки зрения:

- Здоровье и безопасность
- Качество контроля над производством продукта

Если бы Вы были Сарой, какие шаги Вы предприняли бы, чтобы качество продукта не подвергалось опасности?

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

AVA, 2017, 2016 Великобритания Торговый цензор промышленности, опубликованные AVA <http://the-ava.com/wp-content/uploads/2017/05/Ава-переписи-2016-публикации.pdf>, дата обращения 30/05/2017.

Новости патента дела и коммерции, 2015, www.Globalipnews.com, дата обращения 30/05/2017. Колтман, М., 2000, Гостиничный учет управления, 7-е изд. Нью-Йорк: Джон Уайли.

Cracknell, H. L., Kaufmann, R. J. and Nobis, F., 1988, практическое профессиональное питание. Лондон: Палгрейв Макмиллан.

Дэвис, Б. и Локвуд, А., 1994, Управление продуктами питания и напитками - выбор чтений. Оксфорд: Баттерворт-Хайнеманн.

Fiss, M. L., 2003, прокладывая курс к свободе: Круизные линии создают столовую революцию, директор общественного питания, 16(6): 08977208, дата обращения 15/6/2003.

Агентство по пищевым стандартам, n. d., бизнес и промышленность, <https://www.food.gov.uk/business-industry>, доступ 5/10/2017.

Агентство по пищевым стандартам, 2005 год, руководство по постановлению 178/2002 общего закона о продовольствии, [www.food.gov.uk / консультации/ukwideconsults / 2005 / genfoodlaw178](http://www.food.gov.uk/консультации/ukwideconsults/2005/genfoodlaw178), доступ 5/10/2017.

Зеленый, Е. Ф., Г. Г. Дрейк и Суини Ф. Я., 1987, *выгодные продукты питания и напитки*управления:

Планирование. Дженкс, хорошо: КнигиУильямса.

Хайман, Х. Х., 1982, блоки управления в здравоохранении. Лондон: КрумХелм.

Лето, М. Ж. и Боуд, У. К. Х., 2006, шеф-кладовая, 4-е изд.

Оксфорд:Баттерворт-Хайнеманн. Lillicrap, Д. и Кузин, Я., 2006, еда и напитки, 7-е изд. Лондон: Ходдер и Стоутон. Perlik, А.,2006, печать одобрения, рестораны и учреждения, 116(8): 02735520.

Сильвер, Д., 2000, Разрыв с традицией, Рестораны и учреждения, 110 (29):

02735520,доступ 11/01/2000. Стивенс, Дж., 1987, Измерение

эффективности закупок. Лондон: ДеловыеКниги. Strauss, К., 2004, Hotels:

Полномасштабное Производство, 38(9): 67-70,Нью-Йорк:

ReedElsevierInc. Ward, J., 1984, Управление Прибыльным Продуктом.Оксфорд: Баттерворт-Хайнеманн.

Westing, К., ZenzG. J. andFineI. V., 1983, Управление закупками. Нью-Йорк: ДжонУайли.

Глава 9

Контроль работы

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Проработав эту главу, вы сможете:

- Понять цели контроля затрат на продукты питания и напитки.
- Провести анализ безубыточности и понять бюджет.
- Понять концепции стандартных рецептов, урожайности и размеров порций.
- Понять методы контроля затрат на продукты питания и напитки.
- Понимание основ контроля доходов и различий между ручными и компьютеризированными системами.
- Понять некоторые основные рабочие коэффициенты.

Введение

Достижение, поддержание и повышение адекватного уровня прибыли необходимы для выживания всех предприятий, особенно в условиях растущей конкуренции, которая побуждает клиентов не только переходить от своего обычного типа ресторана, но также и от множества других видов досуга, преследующих все ограниченный размер располагаемого дохода тех же клиентов.

Контроль за пищевыми продуктами и напитками может быть определен как руководство и регулирование затрат и доходов от повседневной оперативной деятельности на предприятии по производству продуктов питания и напитков. Успешный холистический подход к контролю над пищевыми продуктами и напитками является обязательным для любого типа обслуживания продуктов питания и напитков, независимо от его размера. Стоимость продуктов питания и напитков сама по себе может варьироваться от 25% до 50%, в зависимости от типа операции. В то время как в ресторанах еда и напитки могут быть не единственным источником

дохода (например, мерчендайзинг и аренда помещений могут приносить дополнительный доход), в общественном питании, ресторанах для сотрудников и аналогичных операциях еда и напитки являются основными повседневными расходами. , который контролируется бюджетами и, возможно, уровнем субсидий, либо в общей компании, либо в расчете на единицу продукции. Степень контроля связана с размером операции. Большая групповая операция потребует гораздо более точной, подробной и актуальной информации, чем небольшая операция. Кроме того, более крупная операция сможет поддерживать управление с помощью компьютеризированной системы, в которой более мелкая операция не сможет себе это позволить - хотя стоимость такой технологии в последние годы значительно снизилась, так сильно, так что даже небольшие операции теперь могут позволить себе такие системы. В обоих случаях тип и объем требуемых данных должны быть выборочно определены, если контроль должен быть значимым и эффективным.

Понимание структуры затрат и прибыли предприятия

Затраты на эксплуатацию службы по продаже продуктов питания и напитков обычно анализируются по трем заголовкам для основных элементов затрат, как показано на рисунке 9.1. Эти заголовки представляют собой затраты на материалы, затраты на рабочую силу и накладные расходы - здесь дополнительно делятся на контролируемые (те, на которые руководитель подразделения или отдела может непосредственно влиять или контролировать) и неконтролируемые. Этот пример показывает, что каждый из основных элементов затрат составляет около одной трети дохода, а доход или прибыль составляют около 5% дохода.

Давайте рассмотрим каждый из этих трех элементов стоимости чуть подробнее.

Материальные затраты - это просто стоимость еды и напитков, потребляемых. Стоимость любых продуктов питания и напитков, предоставляемых персоналу в виде питания, обычно вычитается из материальных затрат и добавляется к трудовым затратам. Стоимость материалов рассчитывается по формуле:
$$\text{начальный запас} + \text{стоимость закупок} - \text{стоимость питания персонала} - \text{конечный запас} = \text{стоимость материалов}.$$

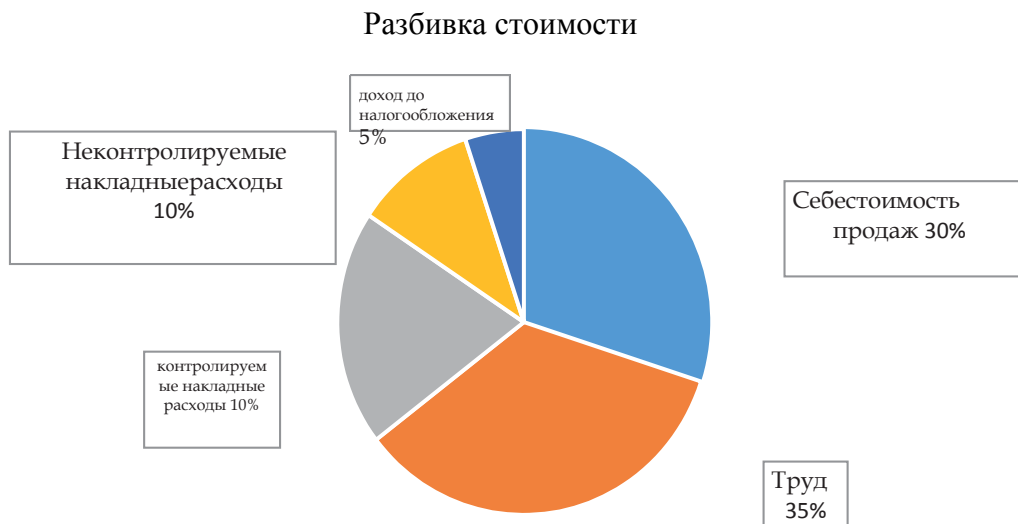


Рис. 9.1 простая разбивка стоимости

На рисунке 9.2 показан диапазон стоимости материалов в процентах от выручки от продаж для различных операций по доставке продуктов питания и напитков. Эти данные взяты из сравнительного исследования Christie & Co, 2016 г. Ассоциации лицензированных розничных продавцов (ALMR). ALMR представляет собой ассоциацию, которая представляет более 90% лицензированных пабов и клубов, управляемых в сфере гостеприимства, фирменных ресторанов и кафе. Участники управляют некоторыми из самых известных брендов главной улицы, а также одними из самых любимых независимых малых предприятий. В совокупности в этих подразделениях занято более 1,3 миллиона человек, работают 23 000 отделений и они составляют около 3% ВВП.

Процент стоимости материалов варьируется от 25% продаж в повседневных ресторанах до 48% в ночных клубах и 50% в местных местных пабах. Можно утверждать, что эти операции могут работать с такими высокими материальными затратами, потому что продукты питания являются вспомогательными для продажи напитков в этих заведениях, поэтому они могут позволить себе довольно низкую цену на свою еду и при этом получать адекватную прибыль. Без этих операций диапазон обычно составляет 30–35%, но каждая операция должна определять соответствующий целевой процент, чтобы соответствовать ее собственной стратегии. В целом, чем выше стоимость материалов, тем лучше «стоимость на табличке» представляется покупателю.

Стоимость материалов по сегментам рынка, в%

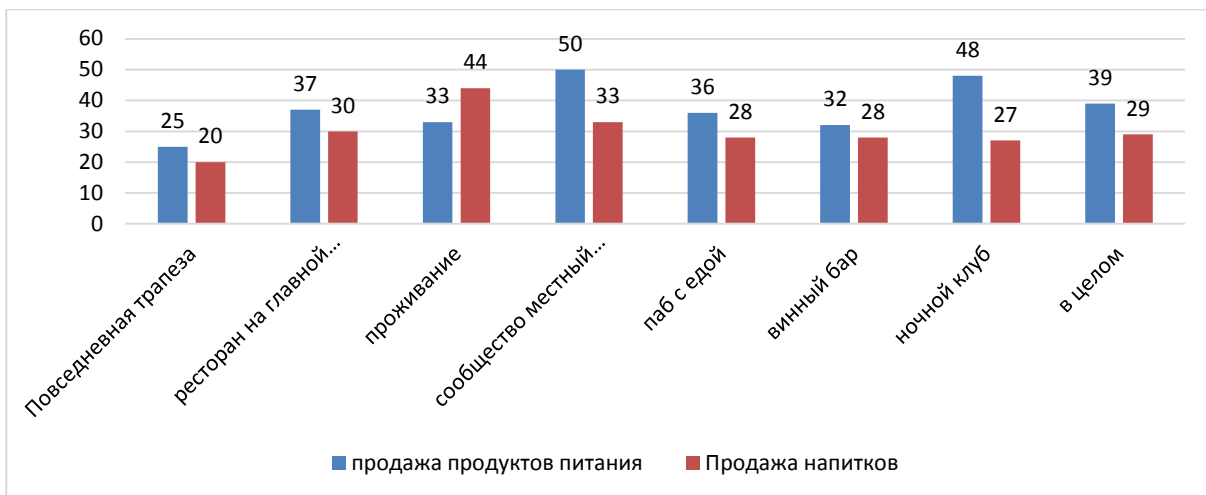


Рисунок 9.2 процент стоимости материалов по сегментам рынка
 Источник: Николлс, 2016, основные моменты отчета Ассоциации лицензированных нескольких розничных торговцев Christie&CoBenchmarking 2016

1. Затраты на оплату труда включают заработную плату, выплачиваемую всем работникам, а также любые взносы работодателя в государственные налоги, премии, питание персонала, пенсионные фонды и т. д.
2. Сопоставимые цифры из отчета ALMR по затратам на рабочую силу показаны на рисунке 9.3. Здесь диапазон колеблется между 32% в пабах с водным питанием и 22% в местных пабах. Опять же, это отражает характер деловой активности в этих двух операциях. Управление пабом с едой - это более трудоемкая операция - повара, персонал общественного питания, а также персонал бара - по сравнению с местным сообществом с мокрым руководством. Общее среднее значение составляет 28%, но опять-таки решения об уровне предоставляемых услуг будут иметь прямое влияние на стоимость рабочей силы.
3. Накладные расходы - все расходы, кроме материальных и трудовых затрат, например, аренда, тарифы, страхование, амортизация, ремонт, печать и канцелярские товары, фарфор, изделия из стекла и основное оборудование.

Расходы на заработную плату от продаж по сегментам рынка, в процентах

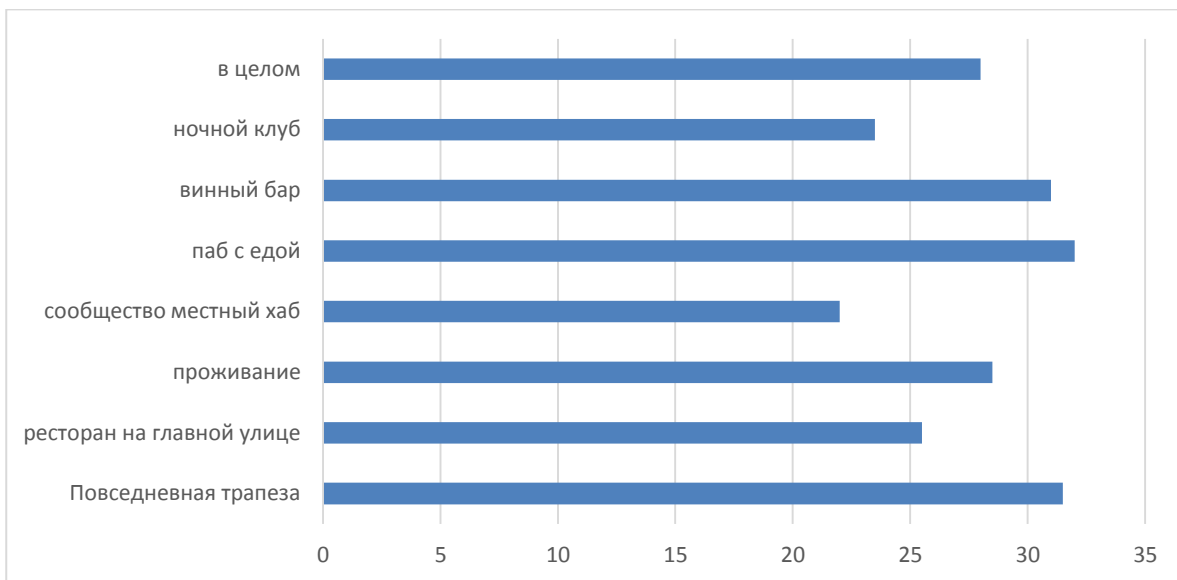


Рисунок 9.3 расходы на заработную плату в процентах от продаж по сегментам рынка

Адаптировано из Nicholls, 2016, основные моменты отчета Ассоциации лицензированных нескольких розничных торговцев Christie&CoBenchmarking 2016

Сопоставимые показатели накладных расходов из отчета по сравнительному анализу ALMR показаны на рисунке 9.4. Цифры здесь колеблются от 18,5% продаж в жилых помещениях до 32% в ночных клубах, но с общим средним возрастом 21%. В частности, расходы на жилье - суммы, уплачиваемые за аренду, арендную плату, местные тарифы и т. д., - будут существенно различаться в зависимости от местоположения, при этом арендная плата в центре Лондона значительно выше, чем в других местах в Великобритании.

Накладные расходы в процентах от продаж по сегментам рынка

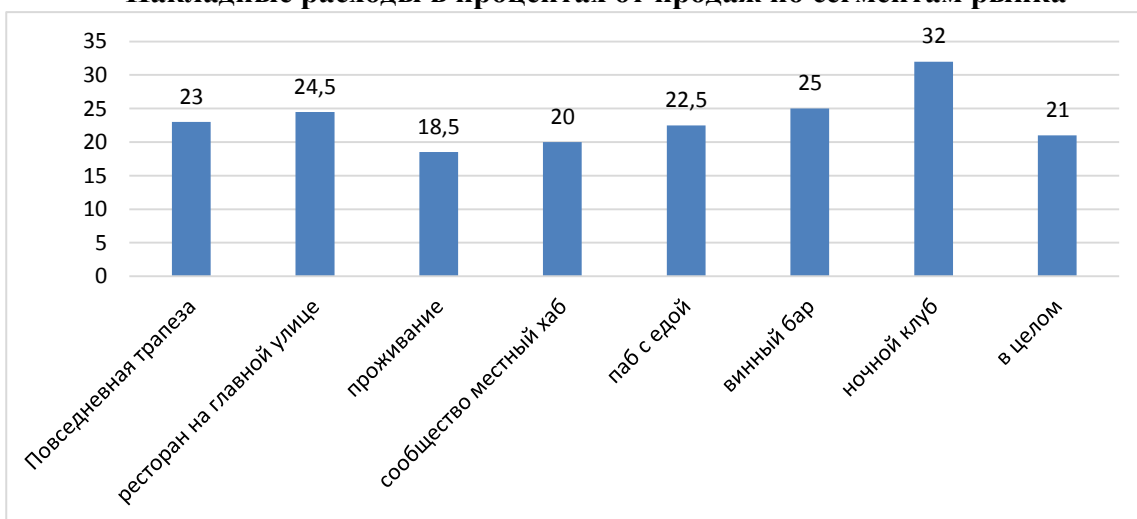


Рисунок 9.4 Накладные расходы в процентах от продаж по сегментам рынка

Адаптировано из Nicholls, 2016, Основные результаты сравнительного отчета ALMR Christie & Co 2016

Общая структура затрат в процентах от продаж по сегментам рынка

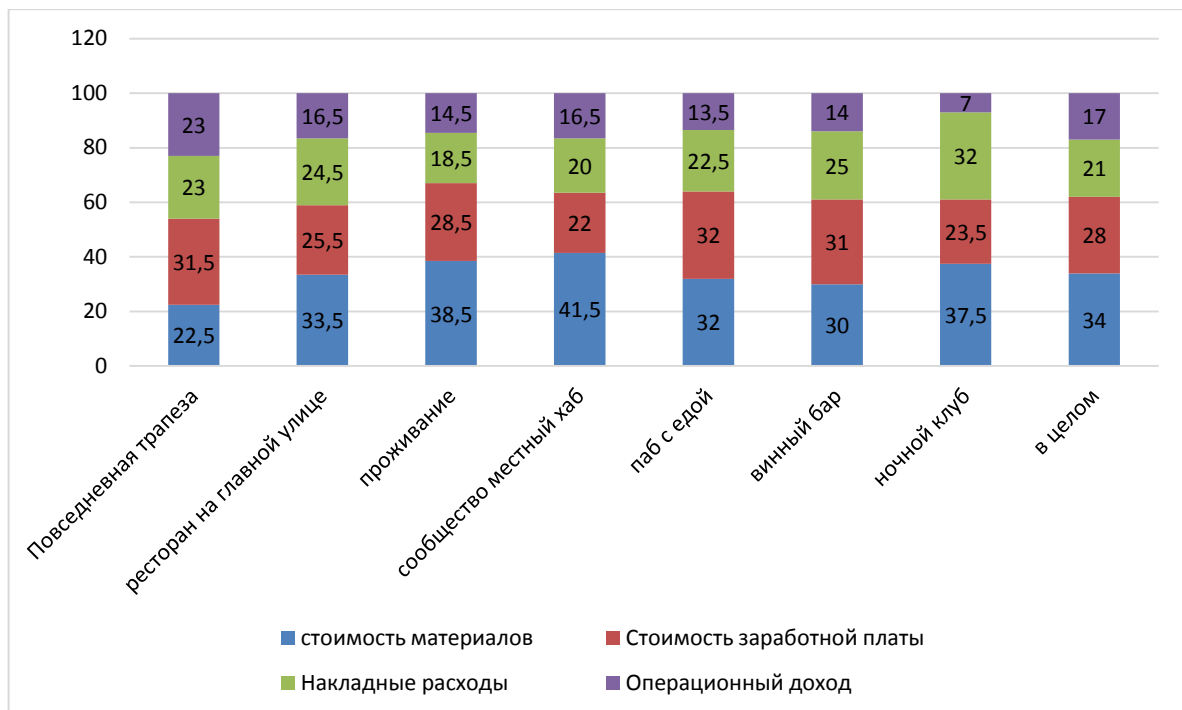


Рисунок 9.5 Общая структура затрат в процентах от продаж по сегментам рынка
Адаптировано из Nicholls, 2016, Основные результаты сравнительного отчета ALMR Christie & Co 2016

Различные структуры затрат

Если посмотреть на цифры по материалам, рабочей силе и накладным расходам в предыдущем разделе, можно увидеть, что существуют значительные различия между различными секторами лицензированного гостеприимства, которые составляют лишь часть индустрии гостеприимства в целом.

Когда цифры из трех элементов стоимости объединены, можно увидеть общую структуру затрат бизнеса и излишек, оставшийся от выручки или операционной прибыли. Это показано на рисунке 9.5.

У каждого сектора промышленности есть свой собственный особый баланс трех основных элементов стоимости, основанных на определенных обстоятельствах этого сектора промышленности. Даже в каждом секторе отдельные подразделения будут иметь собственную структуру затрат, определяемую финансовой, маркетинговой и операционной политикой этого бизнеса. Структура затрат оказывает существенное влияние на то, как бизнес может получить максимальную прибыль или избежать убытков.

Стоимость и рыночная ориентация

На этом этапе важно обсудить широкое различие между стоимостью и ориентацией на рынок в индустрии гостеприимства. Примеры ориентации на затраты выявляются, в частности, в секторе социального обеспечения, например, в сфере общественного питания в тюрьмах, для пациентов в больницах и часто в ресторанах

для сотрудников на местах, а примеры ориентации на рынок можно найти в отелях, ресторанах, секторах быстрого обслуживания и быстрого обслуживания.

Рыночный бизнес демонстрирует следующие характеристики:

- Высокий процент постоянных затрат, например, арендной платы, ставок, зарплаты менеджеров, износа зданий и оборудования. Этот высокий процент постоянных затрат остается неизменным независимо от каких-либо изменений в объеме продаж. Гостиничный ресторан является примером операции с высокими фиксированными затратами, которую необходимо покрыть до получения прибыли.
- Большая зависимость от увеличения выручки, а не от снижения затрат, чтобы внести вклад в уровень прибыли предприятия. Здесь подразумевается, что в стремлении повысить прибыльность бизнеса необходимо уделять больше внимания увеличению продаж (например, путем увеличения средних расходов клиентов или увеличения числа клиентов), а не уменьшению затрат. По этой причине первостепенное значение приобретает тщательный мониторинг всех продаж в ориентированном на рынок бизнесе.
- Нестабильный рыночный спрос на продукт, что требует большего внимания ко всем формам продажи и мерчендайзинга продукта для устранения дефицита продаж и необходимости более тесного управления возможностями бизнеса.
- Более вероятна более гибкая ценовая политика для привлечения клиентов в непиковое время.

Бизнес, ориентированный на затраты, имеет следующие характеристики:

- Более низкий процент постоянных затрат, но более высокий процент переменных затрат, таких как расходы на питание и питание. Процент переменных затрат в учреждениях, ориентированных на затраты, меняется в зависимости от изменений объема продаж бизнеса. Рестораны для сотрудников часто встречаются с более низким процентом постоянных расходов. Это уделяет меньше внимания достижению высоких объемов продаж.
- Большая зависимость от снижения затрат, а не увеличения продаж, чтобы внести свой вклад в предусмотренный бюджетом уровень прибыли предприятия. Таким образом, стремясь повысить уровень производительности (доходы и прибыль в бюджете) бизнеса, ориентированного на издержки, больше внимания будет уделяться снижению общих затрат на эксплуатацию в таких областях, как закупка, размеры порций и уровень труда.
- Относительно стабильный рыночный спрос на продукт. По сравнению с бизнесом, ориентированным на рынок, операции, ориентированные на затраты, пользуются достаточно стабильным спросом на свою продукцию. Это делает планирование и работу более предсказуемой и управляемой.
- Более вероятна более традиционная политика фиксированных цен.

Существуют области индустрии гостеприимства, которые не могут быть точно определены ни как стоимостные, ни как ориентированные на рынок, так как они отображают характеристики обеих ориентаций в разное время в ходе своей деятельности. В основном, однако, большинство заведений гостеприимства попадают в одну из этих двух категорий, и это имеет важные последствия для операционной и финансовой политики бизнеса, которая описана ниже.

УПРАЖНЕНИЯ

Принимая во внимание восемь случаев и предприятий, которые вы определили в Главе 1, классифицируйте их по их стоимости или маркетинговой ориентации. Почему некоторые предприятия труднее классифицировать, чем другие?

Единая система счетов для ресторанов

Единая система счетов для ресторанов была впервые разработана Национальной ассоциацией ресторанов в США и опубликована в 1968 году. Восьмое и последнее издание было опубликовано в 2012 году (Laube and Shuster, 2012). Система предоставляет в первую очередь независимым операторам ресторанов, состоящим из одного или нескольких подразделений, систематический и проверенный отраслью способ организации и представления своих счетов для эффективного управления их операциями. Он содержит очень подробную разбивку всех затрат, связанных с эксплуатацией услуг по доставке продуктов питания и напитков, и способ категоризации этих расходов для предоставления четкой управленческой информации, позволяющей принимать решения для повышения производительности.

На рисунке 9.6 представлена подробная разбивка доходов, затрат и прибыли для примера работы ресторана. Логика рисунка перемещается слева направо, начиная с разбивки доходов бизнеса на продажи продуктов питания, продажи напитков и другие доходы от таких вещей, как продажа товаров или плата за аренду помещения.

Из общей выручки необходимо принимать материальные затраты или себестоимость реализованной продукции - опять-таки подразделяемые на расходы на продукты питания, напитки и другие расходы, - оставляя показатель для валовой прибыли. Эта цифра и связанная с ней валовая прибыль в процентах от продаж или просто процент валовой прибыли является одним из наиболее широко используемых показателей эффективности кухонь в отрасли. В следующем столбце затраты на рабочую силу определены и классифицированы по управленческим расходам, расходам на персонал и вознаграждениям работникам, включая питание персонала, пенсионные взносы и т. Д., А также расходы на работу, такие как государственные налоги. Это оставляет то, что известно как прибыль после заработной платы. Другим широко используемым показателем эффективности является процент себестоимости. Он состоит из всех материалов и затрат на рабочую силу, сложенных вместе - известных как себестоимость - и рассчитанных как процент от продаж. Laube и Shuster (2012) предполагают, что для операции с полным обслуживанием процент от себестоимости в 65% даст возможность ресторану получить адекватную прибыль, в то время как для ресторана с ограниченным обслуживанием они предполагают, что эта цифра не

должна превышать 60%. ,

Если мы затем снимаем все контролируемые накладные расходы бизнеса - те, на которые непосредственно влияют политика и решения управления, - это оставляет контролируемый доход или прямую операционную прибыль. Снятие накладных расходов, таких как затраты на размещение, амортизация и аренда, оставляет операционный доход ресторана, а затем, в конечном итоге, начисляя корпоративные накладные расходы (если таковые имеются) и проценты, это оставляет чистую прибыль, чистую прибыль или прибыль до уплаты налогов на прибыль.

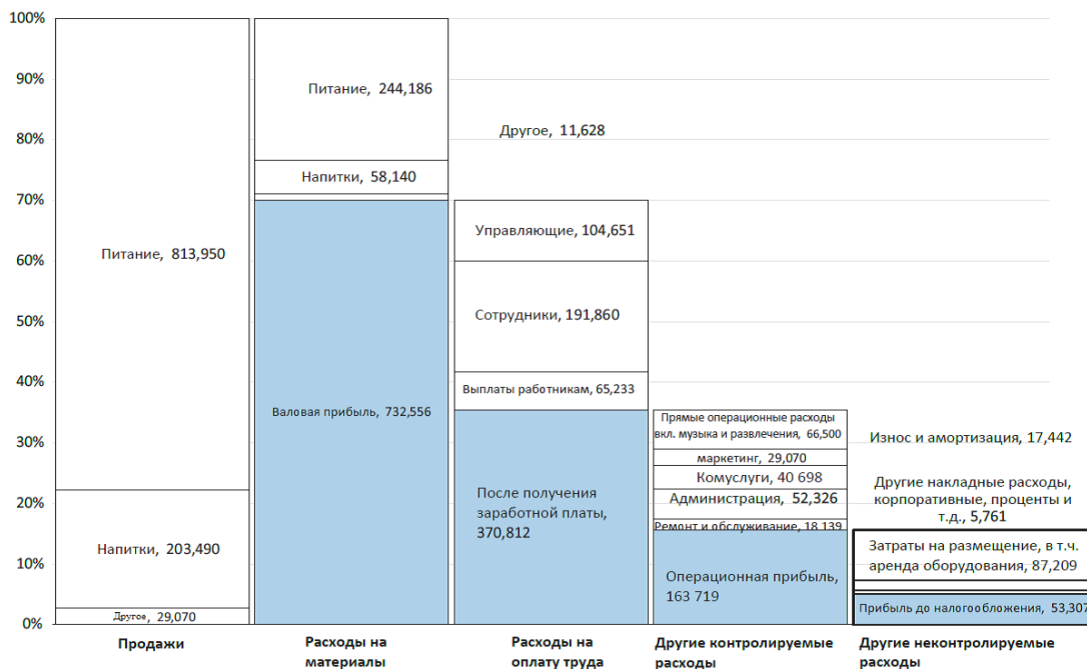


Рисунок 9.6 Единая система ресторанных счетов: выручка, стоимость и распределение прибыли

В таблице 9.1 показано, как можно объединить все эти доходы и расходы, чтобы получить простое и информативное представление в виде отчета о доходах. В отчете все проценты выражены по отношению к общей выручке от продаж, за исключением материальных затрат, которые основаны на соответствующих продажах.

Таблица 9.1 полный график продаж и затрат на основе единой системы счетов для ресторанов

Продажи	£	%
Еда	813950	77.8%
Напиток	203490	19.4%
Товары и другое	29,070	2.8%
Общий объем продаж	1,046,510	100.0%

Себестоимость реализованной продукции		
Еда	244186	30.0%
Напиток	58,140	28.6%
Товары и другое	11,628	40.0%
Общая стоимость материалов	313954	30.0%
Валовая прибыль	732556	70.0%
Труд		
Управление	104651	10.0%
Персонал	191860	18.3%
Вознаграждение сотрудников	65,233	6.2%
Общая стоимость рабочей силы	361744	34.6%
После прибыли за работной платы	370812	35.4%
Прочие подконтрольные расходы		
Прямые операционные расходы	63,953	6.1%
Музыка и развлечения	2,907	0.3%
Маркетинг	29,070	2.8%
Коммунальные услуги	40,698	3.9%
Общие и административные	52,326	5.0%
Ремонт и техническое обслуживание	18,139	1.7%
Итого подконтрольные расходы	207093	19.8%
Операционная прибыль	163719	15.6%

Таблица 9.1 продолжение следует

Продажи	£	%
Неконтролируемые расходы		
Расходы на размещение	81,395	7.8%
Аренда оборудования	5,814	0.6%
Износ и амортизация	17,442	1.7%
Корпоративные накладные расходы	2,907	0.3%
Процентные расходы	1,110	0.1%
Прочие доходы/расходы	1,744	0.2%
Итого неподконтрольные расходы	110412	10.6%
Прибыль до налогообложения	53,307	5.1%
Адаптировано из Laube и Shuster(2012)		

Это утверждение предоставляет ряд очень полезных показателей эффективности. К

ним относятся разбивка продаж между продуктами питания, напитками и прочим, соответствующие процентные доли затрат на материалы, процентные показатели затрат на оплату труда, процентные показатели себестоимости, прибыль после оплаты труда, операционная прибыль и чистая прибыль. Сравнение этих показателей с отраслевыми показателями, предыдущими показателями или показателями других подразделений в цепочке может дать четкое представление о том, где бизнес работает хорошо и где он может улучшиться.

Анализ безубыточности

Вышеприведенное утверждение дает очень четкое представление об операции за определенный период времени, но оно не учитывает поведение различных затрат в зависимости от объема бизнеса.

Обычно менеджеры по обслуживанию продуктов питания и напитков сталкиваются с проблемами, касающимися уровня стоимости продуктов питания и напитков, который может быть предоставлен, цен, которые необходимо установить для продуктов питания и напитков, уровня прибыли, требуемого на уровне департаментов и подразделений, и количество клиентов, необходимое для покрытия конкретных расходов или получения определенного уровня прибыли.

Типичные вопросы:

1. Какой уровень продаж необходим для покрытия постоянных затрат на единицу продукции?
2. Какой уровень продаж требуется от конкретного подразделения для достижения £x чистойприбыли?
3. Какой уровень продаж требуется, чтобы увеличить чистую прибыль единицы на£10,000?
4. Как повлияет повышение цен на 5% на чистую прибыль?
5. Как скажется на чистой прибыли увеличение средних расходов клиентов на 50p за прием пищи?
6. Какой повышенный уровень продаж должен быть получен, чтобы покрыть расходы в размере 1000 фунтов стерлингов на рекламу для поддержки ресторана?
7. Каковы будут финансовые последствия дисконтирования напитков во время предлагаемой акции?
8. Какова связь между капиталом, вложенным в ресторан, и его продажами и прибылью?

Поэтому необходимо изучать затраты не только по их характеру (материал, рабочая сила, накладные расходы), но и по их поведению в связи с изменениями объема продаж. Используя эти критерии, затраты могут быть определены как четыре вида, как показано на рисунке 9.7:

1. Фиксированные затраты: это затраты, которые остаются неизменными независимо от объема продаж, например, арендная плата, тарифы, страхование и элемент управления затратами на оплату труда.
2. Полуфиксированные затраты. Это расходы, которые сочетаются с объемом продаж, но не прямо пропорциональны его объему, например, расходы на топливо, телефон и стирку. Полуфиксированные затраты содержат постоянный и переменный вид затрат; Например, плата за телефонную связь в Великобритании содержит фиксированную стоимость квартальной или ежемесячной платы за линию и

переменную стоимость в зависимости от количества и продолжительности телефонных звонков.

3. Переменные затраты. Это расходы, которые напрямую зависят от объема продаж, например, от стоимости продуктов питания и напитков.

4. Общие затраты: это сумма постоянных затрат, полуфиксированных затрат и переменных затрат.

Ответы на вопросы можно затем изучить с помощью анализа затрат-объемов-прибыли и безубыточности. Анализ безубыточности позволяет удобно представить на графике взаимосвязь между фиксированными, частично фиксированными и переменными затратами в определенных объемах бизнеса. Это позволяет определить точку безубыточности и уровень продаж, необходимый для получения заранее определенного уровня чистой прибыли. Термин точка безубыточности может быть определен как тот объем бизнеса, при котором общие затраты равны продажам, и в котором нет прибыли или убытка. Техника основана на предположении, что: цена продажи остается постоянной независимо от объема бизнеса; определенные затраты на единицу продукции остаются неизменными в диапазоне продаж намеченного периода; только один продукт (например, еда) производится или продается; ассортимент продукции остается неизменным по себестоимости и объему; и производительность труда и машины постоянны.

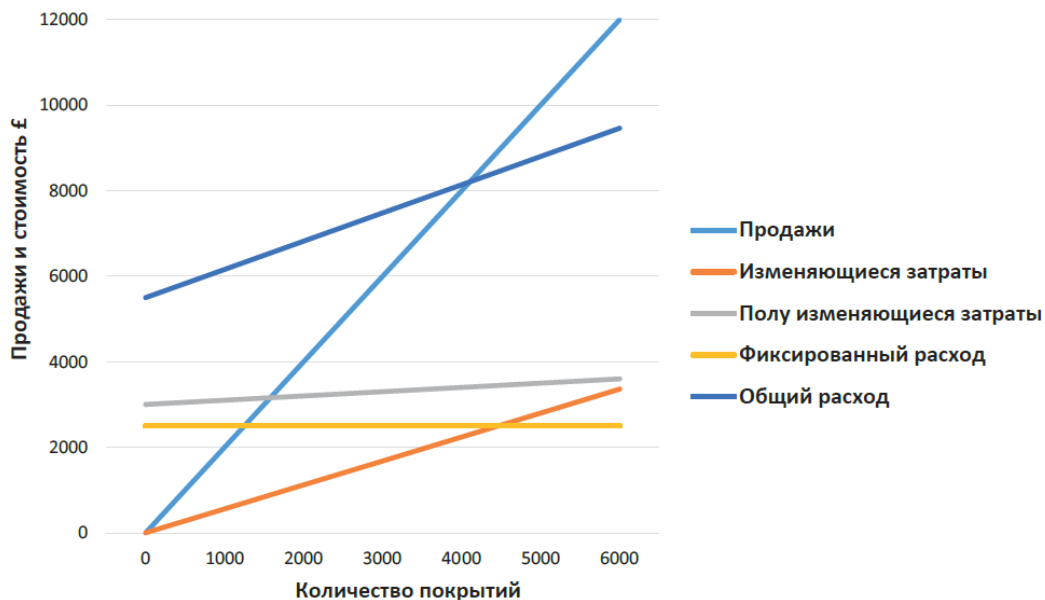


Figure 9.7 Поведение затрат при изменении продаж

Почти каждое действие или запланированное решение в бизнесе будет влиять на затраты, цены, которые будут взиматься, объем бизнеса и прибыль. Прибыль зависит от баланса продажных цен, ассортимента продукции, затрат и объема бизнеса. Техника безубыточности раскрывает взаимодействие всех этих факторов таким образом, который помогает менеджерам служб питания и напитков выбирать лучший курс действий сейчас и в будущем.

Работающий пример

Ресторан рассчитан на 180 мест, что позволяет обслуживать 10 080 клиентов в течение 28-дневного торгового периода за обедом и ужином. ASP клиентов составляет 15 фунтов стерлингов на человека, что дает максимальный объем продаж в 151 200 фунтов стерлингов. Фиксированные расходы ресторана составляют 35 000 фунтов стерлингов за период, в то время как переменные затраты составляют 40% от продаж (максимум 60 480 фунтов стерлингов).

Компиляция данных из рисунков выше предоставляет нам таблицу данных, показанную в Таблице 9.2, и из этого можно построить диаграмму безубыточности (предпочтительно с использованием электронной таблицы), как показано на Рисунке 9.7.

Глядя на диаграмму, видно, что 4000 покрытий - это точка безубыточности; однако при расчете точки безубыточности точное число будет равно 3889. Таким образом, количество накрытий от 3 889 до 10 080 принесет ресторану прибыль. Выход между точкой безубыточности и максимальным выходом называется запасом прочности. Размер запаса прочности является мерой стабильности прибыли. Чем выше отношение переменных затрат к постоянным затратам, тем выше запас прочности, а чем выше доля постоянных затрат, тем меньше запас прочности. Если переменные затраты возрастут (при неизменном уровне постоянных затрат), точка безубыточности будет повышена, что приведет к снижению уровня прибыли и снижению запаса прочности.

Хотя на диаграмме безубыточности схематически показаны различные уровни прибыли или убытка от разных объемов продаж, иногда уровень точности информации может вызывать сомнения из-за масштаба и точности представления графика. Точную точку безубыточности можно рассчитать по следующей формуле:

Объем $B / E = C / (S - V)$ = единицы продукции в точке безубыточности

где

C = общая стоимость производственных мощностей, то есть стоимость создания конкретной производственной мощности для предприятия (это будет включать арендную плату, ставки, страхование, заработную плату, амортизацию зданий и оборудования и т. Д.)

S = цена продажи за единицу

V = переменная стоимость за единицу

Таблица 9.2 Диаграмма безубыточности: обработанные данные

Количество обложек	2,000	4,000	6,000	8,000	10,000	10,080(Макс)
Продажи	30,000	60,000	90,000	120000	150000	151200
Переменные затраты	12,000	24,000	36,000	48,000	60,000	60,480
Постоянные издержки	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,001
Суммарные расходы	47,000	59,000	71,000	83,000	95,000	95,481

График безубыточности: учебная задача с решением

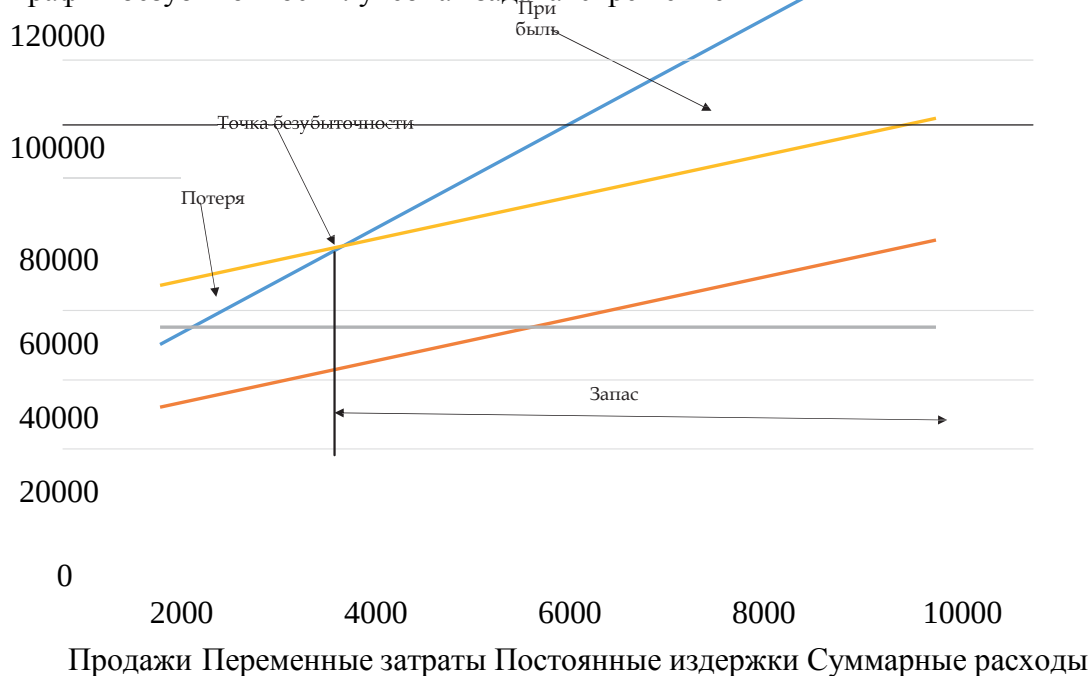


Рисунок 9.8 график безубыточности: пример

EasyEnterprises рассматривает возможность приобретения ресторана Rumble-Tum. Цена покупки составляет £1,000,000, и директора EasyEnterprises ожидают, что любая новая покупка покажет рентабельность капитала 18%. Владелец ресторана может предоставить следующую информацию:

- Тарифы, страхования, расходы на топливо и т. д.: £450,000 в год.

- Плата за франшизу: £50,000 в год.
 - Комиссия по франчайзингу: 1% от оборота.
 - Заработная плата: £10,000 в неделю.
 - Ресторан работает шесть дней в неделю и 50 недель в году.
- Примечание: заработная плата выплачивается только в течение 50 недель.
- Типичные дневные бизнес-шоу: 200 обедов подаются с ASP в размере 15 фунтов стерлингов, а 100 обедов подаются в размере 30 фунтов стерлингов.
 - Максимальное количество чехлов, которые можно подавать без физических изменений в структуре-250 обедов и 125 ужинов. Ожидается, что ресторан будет работать с валовой прибылью от 55% до 65%.

С помощью удобной примере предприятия:

Подготовьте отчет о прибыльности для ресторана при работе с валовой прибылью в процентах 55%, 60% и 65%.

Делая расчеты, используя формулу безубыточности, четко указывайте точки безубыточности и их пределы безопасности.

Для решения этой деятельности, пожалуйста, смотрите сопроводительный сайт

Анализ чувствительности прибыли

Среди проблем, с которыми часто сталкивается менеджер по обслуживанию продуктов питания и напитков, - как можно поддерживать или увеличивать прибыльность работы. Если цены на некоторые или все товары будут увеличены и на сколько, и / или уменьшены затраты на продукты питания и напитки, и / или уменьшены затраты на рабочую силу, и / или увеличено число покупателей и т. Д. Один метод, который может помочь Ответ на эти вопросы является анализ чувствительности прибыли (PSA).

СРП занимается выявлением «критических» или «ключевых факторов» (т. Е. Определяющих факторов прибыльности) бизнеса и установлением того, как они влияют на его чистую прибыль. Акцент в СРП делается на чистой прибыли и изучении тех областей, которые положительно отреагировали на изменения. Для осуществления ВАБ сначала необходимо рассчитать «мультипликаторы прибыли» (PM) бизнеса.

Метод таков:

1. Определите «ключевые факторы», финансовые и операционные, бизнеса. Хорошей отправной точкой в определении ключевых факторов является рассмотрение количества покрытий, расходов на продукты питания и напитки, затрат на рабочую силу, выручки от продаж, цены за покрытие или средних расходов и так далее.
2. Предположите изменение в одном «ключевом факторе», скажем, в 10%, оставив все остальные постоянными.
3. Рассчитайте результирующее изменение чистой прибыли на основе вашего понимания поведения, связанного с затратами, как обсуждалось в предыдущем

разделе.

4. Рассчитайте мультипликаторы прибыли следующим образом:

$$PM = \frac{\text{Процент изменения чистой прибыли}}{\text{Процент изменения "ключевого фактора"}}$$

1. Перечислите РМ в порядке ранжирования размера.
2. Проанализируйте результаты.

УПРАЖНЕНИЕ

Используя показатели для простых предприятий, как показано в предыдущей деятельности, определите ключевые факторы и проведите анализ чувствительности к прибыли. Какие рекомендации высшему руководству вы бы сделали на основе своего анализа?

Цели системы контроля пищевых продуктов и напитков

Цели системы контроля пищевых продуктов и напитков можно суммировать следующим образом:

Анализ доходов и расходов. Этот анализ касается исключительно доходов и расходов, связанных с обслуживанием продуктов питания и напитков. Анализ выручки, который обычно проводится каждой торговой точкой, учитывает такие аспекты, как объем продаж продуктов питания и напитков, структура продаж, средняя покупательная способность (ASP) клиентов в разное время дня и количество обслуживаемых клиентов. Анализ затрат включает затраты на еду и напитки в подразделениях / подразделениях, порционные расходы и затраты на рабочую силу. Эффективность каждой торговой точки затем может быть выражена в виде валовой прибыли и чистой маржи или после выручки от заработной платы (то есть валовой прибыли за вычетом заработной платы) и чистой прибыли (то есть валовой прибыли за вычетом заработной платы и все накладные расходы, такие как аренда, тарифы, страхование и т. д.).

- Установление и поддержание стандартов. Основой работы любого пункта обслуживания продуктов питания и напитков является установление набора стандартов, которые будут характерны для конкретной операции, например, сети ресторанов быстрого питания. Если не будут установлены стандарты, ни один сотрудник не будет подробно знать, какие стандарты должны быть достигнуты, и эффективность работы сотрудника не может быть эффективно измерена менеджерами. Эффективное подразделение будет иметь установленные стандарты, изложенные в руководствах, часто называемых СОПами (стандартными операционными процедурами), которые должны быть легко доступны для ознакомления всем сотрудникам. Установив стандарты, трудной проблемой всегда для руководства операцией является поддержание этих стандартов. Этому может помочь регулярная проверка стандартов,

достигнутых путем наблюдения и анализа, а также замечаний, сделанных клиентами, и, при необходимости, проведение учебных курсов для усиления стандартов.

- **Ценообразование.** Важной целью контроля продуктов питания и напитков является обеспечение надежной основы для ценообразования в меню, включая расценки на специальные функции. Поэтому важно определять цены на продукты питания и список напитков в свете точных затрат на продукты питания и напитки и других основных расходов заведения, а также общих рыночных соображений, таких как средняя покупательская способность клиентов, цены, взимаемые конкурентами и цены, которые примет рынок.

- **Предотвращение отходов:** для достижения стандартов эффективности для предприятия устанавливаются целевые показатели для доходов, уровней затрат и уровня прибыли. Для достижения этих уровней производительности необходимо предотвращать потери материалов, вызванные такими факторами, как плохая подготовка, перепроизводство, отказ от использования стандартных рецептов и т. Д. Это можно сделать только с помощью эффективного метода контроля, который охватывает полный цикл контроля пищевых продуктов и напитков от основных политик организации до управленческого контроля после завершения операции.

- **Предотвращение мошенничества.** Система контроля должна предотвращать или, по крайней мере, ограничивать возможные области мошенничества со стороны клиентов и персонала. Типичными областями мошенничества со стороны клиентов являются такие вещи, как преднамеренный уход без оплаты; необоснованно заявлять, что еда или напиток, которые они частично или полностью потребляли, было неприятно, и указывать, что они не будут платить за это; оспаривать количество поданных напитков; производить платежи с помощью украденных чеков или кредитных карт. Типичные области мошенничества со стороны персонала - завышенная или заниженная плата за поданные продукты и кража еды, напитков или наличных денег.

- **Управленческая информация.** Важной задачей системы контроля является предоставление точной актуальной информации для подготовки периодических отчетов для руководителей. Эта информация должна быть достаточной для того, чтобы обеспечить полный анализ эффективности для каждой торговой точки предприятия для сравнения с ранее установленными стандартами (например, бюджетными стандартами).

Информационная перегрузка может быть серьезной проблемой при управлении операцией. Часто руководителям будет представлено огромное количество отчетов и статистической информации, которые они могут не знать, как использовать или у которых нет времени действовать. Поэтому крайне важно, чтобы в зависимости от объема операции применялся только соответствующий уровень контроля; например, небольшая операция может не требовать ежедневных, еженедельных и периодических отчетов, в то время как более крупная или цепная операция потребует их, чтобы менеджеры могли быстро выполнять как корректирующие, так и предупреждающие действия.

Этапы контроля

Эффективные системы и процедуры контроля состоят из трех основных этапов: планирование, эксплуатационный и управленческий контроль после выполнения операции, как показано на рисунке 9.9.



Рис. 9.9 Этапы контроля

Предоперационный контроль - фаза планирования

На этом этапе управляющие должны определить, какими должны быть основные стандарты деятельности, путем разработки соответствующих финансовых, маркетинговых и операционных политик и процедур. Это также потребует установления целевых показателей и подробных бюджетов на основе прогнозов запланированных уровней деятельности. Цель на этом этапе - установить базовые стандарты, по которым будет оцениваться эффективность операции, и, где возможно, ограничить пространство для ошибок. Например, некоторые системы контроля пищевых продуктов в больницах будут высвобождать из магазинов только то количество ингредиентов, которое необходимо для того, чтобы соответствовать количественному выбору клиента для конкретного блюда на основе стандартных рецептов. Установка штатного расписания на основе прогнозируемого спроса клиентов за неделю или две также является формой предоперационного контроля. На данном этапе управления менеджеры должны установить, какими должны быть ключевые стандарты деятельности через разработку соответствующей финансовой, маркетинговой и операционной политики и процедур. Это также будет включать установление целевых показателей и детальных бюджетов на

основе прогнозов запланированных уровней деятельности. Целью на данном этапе состоит в том, чтобы установить базовые стандарты, по которым будет оцениваться выполнение операции и, где это возможно, ограничить возможность ошибки. Например, некоторые больничные системы контроля пищевых продуктов будут выпускать из магазинов только то количество ингредиентов, которое необходимо для выполнения количества вариантов клиентов для конкретного блюда на основе стандартных рецептов. Установление штатного расписания на основе прогноза потребительского спроса за неделю или две вперед также является формой предоперационного контроля.

Оперативный контроль

Оперативный контроль - это все те методы, которые встроены в повседневную деятельность предприятия на всех этапах производства и обслуживания, от закупок до контроля доходов.

Пост операционного контроля

Послеоперационный период происходит после завершения бизнеса и с использованием ряда ежедневных, еженедельных или ежемесячных отчетов, а некоторый подробный анализ данных позволяет менеджеру определить, где были положительные и отрицательные отклонения от заранее определенных целей и стандарты, а затем предоставить обратную связь о том, что произошло, и предложить любые меры по улучшению, которые могут потребоваться.

Основы системы управления

Существует ряд ключевых компонентов любой системы контроля продуктов питания и напитков. Благодаря достижениям в области технологий продаж и вычислительной мощности на устройствах меньшего размера управление питанием и напитками стало еще проще, даже для небольших операций. Существует большое количество компаний, которые предлагают программное обеспечение, которое предложит решения для управления в любом ресторане. Основными компонентами такой системы могут быть:

- Планирование меню: исторические данные позволяют прогнозировать популярность и прибыльность пунктов меню, упрощая менеджеру планирование будущих меню.
- Контроль производства: с помощью меню можно определить точные объемы продаж и производства, обеспечивая отличный контроль над производством и использованием продуктов на кухне и уменьшая потери скоропортящихся продуктов.
- Управление запасами: система может поддерживать уровни запасов в любом количестве отдельных магазинов, отслеживая проблемы и потребление сырья, а также проверку потерь и еженедельных или ежемесячных проверок запасов.
- Заказ на поставку: система может основывать минимальные уровни запасов и / или прогнозировать спрос на основе планирования производства и сопоставлять накладные и счета-фактуры. Некоторые системы даже размещают автоматический заказ, как только обнаруживается, что уровень запасов ниже минимально необходимого.
- Анализ меню: отдельные варианты меню клиента могут автоматически записываться и анализироваться.

- **Финансовая управленческая отчетность.**

Эти компоненты могут быть полностью интегрированы в систему электронных торговых точек (ЕРОS), так что весь ввод данных осуществляется автоматически. Важно, чтобы при рассмотрении существующей системы управления или подготовке к установке системы в новой операции, были приняты во внимание следующие пункты.

Особые проблемы контроля пищевых продуктов и напитков

- **Скоропортящийся продукт:** продукты питания, сырые или вареные, являются скоропортящимся товаром и имеют ограниченный срок годности. Поэтому менеджеры должны убедиться, что они покупают продукцию в надлежащем качестве и количестве по отношению к предполагаемому спросу, и что она правильно хранится и обрабатывается (напитки менее скоропортящиеся, что способствует более легкому контролю).

- **Непредсказуемость объема бизнеса.** Нестабильность продаж типична для большинства предприятий общественного питания и напитков. Часто происходит изменение объема бизнеса изо дня в день, а во многих заведениях от часа к часу. Это создает основные проблемы в отношении количества товаров, которые будут закуплены и подготовлены, а также необходимого персонала.

- **Непредсказуемость сочетания меню.** Чтобы быть конкурентоспособными и удовлетворять определенный рынок, поставщики услуг питания должны часто предлагать покупателям широкий выбор пунктов меню. Прогнозирование предпочтений пунктов меню в верхней части объема клиента может быть проблемой. Поэтому необходимо эффективное прогнозирование как часть общей системы контроля продуктов питания и напитков.

- **Короткий цикл работы:** скорость, с которой выполняются операции по обслуживанию продуктов питания и напитков, по сравнению со многими другими отраслями, оставляет мало времени для многих задач управления. Обычно товары, заказанные за один день, принимаются, обрабатываются и продаются в тот же или на следующий день. Именно по этой причине в крупных заведениях общественного питания и напитков отчетность о расходах составляется ежедневно или, по крайней мере, еженедельно. Дальнейшие проблемы, особенно со скоропортящимися продуктами, заключаются в том, что из-за короткого срока годности продуктов продукты нельзя купить намного раньше их потребности; и проблемы сезонности относительно цены, которая может быть предоставлена относительно цены продажи.

- **Отделение:** во многих крупных предприятиях по производству продуктов питания и напитков имеется несколько производственных и сервисных отделов, предлагающих разные продукты и работающих в соответствии с различными политиками. Поэтому необходимо иметь возможность производить отдельные результаты торговли для каждой из производственной и сбытовой деятельности.

Реальность контроля

Независимо от того, насколько эффективной может быть система управления, существуют определенные реалии, которые не позволяют какой-либо системе быть на 100% эффективными. Причины недостатка системы могут быть:

- Очень маловероятно, что материальный продукт (кроме купленных напитков) будет на 100% постоянным в отношении качества или конечного выхода, получаемого из него.
- Сотрудники вряд ли будут работать до 100% эффективности постоянно, несмотря на то, что существуют рабочие стандарты.
- Используемое оборудование также вряд ли будет работать до 100% эффективности постоянно, и это может повлиять на получаемый урожай.
- Выбор блюд клиентами может отличаться от запланированного объема продаж, что влияет на все прогнозы.

Важно, чтобы персонал видел, что контроль в той или иной форме имеет место, и что в некоторых случаях принимаются меры и предпринимаются действия по нарушениям для установления стандартов.

Кроме того, важность и актуальность использования процентов в качестве критерия требует, чтобы любые использованные проценты были напрямую связаны с количеством вовлеченных денег. Разница в 1% от требуемой валовой прибыли на первый взгляд может показаться не очень значительной на первый взгляд, но когда она выражается в финансовом выражении, она становится более значительной. Например, в случае единицы с оборотом 400 000 фунтов стерлингов и с предусмотренным в бюджете процентом валовой прибыли в 65% (то есть 260 000 фунтов стерлингов), разница в 1% в достижимой валовой прибыли составила бы 2600 фунтов стерлингов. Осознание того, что они составляют 2600 фунтов стерлингов, может быть более значимым для руководителей подразделений, чем просто осознание того, что они на 1% ниже запланированного.

Менеджер любой операции по обслуживанию продуктов питания и напитков должен быть полностью осведомлен обо всем, что происходит внутри и за пределами операции, и, чтобы быть успешным, должен постоянно собирать, анализировать и оценивать данные и предпринимать любые необходимые шаги для исправления всего, что не соответствует стандартам, установленным для операции.

На данном этапе важно прояснить ограничения системы управления.

На данном этапе важно уточнить ограничения системы управления.

- Система управления может определять только проблемные области и тенденции в бизнесе. Система не может автоматически исправить такие проблемные области.
- Система контроля потребует постоянного контроля со стороны руководства для обеспечения ее эффективного функционирования.

- Системе контроля потребуются действия руководства, чтобы оценить полученную информацию и действовать в соответствии с ней

ЭТАПЫ КОНТРОЛЯ: ПРЕДВАРИТЕЛЬНО ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ – НАСТАДИИ ПЛАНИРОВАНИЯ

Этапы контроля: оперативный контроль на этапе планирования

Трудно провести эффективную операцию по доставке продуктов питания и напитков без предварительного определения основных правил. Политики - это заранее определенные руководящие принципы, изложенные старшими менеджерами организации, которые определяют такие вопросы, как рынок или сегмент рынка, на который он нацелен, как его обслуживать и уровень прибыльности / субсидии для быть достигнутым. Политика в целом специфична для отдельных компаний и учреждений, хотя при работе в государственном секторе вполне может существовать широкая национальная политика, например, в отношении общественного питания в больницах.

Операция по обслуживанию продуктов питания и напитков должна иметь четко определенную политику, прежде чем начинать свою деятельность, и переопределяться каждый раз, когда происходит серьезное изменение, например, когда выбирается новая тема для ресторана, нацеленного на другой сегмент рынка. В идеале, в крупной организации политика должна быть записана и периодически пересматриваться в соответствии с текущими деловыми и будущими тенденциями; тем не менее, в небольших организациях нет проблемы коммуникации большой организации, и формально составлять и фиксировать политику на бумаге не так важно. Есть три основных политики, которые необходимо учитывать:

1. Финансовая политика будет определять уровень доходности, субсидий или лимитов затрат, которые следует ожидать от бизнеса в целом, и вклад в общую прибыль, субсидию или лимит затрат, который следует ожидать от каждой единицы, а затем от отделы внутри них. Это включает в себя постановку целей для бизнеса в целом, а также для каждого подразделения и отделов в них. Таким образом, финансовая политика для крупной гостиницы установит целевые показатели прибыли для гостиницы, а также целевые показатели прибыли департаментов для размещения и питания и напитков, а также других департаментов. Финансовая политика для отдела обслуживания продуктов питания и напитков установит общую цель для самого отдела, которая будет далее разделена на цели для различных ресторанов, баров и функциональных объектов. Финансовая политика для операции по управлению услугами общественного питания может устанавливать общую цель для операции, уровень субсидирования и уровень платы за управление, а также предельные затраты на единицу (на еду или сотрудника).

2. Маркетинговая политика определит широкий рынок, на котором предназначена операция, и конкретный сегмент (сегменты) рынка, на котором она намерена сконцентрироваться. Он также должен на постоянной основе определять текущие и будущие требования потребителей, чтобы поддерживать и улучшать его бизнес-показатели. Из вышесказанного очевидно, что широкий рынок, предназначенный для обслуживания большого отеля в центре города, можно разбить на отдельные сегменты для различных типов пользователей, например, кафе, закусок, коктейлей, бар или банкетные залы, каждый из которых имеет специфические и потенциально разные требования клиентов. Интерпретация маркетинговой политики в маркетинговый план на следующий год может включать некоторые или все из следующих целей:

- Идентичность бренда: для достижения лучшей идентичности бренда для всех подразделений с помощью корпоративного дизайна и удовлетворения ожиданий потребителей относительно того, какой должна быть концепция «популярного ресторана».
- Клиент: определение профиля клиента, такого как «деловой человек, покупатель или турист любого пола, в возрасте от двадцати пяти лет и более, обычно пользующийся главной улицей города и требующий высокого уровня обслуживания еды и напитков, обслуживание за столом, по типовой цене 20 фунтов за еду.
- Доля рынка: для достижения, поддержания или увеличения нашего процента на рынке.
- Оборот: объем продаж будет увеличен на $x\%$ по сравнению с предыдущим годом.
- Рентабельность: прибыль, которая будет увеличена на каждую единицу на $y\%$ по сравнению с предыдущим годом.
- ASP на каждого клиента должен быть увеличен на $z\%$: для достижения нового ASP не менее £ n .
- Продукт: продукт, который должен поддерживаться на неизменно высоком уровне.
- Удовлетворенность клиентов. Чистым результатом должно быть удовлетворение каждого клиента.

3. Операционная политика, которая обычно разрабатывается на основе финансовой и маркетинговой политики, будет определять основные цели эксплуатации предприятий по производству продуктов питания и напитков и описывать методы, с помощью которых такие цели должны быть достигнуты. Обычно оно включает в себя следующее:

- Тип клиента: руководитель бизнеса с высокими затратами, покупательница с низкими затратами, больница для краткосрочного пребывания и т. д.
- Тип меню (ов): Table d'hôte, à la carte, ограниченный ассортимент.
- Предоставление напитка, необходимого для операции.
- Стандарты качества пищевых продуктов: свежие, замороженные и т. д., А также сорт используемых продуктов.
- Способ покупки: по договору, котировке, наличными и керри и др.
- Тип и качество обслуживания: кафетерий, прилавок, стол и т. д.
- Степень комфорта и декора: квадратные метры на клиента, тип и стиль декора, стульев, столов и т. д.

- Часы работы: 24 часа, семь дней в неделю; С 12:00 до 15:00 и с 18:00 до 22:00, с понедельника по субботу и т. д.

Прогнозирование - большая картина

Чтобы контроль над пищевыми продуктами и напитками был успешным, одним из важных инструментов управления является успешное прогнозирование. В небольших ресторанах у менеджеров часто возникает интуитивное представление о том, сколько клиентов ожидать в любой день. В более крупных операциях, однако, требуется более научный подход. Нехватка места для хранения и скоропортящийся продукт - это только две причины, по которым эффективное прогнозирование является обязательным условием успеха операции по доставке продуктов питания и напитков. Основными соображениями прогнозирования являются не только то, сколько людей появится в любой конкретный период, но также и то, какие пункты меню они могут потреблять и в какое время суток. Разобраться в этом все время невозможно, однако с правильными методами можно получить обоснованное предложение, основанное на исследованиях, а не на предположениях. Прогнозирование влияет не только на покупку продуктов питания и напитков; это также влияет на все другие сферы бизнеса, такие как цены, производство и количество сотрудников, чтобы иметь в распоряжении, чтобы назвать несколько.

Для точного прогнозирования потребуется следующая информация:

- История продаж.
- Откажитесь от истории.
- Отмена и не показывает тенденции.
- Данные о конкурентах.
- Тенденции рынка на местном, национальном и международном уровнях.
- прогноз погоды.
- Информация о специальных мероприятиях и новых достопримечательностях.

Даже изменение погоды может повлиять на продажи пунктов меню; например, в холодный день есть вероятность, что в качестве закуски клиенты предпочтут горячий суп, а не холодный салат. Менеджерам по обслуживанию продуктов питания и напитков доступен ряд программ для прогнозирования, и они используют некоторые из методов, кратко описанных ниже:

- Множественный регрессионный анализ: используется, когда задействованы два или более независимых фактора - широко используется для среднесрочного прогнозирования. Используется для оценки того, какие факторы включить, а какие исключить. Может использоваться для разработки альтернативных моделей с различными факторами.
- Нелинейная регрессия: не предполагает линейной зависимости между переменными - часто используется, когда время является независимой переменной.
- Анализ трендов: в качестве объясняющей переменной используется линейная и нелинейная регрессия со временем - используется там, где паттерны меняются со временем.

Анализ скользящего среднего: простые скользящие средние - прогнозирование будущих значений на основе средневзвешенного значения прошлых значений - простота обновления.

- Взвешенные скользящие средние: очень мощные и экономичные. Они широко используются там, где требуются повторные прогнозы - используются такие методы, как сумма цифр и коррекция тренда.
- Адаптивная фильтрация: тип скользящего среднего, который включает метод обучения на прошлых ошибках и может реагировать на изменения в относительной важности трендовых, сезонных и случайных факторов.
- Экспоненциальное сглаживание. Прогнозирование временных рядов по скользящей средней. Эффективно для использования с сезонными диаграммами, легко подстраивается под прошлые ошибки, легко подготавливается для последующих прогнозов. идеально подходит для ситуаций, когда необходимо подготовить много прогнозов - несколько различных форм используются в зависимости от наличия тренда или циклических изменений.

Настройка бюджета

Чтобы иметь эффективную систему контроля продуктов питания и напитков, менеджер должен иметь контрольные показатели, с которыми он может сравнивать эффективность операции.

Бюджет - это план, обычно выражаемый в финансовом и / или количественном выражении (например, общая стоимость заработной платы, количество клиентов и т. д.), Который отражает политику предприятия и определяет деловые операции на определенный торговый период. Торговый период обычно составляет один год, но часто разбивается на периоды обзора (или контроля) по 13 четырехнедельных периодов; или альтернативно, из 13-недельных кварталов, каждый квартал состоит из двух четырехнедельных и одного пятинедельного периодов. Какой бы метод ни применялся, необходимо, чтобы периоды оставались одинаковыми, чтобы можно было сравнивать результаты не только с соответствующими периодами одного и того же года, но и с соответствующими периодами более ранних лет. Должны быть отмечены праздничные дни и особые события, приходящиеся на разные периоды каждый год.

Термин «бюджетный контроль» относится к методу контроля, при котором конкретная ответственность за различные бюджетные результаты возлагается на соответствующих менеджеров, и проводится постоянное сравнение фактических результатов и прогнозируемых показателей. При наличии расхождений между ними необходимо определить причины расхождений и принять соответствующие меры. Крайне важно, чтобы при составлении бюджетов они были четко видны как достижимые; в противном случае они имеют небольшую ценность. Задачи бюджетного контроля имеют три цели:

- Предоставить план действий на определенный торговый период, чтобы направлять и регулировать бизнес в соответствии с заявленными политиками и максимально использовать его ресурсы в полной мере.
- Установить стандарты эффективности для менеджеров, по которым их

производительность может быть измерена.

- Установить уровни ответственности за расходы и поощрять осведомленность о затратах.

Бюджеты готовятся старшими руководителями организации в консультации с различными руководителями и руководителями департаментов, с тем чтобы обеспечить более высокий уровень приверженности и осознание целей, задач, проблем и возможных слабых сторон организации. Существует два основных типа: капитальные бюджеты и операционные бюджеты. Как следует из названия, капитальные бюджеты относятся к активам и обязательствам предприятия, например, к оборудованию, заводу и денежным средствам.

Операционные бюджеты - это те, которые связаны с ежедневными доходами и расходами предприятия, и включают продажи, затраты на продажу, оплату труда, техническое обслуживание, расходы головного офиса и т. Д. Это тот тип бюджета, которым будут руководить менеджеры по обслуживанию продуктов питания и напитков. в основном касается при взгляде на еду и систему контроля возраста.

Для простоты бюджетирование можно рассматривать как состоящее из шести этапов. Количество деталей и подразделение на ведомственные бюджеты очень сильно зависит от типа и размера бизнеса. Основные этапы:

1. Определение чистой прибыли, необходимой для бизнеса, в отношении инвестированного капитала и сопутствующего риска. В качестве альтернативы, в случае некоммерческих организаций предлагается уровень субсидий, доступных или требуемых.
2. Подготовка бюджета продаж: определяет объем продаж, необходимый для достижения желаемой чистой прибыли или субсидий, а также влияет на бюджетные расходы на продукты питания, напитки, рабочую силу и некоторые накладные расходы.
3. Подготовка административного и общего бюджетов. Они относятся к таким статьям, как расходы головного офиса, реклама, тарифы, страхование и т. Д. Некоторые из них могут рассматриваться как фиксированные бюджеты, то есть они не подвержены никаким изменениям в объеме бизнеса (расходы головного офиса, реклама, тарифы и т. д.); в то время как другие могут рассматриваться как гибкие бюджеты, то есть на них влияют изменения в объеме бизнеса (телефоны, прачечная и т. д.).
4. Подготовка бюджета капитальных затрат, в котором предусмотрены такие статьи расходов, как новое кухонное оборудование, мебель для ресторанов и баров (включая любые расходы на установку) и т. Д.
5. Подготовка бюджета денежных средств: это рассматривается как наиболее важный из бюджетов капиталовложений, и оно предопределяет приток денежных средств, отток денежных средств и результирующий остаток денежных средств в определенных точках в течение периода.
6. Подготовка основных бюджетов. Как указывалось ранее, основные бюджеты подготавливаются для торгового счета, счета прибылей и убытков и баланса.

Планирование производства –деталь

Планирование производства, или прогнозирование объема, как его еще называют, – это краткосрочное прогнозирование объема продаж для предприятия, на определенный период, времени-например, на день, неделю или месяц. Цели и задачи производственного планирования заключаются в следующем:

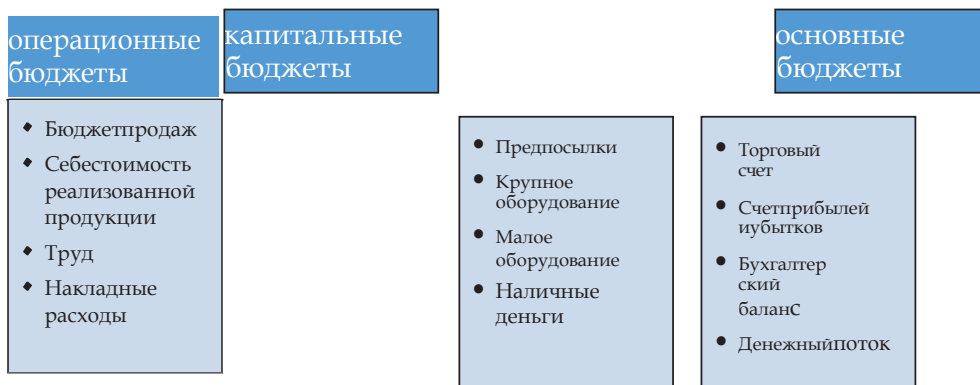
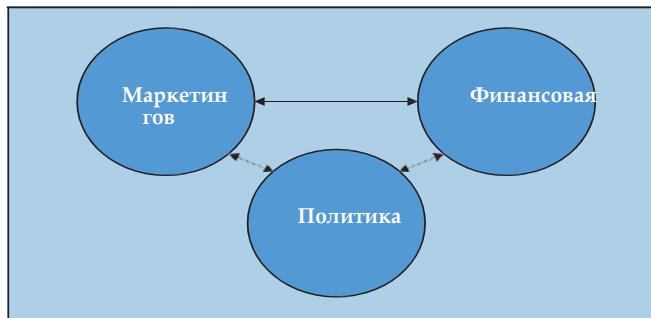


Рисунок 9.10 Бюджетный контроль как продолжение базовой политики

- Содействовать контролю затрат на еду и напитки для заведения.
 - Содействовать закупке товаров, особенно скоропортящихся, и поддерживать надлежащий уровень запасов.
 - Чтобы уменьшить проблему оставшихся продуктов питания и способов их повторного использования, потерю напитков или неудовлетворенность потребителя при недостаточном количестве продуктов и напитков.
 - Привести производство в соответствие с потребностями путем прогнозирования количества блюд и напитков, которые будут поданы в течение определенного периода приема пищи.
 - Чтобы сделать сравнение между фактическим и потенциальным объемом продаж, и для корректирующих действий, которые необходимо предпринять в случае необходимости.
 - Чтобы определить соответствующие уровни укомплектования персоналом.
- Первоначальный прогноз составляется либо на заранее установленный период, например, за месяц, либо при размещении крупных заказов. Этот первоначальный

прогноз оценивает общее количество блюд, которое будет продано заведением, и оценочную сумму каждого пункта меню. В случае большого отеля с множеством торговых точек, более подробный прогноз будет сделан для каждой отдельной торговой точки. Факторами, которые необходимо учитывать на данном этапе, являются сезон и, следовательно, прогноз погоды для этого времени года; популярность пунктов меню в прошлом; основные события, происходящие в этом районе - праздники, шоу и т. д., которые могут привлечь большее число, чем в среднем, в обычную зону охвата заведения; любые рекламные кампании, продвигаемые в настоящее время операцией, и т. д.

Первоначальная оценка впоследствии корректируется, обычно за несколько дней до дня производства, чтобы можно было сделать более точный прогноз. На основе этой обновленной информации любые изменения, которые могут потребоваться в отношении расписания работы персонала, закупок продуктов питания, заявок и т. д. должны быть сделаны как можно скорее.

Этапы контроля: этап эксплуатации

Определив политики (то есть заранее определенные руководящие принципы), необходимо определить, как они должны интерпретироваться в повседневных контрольных действиях операции. Хотя основные принципы контроля работают как для продуктов питания, так и для напитков, существуют различия, связанные с характером обработки материалов при производстве и обслуживании продуктов питания, в отличие от розничного характера продаж напитков.

Методы контроля пищевых продуктов

Контроль затрат на продукты питания становится особенно сложным из-за множества ингредиентов и процессов, необходимых для производства одного блюда, и непредсказуемости спроса в разное время дня, недели или года и для разных блюд в меню.

Цикл контроля пищевых продуктов

Поэтому необходимо разбить цикл контроля пищевых продуктов на пять основных элементов.

Эти:

1. Закупки: необходимо учитывать пять основных моментов:

- Тестирование продукта: для определения в результате серии оценок вкусовых качеств конкретных продуктов, которые будут использоваться.
- Тестирование урожая: чтобы определить в результате испытаний доходность, получаемую от всех основных используемых товаров.
- Характеристики покупки. Спецификация - это краткое описание в письменной форме качества, размера, веса и т. д. Для конкретного продукта питания или напитка.
- Способ покупки: по договору, котировке, наличными и керри и т. д.

Канцелярские процедуры: необходимо определить, кто инициирует, санкционирует и размещает заказы и какая документация требуется для контроля.

2. Получение: Есть три основных момента, которые следует учитывать:

- Проверка количества. Должно быть назначено лицо, ответственное за

физический подсчет и взвешивание товаров и проверку того, что количество и размер предметов в поставке соответствуют заказу на поставку. В случае нехватки поставки менеджер по закупкам или член руководства должны быть проинформированы.

- Проверка качества: это особенно важно для скоропортящихся продуктов, где проверка может проводиться старшим шеф-поваром. По возможности, предметы должны быть проверены по соответствующей спецификации покупки.
- Канцелярские процедуры: это очень важный аспект, поскольку вся необходимая документация должна следовать установленной процедуре. Он включает в себя подтверждение получения приемлемых товаров и подпись лица по доставке на ноте «запрос на кредит» для возвращенных товаров и коротких поставок.

3. Хранение и выдача - управление запасами: необходимо учитывать четыре основных момента:

- Запасы: необходимо решить, какие записи следует вести.
- Ценообразование товаров: метод ценообразования для различных типов товаров должен быть выбран таким образом, чтобы обеспечить согласованность операций (см. Главу 6).
- Инвентаризация: точки, которые необходимо учитывать, - это уровень склада, скорость оборота склада, устранение расхождений, выявление медленных предметов и т. Д.
- Канцелярские процедуры: необходимо определить, какая документация необходима - заявки, учетные карточки, складские карточки, отчеты об инвентаризации и т. Д.

4. Подготовка: это критическая стадия в цикле контроля за едой. Есть три основных момента, которые следует учитывать:

- Объемное прогнозирование: метод прогнозирования количества клиентов, использующих операцию в определенный день и в разные дни, а также максимально точный прогноз, какие продукты они будут есть и пить.
- Предварительная калькуляция: метод контроля стоимости продуктов питания и напитков перед этапами подготовки и обслуживания. Это делается путем подготовки и использования стандартных рецептов для всех продуктов питания и напитков, а также с использованием оборудования для контроля порций - ковшей, весов, оптики, стандартной стеклянной посуды и т. Д.
- Канцелярские процедуры: какая документация требуется, а также распространение и назначение этой информации.

5. Продажа. На этом важном этапе оперативного контроля необходимо учитывать следующие моменты:

- Система проверки: это необходимо для контроля количества проданных обложек и предметов. Это может быть сделано с помощью стандартного типа системы проверки официанта или через кассу или, в случае пациентов больницы, путем

суммирования и анализа заполненных индивидуальных карт меню пациента.

- **Контроль денежных средств:** это жизненно важно. Необходимо обеспечить, чтобы все проданные товары были оплачены и чтобы деньги были получены или кредит был разрешен.

- **Канцелярские процедуры:** они необходимы для контроля проданных товаров и получения полученных денег или кредита, и часто включают систему проверки ресторанов, анализ питания и продаж, расчетную кассу и т. д.

Следующие три метода являются ключевыми для контроля над пищевыми продуктами, и, когда они эффективно применяются в сфере обслуживания продуктов питания и напитков, они должны помогать менеджерам контролировать расходы, устанавливать стандарты и достигать удовлетворенности клиентов. Это: стандартные урожаи, стандартные рецепты и стандартные размеры порций.

Стандартные урожаи

Стандартный выход конкретного пищевого продукта представляет собой пригодную для использования часть этого продукта после первоначального приготовления или съедобную часть продукта после приготовления и приготовления; например, стандартным выходом для целого филе говядины является количество филе бифштексов, которое будет доступно для приготовления и окончательной продажи покупателю после того, как филе обрезано и любое нежелательное мясо удалено. Любое пригодное к употреблению мясо должно быть учтено при стандартном вылове.

В крупных заведениях, покупающих в больших количествах еду в неделю, стандартные урожаи могут быть доступны почти для всех товаров - мяса, рыбы, овощей и т. д. В небольших заведениях стандартная урожайность может быть определена только для более дорогих кусков мяса или рыбы, таких как целые филе, лобстеры, лосось и т. д. Разработка стандартных урожаев учреждением имеет ряд преимуществ:

- Стандартные урожаи определяют наиболее подходящий и выгодный размер / вес для покупки определенного товара.

- Они помогают определить потребности в сырье для уровней производства, прогнозируемых на основе прогнозов производства, и, следовательно, помогают в приобретении продуктов питания предприятия.

- Они действуют как «двойная проверка» для отдела закупок. Если, например, неудовлетворительная доставка мяса будет произведена в учреждение и будет незамечена в приемной бухте, эта доставка подлежит второй процедуре «проверки» на кухне, где мясо должно давать стандартное количество порций.

- Они выступают в качестве защиты от хищений или потерь, происходящих на кухне, поскольку можно сравнить фактическую и потенциальную урожайность, и это служит мерой эффективности производственного отдела.

- Наконец, они помогают точно определить стоимость продуктов для определенных блюд, предлагаемых в меню заведения, поскольку может быть установлен фактор стоимости.

Стандартные рецепты

Стандартный рецепт - это письменный график производства определенного пункта

меню с указанием названия и количества производимого продукта, составляющих ингредиентов, необходимых для его производства, и метода приготовления. Это базовая информация, содержащаяся в стандартном рецепте, хотя она может также включать такую информацию, как стоимость блюда, его питательная ценность и т. Д. Подробные карточки с рецептами обычно хранятся в отделе контроля продуктов питания и напитков для уточнения стоимости и цены, только те основные данные, которые необходимо указывать на карточках, отображаемых в производственной зоне, часто вместе с фотографией конечного продукта. Программное обеспечение управления рецептами заменило ручную систему. Наряду со стандартными рецептами легко доступна информация о питании каждого продукта, а также стоимость рецепта. Применительно к EPOS общие затраты на питание в конце дня могут автоматически рассчитываться и легко сообщаться менеджерам.

Использование стандартных рецептов в заведении имеет ряд преимуществ.

- Точные цены на продукты питания и напитки могут быть определены для конкретных блюд / напитков, и из этого может быть рассчитана стоимость за порцию. Для того, чтобы получить требуемую валовую прибыль, необходимо иметь стоимость еды для блюда, чтобы оценить его для продажи клиенту. Для некоторых предметов невозможно получить валовую прибыль, например, 65%, тогда как для других предметов валовая прибыль может быть выше; Имея информацию такого типа, отдел продуктов питания и напитков может сбалансировать цены меню, чтобы из меню была получена общая необходимая валовая прибыль.
- В определенных учреждениях, таких как больницы, важно знать точную питательную ценность блюд, которые дают определенным пациентам. Разбирая ингредиенты для конкретного блюда, его пищевая ценность легко вычисляется.

Они помогают закупкам и внутренним реквизициям. Принимая во внимание требования к прогнозу производства на следующий день, шеф-повар может использовать стандартные рецепты для расчета количества продуктов, которые ему / ей потребуются на следующий день. В некоторых заведениях по продаже продуктов питания и напитков у начальника магазина может быть копия стандартных рецептов, и когда отправляются прогнозные требования на следующий день, руководитель магазина отвечает за подсчет количества продуктов, которые необходимо отправить на кухню.

Стандартные рецепты особенно полезны при приготовлении блюд на кухне, как напоминание представителям персонала о процедуре приготовления, а также помощь в обучении новых сотрудников. Что еще более важно, использование стандартных рецептов в области производства гарантирует, что клиент всегда будет получать стандартизированный продукт.

- Стандартные рецепты помогают при планировании меню. Например, новые дополнения к меню могут быть точно оценены и сбалансированы с другими пунктами меню, причем не только по цене, но и по внешнему виду, вкусу, цвету и т. Д.
- Они могут использоваться в качестве основы для составления стандартных размеров порций, которые, если их использовать в сочетании со стандартными рецептами и стандартными урожаями, вместе составят основу очень эффективной

системы управления производством.

Стандартные размеры порций

Стандартная порция - это количество определенного продукта питания, которое будет подано клиенту; количество может быть измерено в унциях (например, порция мяса на 4 унции) или в числовом количестве (например, один булочка на человека). Размеры порций продуктов определяются руководством совместно с руководителями отделов кухни и ресторана. Стандартные размеры порций в операции могут быть установлены несколькими способами.

- При покупке предварительно порционированных продуктов питания - 8 унций. Ромштекс, предварительно упакованные пакеты с маслом и приправами и т. д.
- Покупая продукты оптом и порционируя их на производственной кухне перед обслуживанием, например, предварительно накрывая салаты для подачи в витрину в кафетерии.
- Разделяя продукты по мере их подачи покупателю, например, еду в горячем виде на линии кафетерия, которая покрывается и подается, когда клиент запрашивает продукт.

В заведениях, работающих более чем на одном уровне обслуживания, могут быть разные размеры порций для одних и тех же продуктов питания для разных торговых точек. Например, в отеле кафе, предлагающее столовое меню, может подавать 6 унций. Ромштекс, в то время как главный ресторан, предлагающий меню а ля карт, подаст 8 унций. стейк.

Стандартные размеры порций, как и стандартные рецепты, помогают оценить стоимость продуктов питания, так как после определения стандартного размера порции можно рассчитать валовую прибыль для этого блюда. Любые колебания в размерах порций, например, порции больших порций, будут поэтому отражаться в валовой прибыли ресторана, особенно если это происходит с рядом пунктов меню.

Детали стандартных размеров порций должны быть легко доступны для всех необходимых сотрудников. Отдел оценки стоимости продуктов питания и напитков должен регулярно проверять размер порции конкретного продукта питания со ссылкой на его текущую цену, так как может потребоваться либо уменьшить стандартный размер порции, если стоимость конкретного продукта питания существенно возросла; увеличить цену продажи; или, возможно, удалить блюдо из меню на период, пока стоимость не будет приемлемой. На кухне и в ресторане стандартные порционные размеры блюда часто сочетаются со стандартными рецептами, и вместе они могут отображаться на настенной диаграмме, к которой могут обращаться все сотрудники.

Методы контроля напитков

Производство напитков также нуждается в жестком контроле, так как вклад в прибыль от рождения обычно выше, чем от еды. Три «стандарта», используемые для производства продуктов питания, также должны быть применимы в сфере напитков.

Стандартные урожан

Для напитков можно точно рассчитать стандартный выход напитков, за небольшим исключением, потому что для большинства напитков мало потерь, и можно использовать все содержимое, например, бутылки спиртных напитков. Для целей контроля напитков все напитки, купленные в заведении, должны рассчитывать

стандартную урожайность, на которой может основываться цена каждого напитка, и на которой можно контролировать потери и хищения. Если, например, закуплена бутылка вина емкостью 75 кл, позволяющая выпить 15 кл вина в бокал, следует принять пять хороших мер.

Стандартные рецепты

Стандартные рецепты также должны составляться для большинства напитков, предлагаемых для продажи заведением. Как и стандартные урожаи, стандартные рецепты могут быть изготовлены очень точно, так как все содержимое напитка может быть перечислено в стандартном рецепте.

Очевидно, что для заведения может быть произведено только определенное количество стандартных рецептов, и именно здесь истории продаж, которые обсуждались ранее, могут быть особенно полезны - они по крайней мере гарантируют, что рецепты для самых популярных напитков были стандартизированы. При таком разнообразии компонентов, из которых можно делать разные напитки, было бы нецелесообразно писать стандартные рецепты для каждой возможной комбинации; поэтому персонал бара должен быть обеспечен выбранной руководством книгой или книгами о том, как готовить те разновидности напитков, которые могут быть довольно необычными или редкими. Компьютерные терминалы и устройства визуального отображения можно использовать в барах, где можно отобразить сведения о смешивании и обслуживании различных напитков, что дает более быстрый визуальный рецепт, чем при использовании книги.

Сотрудники бара также должны быть обеспечены правильным оборудованием для измерения и смешивания напитков. Стандартное барное оборудование будет включать такие предметы, как фруктовый нож и доска, палочки для вишни и оливок, миски для льда, соковыжималки для фруктов, шейкер и мешалка для коктейлей и т. Д.

Стандартные размеры порций

Как и в случае со стандартными рецептами, стандартные размеры порций для напитков должны легче контролироваться, чем для пищевых продуктов. С некоторыми напитками, например, детским апельсиновым соком в бутылках, все содержимое бутылки опустошается в стакан клиента. Другие напитки, такие как спиртные напитки, необходимо измерить перед тем, как налить в стакан клиента, использование оптики является точным методом.

Другим средством контроля размера порции является использование стандартной стеклянной посуды для определенных напитков. Например, в Великобритании измерения алкоголя определены законом, и менеджеры могут быть оштрафованы или даже потерять лицензию, если будет установлено, что они не соответствуют спецификациям.

Системы контроля напитков

Сегодня для управления затратами используется много различных методов, различные методы, зависящие от размера операции, объема бизнеса, владельца или управляемой операции и т. Д., А также от уровня требуемой сложности управления. Каждый из используемых методов может быть классифицирован по одному из

следующих шести основных типов систем управления напитками. Какой бы метод ни был принят, он будет иметь небольшую ценность, если бы предыдущие этапы контроля не были эффективно реализованы и применены, то есть контроль покупки, получения, хранения и выдачи; производственное планирование; установление стандартных урожаев, стандартных рецептов, стандартных размеров порций; и инвентарь. Цикл контроля инвентаря, конечно, применим и к инвентарю напитков, причем FIFO является наиболее используемым методом, тогда как LIFO может найти применение в ситуациях, когда некоторые запасы могут быть сохранены для дальнейшего использования. Например, некоторые вина могут храниться в погребе и не продаваться, так что они могут стареть немного дольше.

Барная система затрат

Эта система аналогична той, что используется для основного отчета о стоимости продуктов питания и подробного отчета о стоимости продуктов питания. Он может быть изготовлен для каждого бара отдельно или для всех операций с напитками.

Система управления запаса

Это простой, но эффективный метод контроля напитков, и он особенно полезен для операций меньшего типа, где мало сотрудников, занятых полный рабочий день. Следующие пункты должны быть замечены.

1. Для каждого бара устанавливается уровень номинального запаса, то есть для каждого напитка устанавливается количество бутылок, необходимое для насыщенного дня, плюс небольшой коэффициент безопасности. Это число определяется как уровень запаса, который будет удерживаться в баре в начале обслуживания каждый день. Для упрощения системы учитываются только полные бутылки; Частичные бутылки не учитываются.
2. Количество и тип пустых бутылок отмечается каждый день, это количество и тип, который необходимо указать в течение дня.
3. Потенциальные продажи основаны на количествах, выпущенных по продажной цене, и сравниваются с фактическим полученным доходом.
4. Корректировки к начальной цене продажи, если продается много смешанных напитков. Это может быть необходимо, только если разница между потенциальными и фактическими показателями продаж дает повод для расследования.

Особенными преимуществами этой системы являются ее простота и удобство в эксплуатации. Система предполагает, что в течение короткого периода времени уровень частичных бутылок остается относительно постоянным, поэтому нет необходимости подсчитывать содержимое каждой бутылки для определения общего объема продаж. Теоретически, объем продаж сегодняшних выпусков должен быть равен вчерашнему доходу. Однако это было бы маловероятным, но в течение короткого периода объем продаж выпусков на сегодняшний день должен быть равен доходам на сегодняшний день.

Потенциал системы продаж

Эта система предназначена для контроля продаж напитков и, следовательно, затрат на напитки путем установки продажной стоимости для каждого элемента бутылки, имеющегося на складе. Величина дохода каждой бутылки зависит от стандартного размера напитка, содержимого бутылки и продажной цены каждого напитка.

Продажная стоимость каждого напитка называется потенциальной (или стандартной) продажной стоимостью. Система требует в качестве основы для своей работы установленных стандартов для системы кодовых номеров бутылок, рецептов напитков, размеров напитков, стеклянной посуды и нормальных запасов. Всякий раз, когда размер бутылки, размер напитка или рецепт изменяются, необходимо произвести и записать новый расчет, поскольку это может повлиять на цену напитка и потребовать пересмотра цены.

Различные расчеты, которые должны быть сделаны для определения потенциальных значений продаж, касаются:

1. Полные бутылки спиртных напитков. Потенциальная стоимость продажи полной бутылки спиртных напитков и т. д., которые иногда могут быть проданы за бар, равна продажной цене, установленной руководством. Поскольку при продаже полной бутылки требуется немного внимания, ее цена, как правило, будет ниже, чем при продаже отдельного стакана.

2. Алкогольные напитки и т. д., продаваемые в стакане / мере. Торговая стоимость бутылки спиртных напитков, вина и т. П., Которая должна продаваться в стакане, рассчитывается, как в следующем примере.

Потенциальная стоимость продажи бутылки Grey Goose Vodka:

Размер бутылки: 700 мл

Размер меры: 2,5 мл

Цена продажи за напиток: £ 4.50

Количество напитков на бутылку: 28

$28 \text{ (количество напитков)} \times £ 4,50 \text{ (цена продажи за напиток)} = £ 126,00$
(потенциальная стоимость продажи)

3. Продажа безалкогольных напитков и минеральной воды. Потенциальная стоимость продажи безалкогольных напитков и т. Д. Зависит от ценовой политики заведений; это может быть, например:

- Фиксированная цена, когда продается отдельно или с другим напитком, например, с джином и тоником.
- При более низкой цене, например, в виде смешанного напитка, прямой напиток виски объемом 2,5 мл может стоить £ 4,50; дробная бутылка сухого имбиря может стоить 0,99 фунтов стерлингов; В качестве смешанного напитка виски и сухой имбирь могут стоить 4,99 фунтов стерлингов, а не 5,49 фунтов стерлингов, как в случае фиксированных цен.
- Стоимость безалкогольных напитков включена в цену при продаже спиртных напитков.
- Следует отметить, что в случае принятия более низкой или инклюзивной системы ценообразования необходимо подготовить корректировки при подготовке контрольных листов, чтобы рассчитать точный показатель потенциальных продаж.

4. Коктейли и т. д. Если бы все напитки, подаваемые клиентам, продавались в виде натуральных напитков или полных бутылок, было бы просто рассчитать потенциальную стоимость продаж. Когда напитки продаются в виде коктейлей, содержащих два или более предметов с высокой отпускной ценой, часто требуется корректировка при подготовке контрольного листа.

Когда продажи смешанных напитков на анализе оказываются низкими, не нужно будет вдаваться в подробности для расчета скидок на различные смешанные

напитки. Только когда фактические деньги, взятые в барах, отличаются от потенциальной стоимости продаж, скажем, более чем на 2%, необходимо провести подробный анализ продаж и скидок.

Миллилитровая система

Этот метод признан наиболее точным (неавтоматическим) методом определения объема проданной рекламы. Иногда он используется при расследовании причины недопустимой разницы, записанной между фактическими и потенциальными результатами в отчете о напитке. Однако это сложная и трудная система для работы с большими устройствами с полным спектром услуг для напитков, если только с помощью мини-компьютера. Система требует:

- Точный и подробный анализ всех продаж по типу и марке проданного напитка для каждой торговой точки.
- Расчет фактического потребления каждого типа и марки напитка на основе ежедневной физической инвентаризации, с учетом уровней открытия и закрытия баров, плюс любые проблемы и минус любые переносы в другие бары. Все проданные напитки пересчитываются в количество миллилитров каждого типа и марки напитка, продаваемого по стандартным рецептам напитков. Затем общее потребление каждого вида напитка на один счет за продажу необходимо сравнить с фактическим потреблением, определенным на основе инвентаризации и любых корректировок.
- Основными недостатками этой системы управления являются:
- Время, необходимое для анализа продаж и ежедневного определения уровня запасов.
- Время, необходимое для расчета ежедневного потребления для каждой торговой точки.
- Дополнительные трудности, если продается большое количество смешанных напитков и если в каждой торговой точке продаются напитки разных размеров

СИСТЕМА АВТОМАТИЗАЦИИ ВЫДАЧИ НАПИТКОВ

Использование автоматических систем раздачи напитков становится все более и более нормой. Поскольку стоимость технологии падает, эти системы могут быть предоставлены операциями среднего размера, а когда они связаны с инвентарным списком системы EPOS, контрольные отчеты можно сравнивать с отчетами о продажах, и несоответствия фактических запасов можно выявить гораздо проще. Бутылки с напитком перевернуты и соединены трубками малого диаметра в закрытом складском помещении с каждой торговой точкой. Крупные операции, которые часто используют случайный персонал (например, операции по доставке еды и напитков на стадионах), обычно инвестируют в такую технологию. Преимущества этого метода многочисленны, но включают в себя следующее:

- Размер напитка предварительно установлен, и напиток измеряется автоматически.
- Урожай постоянно выше, чем при использовании других методов, так как бутылки полностью стекают в дозатор.
- Каждый напиток может быть измерен торговой точкой. Это помогает с контролем инвентаря и вычислением предполагаемого дохода бара.

- Он не позволяет персоналу бара обращаться с бутылками. Каждый напиток, который им нужен для покупателя, можно получить, просто нажав соответствующую кнопку на диспенсере.

- Многие автоматы для розлива напитков подключены к микрокомпьютерам, чтобы они могли измерять напитки, раздавать, отображать цены, распечатывать счета гостей, а также вести инвентаризацию и анализировать продажи напитков.

Использование автоматов для розлива напитков имеет ряд недостатков, таких как:

- Непригодность для определенных видов операций с напитками, например, коктейль-бар в отеле типа «люкс», где клиенты ожидают персонального обслуживания со смешением напитков.

- Стоимость установки дозирующих машин высока, хотя более высокий уровень контроля должен помочь относительно быстро окупить первоначальные затраты.

- Как правило, они подходят для использования только в барах с очень большим объемом продаж и там, где клиент не так озабочен традиционным обслуживанием баров.

Поэтому методы управления, используемые в контроле над напитками, очень похожи по своей концепции и методике на методы, используемые для контроля пищевых продуктов; если уж на то пошло, для производства напитков могут быть установлены даже более жесткие стандарты по причинам, которые уже обсуждались. Аналогичный файл рецептов для напитков также может быть создан - либо вручную, либо с помощью компьютера, и опять же, использование компьютера для планирования напитков должно быть серьезно рассмотрено для долгосрочной экономии затрат и более жесткого контроля, которое оно может предложить предприятию ,

Методы контроля доходов

Существует два основных подхода к учету и контролю продаж продуктов питания и напитков. Ручная система обычно используется в небольших отделах обслуживания продуктов питания и напитков, а автоматизированная система обычно используется в подразделениях с несколькими торговыми точками, в подразделениях с очень большим объемом бизнеса и в современных компаниях с множеством подразделений. В Обзоре ресторанных технологий 2016 года, проведенном Национальной ассоциацией ресторанов, было подсчитано, что 81% ресторанных операций в США используют систему электронных торговых точек (EPOS) или какую-либо форму электронного кассового аппарата. По их оценкам, более половины систем, помимо простой записи транзакций по продажам, также имеют инструменты обработки дебетовых и кредитных карт, управления трудовыми ресурсами, управления запасами и учета.

Компьютеризированные системы

Технология и программное обеспечение EPOS, специально разработанные для обслуживания продуктов питания и напитков, похоже, заменили все другие типы машинных систем. Хотя соблазнительно просто говорить только о системах EPOS, важно также взглянуть на некоторые из более старых технологий, которые все еще могут использоваться в некоторых странах и при очень небольших операциях по всему миру.

ПРЕДПРОВЕРЕННЫЕ СИСТЕМЫ

Машины для предварительной проверки в некотором роде похожи на стандартный кассовый аппарат и предназначены для работы только в том случае, если торговый чек вставлен в печатный стол сбоку от машины. Машина работает следующим образом.

- Официант имеет свой собственный машинный ключ.
- Чек вставляется в таблицу печати, и нажимаются определенные клавиши, в зависимости от принятого заказа, с указанием позиции и цены, а также с записью номера таблицы, количества обложек и справочного номера официанта.
- Дубликат печатается и выдается автоматом, который затем выдается в виде чека на дубликаты для получения еды и / или напитков.
- Для каждой транзакции ссылочный номер указывается в чеке и дубликате.
- Все данные записываются на ленту непрерывной проверки, которая может быть удалена только уполномоченными лицами в конце дня, когда машина очищается и общий объем продаж принимается и сравнивается с фактическими полученными денежными средствами.

Преимущества системы:

- Распечатывается чек и записывается на контрольной ленте до того, как конкретные предметы можно получить на кухне или в баре.
- Анализ общих продаж на одного официанта производится на контрольной ленте в конце каждой смены.
- Кассир не требуется, так как каждый официант действует как его / ее собственный кассир, каждый хранит полученные от клиентов денежные средства до конца смены, а затем вносит их.
- Поскольку каждый официант имеет свой собственный ключ безопасности для управления машиной, доступ к машинам ограничен, и никакие другие способы, с помощью которых можно проводить предварительные проверки и использовать их в обмен на предметы из кухни или бара.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ СИСТЕМА ПРЕДПРОВЕРКИ

Это обновление базовой машины предварительной проверки. Клавиатура намного больше, чем у предыдущих машин, и имеет описательные клавиши, соответствующие всем пунктам меню, которые предварительно настроены на текущую цену каждого элемента. Официант, нажимающий клавишу, скажем, у одного чизбургера, будет не только распечатывать товар, но и цену. Панель управления, находящаяся под замком, позволит менеджерам очень быстро изменить цену любого товара, если потребуется. Кроме того, можно вести подсчет времени работы каждого записанного элемента и в конце периода приема пищи, нажимая каждую клавишу по очереди, чтобы получить распечатку, дающую базовый анализ сделанных продаж.

Электронные кассовые аппараты

Это очень высокоскоростные машины, которые были разработаны в основном для таких операций, как супермаркеты, и были в дальнейшем адаптированы для использования в больших объемах операций с пищевыми продуктами и напитками. Они представляют собой надежные машины и, помимо печати счета клиента, могут

также предоставлять базовые отчеты, такие как продажи по типу продукта, способ оплаты и т. д. Прогресс в технологии EPOS и низкие затраты делают электронные кассовые аппараты (ECR) вещью прошлого, хотя в небольших операциях, которые не требуют интенсивного управления запасами и детальной отчетности, ECR все еще остается выбором из-за его гораздо более низкой стоимости. Банкетная и функциональная барная система

Система управления ЭПОС

На базовом уровне система управления торговыми точками - это не более, чем современная ECR с дополнительной функцией одного или нескольких принтеров в таких местах, как кухня (или разделы кухни) или раздаточный бар. В дополнение к центральному блоку, будет несколько «серверных терминалов», размещенных в нескольких местах в ресторане.

Цели распространения принтеров:

1. Обеспечить мгновенный и отдельный четкий и распечатанный заказ на кухню или бар, что требуется и кем и для кого.
2. Для ускорения процесса подачи заказа на кухню или бар.
3. Для облегчения контроля, в этом случае элементы могут быть заказаны только тогда, когда они были введены в ECR или терминал идентифицируемым членом обслуживающего персонала и распечатаны.
4. Сократить время, затрачиваемое официантом, когда он идет на кухню или в бар, чтобы разместить заказ, и, как часто бывает, проверить, готов ли заказ к сбору.
5. Предоставить больше времени, если потребуется, для контакта с клиентом.

Серверные терминалы являются частью полной системы торговых точек. Они связаны с другими серверными терминалами в ресторанах и барах в рамках одной системы; при необходимости они также взаимодействуют с другими системами, так что, например, в отеле перевод платы за ресторан и бар может осуществляться непосредственно в биллинговую систему фронт-офиса. Преимущество компьютеризированной системы торговой точки состоит в том, что она способна обрабатывать данные по мере выполнения действий, что позволяет получать самые последние отчеты для менеджеров, которые могут быть лучше информированы и способны принимать немедленные и точные корректирующие действия в случае необходимости.

Этот тип системы управления точками продаж продвинулся на шаг вперед с введением ручных терминалов или мобильных точек продаж (MPOS). Эти портативные устройства могут использовать радиочастоты или инфракрасную связь или технологию Bluetooth для связи со столом гостя непосредственно на кухне и в барах. MPOS предлагает ряд преимуществ: заказы на еду и напитки доставляются быстрее и эффективнее на места приготовления; официанты в свою очередь могут посещать больше столов; с помощью двусторонней связи обслуживающий персонал может быть уведомлен, если товара нет в наличии; все заказанные продукты питания и напитки немедленно списываются с счета гостя, который является точным и легко читаемым; и наконец, операции могут пересмотреть свое использование труда и

эффективность - например, некоторые сотрудники сервисного персонала могут принимать простые заказы, в то время как другие могут проводить с клиентами больше времени, чтобы увеличить продажи продуктов питания и напитков.

Технология сенсорного экрана, используемая системами, позволяет серверу использовать технологии EPOS и MPOS с минимальным обучением, поскольку системы часто напоминают интерфейс типа смартфона.

Ручная система

Поскольку технологии становятся все более доступными даже для очень малых предприятий, мы все больше полагаемся на технологии, не имея представления об основах системы. Кроме того, даже лучший EPOS в какой-то момент будет работать со сбоями, или принтер может выйти из строя, и тогда бизнесу потребуется иметь резервный план и знать, как использовать ручную систему. Здесь мы рассмотрим две основы ручной системы: проверка продаж и роль кассира, который в компьютеризированной системе перестает функционировать, поскольку у каждого сервера может быть свое плавание, так как добавление и печать счета производится автоматически.

Проверки продаж

Один из самых простых шагов, которые необходимо предпринять при попытке установить процедуры контроля продаж, - это требовать, чтобы каждый заказанный товар и его продажная цена регистрировались в чеке официанта. Использование какой-либо формы системы проверки выполняет следующие функции:

- Чтобы напомнить обслуживающему персоналу о заказе, который они приняли.
- Чтобы вести учет продаж, чтобы можно было составлять порционные продажи, смеси продаж и истории продаж.
- Чтобы помочь кассиру и облегчить легкую проверку взимаемых цен.
- Чтобы показать клиенту подробный список произведенных платежей.

Дополнительным помощником является использование пронумерованных чеков и их жесткий контроль, запись всех отмененных и пропущенных чеков. Чаше встречаются дублирующие или трехкратные чеки, используемые в качестве вспомогательного средства для контроля по следующим причинам:

- Они предоставляют на кухню, буфет или бар письменный отчет о том, что было заказано и выдано.
- Они разрешают кухне, буфет или бар выдавать еду и / или напитки.
- Они дают возможность сравнить верхнюю копию чека с дубликатом, чтобы убедиться, что все, что было выдано, было списано и оплачено.

Роль кассира

В дополнение к точному следованию процедуре подразделения по обработке всех операций с доходами в ресторане или барах, кассир, работающий с ручной системой, является обычной практикой для выполнения следующих действий:

- выдавать проверочные листы обслуживающему персоналу до начала приема пищи, записывать номера чеков, выданных на каждом планшете, и получать для них

подпись обслуживающего персонала; и по окончании периода приема пищи, чтобы получить от обслуживающего персонала их соответствующие неиспользованные контрольные планшеты, записать номера и расписаться в получении возвращенных. Эта информация должна быть записана на контрольном листе выдачи номера чека.

- Чтобы проверить цены, расширения и промежуточные итоги всех проверок, а также добавить любые налоги государственного налога и введите общую сумму к оплате.

- Получить и проверить деньги, кредит или, если применимо, подтвержденную подпись в платежах на общую сумму, причитающуюся за каждый чек.

- Заполнить отсутствующий контрольный список для каждого периода приема пищи. Это помогает кассиру контролировать, какие чеки используются. Соответствующие номера чеков в списке вычеркнуты при совершении платежа. При обнаружении недостающей проверки необходимо провести расследование, чтобы выяснить причину этого, а в случае отсутствия удовлетворительного объяснения - сообщить дежурному управляющему. Недостающие чеки должны быть отмечены в недостающем контрольном списке.

- Заполнить контрольный лист продаж ресторана для каждого периода приема пищи. Эта форма требует, чтобы весь полученный доход (или его эквивалент) регистрировался под определенными заголовками, такими как наличные деньги, чеки, операции с кредитными картами и т. Д. Из этой контрольной таблицы базовые данные - такие как количество обслуживаемых страховых полисов или средние расходы на покупателя на еду и напитки - быстро получается.

- Для завершения необходимой оплаты всех денежных средств и т. Д. В соответствии с установленной практикой подразделения. Это может быть прямое обращение в банк, если небольшое независимое подразделение или подразделение крупной компании, или в офис главного кассира, если это большое подразделение со множеством отделений.

ПРОБЛЕМЫ РУЧНОЙ СИСТЕМЫ

Короче говоря, основными проблемами управления любой службой питания и напитков являются:

Промежуток времени между покупкой, получением, хранением, обработкой, продажей продукта и получением денежных средств или кредита для продукта иногда составляет всего несколько часов.

- Количество товаров (продуктов питания и напитков), хранящихся на складе в любое время, велико.

- Большое количество готовых изделий производится из комбинации большого количества товаров, находящихся на складе.

- Количество транзакций, выполняемых ежечасно в некоторых операциях, может быть очень высоким.

- Для того, чтобы иметь возможность эффективно управлять операцией, руководителям в идеале требуется контроль во многих видах, чтобы они были доступны быстро и содержательно представлялись.

Полное ручное управление работой службы питания и напитков будет дорогостоящим и отнимает много времени, а полученные данные часто слишком запаздывают для принятия значимых мер управления. Некоторые аспекты контроля, такие как регулярное обновление калькуляции стандартных рецептов, расчет потенциалов валовой прибыли и предоставление подробного анализа продаж, редко осуществляются из-за затрат времени и рабочей силы.

Ручная система, предоставляющая ограниченный объем основных данных, все еще широко используется в устройствах малого и среднего размера, хотя в ближайшем будущем они, вероятно, будут заменены машинными или электронными системами. Повседневных эксплуатационных проблем ручной системы много, и они включают в себя такие распространенные проблемы, как:

1. Плохое отношение со стороны обслуживающего персонала, что приводит к:

- Неправильный заказ на кухню или бар.
- Неправильная еда, предлагаемая клиенту.
- Неправильные цены взимаются с клиента.
- плохо представленный счет для клиента и т. д.

Человеческая ошибка может привести к таким ошибкам как:

- Неправильные цены, взимаемые с предметов на счете.
- Неправильные дополнения к счету клиента.
- Неправильная плата за обслуживание.
- Неправильно взимается государственная пошлина (например, НДС).

2. Связь между отделами, такими как ресторан, бар, кухня и кассиры, должна осуществляться физически обслуживающим персоналом, направляющимся в различные отделы. Это не только отнимает много времени, но и неэффективно.

3. Ручные системы не предоставляют никаких быстрых управленческих информационных данных, как правило, данные, полученные в лучшем случае, обычно имеют возраст от 24 до 28 часов, а также являются дорогостоящими.

4. Ручные системы должны быть ограничены только необходимыми предметами из-за высокой стоимости рабочей силы, которая может потребоваться для предоставления подробной актуальной информации.

Кассовые процедуры

Оплата еды и напитков может производиться во многих формах - наличными, иностранной валютой, кредитными картами, чеками, дорожными чеками, ваучерами на обед и подписанными счетами. Весь персонал, работающий с наличными, должен быть надлежащим образом обучен методам соответствующей компании. Обычным явлением является подготовка справочника / руководства кассира или официанта, с тем чтобы можно было следовать установленной процедуре с конкретной целью обеспечения эффективного обеспечения безопасности наличности в любое время. Типичный справочник / руководство будет содержать информацию о стандартной процедуре, которой необходимо следовать для таких вещей, как:

- Процедура открытия: здесь приведены инструкции о проверке поплавка, наличии

поплавка определенных номиналов, проверке кассы, записи номеров банкнот официантов и т. Д.

- Порядок работы: инструкции о том, как принять платеж, и порядок действий.
 - Процедура закрытия: инструкции по любой документации и записи, которые необходимо заполнить, обналичивание, запись кредитных карт, чеков и т. Д.
 - Процедура приема иностранной валюты: какая валюта должна быть принята, как получить текущие обменные курсы, как это нужно регистрировать и т. Д.
 - Процедура приема кредитных карт: какие кредитные карты следует принимать, как их проверять, способ обработки кредитных карт для оплаты, запись кредитных ваучеров и т. Д.
 - Процедуры приема ваучеров, таких как ваучеры на обед: какие ваучеры являются приемлемыми, как их регистрировать.
 - Процедура приема чеков: как оформлять чеки, клиенты должны предъявить действительную гарантийную карточку чека, проверять соответствие подписей и т. Д.
 - Процедура приема дорожных чеков: какие дорожные чеки являются приемлемыми, какие валюты приемлемы, свидетели и проверяющие подписи, как это нужно регистрировать.
 - Процедура получения бесплатного или подписанного счета: сверьтесь с текущим списком уполномоченных лиц и их подписью, как это должно быть записано.
- Этапы контроля: этап после операции Этот заключительный этап контроля продуктов питания и напитков состоит из трех основных элементов:
1. Отчет о стоимости продуктов питания и напитков: как упоминалось ранее в этой главе, цикл производства очень короткий и продукт скоропортящийся. Эти факторы вместе с колебаниями спроса на продукт требуют актуальных отчетов, по крайней мере, еженедельно, если не ежедневно.
 2. Оценка: необходимо, чтобы кто-то из группы управления службами питания и напитков, в случае большого подразделения, или владелец или управляющий небольшого подразделения, проанализировал отчеты о продуктах питания и напитках и сравнил их с бюджет на период и в сравнении с предыдущими фактическими показателями.
 3. Исправление: Система управления не лечит и не предотвращает возникновение проблем. Когда анализ производительности подразделения или отдела определяет наличие проблемы, это зависит от менеджеров, которые предпримут необходимые шаги для скорейшего устранения проблемы.

Операционные коэффициенты

Помимо общих операционных коэффициентов, которые использовались ранее в этой главе - стоимость продуктов питания по отношению к продажам продуктов питания, стоимость напитков по отношению к продажам напитков и т. Д. - существует еще много других, которые используются в промышленности и признаны полезными. Важно признать, что не все эти показатели производительности / операционные

отношения подходят для всех видов бизнеса; некоторые из них могут быть более подходящими для операций быстрого питания, в то время как другие могут быть более подходящими для операций быстрого обслуживания. Решение о том, какие меры использовать, зависит от того, какие аспекты операции наиболее важны для контроля. Например, в сетевом ресторане быстрого обслуживания нет смысла рассчитывать процент валовой прибыли, поскольку это предопределяется автоматизированными процессами, стандартными рецептами и размерами порций и покупкой предварительно подготовленных ингредиентов. Фактор, который важен для QSR - это знать, сколько гамбургеров было потрачено впустую, будучи заранее подготовленными, но не проданными вовремя.

Ниже приведено краткое объяснение некоторых ключевых операционных коэффициентов, которые можно использовать.

Общий объем продаж продуктов питания и напитков

Общие продажи продуктов питания и напитков должны регистрироваться, проверяться и измеряться в соответствии с предусмотренными в бюджете показателями продаж за определенный период (например, неделя или месяц).

Анализ этих цифр обычно проводится ежедневно для крупных предприятий и для тех, которые не работают с системой ручного управления. Анализ будет показывать отдельно продажи продуктов питания и продажи напитков в торговых точках и на период приема пищи / часть дня.

Важность этого критерия не может быть подчеркнута достаточно, кроме как для напоминания читателю, что только наличные и денежные средства могут быть включены в банк, а не проценты или какие-либо коэффициенты или цифры.

Ведомственная прибыль

Как упоминалось ранее, прибыль департамента рассчитывается путем вычитания расходов департамента из продаж департамента, при этом расходы представляют собой сумму затрат на проданные продукты питания и напитки, затраты на оплату труда и накладные расходы, взимаемые с департамента, и прибыль, которая составляет обычно выражается в процентах от ведомственных продаж. Например:

Ведомственная прибыль	£1,200	x	100	=15%
Продажа продуктов питания и напитков	£8,000		1	

Прибыль департамента должна измеряться в сравнении с бюджетными показателями за этот период.

Соотношение продаж продуктов питания / напитков к общему объему продаж

Стоит отделить продажи продуктов питания и напитков друг от друга и выразить каждый из них в процентах от общего объема продаж. Это будет показателем эффективности по отношению к установленному стандартному проценту бюджета, а также указанием общих тенденций в бизнесе.

Средняя покупательная способность (ASP)

Это измеряет отношения между продажами и количеством обслуживаемых клиентов. Если продажи продуктов питания составляют 750 фунтов стерлингов, а количество обслуживаемых клиентов - 70, средние затраты каждого клиента составляют 10,72 фунтов стерлингов. В операции с едой, такой как ресторан, ASP для напитков также может быть рассчитан как полезный показатель суммы, которую клиент обычно тратит.

В операции с напитками, когда клиенты могут заказывать напитки несколько раз во время своего пребывания, а ASP для каждого клиента не может быть рассчитан - в этом случае расчет может быть сделан на основе общих продаж и общего количества отдельных заказов, зарегистрированных для предоставления средние расходы на заказ или на основе общих продаж, деленных на общее количество проданных товаров, чтобы получить средние расходы на напиток. Таким образом, если 6 000 фунтов стерлингов являются зарегистрированными продажами напитков за день, а анализ отчета о продажах показывает, что 1700 напитков было продано, средние расходы на напиток составят 3,53 фунтов стерлингов. Сравнение этих цифр за разные периоды времени, дни или с предыдущими периодами было бы полезным показателем.

Структура продаж

Он измеряет взаимосвязь между различными компонентами общих продаж единицы (см. Таблицу 9.3).

Кроме того, ассортимент продаж может быть рассчитан для меню продуктов питания и напитков для каждой торговой точки под групповыми заголовками, такими как закуски, основные блюда, сладкие блюда, кофе и т. д, а также спиртные напитки, коктейли, пиво не только выделить наиболее и наименее популярные позиции, но иногда поможет объяснить неутешительный процент валовой прибыли, который имел место, несмотря на хороший объем бизнеса.

Таблица 9.3 пример сводного отчета о продажах гостиниц

Гостиничный микс продаж	%
Продажи в кофейнях	
Еда	20
Напитки	5
Продажа ресторанов	
Еда	25
Напитки	15
Банкетные продажи	
Еда	20
Напитки	10
Продажа в барах	
Напитки	5
Итого	100

Причиной часто является то, что каждая статья обычно оценивается в разных процентах валовой прибыли, и если клиенты выбирают эти товары с низкой валовой прибылью, это приведет к тому, что общая сумма валовой прибыли будет меньше, чем заложено в бюджете. Смеси продаж также могут быть рассчитаны для разных частей дня / периодов приема пищи, чтобы выделить различия между завтраком, обедом и ужином, а также с использованием системы EPOS для каждого отдельного пункта меню, который можно использовать для таких методов, как разработка меню, описанных ниже. в этой главе.

Расходы на заработную плату

Затраты на заработную плату обычно выражаются в процентах от продаж и, как правило, тем выше, чем выше уровень предлагаемых услуг. Крайне важно, чтобы они строго контролировались, так как они вносят большой процент от общей стоимости выполнения операции.

Затраты на заработную плату можно контролировать, устанавливая количество сотрудников в отделе или определяя общее количество рабочих часов, разрешенных для отдела, по отношению к известному среднему объему бизнеса. Кроме того, все сверхурочные должны строго контролироваться и разрешаться только в случае крайней необходимости.

Индекс производительности

Производительность - это мера того, сколько «продукции» генерируют «входы», введенные в операцию. Производительность может быть измерена несколькими способами, либо с точки зрения физических затрат и результатов (количество покрытий, обслуживаемых за час на одного сотрудника), либо с точки зрения финансовых затрат и результатов (продажи, произведенные для каждого фунта трудовых затрат).

Этот подход рассчитывается по формуле:

Продажи/Заработная плата (включая любые расходы на персонал)

Метод расчета производительности, который сочетает в себе использование финансовых показателей и физических показателей и хорошо используется экономистами, заключается в расчете дохода от продаж, получаемого за каждый использованный час труда. Это рассчитывается следующим образом:

Продажи/Количество отработанных часов

Точный метод расчета производительности не важен. Важно то, что производительность отслеживается и сравнивается с предыдущими периодами, бюджетами и отраслевыми показателями. Там, где это возможно, индекс производительности можно рассчитывать отдельно для продаж продуктов питания, продаж напитков или для общих продаж продуктов питания и напитков.

Использование термина «расходы на заработную плату» в формуле включает не только соответствующие расходы на заработную плату, но и любые другие выплаты работникам, такие как пенсионные взносы работодателей или медицинское страхование.

Индекс производительности будет варьироваться в зависимости от типа операции; например, ресторан быстрого питания с обслуживанием на вынос будет иметь высокий индекс производительности, поскольку расходы на заработную плату будут ниже, чем в роскошном ресторане, в котором работают высококвалифицированные и дорогие сотрудники с высоким соотношением персонала к заказу. у которых может быть относительно низкий индекс производительности.

Поскольку расходы на заработную плату могут контролироваться и должны быть связаны с прогнозируемым объемом бизнеса, может быть установлен стандартный индекс производительности, чтобы измерить, насколько точно контролируются эти два элемента.

Оборот акций

Это рассчитывается по формуле:

скорость оборота запасов

$$= \frac{\text{стоимость еды или напитков, потребленных за период}}{\text{средняя стоимость акций (продуктов питания или напитков) по стоимости в этот период}}$$

Скорость оборота запасов показывает, сколько раз средний уровень запасов перевернулся за определенный период. Слишком высокий оборот будет означать очень низкий уровень удерживаемых запасов и большое количество покупок на небольшие суммы. Это является дорогостоящим и трудоемким для тех, кто совершает закупки, а также дорогостоящим для закупок, поскольку ценовые преимущества, предлагаемые поставщиками стандартного количества, не могут быть использованы. Слишком низкий оборот означал бы ненужный капитал, связанный с операцией, и, следовательно, дополнительно большую проблему контроля и безопасности.

Возможна продажа на место / покрытие - REVPASH

Это показывает объем продаж, который может быть получен каждым местом в ресторане, кафе и т. Д. Как и в разделе о скорости оборота сидений, место является точкой продажи и должно вносить определенную ценность в оборот и прибыль. Эта мера может быть дополнительно улучшена путем расчета ее для каждого часа работы - это известно как REVPASH, или доход за доступный час рабочего места.

Скорость оборота сидений

Это показывает, сколько раз каждое место в ресторане, кафе и т. д. Используется клиентами в течение определенного периода. Таким образом, если в ресторане с обслуживанием за 120-местным столом 400 клиентов обслуживаются в течение трехчасового обеденного периода, коэффициент текучести мест будет равен 400, деленному на 120, то есть 3,33. Поскольку сотрудники могут продавать продукты только клиентам, когда они сидят за столом, подчеркивается важность скорости смены мест. После того, как продажи на вынос будут введены, коэффициент текучести мест станет менее актуальным и действительно может ввести в заблуждение.

Продажи на сервер

Каждый сервер будет иметь известное количество обложек, за которые он / она отвечает. Это будет зависеть от стиля предлагаемых блюд и напитков. Как продавцы в ресторане или кафе, их выручка должна иметь заранее установленный целевой уровень, чтобы способствовать удовлетворительному уровню оборота и прибыли.

Продажи за квадратный метр

Это говорит само за себя; Пространство всех торговых точек должно использоваться с максимальной выгодой для достижения желаемого оборота и прибыли. Это можно рассчитать на основе квадратного фута / метр. Поскольку квадратные метры на одного клиента варьируются в зависимости от типа предлагаемых продуктов питания и напитков, то же самое относится и к затратам для клиента, чтобы предприятие получало желаемый оборот и прибыль на квадратный фут торговой площади.

Еженедельная / ежемесячная отчетность

Ниже приведен пример для расчета ежемесячных затрат на питание для операции, в которой не требуется детальная информация, или для небольшого или управляемого владельцем подразделения, где управление является повседневной частью деятельности менеджера в целях операция будет успешной. Еженедельный / ежемесячный отчет о стоимости продуктов питания - это почти сводный отчет о деятельности, которая ежедневно жестко контролируется руководством (см. Таблицу 9.4). Преимущества этого метода:

Таблица 9.4 Простой еженедельный отчет о стоимости продуктов питания

Еженедельный отчет о стоимости продуктов питания	Неделя 24
Открытие стоимость питания	15,000
Покупки за период (4 недели День1-28)	28,525
Промежуточный итог	43,525
Меньше уровня закрытия продовольственных запасов в конце дня 28	14,800
Общая стоимость потребленных продуктов питания	28,725
Итого продажи продуктов питания	75,836
Цены на продовольствие%	37.87%

- Это просто и быстро производить.
 - Это может дать представление об общей производительности устройства.
- Недостатки:

- Эта информация появляется только после семи или 28 дней эксплуатации.
- Он не предоставляет промежуточной информации, так что любые нежелательные тенденции (например, слишком высокая стоимость продуктов питания) могут быть исправлены ранее.
- Он не предоставляет ежедневную или актуальную информацию о покупках, заявках и продажах для единицы со средним оборотом в 2700 фунтов стерлингов в день.

Ежедневный отчет о стоимости еды

Этот метод затрат на питание подходит для небольших и средних операций, или для тех, где требуется не слишком сложный метод, или когда затраты, связанные с экономией, которая должна быть сделана, не оправдывают более сложный метод.

УПРАЖНЕНИЕ 4

Заполните ежедневный отчет о стоимости продуктов питания, показанный в таблице 9.5.

Формулы для столбцов E, H и L приведены вам в таблице.

Общая доступная еда - начальный запас плюс покупки.

Процент стоимости продуктов питания - это реквизируемые продукты, разделенные на продажи продуктов питания $\times 100$.

Начальный запас следующего дня является заключительным запасом предыдущего дня. Это рассчитывается как доступная еда за вычетом реквизируемой еды. Например, начальный запас для вторника, 2 марта, - это закрытый запас для понедельника, 1 марта = 2541 (продовольствие доступно) - 290 (продовольствие изъято) = 2251.

Столбцы для ежедневных покупок и заявок были заполнены, чтобы можно было рассчитать запас на конец недели 2. Если вы заполните этот отчет правильно, то общее количество еды, доступной на воскресенье, 14 марта, за вычетом запрошенной еды, даст 2126.

Преимущества составления этого базового отчета о продуктах питания:

- это просто и легко делать.
- Он дает достаточно подробный отчет об общей эффективности бизнеса на ежедневной основе.
- Он регистрирует ежедневный уровень запасов, ежедневные покупки, ежедневные заказанные продукты питания и ежедневные продажи продуктов питания, а также позволяет рассчитать процент ежедневных затрат на продукты питания. Эта информация используется для подготовки текущих итогов (то есть текущих итогов на дату).
- Текущий процент затрат на продукты питания выравнивает неравномерный процент ежедневных затрат на продукты питания и выделяет корректирующие действия, которые необходимо предпринять, если необходимо, в начале месяца. Неравномерный ежедневный процент стоимости продуктов питания часто возникает, когда продукты питания реквизируются в один день для обработки и продажи в последующие дни.

Таблица 9.5 Ежедневный отчет о расходах на питание

Сегодня					Месяц до даты						
Дата	День	Начальный запас	Заказы	Всего запасов продовольствия	Потребности	Реализация продовольствия	Стоимость продовольствия %	Покупки	Заявки	Реализация продовольствия	Цена на продовольствие
Март		£	£	£	£	£	%	£	£	£	%
1	П	2,220	321	2,541	290	820	35.37	321	290	820	
2	В	2,251	385	2,636	370	980	37.76	706	660	1,800	
3	С	2,266	404	2,670	440	1,100	40.00	1,110	1,100	2,900	
4	Ч	2,230	480	2,710	480	1,050	45.71	1,590	1,580	3,950	
5	П	2,230	890	3,120	405	1,005	40.25	2,480	1,985	4,955	
6	С	2,715	203	2,918	535	1,490	35.91	2,682	2,520	6,455	
7	В	2,383	0	2,383	240	720	33.33	2,682	2,760	7,165	
8	П		380		310					8,085	
9	В		402		395					9,100	
10	С		425		345					10,025	
11	Ч		464		427					11,185	
12	П		844		463					12,045	
13	С		185		512					13,810	
14	В		0		265					14,500	
	Итого		5,382		5,477						
Проверка инвентаризации											
Открытие склада		2,220									
Дополнительные закупки		5,382									
Промежуточный итог		7,602									
Сокращение закупок		5,477									
Фактический запас		2,126									

Недостатки этого основного отчета еды:

- Несмотря на простоту и легкость подготовки, отчет в значительной степени зависит от точности основной информации, которую необходимо собрать, например, суммы ежедневных покупок и ежедневных заявок.
- Это не совсем точно, так как игнорирует такие вещи, как стоимость питания персонала; продукты, переданные в бары (картофельные чипсы, орехи, соленое печенье, подносы с канапе и т. д.), которые бесплатно раздаются в барах покупателям, и такие предметы, как лимоны и лаймы, которые включены в определенные напитки; и напитки, переданные на кухню (вино, спиртные напитки, пиво и т. д.) для использования при приготовлении определенных блюд.

Подробный ежедневный отчет о стоимости еды

Этот отчет о стоимости продуктов питания является развитием предыдущего отчета и уточняет точность отчета, принимая во внимание стоимость напитков, перенесенных на кухню, стоимость продуктов, перенесенных с кухни в бары, и стоимость сотрудников. питание (см. таблицу 9.6).

1. Он более точен, чем два предыдущих отчета о еде, проиллюстрированных в таблицах 9.4 и 9.5, в том, что он включает в себя дополнения к стоимости еды для напитков, доставляемых на кухню (например, приготовление вина), и вычеты для стоимости еды, передаваемой с кухни в барах (например, лимоны, апельсины, оливки, орехи) и за еду всех сотрудников. Он также разделяет покупки на те, которые идут прямо в складские помещения, и те, которые идут прямо на кухню и сразу же поступают на кухню. Результатом этих дополнений и вычитаний является то, что истинная стоимость продуктов, продаваемых покупателям, является более точной, чем ранее.

2. Точность текущего процента стоимости продуктов питания уточняется с учетом всех ежедневных операций, и эти цифры должны полностью использоваться в качестве основы для принятия корректирующих мер.

Недостатки этого типа отчета заключаются в том, что он является более подробным, чем предыдущие отчеты, и он в значительной степени зависит от точности собранной информации: сбора всех записей заявок и точного расширения цен на товары; сбор полученного товара и сверка его с накладными, кредитными накладными, счетами и т. д.

Расчет потенциальной стоимости продуктов питания

Потенциальная стоимость продуктов питания - это стоимость продуктов в идеальных и идеальных условиях. Потенциальная стоимость продуктов питания является основным и наиболее эффективным методом оценки фактической стоимости продуктов питания. Любая разница между потенциальными и фактическими затратами выше 1% должна быть исследована. Если операция использует ручную систему, то этот отчет может составляться только один или два раза в год из-за времени, необходимого для его подготовки. Однако использование системы EPOS означает, что после того, как стандартные рецепты для всех пунктов меню были рассчитаны с использованием некоторой формы программного

обеспечения для управления рецептами, отчет о продажах и потенциальные затраты на продукты питания становятся очень простыми для создания. Потенциальные цифры будут различаться между меню завтрака, обеда и ужина, а также между точками продаж, где цены на товары, вероятно, будут отличаться.

Расчеты состоят из трех основных этапов.

Для каждого отдельного пункта меню умножьте количество порций, фактически проданных в течение «выборочной» недели, как определено анализом продаж в ресторане, на потенциальные затраты на продукты питания на порцию, чтобы получить общую потенциальную стоимость продуктов, проданных за эту неделю.

2. Умножьте те же фактически проданные порции, как указано выше, на цены продажи меню, и получите потенциальные общие продажи.

3. Разделите потенциальные общие затраты на продукты питания на потенциальные общие продажи продуктов питания и получите показатель, который, выраженный в процентах, представляет собой процент потенциальных затрат на продукты питания.

Для выполнения вышеприведенных расчетов необходимо иметь следующую информацию:

- Детальный анализ продаж всех товаров, продаваемых в различных торговых точках, вместе с их продажными ценами.
- Стандартные рецепты для всех пунктов меню израсходованы.
- Сводная информация о потенциальной стоимости продуктов питания, полученная из стандартных карточек рецептов.
- Средняя рыночная цена на основные ингредиенты, взятые из счетов, отчетов по маркетингу продуктов питания или отчетов по показателям стоимости продуктов питания.

Нет ничего необычного в том, что существует разница между фактическими и потенциальными показателями стоимости продуктов питания. Обычно фактическая стоимость проданных продуктов питания выше, чем потенциальная, по таким причинам, как продукты питания, являющиеся скоропортящимся товаром, трудности с точностью при прогнозировании потребностей в производстве продуктов питания и то, что небольшое количество отходов практически неизбежно. Любые большие различия в цифрах будут отражать несоблюдение установленных стандартов или воровство или явную небрежность, что приведет к чрезмерному количеству отходов. Как указывалось ранее, любое отклонение, превышающее 1%, должно быть исследовано.

Таблица 9.6 Подробный ежедневный отчет о стоимости продуктов питания

Таблица 9.6 подробный отчет о ежедневных расходах на питание

Расчет	День	Понедель н	Вторник	Сре да
A	Уровень запасов в начале	2,220.0	2,250.50	2,265.
B	Покупка склада	120,5	200,00	204,
C(A+B)	Всего продуктов питания	2,340.5	2,450.50	2,469.
D	Реквизированное продовольствие	90,00	185,00	240,
E	Прямое приобретение	200,0	185,00	200,
F	Перенос напитка на кухню	0,00	5,00	5,00
G(D+E+F)	Стоимость использованных	290,0	375,00	445,
H	Стоимость питания сотрудников	35,00	25,00	30,
I	Передача продуктов питания	0,00	0,00	5,00
J(G-H-I)	Стоимость проданных продуктов питания	255,0 0	350,00	410, 00
K	Продажа продуктов питания	820,0	980,00	1,100.
L	Цены на продовольствие%	31,09	35,71	37,
M	Стоимость проданных продуктов питания (на сегодняшний день, текущая сумма J)	255,0 0	605,00	1,015. 00
C	Продажи продуктов питания (на сегодняшний день, общее)	820,0 0	1,800.00	2,900. 00
O	Стоимость продуктов питания % (на сегодняшний <u>день</u>)	31,09	33,61	35, 00

ЕРОС отчетность

Электронное хранение данных было благословением и проклятием одновременно. Доступность такого большого количества информации часто может перегружать менеджеров до такой степени, что они в конечном итоге не используют ее. Здесь мы кратко рассмотрим типичные отчеты, которые менеджер может извлечь из системы ЕРОС. Важно понимать, что менеджер может получать такие отчеты за любой конкретный период - будь то ежедневно, еженедельно, ежемесячно или ежегодно, или даже отчет между двумя датами. Таким образом, отчеты могут быть настроены для периодов и функций, которые важны для управления для этой конкретной операции.

На рисунке 9.11 представлены три примера счетов клиентов, произведенных с помощью ряда систем ЕРОС. В этих законопроектах освещены некоторые функции, которые делают отчеты из систем ЕРОС настолько полезными и понятными. Например, счет от Cote показывает время, когда заказ был введен в

систему (13:08:22), и время, когда счет был оплачен (14:16:10), предоставляя четкую оценку времени, которое потребовалось для этой еды. обслуживать. В этом счете также указывается имя сервера и дополнительная необязательная сумма в 12,5%. Счет для Café Murano показывает, как эта операция работает с установленными меню, где цена меню взимается по сравнению с основным блюдом (£ 16,50 за комплект мясного продукта), который покрывает закуски и основное блюдо, но десерты оплачиваются отдельно. В этом законопроекте также указан порядок доставки хлеба без глютена на кухню без дополнительной оплаты.

CAFE MURANO	THE PACKHORSE INN	CÔTE																																																																															
34-38 Tavistock Street London WC2E 7PB	Bridge Street - Moulton Suffolk - CB8 8SP TEL NO. 01838 751818	The Square 7-11 High Street Godalming, GU7 1AZ Tel: 01483 910 309																																																																															
Tel: 020 7240 3654	TABLE No. 115 BILL No. 15156	CHK# 58 TBL# 41 Stephanie A # 2 18/03/2017 13:08:22 GUESTS 2																																																																															
Server: Paolo 02/05/17 05:31pm Table No: 4 Covers: 2 <table border="1"> <tr><td>2 Gls Trebbiano 175ml</td><td>£11.00</td></tr> <tr><td>1 Set Vitello</td><td>£0.00</td></tr> <tr><td>1 Set Meat</td><td>£16.50</td></tr> <tr><td>1 Gluten free bread</td><td>£0.00</td></tr> <tr><td>1 Set Meringue</td><td>£0.00</td></tr> <tr><td>2 Dessert Charge</td><td>£9.00</td></tr> <tr><td>1 Set soup</td><td>£0.00</td></tr> <tr><td>1 Set Fish</td><td>£16.50</td></tr> <tr><td>1 Set semifreddo</td><td>£0.00</td></tr> </table>	2 Gls Trebbiano 175ml	£11.00	1 Set Vitello	£0.00	1 Set Meat	£16.50	1 Gluten free bread	£0.00	1 Set Meringue	£0.00	2 Dessert Charge	£9.00	1 Set soup	£0.00	1 Set Fish	£16.50	1 Set semifreddo	£0.00	<table border="1"> <tr><td>2 x 21.00</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>MAIN COURSE</td><td></td><td>£42.00</td></tr> <tr><td>---MAINS---</td><td></td><td>£42.00</td></tr> <tr><td>TRIPLE COOKED CHIPS</td><td></td><td>£3.00</td></tr> <tr><td>---SIDES---</td><td></td><td>£3.00</td></tr> <tr><td>CREME BRULEE</td><td></td><td>£9.00</td></tr> <tr><td>---DESSERTS---</td><td></td><td>£9.00</td></tr> <tr><td>2 x 2.75</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>POT TEA</td><td></td><td>£5.50</td></tr> <tr><td>---BEVERAGES---</td><td></td><td>£5.50</td></tr> <tr><td>250ML NZ SAUV</td><td></td><td>£9.50</td></tr> <tr><td>---WINE---</td><td></td><td>£9.50</td></tr> <tr><td>ADAM'S LAGER</td><td></td><td>£4.50</td></tr> <tr><td>HALF ADAM'S LAGER</td><td></td><td>£2.25</td></tr> <tr><td>---BAR DRINKS---</td><td></td><td>£6.75</td></tr> </table>	2 x 21.00			MAIN COURSE		£42.00	---MAINS---		£42.00	TRIPLE COOKED CHIPS		£3.00	---SIDES---		£3.00	CREME BRULEE		£9.00	---DESSERTS---		£9.00	2 x 2.75			POT TEA		£5.50	---BEVERAGES---		£5.50	250ML NZ SAUV		£9.50	---WINE---		£9.50	ADAM'S LAGER		£4.50	HALF ADAM'S LAGER		£2.25	---BAR DRINKS---		£6.75	<table border="1"> <tr><td>1 Cod Goujons</td><td>11.95</td></tr> <tr><td>1 Weekend Chicken</td><td>10.95</td></tr> <tr><td>2 @ 2.65</td><td></td></tr> <tr><td>Cafe Latte</td><td>5.30</td></tr> <tr><td>SUBTOTAL:</td><td>28.20</td></tr> <tr><td>12.5% Optional Gratuity</td><td>3.53</td></tr> <tr><td>WS2 T#0000191</td><td></td></tr> <tr><td>TOTAL:</td><td>£31.73</td></tr> </table>	1 Cod Goujons	11.95	1 Weekend Chicken	10.95	2 @ 2.65		Cafe Latte	5.30	SUBTOTAL:	28.20	12.5% Optional Gratuity	3.53	WS2 T#0000191		TOTAL:	£31.73
2 Gls Trebbiano 175ml	£11.00																																																																																
1 Set Vitello	£0.00																																																																																
1 Set Meat	£16.50																																																																																
1 Gluten free bread	£0.00																																																																																
1 Set Meringue	£0.00																																																																																
2 Dessert Charge	£9.00																																																																																
1 Set soup	£0.00																																																																																
1 Set Fish	£16.50																																																																																
1 Set semifreddo	£0.00																																																																																
2 x 21.00																																																																																	
MAIN COURSE		£42.00																																																																															
---MAINS---		£42.00																																																																															
TRIPLE COOKED CHIPS		£3.00																																																																															
---SIDES---		£3.00																																																																															
CREME BRULEE		£9.00																																																																															
---DESSERTS---		£9.00																																																																															
2 x 2.75																																																																																	
POT TEA		£5.50																																																																															
---BEVERAGES---		£5.50																																																																															
250ML NZ SAUV		£9.50																																																																															
---WINE---		£9.50																																																																															
ADAM'S LAGER		£4.50																																																																															
HALF ADAM'S LAGER		£2.25																																																																															
---BAR DRINKS---		£6.75																																																																															
1 Cod Goujons	11.95																																																																																
1 Weekend Chicken	10.95																																																																																
2 @ 2.65																																																																																	
Cafe Latte	5.30																																																																																
SUBTOTAL:	28.20																																																																																
12.5% Optional Gratuity	3.53																																																																																
WS2 T#0000191																																																																																	
TOTAL:	£31.73																																																																																
Service Ch: £0.63 Ant. Due £59.63 VAT Included £0.84	BALANCE £74.75 VATABLE £62.30 VAT 20% £12.45	<table border="1"> <tr><th>Sales-VAT</th><th>VAT Rate</th><th>VAT Amt</th><th>Total</th></tr> <tr><td>23.50</td><td>20.00%</td><td>4.70</td><td>28.20</td></tr> </table>	Sales-VAT	VAT Rate	VAT Amt	Total	23.50	20.00%	4.70	28.20																																																																							
Sales-VAT	VAT Rate	VAT Amt	Total																																																																														
23.50	20.00%	4.70	28.20																																																																														
Includes VAT at current rate. VAT No: 205 8320 35 Inv No: 65514	TILL 0001 27/02/2017 21:35 002 005 GRATUITIES LEFT AT YOUR DISCRETION VAT No. GB125906293 E: info@theackhorseinn.com www.theackhorseinn.com	VAT No: 927 5184 05 Cote Restaurants Ltd All gratuities go to the staff in this restaurant.																																																																															

Рисунок 9.11 примеры счетов клиентов, созданных системой EPOS

Счет за Packhorse Inn в Моултоне показывает, как каждое блюдо может быть классифицировано как сеть, стороны, десерты, напитки или напитки бара. Обратите внимание, что плата за обслуживание не взимается, а чаевые остаются на усмотрение клиента. Количество деталей, встроенных в систему, означает, что можно создавать различные отчеты. Пример отчета включен в таблицу 9.7.

Таблица 9.7 Пример отчета EPOS

Система бэк-офис				Сводный анализ продаж			
Дата печати: 8/9/2007 15:02:39				Номер страницы: 2			
Критерий отбора:	Все группы продуктов Все торговые площади			Выходной код университета			
Критерии даты: В период с 8-08-2007 по 8-08-2007 гг.				Суррея: 1000			
Ресторан							
Напиток	Пункт меню	Количество		Продано	Всего чистых продаж	Расходы на продажу	Стоимость продаж, %
Вина							
Белое вино	Шираз Роза 175 мл	1.00	0	1.00	3.00	0.00	100.00
	Зонда 175 мл Стекло	3.00	0	3.00	8.55	2.79	67.3
	Всего за: Белое вино	4.00	0	4.00	11.55	2.79	75.84
	Всего за: Вина	5.00	0	5.00	13.98	3.39	75.74
	Всего за напитки	33.00	0	33.00	60.61	3.39	94.41
Еда	Пункты меню	Количество		Продано	Всего чистых продаж	Расходы на продажу	Стоимость продаж, %
Десерты	Чоки тарт	2.00	0	2.00	7.23	0.00	100.00
	Лимонный шербет	1.00	0	1.00	2.95	0.00	100.00
	Шербет из манго	2.00	0	2.00	7.90	0.00	100.00
	Сезонное предложение	1.00	0	1.00	3.36	0.00	100.00
	летний пудинг	5.00	0	5.00	16.81	0.00	100.00
	Всего за: Десерты	11.00	0	11.00	38.25	0.00	100.00
	Всего за: Десерты	11.00	0	11.00	38.25	0.00	100.00
Еда	Пункты меню	Количество		Продано	Всего чистых продаж	Расходы на продажу	Стоимость продаж, %
Сеть							
Рыбная сеть	Улов дня	3.00	0	3.00	21.70	0.00	100.00
	Всего за: Рыбная сеть	3.00	0	3.00	21.70	0.00	100.00
Back office system				Сводный анализ продаж			
Главное блюдо		3.00	0	3.00	23.85	0.00	100.00
Куриная грудка		1.00	0	1.00	8.50	0.00	100.00
	Домашний окорок	6.00	0	6.00	61.28	0.00	100.00
	Вырезка свинины	2.00	0	2.00	17.00	0.00	100.00
	Всего за: Мясная сеть	12.00	0	12.00	110.63	0.00	100.00

Настройки меню

С контрольной точки зрения этот отчет чрезвычайно важен. Это позволяет пользователю идентифицировать потенциальные пункты меню, которые не очень хорошо работают, и, возможно, исключить их из меню, или идентифицировать товары, которые продаются очень хорошо, и обеспечить заказ достаточного количества ингредиентов, чтобы гарантировать, что ни один клиент не останется неудовлетворенным из-за пункта меню. Это было недоступно.

Рентабельность пунктов меню

Этот отчет извлекает информацию из модуля управления запасами системы и может дать точную доходность для каждого пункта меню. Это вместе с отчетом о предпочтениях пунктов меню может быть легко преобразовано в отчет о разработке меню или в отчет о потенциальных затратах на питание.

Продажи по периоду еды

Определение того, насколько хорошо ресторан работает в течение каждого периода приема пищи, чрезвычайно важно, поскольку оно позволяет менеджеру определить часы дня, в которых ему может понадобиться меньше или больше персонала, а также сосредоточить внимание на любом маркетинге и рекламных акциях на конкретный день.

Продажи по серверу

Продажи по серверам помогают выявлять сотрудников, которым может потребоваться дополнительное обучение, чтобы они могли продавать товары или вознаграждать сотрудников, которые работают исключительно хорошо.

Отчет по категории

Часто продукты питания и напитки относятся к определенной категории, например закуски, морепродукты, виски или пиво. Это позволяет менеджеру с первого взгляда понять, насколько хорошо может быть достигнута конкретная категория продуктов питания или напитков с точки зрения популярности и прибыльности.

Время ожидания стола

Другой интересный отчет - это отчет, который иллюстрирует время, прошедшее между этапами приема пищи. Это не очень точно, поскольку система начнет измерение только с момента подачи заказа через систему, но она может вести учет продолжительности приема пищи и времени, прошедшего между курсами. Это чрезвычайно полезный инструмент, помогающий менеджеру обеспечить качество еды с точки зрения эффективности обслуживания.

Разработка меню

Разработка меню - это маркетинговый подход к оценке меню с точки зрения его нынешнего и будущего содержания, дизайна и цен. Его происхождение основано на известной методике портфеля Boston Consulting Group (BCG), матрице, специально разработанной для анализа индивидуальной эффективности бизнеса в компании с различными деловыми интересами. Концепция разработки меню требует от менеджеров по обслуживанию продуктов питания и напитков ориентироваться на вклад пунктов меню в общую доходность меню. Он подчеркивает хорошие и плохие показатели в меню и предоставляет жизненно

важную информацию для того, чтобы сделать следующее меню более интересным, привлекательным для клиентов и, как мы надеемся, более прибыльным. Разработка меню - это пошаговая процедура, которая фокусируется на трех основных элементах:

1. Потребительский спрос: количество обслуживаемых клиентов.
2. Состав меню: анализ предпочтений клиента для каждого пункта меню (популярность).
3. Маржа взносов: анализ маржи взносов (наличных или%) для каждого пункта меню.

Предварительные условия для использования этой техники:

1. Стандартизация всех рецептов, чтобы стоимость продуктов питания была точной.
2. Точный анализ продаж каждого пункта меню, ежедневно и по периоду приема пищи.
3. Использование простых электронных таблиц, чтобы расчеты можно было выполнять точно и быстро.

Основой подхода к разработке меню является сравнение финансовых показателей и объема продаж каждого блюда. Все блюда затем помещаются в соответствии с этими критериями в матрицу, чтобы проиллюстрировать их соответствующие характеристики, как показано на рисунке 9.12. Каждому из квадрантов матрицы может быть присвоено имя, чтобы образно представлять характер блюд в каждом квадранте.

Хотя базовый подход является стандартным, существует несколько методов разработки меню, которые варьируются в зависимости от критериев, используемых для дифференциации производительности каждого блюда. Самый простой подход был предложен Джонсом (1995). Они используют фактическое количество каждого проданного блюда, чтобы установить популярность, индексированное до 100, чтобы позволить сравнение между различными периодами времени, и фактическую разницу в денежной форме между стоимостью блюда и продажной ценой (без учета налогов), чтобы установить вклад. В тех случаях, когда разница в денежной наличности на основных блюдах, вероятно, будет намного больше, чем на закусках, гарнирах или сладостях, они выступают за разделение различных блюд, чтобы подобное можно было сравнить с похожим.

Финансовые показатели

низкий

высокий

популярность
производительность

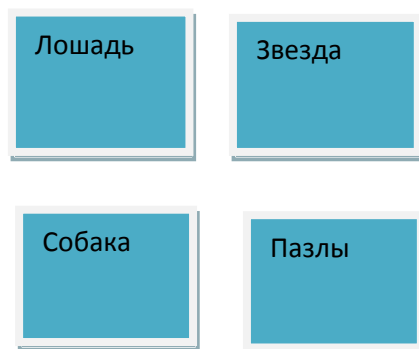


Рисунок 9.12 инженерная матрица меню

Четыре квадрата матрицы обычно имеют имена, указывающие эффективность элементов в конкретном квадрате.

1. Звезды: пункты меню, имеющие высокую популярность и высокую прибыль
2. Рабочие лошадки: пункты меню, имеющие высокую популярность и низкую прибыль
3. Пазлы: пункты меню, имеющие низкую популярность и большой вклад
4. Собаки: пункты меню, имеющие низкую популярность и низкую прибыль.

Эффективное управленческое действие основано на интерпретации причины позиции каждого блюда и выборе одного из трех или четырех подходящих решений. Цель состоит в том, чтобы изменить состав меню, чтобы использовать положительные элементы и уменьшить количество отрицательных.

Альтернативные решения могут быть обобщены следующим образом:

Звезды: Блюда с высокой популярностью и высоким вкладом

- ничего не делать
- Изменить цену немного - вверх или вниз
- Продвижение через личные продажи или позиционирование в меню.

Рабочие лошадки: блюда с высокой популярностью и низким вкладом

- ничего не делать
- увеличить цену
- снизить стоимость блюда
- изменить рецепт
- использовать более дешевые товары
- уменьшить размер порции

Пазлы: блюда с низкой популярностью и большим вкладом

- ничего не делать
- снизить цену

- переименовать блюдо
- Переставить блюдо в меню
- продвигать через личные продажи
- Удалить из меню

собаки: Блюда с низкой популярностью и низким вкладом

- ничего не делать
- заменить блюдо
- Редизайн блюда
- Удалить блюдо из меню

«Решение», которое часто игнорируется, - это опция «Ничего не делать». Следует помнить, что методология разработки меню предназначена для классификации блюд по хорошим и плохим показателям. Поэтому всегда будут те блюда с низкой популярностью и плохими финансовыми показателями. Если бы каждый раз, когда проводился анализ, эти блюда удалялись без замены, в меню было бы только одно блюдо!

ВЫВОД

В этой главе более подробно рассматриваются основы контроля продуктов питания с точки зрения затрат и доходов:

- Основные вопросы контроля на этапах планирования, эксплуатации и после операции.
- Базовые, но необходимые навыки для любого менеджера по обслуживанию продуктов питания и напитков, такие как настройка анализа безубыточности и бюджета.
- Основные понятия, такие как стандартные рецепты и стандартные размеры порций, которые необходимы для любой хорошей системы управления.
- Проблемы с не компьютеризированными системами.
- Отчеты о контроле затрат, а также гибкость современных систем EPOS.
- Концепции PSA и разработки меню.
- Операционные коэффициенты, полезные для оценки эффективной системы контроля продуктов питания и напитков.

ВАРИАНТЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Тематическое исследование1

Пример 1

Ресторан «Coconut Duck» изначально был тайским рестораном с 40 филиалами в Лондоне, Великобритания. В первые несколько лет работы дела шли хорошо, и в ресторане в главных туристических путеводителях и газетах был показан ресторан, который нужно обязательно посетить, не только за великолепную кухню, но и за фантастический декор. По мере развития бизнеса владелец ресторана решил расширяться, поэтому, когда появилась возможность приобрести арендную плату за недвижимость по соседству, он сделал это и расширил ресторан до 120 филиалов. Казалось, что дела идут хорошо, и владелец был уверен, что он получит хорошую отдачу от своих инвестиций. Однако первоначальная небольшая команда не могла справиться с бизнесом, а у новых

поваров и серверов не было взаимопонимания, которое было у небольшой команды. Вскоре ресторан столкнулся с проблемами контроля запасов, особенно в баре. Запас часто пропадал, и уровень потерь как в еде, так и в бешенстве достиг небывалого максимума. Хуже всего то, что руководство не могло определить, была ли проблема в баре или в подвалах, и не знало, как решить проблему. Некоторые подозревали в краже, в то время как другие чувствовали, что это просто плохое управление.

Владелец решил нанять консультанта, чтобы придумать эффективную систему контроля продуктов питания и напитков, чтобы помочь решить проблему. В своем брифинге он предположил, что деньги не проблема.

Q1: Как вы думаете, какие ключевые проблемы или потенциальные проблемные области с рестораном в плане контроля еды и напитков?

Q2: Разработайте систему контроля продуктов питания и напитков, которая гарантирует, что проблемы ограничены или устранены.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Каковы цели эффективной системы управления пищевыми продуктами и напитками?
2. Что такое анализ безубыточности?
3. Каковы ключевые элементы эффективной системы управления пищевыми продуктами и напитками?
4. Что такое стандартный рецепт?
5. Объясните миллилитровую систему контроля напитков.
6. Каковы различия между ежедневным отчетом о стоимости продуктов питания и подробным отчетом о стоимости продуктов питания?
7. Как вы рассчитываете оборот и продажи акций на сервере?
8. Что означает "собака" в терминологии инженерного меню?

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

3 Ассоциации лицензированных нескольких розничных торговцев Кристи & Со, в 2016 году Ассоциации лицензированных нескольких розничных торговцев Кристи и Ко бенчмаркинга исследования.

Лондон: Ассоциации лицензированных нескольких розничных торговцев Cranage, D., 2003, Практическое прогнозирование временных рядов для менеджера гостеприимства, *Международный журнал современного управления гостеприимством*, 15 (2):86–93.

Gil, I., Berenguer, G. and Ruiz, M. E., 2009, разработка винной карты:

Классификация блюд и напитков,

Международный журнал современного гостиничного менеджмента, 21(1):69–84.

Harris, P. and Mongiello, M., 2006, *Бухгалтерский учет и финансовый менеджмент: Развитие международной индустрии гостеприимства.*

Лондон: Эльзевир.

Джонс, П., 1995, управление операциями общественного питания.

Лондон: Томсон.

Kwong, L. Y., 2005, *Применение разработки меню и дизайна в азиатских ресторанах*

- х,Международныйжурналуправления гостеприимством, 24 (1):91–106.
- Лаубе, Ж. и Шустер, Б. К., 2012, к единой системе счетов для ресторанов, 8-е изд, Вашингтон, округ Колумбия:Национальная АссоциацияРесторанов.
- Mayer,K.andRaab,C.,2007,разработкаменюикалькуляциянаосноведеятельности-могутлиониработатьвместевресторане?Международныйжурналсовременногогостиничногоменеджмента,19(1):43–52.
- Николс, К., 2016, *Успех сравнительного анализа - основные моменты сравнительного отчетаАссоциациилицензированных нескольких розничных торговцев Christie&Co за 2016 год.* Лондон: Ассоциации лицензированных нескольких розничных торговцев, www.christie.com/christieMediaLibraries/christie/PDFs-Publications/Pubs/ALMR-Christie - co-тест-отчет-2016.документpdf
- ORCInternational, 2016, *отображение технологического ландшафта ресторана: Обзор Ресторанных Технологий2016.* Вашингтон: Национальная Ассоциация Ресторанов.
- Sanders, E., Hill, T. andFaria, D., 2007, *понимание управления затратами на продовольственныеуслуги: Оперативный текст для продуктов питания, напитков и затрат на рабочую силу.* Река UpperSaddle,Нью-Джерси:Прентис-Холл.

Приложение: контрольные списки продуктов питания и напитков

Приложение: контрольные списки продуктов питания и напитков

Недавние достижения в области технологий помогли с контролем продуктов питания и напитков, но часто никто не может понять основы системы управления или то, что они должны искать при попытке выявления ошибок в системе. Хотя для нас было бы невозможно рассмотреть все корректирующие действия, которые должны быть предприняты, когда стандарты не соблюдаются, мы можем создать контрольный контрольный список, который можно использовать в качестве инструмента для выявления слабых мест системы управления. Хотя контрольные списки не являются исчерпывающими для каждого типа операций, они обеспечивают хорошую отправную точку и могут быть адаптированы к типу операций, которые может иметь в виду читатель.

Процедуры приобретения, получения, хранения и выдачи

- Спецификация покупки используется для всех основных предметов.
- Заказы на покупку, сделанные для каждой покупки, за исключением, возможно, ежедневного заказа свежих фруктов и овощей.
- Все покупки, сделанные от назначенных или утвержденных поставщиков.
- Доставка осуществляется по возможности по расписанию, чтобы можно было эффективно проводить проверки количества и качества.
- Все поставки, которые должны быть записаны в книге учета полученных продуктов питания и напитков, а также полученные кредитные накладные на любое расхождение между тем, что указано в накладной, и тем, что фактически доставлено.

- Все поставки продуктов должны быть введены в бункерные карты / бухгалтерские книги в день доставки.
- Выдача всех продуктов питания и напитков из магазинов / подвалов только по утвержденным, подписанным заявкам.
- Доступ в продовольственные магазины или подвалы должен быть разрешен только уполномоченному персоналу.
- Регистр погреба и любые другие записи, ведущиеся в актуальном состоянии и точные.

Производство продовольствия

- Практика производства и тестирования продукции для установления и измерения стандартов продукции.
- Производство должно быть связано с прогнозом объема.
- максимальное использование стандартных рецептов.
- Эффективное составление графика производства, чтобы обеспечить поддержание качества производимой посуды.
- Все оборудование должно регулярно обслуживаться, чтобы обеспечить стандартную урожайность и качество блюд.

Процедуры контроля пищевых продуктов

- Проверьте и объедините все накладные, кредитные накладные, счета и отчеты о полученных товарах.
- Проверьте арифметику на все документы.
- Проверьте, разрешены ли правильные скидки.
- Проверьте накладные к месту на бункерах / регистрационных карточках.
- Поддерживать определенные расходы и кредиты за период инвентаризации.
- В установленные сроки выполните полную инвентаризацию всех платных контейнеров.
- В установленные периоды заполняйте полный запас всех продовольственных магазинов и продуктов питания на кухнях и сравнивайте их с бухгалтерскими книгами.
- Подготовить отчет об инвентаризации и отчет об отклонениях.
- ведение актуальных отчетов о контроле пищевых продуктов.

Общественное питание

- Установленные и применяемые стандарты общественного питания.
- Стандартные размеры порций соблюдаются.
- Оборудование стандартного размера порции всегда в наличии.
- Тщательный контроль за всей едой, отправленной в ресторан. Вся непроданная еда подлежит учету и возврату на кухню.

Процедуры, бар

- Запас бара должен быть заменен письменными и авторизованными заявками или с использованием системы «полный для пустых» бутылок.
- Бары для использования стандартных рецептов, стандартных размеров

напитков и стеклянной посуды.

- Бары для продажи «фирменных брендов» для всех напитков, за исключением случаев, когда это специально заказано клиентом, поскольку они обычно дают более высокую валовую прибыль
- Убедитесь, что все продажи баров правильно записаны.
- Периодически проверяйте наличие ликера в открытых бутылках, если есть подозрение на фальсификацию.
- Убедитесь, что прайс-листы напитков отображаются и свободно доступны для клиентов.
- Проверьте частоту поломок / изъятий / записанных потерь.
- Проверьте «нехватки» или «перегибы», записанные бухгалтерией для каждого бара.
- Убедитесь, что сотрудники бара не имеют доступа к кассовым аппаратам и так далее.

Процедуры контроля напитков

- Проверка и перекрестные ссылки накладных, кредитных счетов, счетов и отчетов о полученных товарах.
- Проверьте арифметику на все документы.
- Проверьте, разрешены ли правильные скидки.
- Проверьте накладные и т. д. в подвале внутри книги.
- вести постоянную инвентаризацию напитков.
- Ведение контейнерных сборов и кредитов для периодических запасов.
- В установленные периоды выполните полную инвентаризацию всех платных контейнеров, например, ящиков, бочонков, сифонных напитков.
- В установленные периоды завершите полный инвентарь погреба и сравните с напитками вечную книгу пехоты.
- Подготовить отчет об оценке стоимости и вида товаров, скорости оборота запасов и т. д.
- В установленные периоды выполните полную инвентаризацию запасов каждого бара для отчетов по контролю за напитками.
- Ведение ежедневных и актуальных отчетов о контроле напитков, количество деталей в зависимости от размера подразделения и объема бизнеса.
- Подготовьте отчеты о напитках на конец периода для менеджера и выделите все проблемные области для корректирующих действий.

Распространенные причины отклонения

Основными причинами отклонений стоимости продуктов питания (и валовой прибыли) от установленного стандарта для единицы являются следующие:

- неточная арифметика с оформлением документов. Это также включает в себя документы поставщиков.
- Неэффективная инвентаризация.

- Слабый контроль над доходами. Отсутствие систематических процедур и практик.
- плохое меню. Несвязанный с рыночными условиями и требованиями, отсутствие анализа продаж и обновления меню.
- Неудовлетворительные закупки, что приводит к росту цен на продукты питания, затовариванию и потерям.
- Плохое получение, плохие товары принимаются, короткий вес товаров для подписки.
- Плохое хранение, плохая ротация склада, приводящая к потерям, плохая безопасность.
- Неспособность установить и / или поддерживать стандарты для прогнозирования объема, стандартные рецепты, стандартные урожаи и стандартные размеры порций.
- Невозможность точно отчитаться за все питание персонала и менеджера.
- Контроль продуктов питания не виден персоналом для работы, в результате чего персонал не может поддерживать желаемые стандарты.

Как упоминалось ранее, контроль над напитками не так сложен и не связан с контролем пищевых продуктов. Иногда проблема заключается в нечестном сотруднике, и это обычно трудно обнаружить. Типичными проблемами являются сотрудники бара, которые:

- Приносят свои собственные бутылки с спиртными напитками и т. д., продают содержимое покупателям, а затем кладут деньги в карман. Это приводит к загруженному бару с неутешительными доходами.
- пить на работе. Персонал бара, который пьет на работе, скоро привыкнет к нему, если его быстро не обнаружить. Это приводит к более низким, чем должно быть, кассовым сборам или клиентам, имеющим напитки в небольшом количестве, которые «компенсируют» бесплатные напитки сотрудникам бара.
- Не «обзванивать» каждый проданный напиток и положить деньги, взятые у клиента. Это снова приводит к снижению наличных денег.
- Предоставление бесплатных напитков для друзей, опять же, это приведет к снижению доходности баров.
- Разбавить напитки. Когда группа клиентов заказывает свой третий или более «раунд напитков», они с меньшей вероятностью идентифицируют слабые напитки, причем разница в кармане персонала бара.
- Недооценка клиента. Клиент, будучи соучастником бара, заказывает напиток, оплачивает его, а затем получает изменение сверх того, что должно быть. Это приводит к тому, что количество баров ниже, чем должно быть.
- Короткие клиенты. Это слишком распространенная проблема, когда сотрудники бара дают клиентам меньше изменений, чем они должны делать, и вкладывают разницу в свои нужды.
- Если алкоголь находится на оптике или пиво, спирт и минералы автоматически распределяются по контролируемым мерам, любое несоответствие почти наверняка будет означать ошибку в обработке наличных денег, сделанную преднамеренно или по неосторожности.

Вышеперечисленные проблемы обычно выявляются только в том случае, если

действуют эффективные процедуры контроля напитков, а идентификация нечестного сотрудника производится в результате таких шагов, как изменение обязанностей и смен персонала бара, ежедневная инвентаризация бара, замена ящиков во время работы. заняты сменой и проверкой наличных денег с помощью кассового чека и наблюдением за стойкой бара неизвестным руководителем или сотрудником службы безопасности. Вышесказанное только подчеркивает необходимость того, чтобы отдел кадров тщательно собеседовал и взял несколько рекомендаций, прежде чем нанимать новых сотрудников бара.

Контрольный список для небольших операций

Краткий контрольный список для небольших операций по отклонениям стоимости продуктов питания (и валовой прибыли) от установленного стандарта будет включать следующее:

- Проверьте арифметику всех основных цифр (например, отчет о продуктах питания, отчет о запасах).
- Перепроверьте данные о запасах и итоговые данные и, в частности, найдите необычные цифры по отношению к норме. Процент от общего потребления каждой категории товаров (мясо, птица, рыба, молочные продукты, свежие овощи и т. Д.) Должен быть постоянным для любого меню в течение периода. Как только стандарт будет установлен, отклонения от него будут указывать на проблему, например, если процент потребления мяса увеличился, это может указывать на воровство, мошенничество, потери или увеличение цены, и внимание руководства должно быть сосредоточено на этом.
- Перепроверьте показатели продаж и сравните их с подаваемыми блюдами.
- Проверьте наличие необычных отклонений в продажах. Это может быть вызвано значительным изменением погоды, национальным праздником и т. Д.
- Проверьте наличие необычных изменений в структуре продаж.
- Проверьте наличие необычных изменений в цене основных и дорогих продуктов питания.
- Проверьте магазины, холодильники и мусорные баки на наличие признаков чрезмерной закупки, переподготовки и ненужных потерь.
- Проверка приема пищи персоналом.

Инвентаризация или контроль запасов является обязательным инструментом управления, обеспечивающим контроль затрат на продукты питания и минимизацию потерь. Основные инструменты, которые обеспечивают правильное функционирование управления запасами:

- Заказ на поставку: заполняется шеф-поваром и обычно состоит из трех экземпляров, один экземпляр для поставщика, один для учета и один для шеф-повара.
- накладная: выдается поставщиком и доставляется вместе с товаром на операцию.
- Счет-фактура: выставляется поставщиком и обычно отправляется непосредственно в бухгалтерию.
- Заявка: записка, выпущенная производственной единицей (кухней) в складское помещение с просьбой о выдаче товара.

Получение и хранение объясняется в главе 7; Однако стоит отметить два метода

хранения товаров, которые часто используются в складских помещениях. Это FIFO и LIFO. FIFO расшифровывается как First In First Out, то есть товары, которые были получены первыми, должны быть проданы покупателям. Из-за высокого уровня скоропортящихся товаров FIFO является методом, наиболее часто используемым в операциях по доставке продуктов питания и напитков. Метод LIFO расшифровывается как Last In First Out, и в ресторанах высокой кухни, где ожидается использование самых свежих ингредиентов, этот метод обычно используется. В зависимости от того, какой метод используется, итоговый запас может оцениваться по-разному с использованием самых старых (FIFO) или самых последних (LIFO) цен на акции для оценки всего запаса. Однако с компьютеризированными системами очень легко использовать фактическую стоимость каждой позиции, что позволяет менеджерам быть более точными, чем когда-либо, в оценке их запасов.

Чтобы контролировать доход единицы, особое внимание должно быть уделено основным факторам, которые могут влиять на прибыльность. Поэтому важно контролировать основные факторы, которые могут повлиять на доход бизнеса, такие как меню - список напитков, общий объем продаж продуктов питания и напитков, структура продаж, средние расходы покупателей в каждой торговой точке в разное время суток, количество обслуживаемых обложек и валовая прибыль.

Важно отметить, особенно в коммерческих операциях, что где-то в общей системе контроля существует необходимость подотчетности того, что было вручено клиенту, и оплаты за то, что было выпущено с кухни или бара

Вопросы кадрового обеспечения

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Проработав эту главу, вы сможете:

- иметь широкое признание статистики занятости гостиничного бизнеса.
- Понять процесс подбора персонала.
- Уметь рассчитывать текучесть кадров.
- Связь мотивации, обучение и удержания персонала с успехом компании.
- Понять процесс надзора и общения.

Введение

Учитывая, что для большинства менеджеров управление людьми составляет основную часть их трудовой роли, главная цель этой главы - дать краткое описание кадровых вопросов, о которых должны знать менеджеры. Занятость персонала в Великобритании строго регулируется как законодательной властью Великобритании, так и ЕС (в настоящее время), и, как и в случае любого текста, касающегося таких вопросов, изменения происходят часто. Как правило, менеджеры персонала в ходе обычной работы будут в основном заниматься вопросами найма, мотивации, развития, продуктивности, развертывания и удержания персонала, которые, как мы надеемся, будут иметь место лишь в незначительных дисциплинарных вопросах. Однако неизбежно, что эти менеджеры будут вовлечены в более серьезные дисциплинарные процедуры или процедуры рассмотрения жалоб, и, хотя этот текст действительно дает некоторые из них, важно обратиться за профессиональной консультацией, прежде чем решать более серьезные вопросы. Индустрия гостеприимства - одна из тех, которые привлекают большое количество работников, занятых неполный рабочий день, сезонных и случайных сотрудников, особенно в младших классах, и это имеет тенденцию усугублять высокий уровень текучести кадров. Это может усилить давление на руководство с точки зрения найма и обучения, поддержания стандартов качества продуктов и услуг и поддержания приемлемого уровня затрат на работу.

Занятость в индустрии гостеприимства

Учитывая важность этого сектора для экономики Великобритании, вызывает удивление тот факт, что существует очень мало точных и полных источников статистических данных, касающихся занятости в индустрии гостеприимства и туризма Соединенного Королевства (Великобритания). Даже в этом случае, поскольку наш сектор охватывает такой широкий спектр профессий, следует проявлять осторожность при сравнении год от года или по секторам, поскольку могут возникать различия в зависимости от того, кто осуществлял сбор данных и как они определили отрасль.

Недавнее исследование, проведенное Oxford Economics для Британской ассоциации гостеприимства (Oxford Economics, 2015), дало разбивку по прямой занятости в отрасли, как показано в таблице 10.1. В этой статистике используются базовые категории SIC, рассмотренные в главе 1, а также цифры, используемые на предприятии

Таблица 10.1 Прямая занятость в сфере гостиничного бизнеса в Великобритании -

подсекторы

	2010 (000)	2014 (000)	2010% итого	2014 %	Чистое изменение 2010–	Чистое изменение 2010–
&Ощущать родство						
	2010	2014	2010, %	2014, %	Чистое изменение	Чистое изменение, %
Гостиница	420	512	16%	18%	92	22
Отели и аналогичные объекты размещения	318	382	12%	13%	65	20
Места отдыха и другое другое жилье для краткосрочного пребывания	46	59	2%	2%	13	28
Туристические лагеря, парки отдыха и развлечений	33	42	1%	1%	9	27
Другое размещение	8	9	0%	0%	2	25
Временная занятость (оценка)	16	20	1%	1%	4	25
Ресторан и ощущение родства	1,320	1,493	51%	51%	173	13
Лицензированные и нелицензированные рестораны и кафе	573	731	22%	25%	158	28
Продовольственные магазины на вынос	153	199	6%	7%	46	30
Лицензированные клубы	111	93	4%	3%	-19	-17
Публичные дома и бары	432	411	17%	14%	-21	-5
Временная занятость(оценка)	51	60	2%	2%	8	16
Выездное ресторанное обслуживание	825	887	32%	30%	62	8
Мероприятия кейтеринговая деятельность	232	139	9%	5%	-93	-40

Прочая деятельность в сфере общественного питания	23	129	1%	4%	106	461
Питание в доме	470	505	18%	17%	36	8
Временная занятость(оценка)	100	113	4%	4%	13	13
Управление событиями	23	28	1%	1%	4	17
Организаторы конференций и выставок	22	27	1%	1%	4	18
Временная занятость(оценка)	1	1	0%	0%	0	0
Гостеприимствовсего	2,588	2,919	100%	100%	331	13

Адаптировано из Oxford Economics/BHA2015

В этих статистических данных используются базовые категории SIC, рассмотренные в главе 1, а также цифры, используемые в организации общественного питания, организации конференций и выставок, и оценки для временной занятости. Это дает показатель общей прямой занятости чуть менее 3 миллионов.

В ресторанном и смежном секторах занято чуть более половины работников сферы гостеприимства, за ним следует сектор общественного питания с 30% рабочих мест и отели около 18%. В период с 2010 по 2014 год в отрасли в целом наблюдался рост около 331 000 сотрудников. Наибольший рост, 22%, был в отелях и смежных секторах, с 17% в организации мероприятий, 13% в ресторанах и связанных с ними и только 8% в сфере общественного питания. В ресторанном и смежном секторах лицензированные и нелицензированные рестораны и кафе, а также магазины с едой на вынос выросли примерно на 30%, но в общественных заведениях и лицензированных клубах за тот же период сократилось почти 40 000 сотрудников.

Анализ распределения занятости по регионам Великобритании также показывает некоторые интересные результаты (Таблица 10.2).

Эта таблица показывает, что в некоторых регионах Великобритании уровень гостеприимства гораздо выше, чем в других. Например, на Юго-Западе работают около 288 000 работников гостиничного бизнеса, что составляет 10% от всей рабочей силы Великобритании гостеприимства; это также составляет 10% занятости в этом регионе в качестве четвертого по величине работодателя. На Юго-востоке, однако, рабочая сила намного больше - 419,00, что составляет 14% от общей рабочей силы Великобритании в сфере гостеприимства, но это только 8,8% региональной рабочей силы и пятый по величине работодатель, что говорит о том, что Юго-Восток более разнообразен профиль занятости.

Таблица 10.2 региональная прямая занятость в сфере гостеприимства, 2014 г.

	Всего рабочих мест (000)	% от общей занятости в сфере гостеприимства в Великобритании	% от общей занятости в регионе	Региональный ранг среди 17 широких секторов промышленности
Северо-Восток	102	3%	8.6%	5
Северо-Запад	300	10%	8.1%	5
Йоркшир	198	7%	7.6%	6
Ист-Мидлендс	190	6%	8.3%	6
Уэст-Мидлендс	216	7%	7.7%	6
Восток	247	8%	8.1%	5
Лондон	517	18%	9.1%	4
Юго-Восток	419	14%	8.8%	5
ЮгоЗапад	288	10%	10.0%	4
Уэльс	124	4%	8.5%	6
Шотландия	256	9%	9.2%	4
Н.Ирландия	64	2%	7.4%	6
Великобритания	2,919	100%	8.6%	4

Источник: Oxford Economics/BNA2015

Что касается диапазона профессий в отрасли, то в недавнем отчете People1st (2016) говорится, что 42% всего персонала занято в «элементарных профессиях», таких как обслуживающий персонал и бар, а 16% - в «квалифицированных профессиях», таких как в качестве поваров и 14% в качестве менеджеров или директоров. Остальные сотрудники занимают административные, технические, развлекательные и коммерческие должности.

С точки зрения возраста, почти половина рабочей силы моложе 29 лет (People1st, 2016), по сравнению с 24% этого возраста в экономике в целом, что говорит о том, что в отрасли есть особенно молодая и динамичная рабочая сила. С точки зрения гендера, отрасль слегка смещена по отношению к работницам (51%), но женщины составляют только 43% руководителей и директоров. Люди также считают, что около 24% рабочей силы составляют работники из-за пределов Великобритании, из которых около 45% из ЕС.

Действительно, отчет KPMG (2017) по заказу Британской ассоциации гостеприимства предполагает, что в индустрии гостеприимства работает больше мигрантов из ЕС, чем в любом другом секторе промышленности в Великобритании, и поэтому он может быть особенно уязвим к изменениям, вызванным Brexit, поскольку Великобритания ведет переговоры о разрыве. подальше от ЕС. Официальная статистика из Обследования

рабочей силы (LFS) показывает, что 12,3% работников сферы гостеприимства являются мигрантами из ЕС, но опрос KPMG показывает, что этот показатель намного выше - до четверти. Лондон более зависим от граждан ЕС, чем любой другой регион, с оценками от 25,7% (ОПС) до 38,0% (КПМГ) рабочей силы. Отели (от 22,1% до 34,1%) и рестораны (от 13,8% до 26,1%) являются наиболее зависимыми секторами, в то время как официанты (75,3%), повара (24,6%) и обслуживающий персонал (37,1%) являются наиболее зависимыми профессиями.

Далее в отчете KPMG говорится, что, если весь набор сотрудников из ЕС будет остановлен и с учетом роста занятости примерно на 55 000 человек в год, в отрасли будет наблюдаться ежегодный дефицит свыше 60 000 работников - и что совокупный дефицит может вырастет до полумиллиона в течение пяти лет и одного миллиона в течение десяти лет.

Это усугубляется тем фактом, что сектор гостеприимства имеет наибольшее количество вакансий как доля от общей занятости, по сравнению с любым другим сектором, и что количество вакансий выросло на 79% за последние пять лет. Треть всех вакансий в секторе классифицируются как труднодоступные. Согласно KPMG (2017), основными факторами дефицита являются высокая текучесть кадров, отсутствие интереса к работе в сфере гостеприимства среди британских работников и лиц, ищущих работу, и особые пробелы в навыках.

В дополнение к количеству, непосредственно занятому в индустрии гостеприимства, существует значительное число, специально предназначенных для снабжения отрасли, особенно производителей продуктов питания и напитков и оптовых торговцев. Это называется эффектом мультипликатора и определяет дополнительные рабочие места и экономическую важность сектора для других отраслей. Oxford Economics (2015) предполагают, что помимо прямого воздействия на занятость в 2,9 миллиона человек, косвенное влияние таких факторов, как производство продуктов питания и напитков, бизнес-услуги (такие как реклама и исследование рынка), сельское хозяйство и связь, добавит дополнительное 775 000 сотрудников, в то время как индуцированные воздействия от таких вещей, как торговые точки, компании, производящие потребитель

Набор и отбор персонала

Учитывая масштабы занятости в отрасли, разнообразие рабочих мест и распределенный характер поставок через большое количество небольших подразделений, неудивительно, что менеджеры любого уровня могут быть вовлечены в деятельность по подбору и отбору персонала. Большинство менеджеров будут руководить существующим подразделением, в котором уже будут определены кадровые структуры и численность, хотя с каждым новым открытием необходимо будет полностью укомплектовать штатное расписание в соответствии с руководящими принципами компании или отраслевыми контрольными показателями. Для большинства менеджеров процесс начнется с найма и отбора.

Процесс найма

Подбор и отбор остаются одними из самых сложных областей для менеджеров, которые ошибаются почти так же часто, как и правильно. Тем не менее, есть несколько практических способов, которые могут помочь добиться большего успеха.

- Регулярно пересматривать методы найма, как успешные, так и менее успешные. Он предоставляет полезные данные о том, как можно улучшить текущую практику.
- Убедитесь, что все кандидаты проходят через процесс, который позволяет вам

правильно оценить как их текущие навыки, так и их будущий потенциал. Например, в случае с шеф-поваром некоторые навыки приготовления пищи и кулинарии могут продемонстрировать текущие способности, возможно, с помощью короткого психометрического теста для определения будущего потенциала.

- Предоставьте кандидатам возможность рассказать вам, что они знают о вашей организации и, исходя из этого, что они могут ей принести.
- Иметь хорошо продуманное описание работы вместе с четко определенной спецификацией личных атрибутов. Перечислите их под заголовками «существенный» или «желательный».
- Там, где это уместно, следует учитывать влияние на кого-либо из сотрудников, и вы можете включить одного из сотрудников в группу для интервью.

Критерии набора персонала

Награды за правильность этого процесса значительны и включают в себя повышение производительности, более высокий моральный дух среди рабочей силы, хороший уровень приверженности, меньшее время, затрачиваемое на разрешение споров, что приведет к более эффективному использованию управленческого времени и повышению прибыльности.

Критерии найма

Подбор персонала для успешного обслуживания клиентов является первым практическим этапом в развитии рабочей силы. Мы уже обсуждали в предыдущих главах важность разработки целей маркетинговой политики, политики общественного питания и финансовой политики, дизайна меню, стиля работы и т. Д. ; Все это повлияет на политику найма персонала, но, по сути, реализация всех вышеперечисленных политик будет в значительной степени зависеть от тех оперативных сотрудников, которые предоставляют услуги. На основе маркетинговой политики будут приниматься решения относительно того, как имидж организации будет представлен ее целевым клиентам. Политика общественного питания будет определять эксплуатационные аспекты, например, как продукты будут подаваться клиентам, а также наилучший стиль обслуживания, соответствующий желаемому имиджу. Финансовая политика отчасти будет касаться вопросов рентабельности и контроля затрат, и именно здесь часто возникает двоякая точка зрения: персонал - это ценный актив или неизбежные затраты? Формально, конечно, сотрудники отражаются в бухгалтерских счетах как затраты, но именно так они и рассматриваются в оперативном отношении, что может вызвать трудности для управления. В настоящее время популярно рассматривать сотрудников как активы, и их часто называют «внутренними клиентами». Такие авторы, как Хескетт, Сассер и Шлезингер, разработали такую модель «щепочки прибыли от услуг» (см. Рис. 10.1), которая предполагает, что если организация хорошо относится к своим сотрудникам, они будут хорошо относиться к клиентам организации; клиенты ответят на это и останутся лояльными к организации, что позволит организации получать более высокие или более устойчивые уровни прибыли. Поэтому важно, чтобы персонал был правильно отобран и мотивирован, активно интегрирован в культуру организации и наделен полномочиями.

Удовлетворенность сотрудников	Добавленная стоимость продукта /услуги	Удовлетворение клиента	Лояльность	Прибыль и рост
От: Хороший подбор персонала и Высокое качество поддержки и обучение	От: Довольные верные и Производительного персонала	Потому что: Доволен Продукт или услуга	Потому что: Клиенты доволен продукт или услуга	Благодаря: Счастливые клиенты Удержание и лояльность

Рисунок 10.1 цепочка прибыли от услуг
Адаптировано из Heskett, Sasser и Schlesinger (1997)

Обучение персонала

Индукционный

Процесс ознакомления с персоналом предоставляет новым сотрудникам общий обзор организации. Он должен содержать занятие по общим вопросам охраны труда и техники безопасности и включать специализированное обучение по охране здоровья и технике безопасности, когда этого требуют требования рабочей роли, например, при использовании машин или оборудования или когда работа связана с подъемом. Должны быть четко определены пути и способы эвакуации при пожаре вместе с деталями пунктов сбора пожара. Сотрудники должны быть представлены своему руководителю, коллегам по работе и персоналу, где это необходимо. В настоящее время это нормально, если необходимо, предоставить справочники и форму для персонала, а также любую дополнительную информацию, которая может потребоваться новому сотруднику в первые несколько недель работы до его поселения.

Обучение персонала

В более крупных организациях специализированный отдел обучения будет обеспечивать большую часть обучения персонала на месте, особенно в областях обслуживания клиентов и обслуживания клиентов. В тех случаях, когда они не предоставляются собственными силами, отдел обучения будет содействовать проведению обучения через специализированные учреждения, особенно там, где они получают внешнюю аккредитацию, например, «Инвесторы в людей». В небольших организациях, а иногда и в более крупных, обучение может проводиться «на рабочем месте», когда более старший сотрудник проводит инструктаж по обучению и

продолжает усиливать обучение под наблюдением в течение обычного рабочего дня. Некоторые потребности в обучении персонала могут быть выявлены во время собеседования, во время периодической оценки, наблюдаемой / предлагаемой руководителем, запрашиваемой внешним органом или запрашиваемой сотрудником. Организация посредством своей политики устанавливает стандарты и процедуры для ведения своей деятельности. Для достижения этих операционных или административных целей потребуется обучение персонала до соответствующего уровня путем установления набора целей обучения. Например, в настоящее время в Великобритании компании, особенно в гостиничном секторе, обычно имеют большую долю иностранного персонала, чтобы проводить уроки английского языка, чтобы персонал первой линии мог эффективно общаться с клиентами. Там, где организация достаточно велика, чтобы предлагать такой тип обучения, это облегчает процесс найма, предоставляя рекрутерам более широкий выбор потенциальных сотрудников.

УПРАЖНЕНИЕ 1

Напишите краткий план обучения, чтобы новый обслуживающий персонал мог ответить на телефонный звонок и принять точное сообщение / бронирование для вашего заведения. Включите в план информацию, которую вам необходимо приобрести, и установите текст для ответа на запрос.

Распределение персонала

Создание штатного расписания - это процесс соответствия доступности персонала рабочим требованиям организации. В простейшем виде в нем будет указано, какой персонал будет дежурить для любой конкретной смены, а также время начала и окончания каждой смены и дня недели. Если в штатное расписание входит время от времени работа в выходные дни или работа в праздничные дни, следует заранее предупредить об этом, чтобы у персонала была возможность планировать. Непредсказуемость объема бизнеса или нестабильность продаж характерна для большинства предприятий общественного питания. Часто происходит изменение объема бизнеса изо дня в день, а во многих заведениях от часа

до часа. Это создает не только основные проблемы в отношении количества товаров, которые будут закуплены и подготовлены, но также и в отношении необходимого персонала.

Рота для удовлетворения спроса бизнеса

Чрезвычайно важно точно соответствовать нужному уровню персонала во время пиков и падений, которые обычно связаны с обслуживанием продуктов питания и напитков. Слишком большое количество персонала приведет к ненужным расходам и может повлиять на уровень морального духа персонала, если он почувствует себя недостаточно загруженным и надоеет. Слишком малое количество сотрудников приведет к плохому обслуживанию клиентов и увеличению числа жалоб клиентов, что приведет к снижению морального духа сотрудников, поскольку они сталкиваются с жалобными клиентами и изо всех сил пытаются выполнять свою работу должным образом. Это, в свою очередь, неизбежно приведет к снижению прибыли. Данные, полученные в электронном виде через систему электронных точек продаж (EPOS), могут предоставить менеджерам схему продаж в течение каждого ежедневного периода обслуживания. Если это выгодно, можно собирать данные, показывающие

закономерности за недели, месяцы и даже годы. Тщательный анализ этих тенденций в торговых моделях можно сравнить с другими данными, которые, возможно, оказали необычайное влияние на торговлю.

Помимо исключительных погодных условий, государственных праздников или местных или национальных событий, помимо данных о торговле в ресторанах, таких как количество неявок или отклонений, количество бронирований по сравнению со случайной или проходной торговлей.

Краткое описание этой терминологии следующее:

1. Не пришли клиенты, которые забронировали стол, но не смогли его отменить.
2. Отказы - это клиенты, которым отказано в связи с выполнением работоспособности. Такая ситуация в идеале должна быть связана с тем, что заказы ресторанов / клиенты достигли своей вместимости, а не отказа от клиентов из-за производственных или кадровых проблем.
3. Случайные или случайные клиенты - это те, которые не забронировали. Важно знать об этом, особенно если есть сильные изменения. Из анализа этих данных можно установить торговые модели и составить ротацию персонала, и хотя в некоторых случаях может существовать определенный элемент догадок, он рассчитывается и основывается на догадках.

УПРАЖНЕНИЕ 2

Вы управляете рестораном быстрого питания в центре города, который открыт с 09:00 до 23:00, семь дней в неделю и каждый день в году, кроме Рождества. Размер маржи по продуктам быстрого питания невелик, а прибыльность зависит от объема и эффективности обслуживания. Какие данные вам нужно собрать, чтобы составить эффективную штатную ротацию?

Таблица 10.3 объясняет типичное планирование мощностей в ресторанах McDonald's с использованием данных о продажах из их системы EPOS. Распределение продаж в течение недели и распределение продаж в течение дня в типичном филиале McDonald's информирует руководство о необходимом уровне персонала. Это ключевая информация для планирования ресурсов обслуживания, особенно для операций с большими объемами и низкой маржой, где затраты на рабочую силу и эффективность оказывают существенное влияние на прибыльность.

Таблица 10.3 распределение продаж в ресторанах Mcdonald's в течение дня и недели

Время суток	Распределение продаж(%)	День недели	Распределение продаж(%)
8.00утра	3,4	Воскресень	14,0
С9.00	4,1	Понедельн	12,3
С10.00	4,0	Вторник	12,4
С11.00	3,9	Среда	13,2
12.00часов	7,5	Четверг	14,8
1: 00вечера	14,9	Пятница	16,3
2: 00вечера	9,01	Суббота	16,8
3: 00вечера	5,0	Итого	100,0
4: 00вечера	3,5		
5: 00вечера	5,5		
6: 00вечера	9,1		
7.00вечера	8,4		
8: 00вечера	5,6		
9: 00вечера	5,3		
10.00часов	4,6		
11:	3,4		
12.00часов	2,5		
Итого	100,0		

УПРАЖНЕНИЕ

С учетом информации, представленной в таблице 10.3, подготовьте график работы персонала на типичную неделю.

Планирование специализированного персонала

Расписание для специализированного персонала применяется к операциям с продуктами питания и напитками, спрос на которые относительно невелик, поскольку они работают в рамках контролируемой системы. Например, обслуживание клиентов на банкете, где стандарт обслуживания требует одного сервера на стол из десяти клиентов, один винный сервер на три стола. Расписание специализированного персонала может также применяться в случае, когда услуги по питанию и напиткам являются вспомогательными по отношению к основному

обслуживанию; Например, бортпроводники на самолете, в основном, предназначены для вашей безопасности, пока они обслуживают ваше питание, и, если самолет летит на малой вместимости, количество членов кабины остается неизменным. То же самое относится к медсестрам, обслуживающим еду в больнице. Текущие тенденции в рабочей практике, такие как рабочие смены, а не раздельные смены или изменение моделей производства продуктов питания, позволяют лучше использовать персонал. Cook-chill в отличие от cook-serve - яркий пример подхода к подбору персонала, который сводит к минимуму расходы на персонал и оптимизирует производство продуктов питания. В этом случае современные технологии привели к снижению затрат на создание системы готовки-охлаждения. После создания система может быть точно укомплектована в течение обычного рабочего дня и, следовательно, более привлекательна для персонала, что может быть отражено в предлагаемых ставках оплаты.

Наблюдение и общение

Существует множество мифов о том, как мы общаемся. Communicate Мы общаемся только тогда, когда хотим «слова означают одинаково и для говорящего, и для слушателя», «мы общаемся в основном словами».

«Невербальное общение - это безмолвное общение», «то, что мы говорим, это то, что вы получите» и

«Нет такой вещи, как слишком много информации». Чтобы опровергнуть эти мифы, нам необходимо уточнить, что представляет собой общение.

1. Большая часть общения, около 70%, является невербальной и связана с жестами. Смех, слезы, пожимание плечами, поднятые руки, поднятые брови, сложенные руки и понимание; язык тела интуитивно понятен и изучен.

2. Вторая наиболее распространенная форма общения, около 20%, касается голосового общения. Высота и уровень голоса, от монотонного до сильного возбуждения, от крика и крика до повышенного голоса и, наконец, до шепота.

3. И наконец, около 10% нашего общения связано со словами, которые мы используем.

В организации часто необходимо общаться с другими людьми на разных уровнях иерархии; так, например, руководителю ресторана может потребоваться установить связь со своим менеджером (восходящая связь) или с одним из обслуживающего персонала (нисходящая связь) или с другим руководителем, приходящим в следующую смену (боковая связь). Тема может быть одинаковой во всех трех случаях, но общение может быть различным. В этой ситуации наиболее вероятным является то, что используемые слова будут более или менее одинаковыми, а тон голоса может отличаться или не различаться, но язык тела, скорее всего, будет отличаться. Это связано с тем, что в иерархической структуре положение приобретает важность, что отражается в используемом языке тела; это область общения в организации, которую лучше всего изучать на ранней стадии, потому что понимание языка тела обеспечивает раннюю и в большинстве случаев надежную обратную связь для вашего общения.

Барьеры в общении

Развитие эффективных навыков общения часто требует больше усилий для получения информации, чем для ее предоставления. Сказав это, разработка стиля речи, который эффективно общается, важна и касается скорости, с которой вы говорите, тона вашего голоса и стиля вашего языка тела. Вербальное общение должно быть кратким, чтобы слушатель не выключился, пока вы не завершили общение. Это связано с одним из распространенных ранее мифов о информационной перегрузке. Мы привыкли к компьютерам, предоставляющим бесконечные отчеты с каждой мелкой деталью, изученной изнутри и вверх ногами. Однако с помощью компьютера вы можете сохранить данные и использовать их в более разумном темпе в более позднее время. Со словесным общением это невозможно, пока вы не запишите это, и в этот момент оно становится сообщением, а не общением в истинном смысле. Диапазон концентрации у разных людей разный, но все они в конечном итоге отключатся, когда будет достигнут их информационный порог. Чтобы общение было эффективным, оно должно быть воспринято и понято слушателем и, по сути, является двусторонним процессом. Слушание - это навык, который необходимо развить, чтобы слушание стало активным слушанием. В ситуациях общения с активными слушателями каждый будет отправлять и получать информацию с признаками подтверждения; например, активный слушатель может повторить часть того, что было сказано, чтобы подтвердить, что он услышал то, что было сказано правильно. Также будут визуальные признаки в форме языка тела, которые покажут, что слушатель понимает и заинтересован в общении - или нет, в зависимости от обстоятельств. В рабочей среде многие коммуникации принимаются в письменном виде, например, стандартные рабочие процедуры, инструкции по обналачиванию счетов или ротации персонала. В этих конкретных ситуациях общения ответ отправителю обычно не требуется или недоступен, и поэтому связь должна быть четкой и недвусмысленной. Если письменное сообщение представляет собой письмо-жалобу от клиента, то это почти наверняка потребует ответа; если жалоба сформулирована неверно или ответ неверно сформулирован, это может не дать адекватного решения проблемы (Таблица 10.4). Другие формы письменного общения могут включать обратную связь с персоналом как часть процесса периодического обзора; опять же, важно использовать правильную форму слов, потому что разные люди по-разному читают сообщение. Например, «выше среднего» для автора может означать «довольно хорошо», в то время как получатель может прочесть его как «едва приемлемый». Перевернутая пирамида предлагает формат для письменного общения, в котором исходная информация ограничена основами, которые должны быть известны для того, чтобы поместить общение в контекст, и занимает последнее место в общении. Во-вторых, более подробная ключевая информация, которая поддерживает высказанные / обсуждаемые вопросы, возможно, в форме табличного списка. Что наиболее важно, заключение сообщения приводит к

краткому изложению всех существенных моментов, которые необходимо рассмотреть, предоставляя получателю обзор и понимание того, о чем идет речь, чтобы он мог сразу принять решение о его важности. (рисунок 10.2).

Таблица 10.4 Основы эффективной коммуникации

Связь	Предметы первой необходимости
Выступление (вокал)	Громкость, высота тона, темп
Слушание	Фокусироваться, глаза, поза, жесты, движения тела
Невербальные	Лицо, глаза, поза, жесты, движения тела
Написание текста	Активные короткие предложения, перевернутая пирамида

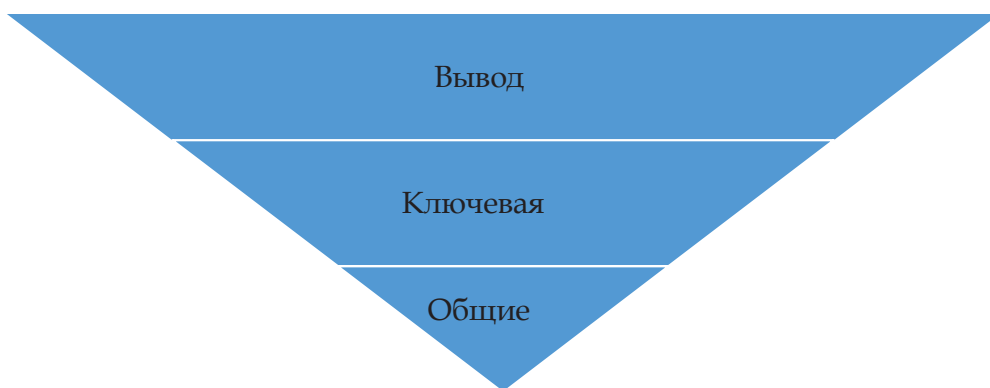


Рис. 10.2 Перевернутая пирамида исходной информации

Наблюдение и коммуникационный процесс

Надзор за другими является первым шагом на лестнице управления и использует следующие процессы; планирование, организация, координация, укомплектование персоналом, руководство, контроль и оценка. В индустрии гостеприимства и, возможно, во многих других структурах надзора обычно начинается на этапе технического мастерства, где, например, главный официант будет обучать и контролировать официанта станции. По мере развития навыков главного официанта он может быть повышен до помощника управляющего рестораном, где технические навыки все еще необходимы, но больше внимания уделяется навыкам управления людьми. В конце концов, если он преуспеет в этой роли, он может быть повышен до менеджера ресторана и, возможно, менеджера по еде и напиткам, и на этом этапе его технические навыки переместятся еще дальше на задний план, поскольку навыки управления людьми занимают больше времени, и концептуальные навыки начинают развиваться. Если и когда произойдет дальнейшее повышение до управляющего отелем, тогда, хотя другие навыки не исчезнут полностью, большая часть усилий будет сосредоточена на принятии концептуальных управленческих решений. Так почему же многие руководители терпят неудачу в начале карьеры? Ну для многих это неспособность относиться к

сотрудникам. Некоторые авторы книг о гостеприимстве сравнили индустрию гостеприимства с театрализованным представлением; ресторанное обслуживание очень часто, где ожидается персонал ставить шоу независимо от того, насколько они устали, насколько заняты или недоукомплектованы рестораном. При таких условиях очень важно, чтобы руководители могли по крайней мере сопереживать своим сотрудникам. Необдуманный комментарий или жест, вырванный из контекста, создает инцидент, несогласный ситуации, с которой он должен был иметь дело.

ГРУППОВОЕ УПРАЖНЕНИЕ 1:

Один человек должен быть членом обслуживающего персонала, другой - руководителем. Руководитель обязан сделать выговор сотруднику за опоздание на смену во второй раз. Надзорный орган ищет исправления в поведении человека - не для того, чтобы уволить его или особо расстроить, а просто для исправления ситуации, прежде чем она станет более трудной. Сотрудник чувствует, что ему нужно защищать свое поведение. Прежде чем начать ролевую игру, вы должны подумать о том, что каждый человек хочет получить от встречи, записать ее и показать, удалось ли вам в конце встречи достичь консенсуса.

Вторая основная причина жалоб касается недостатков характера или личности. В условиях, порой очень требовательных, занятых и в то же время захватывающих, руководящий персонал должен контролировать не только оперативную ситуацию, но и эмоции как своих, так и своих сотрудников, а также, возможно, иметь дело с расстроенным или злым персоналом - и конечно, случайный требовательный или недовольный клиент. Наконец, неспособность контролировать может быть результатом внутренней неспособности выполнять задачи управления.

Понимание мотивации

Благодаря процессу вербовки и непрерывного саморазвития посредством обучения персонал по своей природе мотивируется. Поэтому руководство должно поддерживать эту мотивацию путем мониторинга и содействия в пяти ключевых областях:

1. Достижение должно быть признано, и возможности для достижения должны быть предоставлены путем установления реалистичных целей и задач, которые могут быть достигнуты.
2. Признание усилий и результатов может быть очень мотивирующим и стимулировать дальнейшие усилия.
3. Интерес к работе является важным мотиватором, и руководство должно осознавать, что любые предлагаемые изменения в спецификации работы могут повлиять на это.
4. Ответственность позволяет сотрудникам продемонстрировать свою надежность и дает им возможность продемонстрировать свой потенциал для выполнения более высокой роли.
5. Большинство людей стремятся продвигаться в организации, что возобновляет интерес к работе и позволяет достичь более ощутимых аспектов карьерного роста.

ГРУППОВОЕ УПРАЖНЕНИЕ 2

Обслуживающий персонал отеля стал очень не мотивированным с введением годового количества часов (система продолжительных рабочих часов в периоды занятости с продолжительными выходными в спокойные периоды, чтобы сбалансировать средние часы, отработанные в течение года, с тем чтобы они суммировались с часами, указанными в их контракте о найме). Рассмотрите как потенциальные трудности, так и выгоды для персонала и работодателя при принятии годового контракта о времени, а затем обсудите, как можно решить проблему демотивации

Текучесть кадров

Индустрия гостеприимства работает в условиях высокой текучности кадров, особенно среди низкоквалифицированных работников; это не только создает огромные затраты, но и создает проблемы в поиске нужного уровня персонала на постоянной основе. Отельеры хорошо осведомлены о требованиях, которые это предъявляет как к их менеджерам, так и к результату. В недавней статье в *Caterer* и *Hotelkeeper* показано, как один менеджер пытается исправить тенденцию: «Эндрю Сильвер, управляющий директор Golden Tulip UK, освещает способы преодоления разрушительных последствий высокой текучности кадров и низкого морального духа» (Silver, 2007). Недавнее исследование, проведенное Дэвидом Баттерсби, тогдашним управляющим директором отдела консалтинга в сфере гостиничного бизнеса и досуга (HaLM) Британской ассоциации гостеприимства (ВНА), показывает очень высокую стоимость текучности кадров в секторе гостеприимства. Основываясь на этом исследовании, он сделал консервативную оценку, что текучесть кадров в целом составляет около 30%, но заметно выше в некоторых областях, таких как лицензионная торговля, где 100% или даже 200% не являются необычными. Наиболее консервативная оценка стоимости найма для каждого человека - около 500 фунтов стерлингов. Эта цифра включает в себя расходы на рекламу, собеседование с кандидатами, просмотр резюме, проверку рекомендаций и т. Д. В нем не учитываются расходы на потерянный бизнес, обучение новобранцев или агентские вознаграждения. Учитывая тот факт, что в индустрии гостеприимства в Великобритании занято около двух миллионов человек, а показатель оборота составляет 30% в год (около 600 000 человек), быстро становится ясно, что ежегодные затраты отрасли составляют 300 000 000 фунтов стерлингов. Это удивительная цифра, и она поддерживается только потому, что расходы покрываются очень многими предприятиями, и потому что те, кто занимается гостиничным бизнесом, смирились с высокой текучестью персонала и безропотно принимают наем как часть «постоянных затрат» на управление бизнесом. Высокая текучесть кадров может иметь пагубные последствия для любого бизнеса, и, где это возможно, следует проводить собеседование со всеми выпускниками, чтобы определить причину. неизбежно, что некоторая текучесть кадров будет связана с повышением в должности, повышением заработной платы, переездом или сменой карьеры, но некоторых

можно избежать в краткосрочной и среднесрочной перспективе, что приведет к большей стабильности рабочей силы организации (см. Рисунки 10.3 и 10,4).

Расходы на оборот

Расходы на набор персонала могут быть значительными: расходы на рекламу или комиссионные агентства, время, затрачиваемое на отбор потенциальных кандидатов, сбор ссылок и создание групп для собеседований, являются наиболее очевидными и легко поддаются количественной оценке. Менее очевидными являются расходы на сверхурочную работу, выплачиваемую другим сотрудникам, покрывающую вакансию, естественное время запуска и «оформление документов», связанные с новым сотрудником, вводный экзамен, униформа, медицинский осмотр и время, необходимое для новых знакомств. Обучение также является затратным, но, помимо начального курса оперативной подготовки, расходы на обучение должны быть частью операционного бюджета и, следовательно, не обязательно должны полностью приходиться на бюджет набора.

Именно с учетом этих расходов стратегия и расходы на удержание персонала, а не на замену персонала, должны быть в центре внимания руководства, особенно в таких секторах промышленности, как лицензионная торговля, в которой текучесть кадров выше средней. Чтобы точно определить будущие затраты на набор персонала и полностью понять масштабы проблемы, необходимо сначала рассчитать текучесть кадров для конкретной организации. Существует относительно простая формула для решения этой проблемы, и есть возможность исследовать это далее в кратком тематическом исследовании в конце этой главы. В простом варианте измерения процента текучести кадров в год подсчитайте количество уволенных сотрудников за предыдущий год, разделите его на общее количество сотрудников, занятых в течение этого периода, и умножьте на 100.

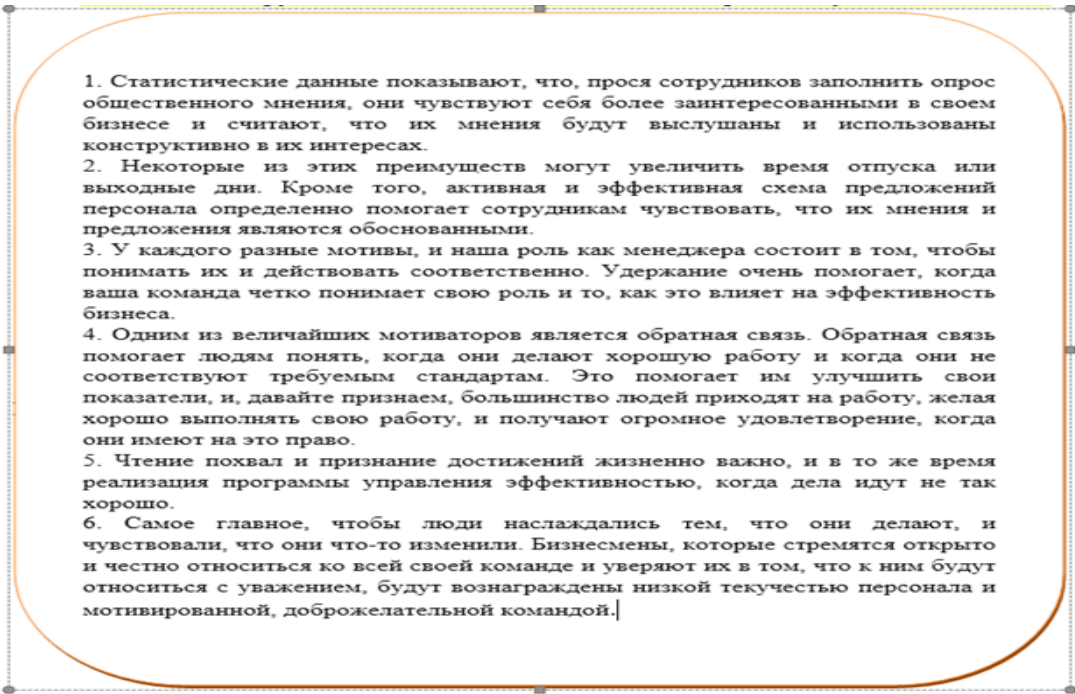
- 
1. Статистические данные показывают, что, прося сотрудников заполнить опрос общественного мнения, они чувствуют себя более заинтересованными в своем бизнесе и считают, что их мнения будут выслушаны и использованы конструктивно в их интересах.
 2. Некоторые из этих преимуществ могут увеличить время отпуска или выходные дни. Кроме того, активная и эффективная схема предложений персонала определенно помогает сотрудникам чувствовать, что их мнения и предложения являются обоснованными.
 3. У каждого разные мотивы, и наша роль как менеджера состоит в том, чтобы понимать их и действовать соответственно. Удержание очень помогает, когда ваша команда четко понимает свою роль и то, как это влияет на эффективность бизнеса.
 4. Одним из величайших мотиваторов является обратная связь. Обратная связь помогает людям понять, когда они делают хорошую работу и когда они не соответствуют требуемым стандартам. Это помогает им улучшить свои показатели, и, давайте признаем, большинство людей приходят на работу, желая хорошо выполнять свою работу, и получают огромное удовлетворение, когда они имеют на это право.
 5. Чтение похвал и признание достижений жизненно важно, и в то же время реализация программы управления эффективностью, когда дела идут не так хорошо.
 6. Самое главное, чтобы люди наслаждались тем, что они делают, и чувствовали, что они что-то изменили. Бизнесмены, которые стремятся открыто и честно относиться ко всей своей команде и уверяют их в том, что к ним будут относиться с уважением, будут вознаграждены низкой текучестью персонала и мотивированной, доброжелательной командой.]

Рисунок 10.3 Стратегии снижения текучести кадров

По данным опроса, проведенного консультантом по вопросам управления Хадсоном, более трех четвертей старших менеджеров считают, что ежегодная квота на увольнение сотрудников будет способствовать повышению эффективности их компании. Почти половина опрошенных согласилась с тем, что увольнение до 5% персонала было положительно здоровым. Хадсон назвал это «запретной областью дебатов для британского бизнеса». Но нет никаких предположений о том, что закон должен предусматривать ежегодное увольнение неэффективных сотрудников без каких-либо вопросов и иммунитета от требований трибунала. Такой жестокий режим не будет политически приемлемым и явно нарушает европейское законодательство. Поэтому работодатели, испытывающие соблазн ввести квоты на сокращение численности персонала, должны следовать тщательным процедурам управления эффективностью, чтобы избежать несправедливых увольнений и обвинений в дискриминации по признаку пола, расы, инвалидности, возраста и так далее. Предложение уволить определенную пропорцию рабочей силы может также вызвать юридическую обязанность консультироваться с представителями работников. Помимо правовых ограничений, большинство респондентов назвали «внедрение культуры страха» в качестве средства сдерживания квоты увольнения. И 72% признали, что было бы меньше необходимости освобождать персонал, если бы их процесс найма был более жестким, предлагая обратить внимание на начало трудовых отношений, а не на их прекращение.

Рисунок 10.4. Драконовский взгляд на повышение текучести кадров

Например, если ушли десять сотрудников, возможно, из них несколько человек из одной вакансии в течение года, а вы работаете в среднем 40 человек, то текучесть кадров составляет $10/40 \times 100 = 25\%$. Тем не менее, эта простая версия не учитывает занятых неполный рабочий день или сезонных рабочих, которые очень распространены в индустрии гостеприимства. Чтобы лучше оценить текучесть кадров в эквиваленте полной занятости, следует использовать следующий подход.

Тематическое исследование

В общественном доме «Собака и куропатка» работают следующие сотрудники.

- Двенадцать - неполный рабочий день 6 часов в неделю по 52 недели в год.
- Шесть штатных рабочих 42 часа в неделю по 52 недели в год.
- Четыре сезонных сотрудника работают 42 часа в неделю в течение 10 недель в году.

	Кол-во сотрудников	Часов в неделю	Недель в год	всего
Неполная занятость На постоянной основе	12	6	35	2,100
Сезонный полный рабочий день	6	42	52	13,104
Сезонный неполный рабочий день	4	42	10	1,680
Всего отработано часов	1	18	2	36
				16,920

Этап 2: Всего отработанных дней

Предполагая, что средний рабочий день имеет восемь часов, разделите общее количество часов на восемь:

$16\,920 \text{ часов} / 8 \text{ часов в день} = 2115 \text{ дней}$

Стадия 3: эквивалент полной занятости

Стандартное количество дней, отработанных штатным сотрудником в одном году, составляет 235, поэтому:

$2115 \text{ всего} / 235 \text{ стандартных рабочих дней в году} = 9 \text{ сотрудников, работающих на полную ставку}$

Этап 4: выпускники

Отпускники исключают сезонный персонал, который уходит в конце своего контракта. В течение года ушли четыре сотрудника, занятых неполный рабочий день, и два штатных сотрудника:

$4 \text{ сотрудника, занятых неполный рабочий день} \times 6 \text{ часов в день} \times 35 \text{ недель в году} = 840 \text{ часов}$

$2 \text{ штатных сотрудника} \times 42 \text{ часа в неделю} \times 52 \text{ недели в год} = 4\,368 \text{ часов}$

Таким образом, общее количество часов составляет $4\,368 + 840 = 5\,208$, а затем:

$5\,208 \text{ часов} / 8 \text{ часов в день} = 651 \text{ день}$

$651 \text{ день} / 235 = 2,77 \text{ сотрудников, работающих на полную ставку}$

Простой расчет текучести кадров показал бы, что из 23 сотрудников 6 человек уволились; следовательно, 6, деленное на 23, соответствует текучести кадров 26%. Однако более подробный анализ с учетом численности персонала, занятого неполный рабочий день, показал бы текучесть кадров:

$2,77 \text{ выпускников ЭПЗ} / 9 \text{ популяций ЭПЗ} \times 100 = 30,78\% - \text{или почти } 31\% - \text{более значительный показатель.}$

Правовые рамки

Занятость в Великобритании регулируется широкой законодательной базой, и для того, чтобы охватить все это, потребуется ряд книг. Для целей этой главы в Законе о занятости 2002 года предусмотрены законные права на отцовство и усыновление и отпуск и оплату труда, а также внесены поправки в закон об обязательном отпуске по беременности и родам. Он также вносит поправки в Закон о трибуналах по трудоустройству 1996 года, предусматривающий статутные процедуры в отношении трудовых споров, и вносит поправки в закон, в частности о занятости, компромиссных соглашениях и вопросниках о равной оплате труда. Он также предусматривает положение с представителями профсоюзов; вносит поправки в раздел 110 Закона о правах на трудоустройство 1996 года, предусматривающий предоставление срочной

работы, гибкой работы, пособий по беременности и родам и собеседований, ориентированных на работу, для партнеров заявителей пособий; и предусмотреть использование информации для трудоустройства и профессиональной подготовки или в связи с ней, а также Закон 2004 года о трудовых отношениях, который в основном касается коллективного трудового права и прав профсоюзов, которые определяют законодательную базу, с которой обычно сталкиваются руководители.

Пенсии на рабочем месте

Начиная с октября 2012 года, все работодатели по закону должны предлагать пенсионную схему на рабочем месте. Вы, ваш работодатель и правительство выплатите вам пенсию, если вы будете зачислены на работу. Крупнейшие работодатели уже начали зачислять работников в свою пенсионную систему. Ваш работодатель должен автоматически зарегистрировать вас в пенсионной системе и сделать взносы в вашу пенсию, если вы:

- в возрасте от 22 до пенсионного возраста
- зарабатывать не менее £10 000 в год
- работа в Великобритании

Если ваш работодатель не обязан регистрировать вас по закону, вы все равно можете присоединиться к их пенсионной схеме, если хотите. Ваш работодатель не может отказаться. Тем не менее, они не должны делать взносы, если вы зарабатываете эти суммы или меньше:

- 490 фунтов стерлингов в месяц
- £ 113 в неделю
- £ 452 за 4 недели

Когда вы зачислены в их пенсионную систему, ваш работодатель должен:

- Своевременно вносить минимальные взносы в пенсионную систему.
- Позволяется вам покинуть пенсионную систему (называемую «отказ»), если вы попросите об этом, и вернуть деньги, которые вы заплатили, если вы откажетесь в течение одного месяца.
- Если вы отказались, вы можете присоединиться к схеме как минимум раз в год.
- Зарегистрируйте вас раз в три года, если вы отказались от участия и по-прежнему имеете право на автоматическую регистрацию.

По данным ONS, 69% туристических работников в Великобритании не имеют частных пенсионных накоплений. В секторе туризма пропорционально меньше работников с частными пенсионными накоплениями по сравнению с десятью другими основными отраслями (31% и в среднем 51% соответственно).

Работники индустрии размещения или питания и напитков были менее склонны иметь частную пенсию, чем работники пассажирского транспорта или индустрии отдыха. Сорок пять процентов мужчин, работающих в сфере «Культура, спорт и отдых», имеют частные пенсионные накопления, которые являются самой большой долей среди всех отраслей в сфере туризма.

В целом, около 31% работников туризма имеют частную пенсию, что составляет менее 710 000 из общего числа 2,3 миллиона. На рисунке 10.5 показано, как различные демографические данные работников туризма влияют на то, имеют ли они частные пенсионные накопления. Это показывает, что:

- Мужчины чаще получают пенсию, чем женщины (37% по сравнению с 26%).
- Работники, занятые полный рабочий день, чаще получают пенсию, чем работающие

неполный рабочий день (37% по сравнению с 21%).

- Те, кто работает в сфере размещения или питания и напитков, имеют меньшую вероятность получения пенсии, чем те, кто работает в сфере пассажирских перевозок или в сфере досуга (25% и 24% по сравнению с 38% и 41% соответственно).

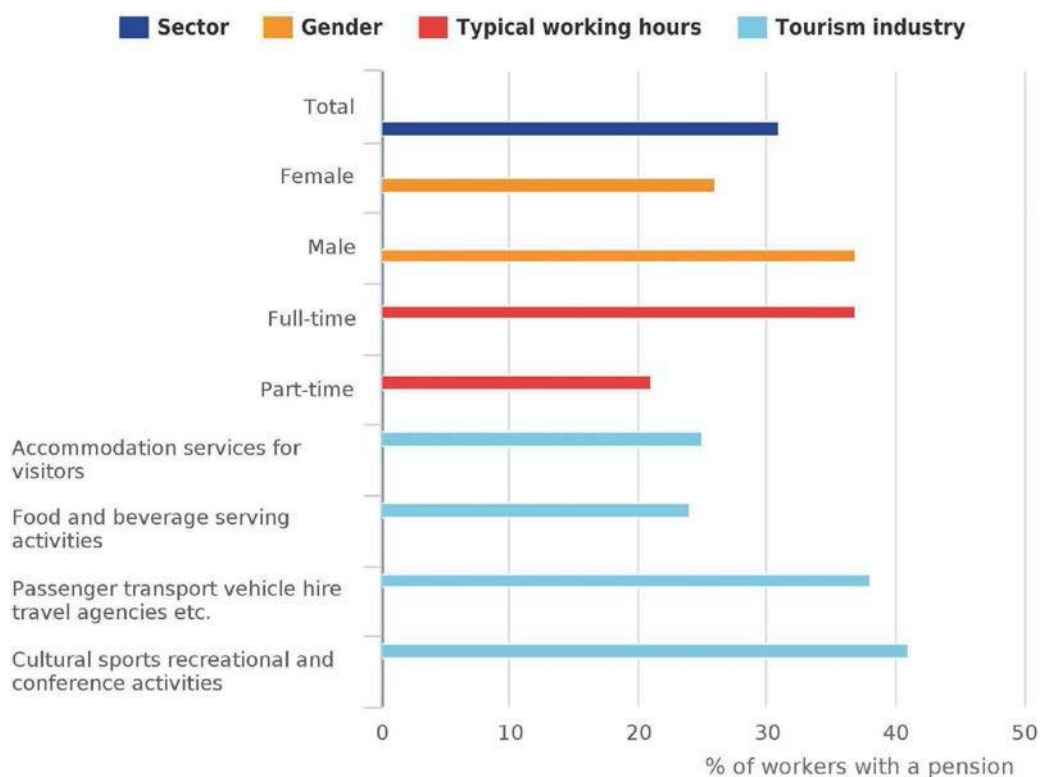


Рисунок 10.5 процент работников сферы туризма, имеющих частные пенсионные накопления в целом, по полу, типичному рабочему времени и индустрии туризма

Источник: Управление Национальной статистики

Дисциплина персонала и увольнение

Как показывает предыдущий абзац, трудовое законодательство очень сложное и часто происходят изменения в правилах о трудоустройстве, в частности, процедуры увольнения. Работодатели по-прежнему могут увольнять работников в любое время, но если увольнение не считается справедливым, работодатель может столкнуться со случаем несправедливого увольнения, возбужденного работником через трудовой суд. В большинстве компаний подробно описана дисциплинарная процедура, которая является частью трудового договора с работником (см. Рисунок 10.6). Трудовой договор формирует правовую основу, на которой основывается трудоустройство, и должен как минимум содержать подробные сведения о трудоустройстве, как показано на рисунке 10.6.

После одного года службы работник может подать иск в суд по трудовым спорам за несправедливое увольнение, если оно сделано в течение трех месяцев после увольнения. Если работник может доказать, что работодатель заставил его уйти в отставку, он имеет такое же право на несправедливое или конструктивное увольнение. Причины справедливого увольнения показаны на рисунке 10.7.

Все работники должны получить письменное заявление об особенностях их трудоустройства в течение восьми недель после начала работы.

Установленный законом минимальный трудовой договор соответствует как Закону о правах на трудоустройство 1996 года, так и Закону о трудоустройстве 2002 года и содержит следующие положения в соответствии с требованиями Раздела 1 бывшего Закона:

- Имя, адрес, должность
- Дата приема на работу и постоянная занятость
- продолжительность занятости
- место работы и мобильность
- Часы работы
- Оплата труда
- Зарубежная занятость
- Праздники
- Больничный
- Пенсионный
- Коллективный договор
- Процедура рассмотрения жалоб
- Дисциплинарная процедура
- Применимое право

Рисунок 10.6 основной трудовой договор

- Человек не имеет возможности или квалификации для работы (для этого требуется, чтобы работодатель прошел консультации и / или дисциплинарные процессы).
- Сотрудник ведет себя неподобающим образом (политика компании / фирмы должна относиться к тому, что было бы неразумным поведением, и бизнес должен проходить дисциплинарные процедуры).
- Избыточность, при условии, что есть реальное экономическое обоснование для увольнения должности (должностей) без подходящей альтернативной работы, была проведена адекватная консультация и нет дискриминации в том, кто выбран.
- Увольнение - это следствие судебного процесса, такого как водитель, который теряет свое право на управление автомобилем (однако ожидается, что работодатель изучит другие возможности, такие как поиск альтернативной работы, прежде чем уволить сотрудника).
- Другая существенная причина.

Рисунок 10.7 Причины справедливого увольнения включают в себя следующие вопросы:

Если будет доказано, что увольнение произошло по какой-либо из следующих причин, то оно будет считаться несправедливым независимо от стажа работы:

- Дискриминации по признаку пола, расы, возраста или инвалидности.
- Беременность, роды или декретный отпуск.
- Отказ от отказа от регламента рабочего времени.
- Раскрытие некоторых видов неправильных действий на рабочем месте.

Важно, чтобы руководители были полностью осведомлены о содержании и процессах любых дисциплинарных процедур, установленных компанией, и чтобы эти процессы соблюдались именно для того, чтобы избежать ненужных дисциплинарных проблем персонала или дорогостоящих судебных разбирательств.

ВЫВОД

- Проблемы, связанные с укомплектованием персоналом, вероятно, будут самыми сложными проблемами, с которыми сталкивается любой менеджер. Люди естественно требовательны, сложны, имеют свои собственные планы и иногда очень эмоциональны.
- Статистика занятости может служить хорошим эталоном, с помощью которого можно измерить эффективность других заведений, поскольку без измерения не может быть управления.
- Ключевыми элементами при наборе персонала являются понимание некоторых методов вместе с их связанными затратами и определение критериев найма.
- Максимизация прибыльности путем точного прогнозирования спроса и связанного с этим уровня укомплектования штатов с необходимостью надлежащего привлечения и обучения персонала.
- Надзор и управление могут быть проблематичными; Некоторые из ловушек - это неподготовленность, неосведомленность и плохое общение.
- Проблемы, связанные с текучестью персонала, могут повлиять на других сотрудников и могут снизить прибыльность.
- Мотивация и удержание персонала должны быть первоочередной задачей менеджера по персоналу

ВАРИАНТЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Как показано в этой главе, существует ряд конкретных областей, связанных с кадровыми вопросами, которые заслуживают дальнейшего изучения. Глядя на статистику, мы видим, что подбор персонала, удержание персонала, обучение персонала и повышение квалификации персонала являются ключевыми вопросами. Консультанты по подбору персонала, похоже, находятся на острие бизнеса по подбору персонала. Это высококонкурентная отрасль, которая лучше всего подходит для людей с безжалостным и очень упорным отношением, и это может быть очень стрессовым. «Управление человеческими ресурсами» (HRM) - это термин, который большинство компаний используют для описания своей общей кадровой деятельности, и по этому вопросу доступно множество текстов. Для тех, кто думает о карьере в HRM, вероятным путем было бы учиться на членство в Королевском институте персонала и развития (CIPD). Удержание, обучение и развитие персонала, как правило, являются внутренними делами, хотя существуют специализированные компании, которые будут проводить

специальное обучение. Как правило, любой менеджер по персоналу может быть связан с одной, если не со всеми этими областями, и существует ряд текстов, призванных помочь менеджерам управлять персоналом. К ним относятся книги по организационному поведению, HRM, мотивации персонала и управлению изменениями.

УЧЕБНОЕ УПРАЖНЕНИЕ

«Крыса и жаба» - это большой публичный дом, расположенный на окраине оживленного рыночного городка в округе Хоум. Выручка снизилась по сравнению с предыдущим годом, несмотря на более длительные часы торговли, а общая рентабельность снизилась еще более значительно. Менеджер паба полагает, что снижение является результатом чрезмерной текучести кадров, которая постепенно ухудшалась, поскольку пивоваренный завод не смог увеличить базовые ставки заработной платы или решить проблемы ночной работы, поскольку новое лицензирование позволило пабу торговать поздно ночью. Ранее менеджер работал в баре отеля, в котором также были проблемы с текучестью персонала, которые оценивались в 25% в год, но это не оказало чрезмерного влияния на доходы или прибыль бара отеля. «Крыса и жаба» имеет общую годовую рабочую силу 22 человек. Они работают следующим образом: 12 штатных сотрудников работают в среднем

12 часов в неделю, шесть штатных сотрудников работают 40 часов в неделю, а четыре сезонных сотрудника работают 40 часов в неделю в течение 10 недель в году. За прошедший год ушли десять сотрудников, восемь из них работают неполный рабочий день и два - на полный рабочий день. Используя информацию и формулы в этой главе:

1. Рассчитать среднюю текучесть кадров.
2. Оцените стоимость подбора персонала.
3. Обсудите вопросы, касающиеся менее очевидных выявленных затрат.
4. Сделайте дело, чтобы вызвать изменения.

Тематическое исследование

"Terminus" - это элитный винный бар, расположенный рядом с оживленной железнодорожной станцией в центре города. Бар открыт с 11:00 до 21:00 каждый будний день, но закрывается в выходные дни, так как спрос в этой части города низкий в выходные дни. Целевой рынок - состоятельные жители пригородной зоны в возрасте от 20 до 40 лет. В баре работают менеджер мужского пола, работавший в течение шести месяцев, помощник менеджера женского пола, бармен, работающий полный рабочий день, и три штатных сотрудника бара, работающие полный рабочий день; все сотрудники в возрасте до 28 лет, и все, кроме менеджера, работают более двух лет.

За последние три месяца отсутствие персонала значительно увеличилось, и произошло заметное падение продаж по мере того, как владельцы бара начали расспрашивать менеджера. Во время обсуждений по обоюдному согласию решается, что менеджер уйдет (это довольно типичный результат). Перед владельцами бара теперь стоит задача нанять нового менеджера до наступления напряженного летнего сезона. Это стало более сложным, потому что сотрудники сообщили о своих взглядах на неадекватность предыдущего менеджера, особенно с точки зрения его навыков общения. Владельцы бара не уверены, что все, что было сказано о проблемах, является правдой, но они действительно хотят, чтобы процесс найма нового менеджера был правильным.

Глядя на информацию в этой главе:

Тематическое исследование

Рассмотрим информацию в этой главе:

- Подумайте, что вы считаете требованиями к работе.
- Написать описание работы для нового менеджера.
- Создать профиль личных атрибутов для нового менеджера, перечисляя отдельно необходимые и желательные предварительные условия.
- Предложите, если и как любой из существующих сотрудников может быть вовлечен в процесс назначения.
- Посмотрите на существующий персонал и подумайте, каким может быть влияние нового менеджера.
- Используя раздел «контроль и общение», подумайте, что владельцы должны сообщать сотрудникам индивидуально.
- Что владельцы должны общаться индивидуально с новым менеджером?
- Что владельцы должны сообщать всем сотрудникам вместе, чтобы создать хорошее начало?
- Делать любые дальнейшие кадровые рекомендации для владельцев.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. С учетом общего старения населения Великобритании и существующей структуры пула занятости в Великобритании, какая доля работников в возрасте 65 лет будет к 2020 году?
2. Как «цепочка прибыли от услуг» связывает удовлетворенных сотрудников с ростом прибыли?
3. Какие стратегии вы могли бы использовать для сокращения текучести кадров?
4. Почему руководителям важно рассчитывать текучесть кадров?
5. Что увеличивает затраты на подбор персонала?
6. Что формирует правовую базу, на которой основана занятость?
7. Какие действия могут предпринять сотрудники, если они считают, что они были несправедливо уволены?
8. Какие минимальные требования должны быть указаны в трудовом договоре?
9. Каковы основные барьеры на пути эффективного общения?
10. Что означает годовой контракт?

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Benny, R., Sargeant, M. and Jefferson, M., 2004, закон О занятости (закон Блэкстоуна Q & A). Оксфорд: Oxford University Press.

Burd, M. and Davies, J., 2007, права на рабочем месте: Не цитируйте нас, Управление сегодня, март 2007, 00251925. Heskett, Ж. Л., Сассер, Е. В., Шлезингер-младший и А. Л., 1997, служба продаж, услуги. *Как Работают Ведущие Компании*

Связывайте прибыль и рост с лояльностью, удовлетворенностью и ценностью. Нью-Йорк: Свободная пресса.

КПМГ, 2017, трудовая миграция в гостиничном секторе. Лондон:

Британская Ассоциация Гостеприимства.
OxfordEconomics, 2015, экономический вклад индустрии гостеприимства
Великобритании. Лондон: Британская Ассоциация гостеприимства.
People1st, 2016, квалификация и профиль рабочей силы: Гостеприимство и
туризм, www.people1st.co.uk Silver, A., 2007, Мнение: Уменьшите текучесть кадров,
поставщик и владелец гостиницы, 197(30 августа):4491.

Маркетинг продуктов питания и напитков

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Проработав эту главу, вы сможете:

- Понять основы маркетинга для услуг.
- Понять основы маркетинга для пищевых продуктов и напитков операций.
- Разберитесь в основах рекламы продуктов питания и напитков.
- Понимать основы связей с общественностью, мерчандайзинга и продвижения продуктов питания и напитков.
- Понимаю, личные продажи и до-продажи и основы цифрового маркетинга в ресторанах.

Введение

Маркетинг в сфере производства продуктов питания и напитков может быть чрезвычайно сложным, поскольку руководителям приходится задумываться о том, как продавать как материальные элементы опыта приема пищи, так и нематериальные. Для совершения транзакции должен присутствовать потребитель, и это делает его частью продукта, что усложняет задачу эффективного сбыта продукта. Поскольку разные клиенты имеют разный опыт, ожидания и восприятие, может быть трудно поддерживать абсолютную согласованность продукта и услуги. Кроме того, гибкость как фактических проданных продуктов, так и мест, доступных для производства продуктов питания и напитков, делает маркетинг чрезвычайно важной функцией для успешного управления любым бизнесом по производству продуктов питания и напитков. В этой главе мы рассмотрим основные маркетинговые определения, а также характер услуг, сегментацию рынка и структуру рынка. Мы рассматриваем каждую стадию жизненного цикла продукта и составляющие маркетинга, такие как маркетинговые исследования, реклама, бренд, интернет-маркетинг, связи с общественностью и мерчандайзинг. Все эти компоненты должны быть тщательно рассмотрены, чтобы обеспечить успешную работу с пищевыми продуктами и напитками.

Маркетинг

В открытом доступе есть ряд определений того, что такое маркетинг, и ведутся споры относительно эффективности методов маркетинга. Согласно Котлеру (2006), маркетинг - это социальный процесс, посредством которого отдельные лица и группы получают то, что им нужно и что они хотят, путем создания и обмена продуктами и ценностями с другими.

Эффект маркетинга в бизнесе может быть неуловимым понятием. Деловому человеку может быть довольно трудно поверить в то, что очень трудно измерить. Если ресторатор тратит значительную сумму денег на маркетинговую кампанию, он никогда не может быть уверен, что эти клиенты, которые появляются через его двери, из-за этой маркетинговой кампании. Конечно, есть множество доказательств того, что маркетинг чрезвычайно эффективен для крупных организаций, которые имеют необходимые

бюджеты для поддержки такой деятельности с впечатляющими результатами. Мы можем перечислить ряд компаний, которые постоянно инвестируют в маркетинг, но Coca-Cola и McDonald's могут быть двумя, которые легко приходят на ум.

Соответствия услуг и доставки продуктов ожиданиям клиентов уже недостаточно (Рисунок 11.1). С ростом конкуренции, превзойти ожидания клиентов теперь стало необходимостью.

Понимание концепции маркетинга помогает понять преимущества маркетинга для любого бизнеса. Чтобы компания была ориентирована на рынок, ей необходимо понять и принять следующие элементы концепции маркетинга:

1. Позиция покупателя как фокус-точки бизнеса является центральной в концепции маркетинга.
2. Это позитивный управленческий подход, который пронизывает всю организацию к удовлетворению потребностей и желаний своих клиентов.
3. Признается необходимость для организации увеличить свои краткосрочные и долгосрочные прибыли.
4. Организация осознает свою внешнюю среду путем мониторинга, анализа и реагирования на нее.

Кроме того, мы можем различать ориентацию на продукт и ориентацию на продажу

Ориентация на продукт в основном принята организациями, чья продукция в настоящее время пользуется спросом, приносит прибыль, и организация обеспокоена снижением удельных затрат за счет увеличения объемов производства и экономии за счет масштаба. Поэтому акцент делается на продукт, такие аспекты, как его дизайн, производство, стандарты качества, стоимость и цены.



Рисунок 11.1 Процесс согласования маркетинга

- Ориентация на продажи в основном принимается организациями, продукция которых в настоящее время не пользуется большим спросом, и организация заинтересована в увеличении объема продаж. Поэтому акцент делается на продаже и формировании повышенного спроса на ее продукцию. Многие предприятия, ориентированные на продажи, имеют высокий уровень основного капитала, например, гостиницы и рестораны.
- Конечно, сочетание этих двух факторов может быть тем, что нужно конкретному бизнесу, или изменения на рынке могут потребовать перехода от одной ориентации к другой.

УПРАЖНЕНИЕ 1

Сопоставьте предложенные организации с типом ориентации, который, по вашему мнению, лучше всего подходит.

Ориентация продукта

Ориентация на продукт и продажи

Ориентация на продажи

Банк ресторанов
Пицца Хат
Гордон Рамсей рестораны
Макдональдс
Коста Кофе
Старбакс
Верхняя кора
Рэдиссон Эдвардиан

Составьте список организаций, занимающихся продуктами питания и напитками, которые, по вашему мнению, с наибольшей вероятностью примут ориентацию на продукт. Сделайте то же самое для организаций, которые, по вашему мнению, могут использовать ориентированный на продажи подход в своем маркетинге.

Маркетинг услуг

Услуги обычно считаются «выполненными», тогда как товары являются «объектами», которые были произведены. Сфера услуг включает банковское дело, страхование, розничная торговля и парикмахерские услуги. Обрабатывающие производства включают те, которые производят товары, например, автомобили, консервы, телевизоры и оборудование для общественного питания.

Тем не менее, для целей этой книги можно сказать, что следующие характеристики относятся к услугам в целом и операциям общественного питания, где это применимо:

1. Заказчик присутствует во время как производства, так и обслуживания. В сфере услуг, например, в ресторане, предлагающем обычное питание, клиенты ждут, когда еда будет приготовлена, им подают еду за столом и продукт потребляется. Не существует временной задержки между производством еды и обслуживанием клиента. В обрабатывающей промышленности, например, при производстве электротоваров, мебели или консервов, покупатель не присутствует в процессе производства. Также может быть значительная задержка во времени между производением продукта на фабрике, доставкой в магазин, его временем на полке, покупкой покупателем,

хранением дома и, наконец, потреблением.

2. Исключения в сфере общественного питания включают операции «заморозка», «приготовление-охлаждение» и «sous vide», когда производство и обслуживание разделены, и только на последнем этапе производства клиент присутствует, например, для процесса регенерации холодные блюда на школьной кухне или на кухне отеля, перед банкетным обслуживанием.

3. Заказчик участвует в создании сервиса. В сфере услуг участие клиента является требованием для создания услуги, например, в парикмахерских, банке или ресторане самообслуживания. Степень вовлеченности клиентов может варьироваться, от их присутствия в кафе, чтобы можно было подавать еду, и до элемента обслуживания продукта, до кафетерия самообслуживания, где клиенты фактически вносят вклад в производство услуги, выбирая приготовить холодную еду, разогревая ее в микроволновке, поднося к столу и, возможно, убирая после себя.

4. Служебный продукт потребляется на месте производства. Клиенты обращаются в банк или ресторан за потреблением услуги и, таким образом, становятся частью общего продукта.

5. Исключением в сфере общественного питания может быть еда на вынос, когда, как следует из названия, еда забирается для потребления.

6. Услуги не могут быть рассмотрены заранее. В сфере услуг клиент редко может заранее изучить услугу.

7. Покупатели, входящие в супермаркет, могут иметь несколько различных брендов товаров, которые они могут физически сравнивать по внешнему виду, содержанию и цене. Клиенты, пользующиеся такими услугами, как банковское дело или ресторан быстрого питания, не делают этого. В сфере общественного питания примеры того, где по меньшей мере заранее можно увидеть продукт, способствующий дублированию, включают витрины с едой и напитками самообслуживания, такие как кафе, буфеты, тележки для кафе и торговые автоматы.

8. Увеличенное время контакта между обслуживающим персоналом и клиентами. Поскольку клиенты лично отправляются в операционное заведение, у них больше личного контакта с обслуживающим персоналом и, возможно, теми, кто участвует в производстве.

9. Каналы сбыта в сфере услуг состоят из людей, так что обучение производственному персоналу и особенно обслуживающему персоналу навыкам работы с клиентами становится очень важным. Вообще говоря, обслуживанием, которое требует большого количества персонала, как правило, труднее управлять, чем услугами с высоким потреблением оборудования, и чем более индивидуально настроено обслуживание, тем больше время контакта между обслуживающим персоналом и клиентами.

10. Услуги скоропортящиеся. Нераспроданный номер в гостинице на ночь или оставленное вакантным место в ресторане во время ланча теряется навсегда. После производства услуги должны потребляться, и из-за своей гибкости услуги становятся более уязвимыми для колебаний спроса. Нестабильность продаж характерна для большинства предприятий общественного питания. Часто происходит изменение объема бизнеса изо дня в день, а во многих учреждениях - из часа в час. Это создает

основные проблемы в отношении количества товаров, которые должны быть закуплены и подготовлены, необходимого персонала и наличия компонентов во время производства в соответствии с ценой, которая может быть предоставлена по отношению к отпускной цене.

11. Услуги не могут быть сохранены. По самой своей природе услуги не могут быть сохранены. Ресторан, открытый в течение шести с половиной часов в течение дня, может продавать свои услуги только в эти часы. После закрытия он не может производить больше услуг для хранения и продажи на следующий день. Пики активности распространены в сфере услуг. Например, в отеле пиками обычно являются завтрак, обед и ужин. Курортные отели имеют пиковые месяцы активности летом и более спокойные месяцы зимой. Поэтому баланс между спросом и предложением в сфере услуг имеет решающее значение; там, где спрос превышает предложение, в результате теряются продажи и разочаровываются покупатели. С точки зрения маркетинговых последствий организация может попытаться распределить уровень спроса с помощью различий в ценах.

12. Трудности в контроле качества. Поскольку между производством и потреблением услуги практически нет временной задержки, контроль качества становится очень сложным. Например, скорость, с которой работают предприятия общественного питания по сравнению с другими обрабатывающими отраслями, оставляет мало времени для выполнения многих задач управления. Именно по этой причине в крупных предприятиях общественного питания отчетность о расходах ведется ежедневно или, по крайней мере, еженедельно.

13. Услуги имеют высокие фиксированные расходы. Сфера услуг имеет высокую степень постоянных затрат по сравнению с любыми другими отраслями. Клиенты идут в сервисную операцию, чтобы купить продукт; услуги не принимаются к клиентам. В отеле, банке или пиццерии все фиксированные расходы по-прежнему будут взиматься каждые 24 часа, когда через двери проходят 50 или 250 клиентов. В обрабатывающей промышленности предложение может быть увеличено или уменьшено, чтобы легче удовлетворять колебаниям спроса, особенно там, где производство высоко автоматизировано.

14. Услуги имеют нематериальный элемент. Было высказано предположение, что услуги представляют собой производительность, а товары производятся.

Маркетинговая Среда

Ни один бизнес не работает в изоляции. Например, в крупном отеле может быть организовано несколько различных видов общественного питания - несколько баров, кафе, мясной магазин, специализированный ресторан. Хотя первоначально они могут казаться самостоятельными единицами, на самом деле все они имеют причинно-следственную связь друг с другом. Это подсистемы, работающие в гораздо большей системе - отеле. «Система» может быть определена как взаимодействие всех частей или подсистем, причем целое не равно, но фактически больше, чем сумма его частей. Отдел питания и напитков в отеле состоит из ряда тесно связанных подсистем - кухни, баров, ресторанов и т. д. - которые вместе составляют единую систему - системы питания и

напитков.

Часто, чтобы понять среду, организация будет выполнять анализ PESTLE. Это означает политическое (текущее и потенциальное влияние политического давления), экономическое (влияние местной, национальной и мировой экономики), социологическое (то, как изменения в обществе влияют на нас), технологическое (как новые и появляющиеся технологии влияют на наш бизнес)) юридический (как местное, национальное и мировое законодательство влияет на нас) и экологический (местные, национальные и мировые экологические проблемы) анализ. Внимательное изучение каждого из этих компонентов позволяет компаниям лучше понять среду, в которой они работают, и, таким образом, лучше понять свой бизнес. Следует помнить, что каждый из этих факторов постоянно меняется, и это может вызвать проблемы при попытке оценить внешние факторы, влияющие на ваш бизнес (см. Рис. 11.2).

Сегментация рынка

Сегментация рынка - это идентификация группы или групп клиентов в рамках общего рынка организации. Общий рынок может быть разделен на разные сегменты, каждый из которых требует разных рыночных комбинаций. С одной стороны, существует массовый рынок, где организация использует одну и ту же стратегию для сбыта своей продукции во всех сегментах рынка. С другой стороны, организация может идентифицировать очень специфический сегмент рынка и продавать свои продукты специально для этого сегмента.

УПРАЖНЕНИЕ 2

Определите крупную рекламу или плакат сети ресторанов быстрого питания, ориентированную на детей. Сравните это с тем, который нацелен на совершенно другой сегмент рынка.

Убедитесь, что оба плаката / рекламы принадлежат одной компании.

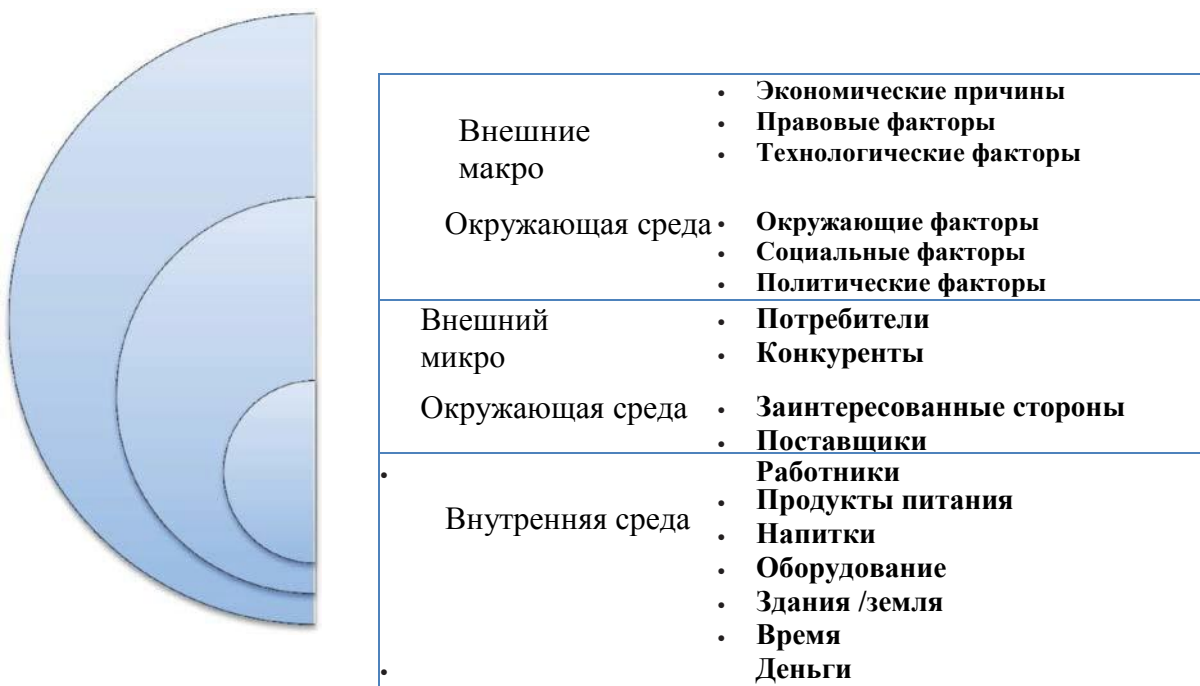


Рис. 11.2 Маркетинговая среда продуктов питания и напитков

Рисунок 11.2 Среда маркетинга продуктов питания и напитков

Каковы основные различия и в чем сходство?

Сегментация рынка является важным аспектом планирования рынка. Организация не может быть всем для всех. Для эффективного сбыта своей продукции она должна четко идентифицировать своих клиентов и сегменты рынка, к которым они принадлежат. Без четкого определения рынков организации вся ее маркетинговая деятельность теряется с точки зрения времени, ресурсов и финансов. Хорошим примером целевого сегмента рынка является детское меню. В семейных ресторанах всегда есть такие меню, гарантирующие, что они сообщают своим клиентам, что они обслуживают своих детей (см. Рисунок 11.3).

В сфере общественного питания для определения сегментов рынка могут использоваться некоторые из следующих демографических и географических критериев:

1. География: идентификация сегментов рынка по географическому региону может быть на международном, национальном или местном уровне. На международном уровне разные культуры могут не подходить для внедрения определенных продуктов; региональные различия в еде существуют в одной и той же стране; на местном уровне магазин рыбы и чипсов может извлечь большую часть своего обычного из радиуса в две или три мили, в то время как клиенты могут захотеть пройти в десять раз больше этого расстояния до специализированного качественного ресторана.

2. Возрастная группа. В сфере общественного питания можно определить конкретные сегменты рынка в соответствии с их возрастом. Младшая возрастная группа 18-30 лет более склонна испытывать новые идеи; они любят обедать и быть замеченными в модных ресторанах и барах. Старшая возрастная группа может меньше

3. Социально-экономическая классификация: это форма общей классификации, используемой JICNARS (Объединенным отраслевым комитетом для национальных опросов читателей), которая делит население на шесть групп (A, B, C1, C2, D и E) и классифицирует голову. распределения домохозяйства по группам, указанным в таблице 11.1. Требования и ожидания людей в каждой из этих групп значительно различаются, равно как и сумма денег, которую они имеют в наличии и готовы потратить.



Социальный класс	Социальный статус	Главный источник дохода домохозяйства	Предполагаемый%
A	Верхний средний класс	Высшее управленческое, административное или профессиональное	4,0
B	Средний класс	Промежуточный управленческий, административный или профессиональный	23

C1	Низший средний класс	Надзорные или канцелярские и младшие управленческие, административные или профессиональные	27
C2	Квалифицированный рабочий класс	Квалифицированные работники ручного труда	21
D	Рабочий класс	Полу-и неквалифицированные работники физического труда	16
E	Те, у кого самый низкий уровень прожиточного минимума	Полностью зависит от государства для долгосрочного дохода	9
Суммы			100

Источник: Национальный опрос читателей

4. Доход: чем выше располагаемый доход, тем выше склонность тратить больше на питание вне дома. Следовательно, районы с высоким процентом АБ способны поддерживать более высокий процент дорогих ресторанов, чем районы, в основном состоящие из компакт-дисков.

5. Семейный жизненный цикл: эта форма классификации основана на определении этапов в цикле семейной жизни и на том, как каждый этап влияет на покупательское поведение семьи (см. Таблицу 11.2).

Таблица 11.2 Частота приема пищи вне дома в разбивке по семейному положению

Статус	2 раза в неделю или больше	Примерно один раз в неделю	Примерно раз в полмесяца	По крайней мере раз в месяц	По крайней мере каждые три месяца	Меньше чем один раз в каждые три месяца
Семейное положение:	%	%	%	%	%	%
Женат / живет как женатый	8	18	16	24	15	13
Неженат	12	17	13	21	11	15
Одинокий	15	18	15	22	10	12
Вдова / разведена/	9	16	9	20	11	21
Собственные дети в домашнем хозяйстве:						
В возрасте 0-4	11	15	17	25	15	10
В возрасте 5-9 лет	12	14	16	24	16	13
В возрасте 10-14	7	16	13	31	15	13
Любой 0-14	9	16	15	26	15	12
Нет детей	10	18	14	21	13	15

База: 2029 взрослых в возрасте 15+

Адаптировано из GfKNop / Mintel, 2007

Другой пример - классификация ACORN, созданная CACI (www.caci.co.uk). Эта классификация объединяет население Великобритании в пять категорий, 17 групп и 56 типов, объединяя демографическую информацию и информацию об образе жизни, чтобы маркетологи могли более эффективно ориентироваться на потребителей (см. Таблицу 11.3).

Маркетинговый комплекс

Для того чтобы обменный процесс происходил в маркетинге, организация должна решить, как продавать себя тем сегментам, которые она определила, и как повлиять на поведение покупателей при покупке. Это достигается с помощью комплекса маркетинга, который, по словам Котлера, определяется как смесь контролируемых маркетинговых переменных, которые фирма использует для достижения желаемого уровня продаж на целевом рынке.

Четыре маркетинговых переменных, которые обычно считаются инструментами маркетинговой смеси, - это четыре P (McCarthy, Kotler, 2006). Они могут применяться для пищевых продуктов и напитков следующим образом:

1. **Продукт:** продукт в основном состоит из его материальных и нематериальных характеристик. Его материальные или физические характеристики включают качество произведенных и поданных продуктов и напитков, декор ресторана,

расположение столов, дизайн меню, размеры порций, жизненный цикл и т. Д. Нематериальные особенности продукта - это те, которые удовлетворяют «ощущениям» Клиент - атмосфера ресторана, имидж, который он хочет изобразить, отношение обслуживающего персонала.

2. Цена: цены, взимаемые в процессе общественного питания, представляют собой баланс между организацией, с одной стороны, с ее потребностью в достижении прибыльных продаж, и клиентами, с другой, с их мнением относительно того, что они готовы платить за свои продукты. Различные уровни цен могут использоваться для разных продуктов в разных сегментах рынка. Переменные цены включают меню *à la carte* или *table d'hôte*, независимо от того, должны ли государственные налоги и налоги на обслуживание включаться или исключаться, если должны предоставляться скидки на групповые заказы или скидки на питание, заказанное до определенного часа.

Таблица 11.3 Целевая классификация

Состоятельные Люди	Состоятельные Руководители 8.61	2	Богатые зрелые профессионалы, большие дома	1,7
26.6P'		3	Состоятельные работающие семьи с ипотекой	1,5
		4	Деревни с богатыми пассажирами	2,7
			Состоятельные менеджеры, большие дома	2,6
1	В Богатые Серые 7.75	6	Пожилые состоятельные профессионалы	1,8
		7	Сельскохозяйственные общины	2,0
		8	Старики, отдельно стоящие дома	1,9
			Зрелые пары, небольшие отдельно	2,0
	С Процветающие Семьи 8.89	10	Пожилые семьи, благополучные пригороды	2,1
		11	Состоятельные работающие семьи	2,3
		12	Состоятельные менеджеры, частные дома	3,7
			Многодетные семьи и дома в	0,6
Городское процветание 10,7'	D Процветающий профессионал. 213	14	Состоятельные профессионалы, большие дома и переоборудованные квартиры	0,9
2			Пожилые специалисты в загородных домах	1,4
	E Образованные городские 4.615	16	Состоятельные городские специалисты, квартиры	1,1
		17	Преуспевающие молодые специалисты, квартиры	0,9
		18	Молодые образованные работники, квартиры	0,6

		19	Многоэтнические молодые,переоборудованные квартиры	1,1
			Загородная частная аренда профессионалов	0,9
	F Честолюбивые Одиночки 920	21	Студенческие квартиры и космополитические шулеры	0,6
		22	Одиночки и шулеры, многонациональные районы	1,6
		23	Малообеспеченные одиночки, небольшие съемные квартиры	1,2
			Студенческие террасы	0,4
Удобно выключен 26.6	‘G Начиная с 02.524	25	Молодые пары, квартиры и террасы 1.0 Белые воротнички, одиночки/ уединенные Террасы	1,4
	H	27	Молодые белые воротнички пары	1,9
		28	Средний доход,домовладение	2,9
		29	Работающие семьи сипотекой	2,6
3		30	Зрелые семьи в пригородныхрайонах	3,3
		31	Установленные дома,	3,6
			Дом, владеющий азиатскими	1,1
	1 Поселенный Пригород 632	33	Владельцы домов напенсии	0,9
		34	Средний доход, пожилыепары	3,0
			Более низкие доходы, пожилые	2,1
Таблица 11.3 продолжение следует				
	JБлагоразумные Пенсионеры2.635	36	Одинокие пожилые люди, специально построенныеквартиры	0,7
			Пожилые люди, квартиры	1,9
Умеренные Средства 14?’	‘K азиатских сообществ 1.637	38	Переполненные азиатскиетеррасы	0,5

			Малообеспеченных азиатские семьи	1,1
4	LPостиндустриальные Семьи4.839	40	Квалифицированные пожилые семьи,террасы	2,6
			Молодые работающие семьи	2,1
	M синие воротнички корни 841	42	Квалифицированные рабочие, полуфабрикаты и террасы	3,3
		43	Домовладение семьи,террасы	2,8
			Пожилые люди, арендованные террасы	1,8
Жесткий22.41‘	‘N борющихся семей14.144	45	Малообеспеченные большие семьи, полуфабрикаты	3,3
		46	Низкий доход, пожилые люди, меньшеполу	33,0
		47	Низкий доход, обычные рабочие места,	1,4
		48	Семьи с низким доходом,	2,6
		49	Семьи и одинокие родители, полу итеррасы	2,1
5			Многодетные семьи и родители-	1,7
	0 Отягощенные Одиночки 4.550	51	Одинокие пожилые люди, муниципальныеквартиры	1,8
		52	Одинокие родители и пенсионеры,	1,9
			Семьи и одинокие родители,	0,8
	P Высотные затруднения 1.653	54	Старики, многоэтажек	0,8
			Одинокие и одинокие родители,	0,9
	Вопрос Городских Невзгод 2.155	56	Манилы общинное население	
			многоэтнические специально построенные усадьбы	1,1
			Многоэтнические, переполненные квартиры	1,1
	U Неклассифицированных		QJS	

Источник: Авторское право SACI 2014, Перепечатано с разрешения

3. Продвижение: продвижение или коммуникация связано с информированием рынка о продуктах организации и убеждением их покупать. Это может быть на личном уровне - обслуживающий персонал в ресторане - или это может быть безличным - реклама или мерчендайзинг.

4. Место. Этот аспект комплекса маркетинга связан с рядом факторов: расположение заведения общественного питания, например, ресторана изысканной кухни или кафе в отеле; размещение централизованной операции **замораживания** и ее периферийных устройств; наличие и доступность местоположения и продукта для клиентов; каналы распределения и методы транспортировки, которые будут использоваться, уровни запасов, которые будут установлены.

Эти основные четыре Р были увеличены до семи Р Битнером (1991). Эти три особенно интересны для таких операций, как продажа продуктов питания и напитков.

5. Процесс: фактические процедуры, механизмы и последовательность действий, посредством которых предоставляется услуга (например, размещение гостя, прием заказов на питание, рассмотрение вопросов и жалоб).

6. Вещественные доказательства: среда, в которой организация и заказчик встречаются и взаимодействуют, а также осязаемые элементы, которые облегчают передачу информации об оказании услуг (например, внешний / внутренний вид здания, план здания ресторана, декор, освещение, стол макет, штатные формы, меню, тентовые карточки).

7. Участники: отдельные сотрудники и другие клиенты, с которыми клиент взаимодействует (например, хозяйка, менеджер ресторана, официант и другие клиенты).

Различные маркетинговые смеси необходимы для разных сегментов рынка. Например, в торговом центре маркетинговый ассортимент для пасты будет отличаться от того, который требуется для кафе. Чем более сегментирован рынок, тем более детальным может стать маркетинговый комплекс.

Жизненный цикл продукта

Концепция жизненного цикла продукта (PLC) заключается в том, что от запуска продукта на рынок до его снятия он проходит через ряд этапов. Эти четыре стадии образуют S-образную кривую и обычно описываются как введение, рост, зрелость и спад. Каждый этап имеет ряд особенностей с точки зрения затрат, продаж, прибыли и конкуренции (см. рисунок 11.4).

1. Введение: затраты на данном этапе высоки: исследования и разработка продукта; уровни запасов, которые будут установлены; затраты на рекламу и стимулирование сбыта для запуска нового продукта; управленческое время и ресурсы и т. д. Продажи осуществляются покупателями-новичками и будут в значительной степени зависеть от успеха или неудачи рекламной кампании. Прибыль минимальна, если таковая имеется, из-за высоких финансовых обязательств на данном этапе. Потери являются общими. Конкуренция также минимальна, так как новый продукт находится в зачаточном состоянии, и многие

конкуренты предпочитают сидеть сложа руки, чтобы увидеть результат.

2. Рост. Затраты ниже, поскольку маркетинговые исследования и высокие начальные затраты на рекламу более характерны для начального этапа разработки нового продукта. Рост рынка происходит быстрыми темпами, так как рынок расширяется - покупатели-новички могут стать постоянными покупателями. Рентабельность может быть наивысшей из-за увеличения продаж и общего снижения затрат. В зависимости от успеха запуска продукта, на рынке теперь может появиться конкуренция, что в результате увеличивает общую рыночную стоимость продукта благодаря его дополнительной рекламе и продвижению.

3. Срок погашения. Затраты на этапе погашения могут снова возрасти, особенно в плане продвижения по службе, поскольку организация стремится сохранить свою долю на рынке. Продажи постепенно выравниваются, поскольку конкуренция со стороны продуктов других компаний занимает долю в общем рынке, а рост организации замедляется. По мере того, как уровень продаж стабилизируется, прибыль - цены снижаются, чтобы конкурировать, затраты на рекламу снижают уровень рентабельности, а общий спрос на продукт стабилизируется.

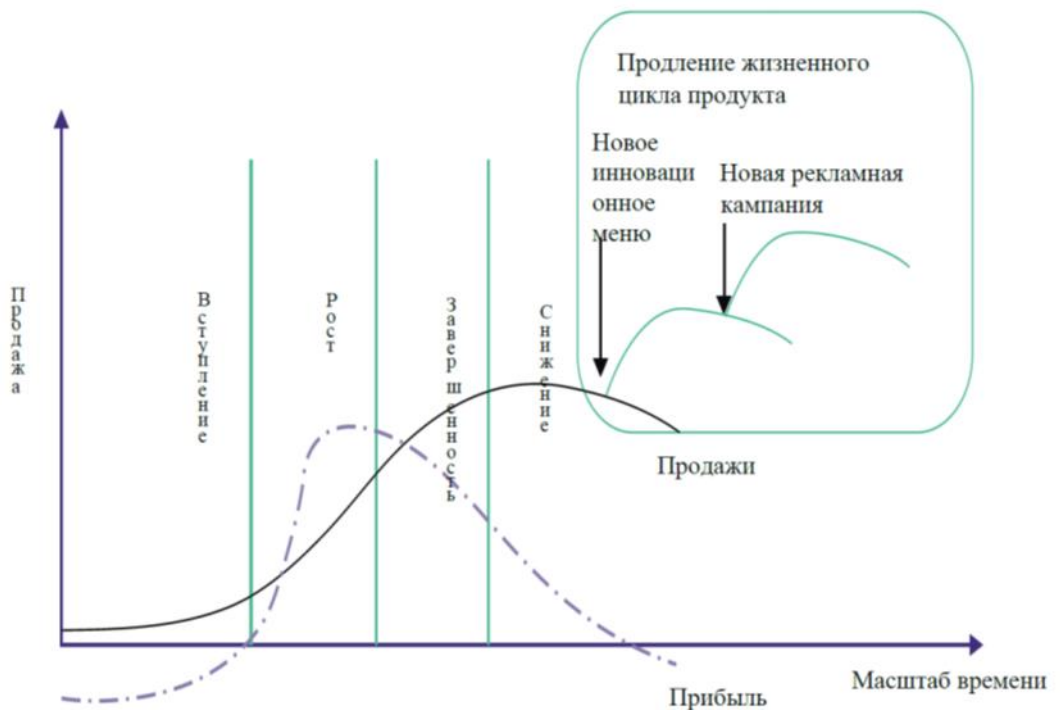


Рисунок 11.4 Жизненный цикл продукта и расширение жизненного цикла

1. : Снижение: по мере того, как рынок становится все более насыщенным продуктами, некоторые организации могут вообще покинуть рынок. Затраты становятся непропорционально высокими в попытке удержать позиции компании на рынке. Уровень продаж и прибыли падает,

так как слишком много продуктов конкурируют за постоянно уменьшающийся процент рынка; спрос падает, а предложение остается в изобилии.

Рисунок 11.4 Жизненный цикл продукта и расширение жизненного цикла

1. : *Снижение*: по мере того, как рынок становится все более насыщенным продуктами, некоторые организации могут вообще покинуть рынок. Затраты становятся непропорционально высокими в попытке удержать позиции компании на рынке. Уровень продаж и прибыли падает, так как слишком много продуктов конкурируют за постоянно уменьшающийся процент рынка; спрос падает, а предложение остается в изобилии.

На стадии упадка компания может пересмотреть свою стратегию, создать некоторые инновационные продукты, или даже новая рекламная кампания может оживить продажи и вызвать новый импульс роста продаж компании. Понимание того, на какой стадии жизненного цикла продукта происходит операция, может иметь решающее значение, поскольку для зрелой организации будут приняты разные стратегии, а не та, которая находится на начальном этапе.

Маркетинговое исследование

Маркетинговые исследования включают систематический сбор, хранение и анализ информации, как внутренней, так и внешней, для организации. После сбора информации она может быть использована для изучения любых аспектов маркетинговой деятельности организации.

1. Первичная информация: Первичная информация-это новая информация, которую организации обычно приходится собирать за пределами своих собственных границ. Профессиональные компании маркетингового исследования могут быть использованы, или организация может адаптировать-сделать свой собственный. Первичная информация является более дорогостоящей и трудоемкой, поскольку данные сначала должны быть собраны на местах, прежде чем они могут быть проанализированы.

2. Вторичная информация: Вторичная информация-это информация, которая ранее была собрана либо внутри самой организации, либо уже существует за ее пределами. В рамках организации "кабинетные исследования" часто выделяют ряд областей, в которых хранится информация, полезная для маркетинговых исследований, например:

- Бронирование в ресторане, запись имени клиента и контактного лица, адреса и номера телефона, способ бронирования, периодичность использования и специальные тарифы приведены.
- Записи о продажах, идентифицирующие продукты, проданные количества, циклы продаж, средние расходы, методы оплаты, наличные деньги или кредит.
- Закупочные документы, процент использования удобных и свежих продуктов, сопоставимые расходы и бюджеты на продукты питания и напитки, недостатки, хищения и потери.

- Совещания персонала, проводимые между руководством и персоналом. За пределами организации имеется огромное количество информации:
- Правительственные публикации и статистика.
- Профессиональные торговые ассоциации, публикации, конференции и совещания.
- Образовательные заведения.
- Другие публикации, путеводители, журналы, газеты и телевидение.

Бренд

Одной из самых обсуждаемых концепций как ученых, так и практиков является концепция бренда. По словам Уолтера Ландора, консультанта по брендингу Landor Associates, бренд можно определить, как обещание. Идентифицируя и аутентифицируя продукт или услугу, он дает гарантию удовлетворения и качества. Бренд сильно отличается от рекламы, хотя сама по себе реклама не может помочь создать бренд. Некоторые могут утверждать, что бренд может быть создан только крупными организациями. Однако можно сказать, что даже небольшие компании могут создать бренд для рынка, с которым они имеют дело; масштаб меньше, но концепция остается прежней. Чтобы создать бренд, организация по производству продуктов питания и напитков должна сначала выполнить то, что она обещает, и, по возможности, не только соответствовать, но и превосходить ожидания клиентов. Сегодня мы видели, как люди становятся брендом; Например, если знаменитый шеф-повар откроет новый ресторан, можно ожидать, что бизнес будет намного лучше, просто потому, что клиенты будут ассоциировать имя шеф-повара с обещанием исключительной еды. Гордон Рамсей, например, создал сильный бренд вокруг своего имени благодаря эффективному использованию средств массовой информации. По мере того как бренд становится все сильнее и сильнее, клиенты будут говорить о бизнесе с коллегами, друзьями и родственниками; бизнес получит как постоянных клиентов, так и новых клиентов благодаря позитивному «из уст в уста». Некоторыми примерами всемирно известных брендов, связанных с продуктами питания и напитками, являются McDonald's, Starbucks, TGI Fridays, Nando's и Burger King (Таблица 11.4).

Интернет-маркетинг

Другой эффективной формой маркетинга является интернет-маркетинг. В частности, для малого бизнеса, Интернет предоставляет возможность для глобального воздействия. Карта ресторана с указанием веб-адреса ресторана позволяет клиентам проверить меню до их прибытия; они могут совершать виртуальные туры по бизнесу или даже бронировать столы онлайн и пользоваться специальными акциями (см. рис. 11.5).

Таблица 11.4 Лучшие ресторанные группы 2014

Владелец	Единицы	Некоторые бренды
Митчелл и Батлер	1,230	Харвестер, Тоби, Старинные Гостиницы, Шипящий ПабСо.

Gondola Holdings	650	Pizza Express, ASK, Zizzi
Ресторанная группа	422	Фрэнки и Бенни, Гарфанкель, Чикито
Уитбред	387	Бифитер, пивные блюда, столешницы, Taybarns
Компания SpiritPub	379	Шеф-повар и Пивовар, Пылающий гриль, Файр и Квадрат
Capricorn VenturesInternational	364	Nando's, кухня для гурманов Бургер
Rutland Partners	330	PizzaHut
Козелок	295+	Bella Italia, Café Rouge, Strada, Brasseries
Грин Кинг	269	Loch Fynr, Eating Inn, HungryHorse
Prezzo plc	239	Prezzo, Chimichanga, Cleaver
Duke Street Capital	101	Wagamama
Известные торговые марки	93	Wimpy
Kout Food Group(Kuwait)	78	Маленький Шеф-Повар
Ориентир	77	Carluccio's
Stonegate Pub Company	70	Слизняк и салат
Quilvest	67	Yo!Sushi
Рестораны Карлсона	58	TGIFriday's
Tesco	50	Giraffe
CBPE Capital	45	Cote
LTR Groupo de Restaurateur	40	LaTasca
Jamie Oliver Restaurant Group	35	Итальянский Джейми
Индивидуальная Ресторанная Группа	34	Пикколино, Цинк, Банк
Bowmark Capital	34	Лас-Игуанас
Woparan Holdings	31	Гарри Рэмсен, рыбный завод
Bill's Restaurants Ltd	30	Bill's

Источник: Wordsmith and Company / Horizons по состоянию на февраль 2014 года.

Примечание: в этих таблицах рестораны включают пабы, где более 50% продаж приходится на продукты питания.

Существуют разные уровни интернет-маркетинга; самый простой уровень - это использование веб-сайта в качестве простого электронного рекламного щита без интерактивности для клиента. Даже на этом этапе веб-сайт может быть дополнительным инструментом, который направляет клиентов с визитной карточки в область, которая может предоставить больше информации о вашем бизнесе. Другой конец спектра - полностью интерактивный веб-сайт, где клиенты могут не только взглянуть на меню операций или контактную информацию. Они могут загружать рецепты, бронировать столик (даже выбирать, какой столик

бронировать), читать комментарии других клиентов, покупать товары в Интернете и даже наслаждаться интерактивными уроками кулинарии



Рисунок 11.5 Сайт ресторана Magnolia в Лондоне, Великобритания

Сеть - это быстрое, менее дорогое средство, которое потенциально общается с глобальной аудиторией и может предложить потребителю более широкий и глубокий материал. Кроме того, каждый раз, когда клиент заказывает стол, он или она могут быть внесены в базу данных, что облегчает для ресторатора прямое общение с клиентами, которые уже заинтересованы в продукте, который он предлагает. На стадии упадка компания может пересмотреть свою стратегию, создать некоторые инновационные продукты, или даже новая рекламная кампания может оживить продажи и вызвать новый импульс роста продаж компании. Понимание того, на какой стадии жизненного цикла продукта происходит операция, может иметь решающее значение, поскольку для зрелой организации будут приняты разные стратегии, а не та, которая находится на начальном этапе.

Маркетинговое исследование

Маркетинговые исследования включают систематический сбор, хранение и анализ информации, как внутренней, так и внешней, для организации. После сбора информации она может быть использована для изучения любых аспектов маркетинговой деятельности организации.

1. Первичная информация: Первичная информация - это новая информация, которую организации обычно приходится собирать за пределами своих собственных границ. Профессиональные компании

маркетингового исследования могут быть использованы, или организация может адаптировать-сделать свой собственный. Первичная информация является более дорогостоящей и трудоемкой, поскольку данные сначала должны быть собраны на местах, прежде

ЗУПРАЖНЕНИЕ

Интернет-маркетинг. Перейдите на сайт www.google.com и введите ключевое слово «Ресторан». Посетите некоторые из спонсорских ссылок. Какие типы сайтов являются большинством рекламных ссылок? Также обратите внимание на топ-10 не спонсированных ссылок. Выполните тот же поиск через неделю. Вы замечаете какие-либо различия в рейтинге сайтов? Если да, то как вы думаете, почему?

Реклама

Реклама связана с установлением контакта и информированием рынка о продукте операции за пределами торговой точки, а также воздействием на поведение и отношение клиента к продукту до того, как он вступит в действие сервиса. Американская маркетинговая ассоциация определила рекламу как: «Любая платная форма не личного представления и продвижения идей, товаров или услуг определенным спонсором». Его цель, согласно определению Института практиков в рекламе (IPA), заключается в том, чтобы «влиять на знания, отношение и поведение человека таким образом, чтобы соответствовать целям рекламодателя». Цели и задачи рекламной политики предприятия должны содержаться в маркетинговом плане. Никакая рекламная кампания не должна проводиться, если она не была должным образом организована и не будет эффективно управляться. Неорганизованная реклама не принесет пользы заведению; она может, по сути, принести большой вред. Поэтому неверно считать, что любая реклама лучше, чем ее отсутствие.

Размер рекламного бюджета продовольственных услуг зависит от ряда факторов:

1. Характер работы общественного питания, будь то в коммерческом или некоммерческом секторе.
2. Размер операции. Вообще говоря, чем крупнее коммерческая операция, тем больше доступный бюджет на рекламу.
3. Право собственности на объект общественного питания. В небольшом частном отеле или ресторане ответственность за рекламу может лежать на владельце или менеджере. В крупной, многопрофильной организации ответственность за рекламу возлагается либо на специализированный отдел внутри организации, либо на профессиональное внешнее рекламное агентство.
4. Количество и характер сегментов рынка, на которые нацелены.
5. Объем рекламы каждого сегмента рынка требует адекватного покрытия.
6. Тип рекламы, который будет использоваться. Пиковое время национального телевизионного покрытия, очевидно, будет стоить значительно больше, чем местное радиовещание.

В некоторых отраслях промышленности рекламные бюджеты очень велики. Например, сектор фаст-фуда превосходит все остальные в сфере общественного питания. Вообще говоря, рекламные расходы в этом секторе промышленности колеблются от 0,5% до 4,5% оборота. Компании гостиничного бизнеса также значительно увеличивают свои рекламные бюджеты (Таблица 11.5)

Если небольшие управляемые владельцем или небольшие группы отелей не могут позволить себе индивидуально рекламировать свои свойства и возможности для какого-либо существенного эффекта, они могут объединиться, чтобы сформировать маркетинговый консорциум для достижения большего рекламного воздействия. Объединяясь с другими небольшими или аналогичными операциями, отдельное учреждение получает выгоду от участия в большой организации.

Независимо от размера объекта общественного питания, реклама имеет значение и важность. Чтобы быть эффективным, должно быть четкое понимание целей и задач рекламы. В операции общественного питания это будет включать следующее:

- Для создания осведомленности о продукте.
- Создать желание для продукта.

Таблица 11.5 Основные расходы на рекламу в средствах массовой информации для отдельных сетей

Сеть ресторанов	Адресная почта	На открытом воздухе	Радио	Итого	
Банк Ресторан Групп,ОАО	—	—	1,331	1,331	
Рестораны в центре города	—	12,648	11,307	24,346	
Конран Рестораны, Ltd	—	—	1,573	1,573	
Ла Таска	—	—	3,711	156	3,867
Лох-Файн	57,310	—	15,915	194	73,419
Ма Поттерс	—	—	3,875	—	3,875

Источник: ACNielsen MMS, 2005

- Влиять на отношение клиентов к продукту.
- Для создания лояльности к бренду.
- Чтобы убедить клиентов покупать.
- Чтобы убедить клиентов посетить операцию в предпочтении к конкуренту.
- Чтобы напомнить клиентам о покупке.
- Информировать рынок о продукте.
- Чтобы обеспечить уверенность в продукте.
- Чтобы быть этичным.

Следующие рекламные приемы все так или иначе применимы как к коммерческим, так и к некоммерческим операциям. Однако, в значительной степени в зависимости от сектора промышленности и размера доступного рекламного бюджета, более

крупные коммерческие организации могут использовать многие или все эти рекламные инструменты, в то время как небольшие некоммерческие операции будут ограничены лишь несколькими. Основные формы рекламы, которые могут быть использованы предприятиями общественного питания, включают следующее:

Прямая почтовая рассылка и электронной почты

Прямая почтовая рассылка включает всебя почтовую связь с определенными клиентами; она может быть направлена на новых и потенциальных клиентов или на прошлых или хорошо зарекомендовавших себя клиентов. Она включает всебя прямую рассылку индивидуальных писем, брошюр, памфлетов и листовок, а также как форма рекламы предлагает ряд преимуществ:

1. Конкретные клиенты могут быть нацелены.
2. Прямая почтовая рассылка и по электронной почте легко представить.
3. Отзывы целевых клиентов относительно оперативны и их легко оценить.
4. Это экономически эффективный метод рекламы для целевых групп клиентов с минимальными потерями (Рисунок 11.6)

Однако прямая почта также имеет ряд недостатков:

1. Рынок должен быть специально нацелен или почтовые снимки-это полная трата денег.
2. Почта должна быть получена, прочитана и обработана конкретным человеком или группой, или все предыдущие рекламные исследования также были потрачены впустую. Электронное письмо можно легко удалить или считать "нежелательной почтой".

3. Изготовление качественной почтовой литературы может быть дорогостоящим. В идеале следует использовать персонализированные письма, поскольку дублированный материал не оказывает существенного влияния и часто сразу отбрасывается. Конверт также должен побуждать получателя открывать его, а не выбрасывать его как циркуляр. После того, как первоначальное письмо было отправлено, необходим тщательный мониторинг последующих ответов; часто для распространения первоначальной литературы по продажам может потребоваться распространение дополнительных рекламных материалов.

Определение сегментов рынка, на которые следует ориентироваться, является наиболее важным. Как и в случае с маркетинговыми исследованиями, операция может обнаружить, что благодаря собственному кабинетному исследованию - внутреннему и внешнему - она может собирать значительное количество информации о своих рынках через бронирование ресторанов, отчеты о продажах, торговые журналы, местные газеты и т. Д. Например, если ресторан рассматривает возможность организации специальных бизнес-ланчей, он может обратиться к гражданским и деловым ассоциациям с просьбой составить список членов, а также связаться с любыми другими профессиональными группами в этом районе. В качестве альтернативы, организация питания может рассмотреть возможность использования профессионального агентства почтовой связи. И здесь важно указать именно тот участок рынка, на который нужно ориентироваться.

Предмет: ACORN HOUSE РЕСТОРАН ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ

От:*R.

Дата: Чт, 16 августа, 2007

3:40вечера К:*R.

Приоритет: Нормальный

Опции: Просмотр полного заголовка | Посмотр версию для печати

Летние поздравления

Хотя прогноз погоды может рассказывать другую историю, согласно календарю это лето. И если мы не можем почувствовать это при температуре снаружи, возможно, нам просто придется насытить себя в помещении с помощью меню Acorn House August (см. Ниже, чтобы спланировать свое питание). Это праздник цветов цуккини, черного инжира и летних ягод.

Как растет наш сад?

Сад, наконец, начинает напоминать сад - с яркими полосами зеленого дома Acorn House - по крайней мере, горох и бобы приветствуют дождь!

Утренняя слава

Для тех, у кого еще нет карты лояльности к кофе - приходите и получите одну - пять марок, и вы получите свой шестой кофе бесплатно. Это должно помочь скрасить вашу прогулку по Грейс Инн Роуд. И скоро мы представим мюсли и хлопья Rude Health в удобных маленьких упаковках, которые идеально подходят для того, чтобы отправиться в офис для энергичного начала дня.

Сеть Acorn

Для "виртуального" ресторанного опыта, проверьте день в жизни Acorn House на YouTube. Снятый дружелюбными парнями из некоторых, как это снято, камера следует за некоторыми из наших будущих именитых шеф-поваров Тома, НЭТ и Лиойсаи, конечно же, Артура Поттса Доусона.

Рисунок 11.6 Выдержка из информационного бюллетеня ресторана Acorn House (Лондон, Великобритания)

Реклама в прессе

1. *Газеты.* Реклама в национальных и местных газетах и журналах, вероятно, является одной из самых популярных форм средств массовой информации, используемых в сфере общественного питания. Поскольку рекламные объявления о ресторанах обычно публикуются вместе в газете, важно, чтобы дизайн рекламы с изображением конкретного ресторана был таким, чтобы он выделялся среди других.

2. *Журналы.* Различные типы журналов, в которых организация общественного питания может выбрать рекламу, включают профессиональные журналы и публикации, журналы по управлению бизнесом и журналы «социального» типа, которые читают определенные целевые группы рынка. Преимущества рекламы в конкретных журналах заключаются в том, что ответы могут быть измерены; они имеют более длительный «срок годности», чем газеты, и их можно пересчитывать много раз.

3. *Руководства.* Существует несколько «Руководств по хорошей еде», в которые могут быть включены объекты общественного питания. К таким известным руководствам относятся гиды AA и RAC, гид Мишлен, гид по хорошей еде и гиды по туризму. Присутствие в этих руководствах часто является результатом прохождения профессиональной проверки конкретной организацией и, иногда, оплаты за включение. Как метод рекламы, эти руководства имеют

особую ценность, так как все они имеют большие тиражи, покупаются заинтересованными и потенциальными клиентами и регулярно используются в качестве источника информации для питания вне дома.

4. Торговая реклама. Торговая или «оптовая» реклама - это продажа предприятий общественного питания через «посредников», таких как турагенты или туроператоры. В настоящее время это в основном крупные гостиничные группы и сети ресторанов, которые используют эту форму внешних продаж, хотя она также доступна для небольших ресторанов, находящихся в частной собственности. Например, обратившись к местным туроператорам, загородный ресторан может обеспечить регулярную торговую ланч в выходные дни от 20 до 30 обложек в течение летних месяцев.

5. Электронные справочники и журналы. Обеспечение того, чтобы веб-сайт ресторана был связан с популярными электронными отраслевыми журналами или руководствами, чрезвычайно важно, поскольку поисковые системы теперь используют ссылки на другие сайты в качестве фактора для позиционирования в поисковых системах. Это означает, что когда клиент ищет итальянский ресторан в поисковой системе, если ваш ресторан итальянский, но без веб-сайта или с веб-сайтом, на котором нет ссылок на другие веб-сайты, ваши веб-страницы никогда не будут прочитаны этим клиентом просто потому, что страницы вашего конкурента будут первыми из списка сотен или более ресторанов одного типа.

Радиовещание

1. : Радио. Реклама на коммерческом радио в основном ограничивается местными радиостанциями, которые вещают в пределах определенного радиуса. Его можно использовать для рекламы местных закусочных, ресторанов, отелей, винных баров и т. Д. Его основные преимущества заключаются в том, что это очень современная форма рекламы, не слишком дорогая и имеет потенциал для охвата большого количества рекламы. процент местных обычаев - люди на работе, за рулем автомобилей, в личных стереосистемах, люди дома и т. д.

2. : Телевидение. Основным преимуществом телевидения перед радио является его визуальное воздействие. Его основным недостатком является высокая стоимость, особенно в пиковые периоды приема. Его национальное использование ограничено почти исключительно крупными ресторанами и ресторанами быстрого питания, а также популярными сетями ресторанов и гостиничными группами, например KFC, McDonald's и Pizza Express. McDonald's имеет историю рекламных кампаний на телевидении, и с 2003 года по-прежнему актуален слоган «Я люблю», это (см. Рис. 11.7). Некоторая региональная телевизионная реклама может быть недооценена, но в настоящее время очень ограничена. Использование как DVD-рекордеров, так и кабельного телевидения является еще одним дополнением к телевидению, и их использование в частных домах, клубах, отелях, торговых центрах и т. Д. Ежегодно увеличивается.

3. : Кинотеатр: реклама в кинотеатрах очень визуальная, но также очень локализованная. Часто предлагаются такие заведения общественного питания, как фаст-фуд и популярные рестораны, открытые до позднего вечера, но обычно они характерны для определенного района.

Вывески и плакаты

Вывески и плакаты, рекламирующие объект общественного питания, могут располагаться либо очень близко к нему, либо на некотором расстоянии. Они используются вдоль улиц в городах и поселках на щитах, в залах ожидания аэропортов, железнодорожных вагонах и подземных переходах. Внешние знаки на главных дорогах особенно важны для гостиниц, ресторанов и предприятий быстрого питания, которые в значительной степени зависят от транзитной торговли; поэтому важно, чтобы эти рекламные объявления были легко прочитаны и их сообщения были быстро поняты. Транспортным средствам, движущимся на высоких скоростях, также должно быть предоставлено достаточное время для остановки. Плакаты, вывешенные на улице, в железнодорожных вагонах и т. д., может позволить себе быть более подробным, потому что пассажиры и прохожие будут иметь больше времени, чтобы прочитать их.

Как и во всех других видах рекламы, вывески и плакаты должны отражать тип изображения, которого пытается достичь ресторан. Фаст-фуд и закусочные в крупных улицах, таких как KFC, McDonald's и Wimpy, например, которые пытаются привлечь как можно больше переходного трафика, имеют большие красочные вывески с отличительными логотипами и цветами. В элитном ресторане, расположенном за пределами города, однако, не нужно было бы использовать такие явные внешние признаки, потому что более высокий процент сделки уже забронировал бы место, и, следовательно, в таком ресторане было бы что-то меньшее и более сдержанное.

Вам понравится разница (1974)
В «Макдональдс» вам понравится (1974–1986)
Это хорошее время для большого вкуса (1986–1988)
В McDonald's у нас есть время для вас (1985–1988)
Визит в Макдональдс делает ваш день (1988–1992)
Нет ничего похожего на Макдональдс (1992–1997)
Наслаждайтесь больше (1997–2001)
Только Макдональдс (2001–2003)
Вещи, которые заставляют вас идти ММММММ! (2002 г. - 16 сентября 2003 г.)
Я люблю это (17 сентября 2003 - настоящее время)
Это то, что я ем и чем занимаюсь (2005)
Знак хорошего бургера (2006)
Придумай свое мнение (2006)
О! Burger (2007)
Вот что делает McDonald's (2008 - настоящее время)
Это Макдональдс. , , а затем некоторые (2009 - настоящее время)
Это Макдональдс. , , но уютно (используется для зимнего меню в 2009 году)
Это Макдональдс. , , с Йи-ха! (используется для серии "Вкус Америки" в 2009 году)
Это Макдональдс. , , но лето (лето 2009)
Это же "Макдоналдс"... но веселее (используется для праздничного меню в 2009 году)
Макдональдс для всех (2009–2013)
Хорошие времена (2014 - настоящее время)

Рисунок 11.7 Рекламные слоганы McDonald's в Великобритании на протяжении многих лет.

Разные рекламные носители

Это включает в себя другие виды рекламных носителей, которые могут использоваться в дополнение к основным каналам, рассмотренным выше: распространение листовок от двери до двери, входные билеты в развлекательный центр, театральные программы, витрины магазинов и т. д. Другим примером являются кредитные карты, которые может использоваться как средство рекламы. Имея логотип компании и предоставляя клиентам скидки или другие привилегии, они могут стать как инструментом лояльности для клиента, у которого он есть, так и инструментом рекламы для друзей и родственников этого клиента.

Связи с общественностью

Связи с общественностью - это коммуникационный и информационный процесс, как личный, так и косвенный, действующий во внутренней и внешней среде организации. Связи с общественностью предполагают создание благоприятной среды, в которой организация может действовать в меру своих преимуществ. Как правило, организация вовлекается в общение со своими клиентами и сотрудниками

и, в конечном итоге, со своими клиентами, поставщиками, отделом продаж, местным сообществом, советами и правительственными департаментами и т. д.

Общественные отношения выполняют две основные функции:

1. Он имеет функцию решения проблем или устранения проблем, чтобы справиться с любой негативной рекламой. Как и в случае с рекламой, неправильно полагать, что любая реклама лучше, чем отсутствие рекламы. Вредные газетные сообщения и письма авторам колонок, плохие слухи и реклама на радиоканалах могут оказать негативное влияние на имидж операции и продажи. С помощью связей с общественностью можно восстановить желаемый корпоративный имидж компании.
2. Он имеет перспективную функцию для создания положительной рекламы для организации и может использоваться на различных этапах в течение жизненного цикла объекта. Например, если подразделение быстрого питания должно быть открыто в оживленном центре города, общественные отношения обычно должны создать благоприятную среду и отношение в местном сообществе до его открытия. Если это средство специально нацелено на более молодой семейный рынок, функция связей с общественностью будет включать информирование определенных сегментов рынка о преимуществах, которые средство может им предложить. Детское меню и порции будут доступны по сниженным ценам, должны быть предоставлены детские стульчики для кормления, будет создана неформальная атмосфера, в определенные дни будут организованы развлекательные мероприятия для детей, для желающих присоединиться будет открыт клуб юных членов, и т.д.

В сфере общественного питания роль службы по связям с общественностью может заключаться в том, чтобы объяснить комитету персонала необходимость передачи определенного повышения цен в столовую для персонала или почему были приобретены различные продукты для замены существующих и т. д.

Начало работы по связям с общественностью следует начинать с определения сектора среды организации, с которой она хочет общаться; это может быть, например, определенный сегмент ее рынка, пресса, местные школы и т. д. Оценка существующего корпоративного имиджа организации в этом секторе позволит выявить те области, которые, по ее мнению, являются неблагоприятными, и которые могут быть полезны в связи с общественностью. Затем организация может выбрать наиболее подходящие каналы для передачи своих сообщений, чтобы помочь создать тип экологического климата, который, по ее мнению, будет благоприятным для целей ее собственной компании.

Выбор используемых инструментов связей с общественностью в значительной степени зависит от целевой аудитории, пригодности одного средства массовой информации к другому и доступного бюджета. Они будут включать в себя:

- Пресс-медиа: Газеты, журналы, отраслевые журналы, брошюры, листовки, путеводители, пресс-конференции и пресс-релизы.
- Вещательные СМИ: Телевидение, радио, кино, рекламные ролики и кассеты.
- Общинные средства: Спонсорство местных мероприятий, частных лиц, компаний, выставок, переговоров, бесплатных подарков и образцов.

В зависимости от размера организации, функция связей с общественностью может

быть ответственностью владельца или менеджера; это может быть задача отдельного лица в среднесрочной деятельности, может использоваться отдельный отдел в организации, состоящий из нескольких сотрудников, или внешняя компания по связям с общественностью.

Связи с общественностью в гостиничном и ресторанном бизнесе имеют реальное применение, независимо от того, является ли объект общественного питания небольшой или крупной операцией, является независимым или частью большой группы, существует на свободном рынке или находится в плену. Важность связей с общественностью заключается в умении общаться и информировать. Общественный имидж, хороший или плохой, предприятия общественного питания – это то, что развивается в результате деловой активности; однако, является ли он выгодным или невыгодным для организации, может в значительной степени зависеть от связей с общественностью.

Мерчендайзинг

Мерчендайзинг – это искусство, в котором бренд или образ одного продукта или услуги используется для продажи другого. Например, в McDonald's часто будут представлены игрушки из недавних персонажей мультфильмов с едой их детей. Показывая любимого персонажа из недавнего мультфильма в рамках сделки, дети предпочитают покупать гамбургеры из этой цепочки, а не из другой. Другой пример – это кафе HardRock, которое имеет такой широкий ассортимент товаров, что у него есть свой собственный "рок-магазин", а в Лондоне даже есть сайт через дорогу от ресторана просто для продажи товаров (см. рисунок 1.8).

Мерчендайзинг предприятий общественного питания включает в себя продвижение в точках продаж своих объектов с использованием не персональных средств массовой информации. В отличие от рекламы, она не является платной формой общения, но, как и стимулирование продаж, в большей степени связана с влиянием на поведение покупателей в краткосрочной перспективе.

Мы изучили мерчендайзинг меню в главе 5, но здесь мы ссылаемся на мерчендайзинг в сфере продуктов питания и напитков в его более широком смысле. Нередко можно увидеть, как рестораны производят свои собственные маркированные бутылки вина или кофейни, продающие клиентам свою марку кофе. Шляпы, футболки, кофейные кружки и другие рекламные материалы могут помочь получить дополнительный доход в бизнесе и в то же время укрепить операционную марку.

Существует множество других внутренних инструментов продаж, которые могут быть использованы при организации питания. К ним относятся салфетки, которые в кофейнях могут содержать меню завтрака с напоминанием о том, что операция открыта в течение всего дня для закусок; салфетки, Салфетки и предварительно порционные приправы, которые все добавляют к сообщению о продажах операции. В барах раздача коктейльных палочек, спичек и ковриков для напитков также позволяет провести небольшую часть операции вне заведения и может служить напоминанием клиентам об их опыте приема пищи несколько дней или месяцев спустя.

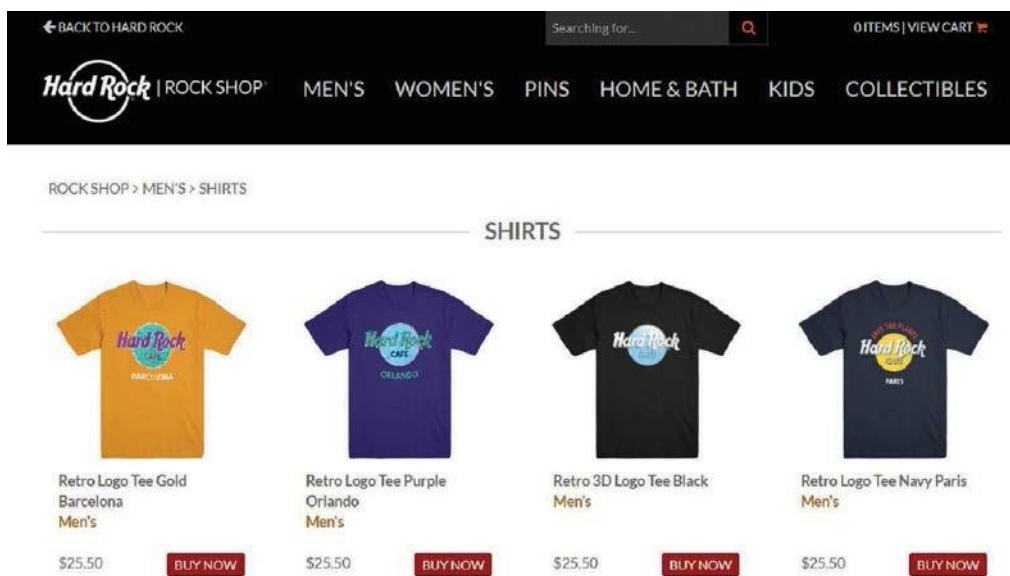


Рисунок 11.8 Веб-сайт товаров Hard Rock-The RockShop

Во всех аспектах мерчандайзингового подхода организации существует реальная потребность в дополнении ее рекламной кампании. Реклама объектов, как мы надеемся, стимулировала интерес покупателей. Роль мерчандайзинга заключается в том, чтобы преобразовать этот интерес в покупки и увеличение продаж.

Стимулирование продаж

Стимулирование сбыта-это форма временного стимулирования, подчеркивающая аспекты продукта, которые ему не присущи. Стимулирование продаж может быть направлено на клиентов, каналы сбыта и сотрудников отдела продаж. Это не обязательно происходит в точке продажи, хотя во многих случаях это происходит.

Стимулирование продаж используется операциями по ряду причин, в том числе по следующим:

1. Увеличить средние расходы покупателей и тем самым увеличить доход от продаж.
2. Продвигать новый продукт или ассортимент продуктов, предлагаемых этой операцией, например предлагать новый ароматизированный молочный коктейль на выносной установке по сниженной цене.
3. Влияние импульсивных покупателей на определенный товар или ассортимент, например, на австралийское вино со специальной скидкой.
4. Помочь в качестве напоминания во время долгосрочной рекламной кампании, например, по давно установленным пунктам главного меню.
5. Чтобы помочь пиковым уровням деловой активности, например, предложить бесплатный бокал вина клиентам, заказавшим еду до 18:30.
6. Чтобы отпраздновать особое событие, например, новогодний ужин или день благодарения.
7. Чтобы "упаковать" вместе пункты меню по привлекательной цене, например стейк и

клубнику. Такие "пакетные периоды" носят сезонный характер, но помогают направлять высокую долю выбора клиентов на предметы с низкой трудоемкостью подготовки (рис.11.9).

8. Чтобы очистить медленно движущиеся акции, например, ценообразование конкретных коктейлей на два по цене одного.

Типы используемых рекламных акций зависят от целей, нацеленных на:

1. *Клиенты*: Акции по продаже, направленные непосредственно на клиентов, включают купоны на скидку, скидки или специальные цены во внепиковые периоды, бесплатные блюда из курицы для семей, бесплатную бутылку вина для каждого из двух заказанных взрослых блюд и т. д. Специальные мероприятия и акции могут быть сообщены клиенту с помощью рекламы, по прямой почте, по телефону или с помощью плакатов и палаток.
2. *Канал распределения*: Рекламные методы, направленные на стимулирование сторонних агентов, включают бесплатное питание в ресторане, бесплатные подарки, конкурсы и использование объектов отдыха отеля.
3. *Сотрудники отдела продаж*. Стимулы стимулирования сбыта аналогичны перечисленным выше и включают комиссионные продажи, конкурсы, токены и системы начисления очков в течение длительного периода, чтобы стимулировать постоянную приверженность продажам со стороны отдела продаж.

Стимулирование сбыта само по себе является маркетинговым инструментом и должно планироваться, контролироваться и оцениваться как таковое. Она может быть инициирована как самой операцией, так и внешней организацией, и, как и все другие аспекты комплекса маркетинга, должна соответствовать маркетинговым целям организации (рис.11.10).

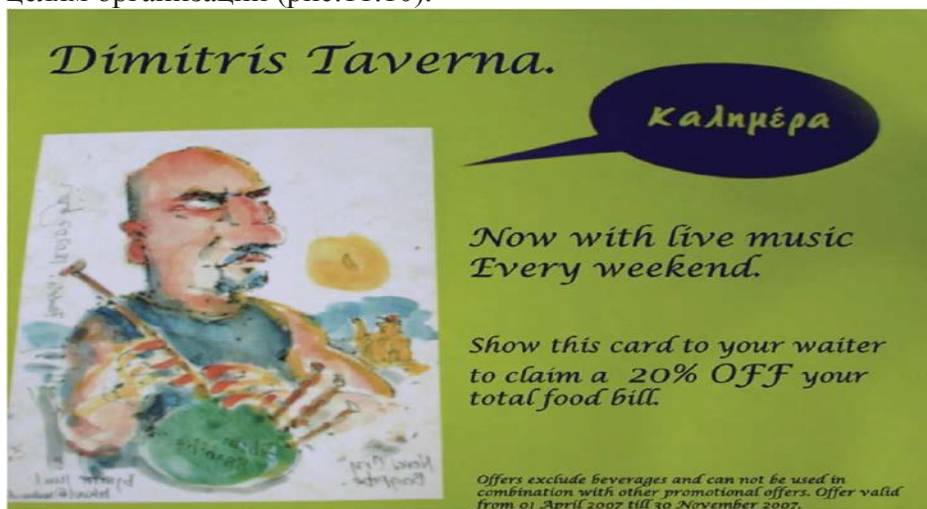


Рисунок 11.9 Пример рекламного материала Dimitris Taverna (Греция)

Еда коробки Zinger

Наш простой сочный бургер из 100% куриной грудки с добавлением Цин плюс два пикантных горячих крылышка, обычная картошка фри и напиток. Любимая начинка с насыщенной пикантностью.



Рисунок 11.10 Пример акции KFC с пакетом питания(Великобритания)

Личные продажи и дополнительные продажи

Личная продажа - это платная форма продвижения объекта на личной основе. Одной из основных характеристик отраслей услуг является увеличение времени контакта между обслуживающим персоналом и клиентами, а отношение и поведение обслуживающего персонала операции являются важными составляющими всего продукта, который покупает клиент. Как и в случае с другими аспектами комплекса продвижения, рекламы, связей с общественностью, мерчендайзинга и стимулирования сбыта, цели, требования и методы личной продажи должны быть полностью интегрированы в общую маркетинговую политику организации.

Обслуживающий персонал является одним из важнейших активов предприятия общественного питания. Слишком часто официанты, бармены и помощники стойке рассматриваются только как "заказчики", а не как продавцы. В частности, в крупных организациях, таких как отели, которые имеют свой собственный отдел продаж, обслуживающий персонал слишком легко воспринимает себя просто как серверы продуктов питания и напитков объектов. Тот факт, что учреждение может иметь отдел продаж, не освобождает от дел общественного питания от его функций и обязанностей по продажам.

Когда клиенты входят в ресторан, их первым личным контактом с персоналом ресторана обычно является официант, который проводит их к их столику. Как часто одному и тому же клиенту предъявляют меню, а затем оставляют размышлять в течение значительного времени, не спрашивая, не хочет ли он выпить, рассматривая меню? Потенциальная продажа напитка немедленно теряется. Когда официант приходит, чтобы принять заказы клиентов, есть еще один шанс для сотрудника, чтобы продвигать меню, возможно, фирменное блюдо ресторана, салат, дополнительные овощи, вино, чтобы сопровождать еду, а не просто быть заказчиком. В конце трапезы презентация десертных и ликерных тележек может сделать многое, чтобы оживить вкус клиента, а не официант просто спрашивает, требуется ли сладкое или кофе.

Некоторые учреждения проводят учебные программы для обслуживающего

персонала, чтобы помочь повысить их осведомленность о различных способах, с помощью которых они лично могут внести свой вклад в продажу операции. Эти учебные программы могут включать в себя основные функции официанта по продажам, такие как спрашивать клиентов, не хотят ли они выпить, когда они приходят в ресторан, и более углубленное обучение чувствительности. В США такие методы могут считаться навязчивыми, и когда они плохо выполняются персоналом, клиенты могут воспринимать их как чтение "сценария". Важно, чтобы персонал был обучен умению "читать" клиента и предлагать индивидуальное обслуживание с целью не получения прибыли, а повышения качества обслуживания (что, естественно, приведет к увеличению дохода).

Сети быстрого питания, такие как Burger King и McDonald's, имеют высоко стандартизированные учебные программы, в которых обслуживающий персонал обучается продающим фразам и ответам, которые могут быть использованы при принятии заказа клиента. Хотя эти высоко формализованные ответы и ситуационные примеры теперь модифицируются с введением более теплых и дружелюбных фраз, таких как McDonald's "у нас есть время для вас", – предполагая, что даже в эффективно стандартизированной операции, такой как их собственная, у них будет время для индивидуального, персонализированного обслуживания.

На другом конце спектра общественного питания, где существует гораздо более длительное время контакта между обслуживающим персоналом и клиентами, например, в ресторанах высокой кухни или специализированных ресторанах, "личный контакт" играет более важную роль в общем продукте обслуживания. Также на этом уровне большее значение приобретают технические знания обслуживающего персонала.

Некоторые операции поощряют своих сотрудников продавать, предоставляя стимулы. Например, официант может получить бонус, связанный с продажами, за каждые дополнительные £5.00, потраченные клиентом сверх и выше предварительно фиксированных средних расходов; дополнительная продажа указывает, что официант продал больше продуктов питания и напитков, чем в среднем для этого ресторана. Стимулы, предоставляемые обслуживающему персоналу таким образом, однако, должны быть введены с чувством, чтобы неправильный тип конкуренции между персоналом не развивался в ущерб ресторану.

Независимо от уровня организации питания и объема обучения продажам, необходимо, чтобы обслуживающий персонал стал более внимательным к потребностям клиентов, слушая, наблюдая и определяя, каковы их потребности в этой конкретной еде; эта информация может быть затем количественно оценена руководством для возможных будущих действий. Этот аспект личной продажи обсуждается как часть опыта еды.

Маркетинг предприятия общественного питания должен эффективно планироваться, организовываться и контролироваться на всех его этапах. По мере возможности следует изучать и анализировать успехи и неудачи его рекламных кампаний и кампаний его конкурентов.

Хорошая реклама, мерчандайзинг, связи с общественностью и стимулирование

сбыта сложно. Это области управления пищевыми продуктами и напитками, которые часто требуют значительных финансовых затрат, но которые не имеют гарантии успеха. Поставщики продуктов питания сталкиваются с различными рекламными инструментами и методами, и что бы они ни выбрали, у них будут и другие; поэтому они должны конкурировать не только с продуктами питания других предприятий, но и с их маркетинговыми кампаниями.

В одиночку реклама не продает. Это делается для того, чтобы стимулировать интерес и повлиять на клиента, чтобы он купил продукт операции выше, чем у конкурентов. Действие клиента переводится в покупку в точке продажи, далее стимулируется эффективным мерчендайзингом и, возможно, методами стимулирования продаж, все это работает вместе в благоприятной среде, созданной хорошими связями с общественностью.

Цифровой маркетинг для ресторанов

Цифровой маркетинг включает в себя стратегии, которые продвигают ресторан с помощью электронных средств массовой информации. Это включает в себя Интернет, социальные сети, мобильные устройства, электронные рекламные щиты, цифровое телевидение и радио. Однако все чаще (и в основном из-за бюджетных ограничений) рестораторы в первую очередь фокусируются на социальных сетях, чтобы поддерживать постоянный диалог со своими существующими клиентами, в то же время переходя на мобильные приложения и порталы электронных скидок, такие как Groupon (см. Groupon.co). .uk) чтобы получить новых клиентов. Несмотря на то, что мы не можем охватить весь спектр цифрового маркетинга в этом небольшом разделе, мы можем выделить наиболее вероятные области цифрового маркетинга, с которыми рестораторы могут взаимодействовать на любой стадии жизненного цикла ресторана. Усиливающаяся конкуренция и изменение отношения потребителей означают, что рестораторам приходится идти в ногу со временем и использовать социальные сети и мобильные технологии плавным способом - от рекламы до бронирования столика, оплаты заказа и превращения клиента в лояльного подписчика в социальной сети. медиа приложение. Четыре аспекта цифрового маркетинга сыграли важную роль в успешном управлении рестораном за последние несколько лет. Этими аспектами / областями являются социальные сети, мобильные технологии, геймификация и онлайн-скидки и добыча больших данных.

Социальные медиа

Социальные сети сместили баланс коммуникации и власти по связям с общественностью в руки потребителя. От TripAdvisor до Facebook, Instagram до YouTube, Twitter до Snapchat, порталы и приложения для социальных сетей предлагают уникальные способы общения с клиентами и продвижения бренда ресторана. Тем не менее, существует множество платформ, и неопытные владельцы ресторанов часто пытаются распространить себя слишком тонко. Также был ряд провалов кампании в социальных сетях даже крупными сетями ресторанов.

Например, в 2009 году Burger King запустил в Facebook кампанию, в которой пользователям Facebook предлагалось отменить дружбу с десятью своими друзьями в обмен на гамбургер Whopper. Это отслеживалось через приложение, и оставленные

друзья получали уведомление, что в конечном итоге нарушало правила конфиденциальности Facebook. Кампания вызвала несколько моральных проблем, но ее использовали более 80 000 пользователей, прежде чем она была удалена из Facebook, поэтому некоторые маркетологи увидели это как успех.

Другой пример касается краха бистро Эми в 2013 году. В это время Гордон Рамзи записывал в булочной-бутике и бистро эпизод своей программы "ночные кошмары кухни США". Съемки сериала проходили в декабре, и его целью было помочь владельцам, Эми и Сэми, восстановить работу ресторана. Поведение владельцев было настолько ужасным – они отказывались признать, что они были в любом случае виноваты в проблемах ресторана, – что в первый раз Рамзи ушел со съемок. Затем супруги подвергались оскорблениям и насмешкам в социальных сетях, но компенсировали негативное внимание, отвечая на оскорбительные посты своими собственными. Владельцы позже утверждали, что оскорбительные ответы были результатом взлома их учетной записи. Ресторан закрылся в 2015 году.

Если все сделано хорошо, то некоторые из преимуществ использования социальных сетей включают в себя:

1. Усиление стратегии цифровых медиа.
2. Обеспечение лучшей ориентации на аудиторию.
3. Ведение открытого диалога с клиентами.
4. Получение информации о Вашей клиентской базе.
5. Расширение аудитории ресторана.
6. Улучшение интернет-бренда.
7. Улучшение поисковой оптимизации.
8. Увеличение резервирования столиков.
9. Сохранение постоянных клиентов.

Некоторые из недостатков включают всебя:

1. Ваша целевая аудитория может не находиться на используемой вами платформе.
2. Создание базы поклонников для вашего бизнеса может занять много времени.
3. Нет никаких гарантий возврата инвестиций.
4. Он может работать против вашего бизнеса во время кризиса.

Стоит отметить, что три наиболее влиятельные платформы социальных сетей часто называют Большой тройкой. В зависимости от того, кто использует этот термин и в какой части мира, Большой тройкой являются Facebook, YouTube и LinkedIn, или Facebook, Twitter и LinkedIn. , Большая тройка - хорошее начало, когда вы пытаетесь решить, на какой платформе в социальных сетях должны сосредоточиться новые рестораторы. Однако две распространенные ошибки - ожидать мгновенных результатов и одинаково относиться к каждой платформе. Каждая платформа имеет разные аудитории и лучше всего используется для разных стратегий. Например, у Facebook около 2 миллиардов активных пользователей в месяц, и он может стать отличной платформой для создания лояльной фан-базы, но при этом он также имеет сильный рекламный инструмент. YouTube, с другой стороны, имеет большой потенциал, и в настоящее время он является второй по величине поисковой системой с более чем 3 миллиардами поисковых запросов в месяц. Создание канала с обычным контентом означает улучшенное позиционирование в поисковых системах. У каждой платформы есть своя

уникальная аудитория и нюансы, поэтому время, необходимое для понимания платформы, имеет решающее значение при определении того, должна ли она быть включена в стратегический маркетинговый план бизнеса.

Мобильная технология

Достижения в области мобильных технологий и скорость внедрения мобильных приложений в сочетании с мобильными микроплатежами означают, что операции с продуктами питания и напитками имеют возможность увеличить свой доход за счет сделок на основе местоположения, а также программ лояльности и рекомендаций. Настройки GPS позволяют пользователям получать важные данные и совершать сделки прямо на свой мобильный. QR-коды позволяют доставлять дополнительный контент практически мгновенно целевой аудитории, а легкость микроплатежей делает мобильную связь важнейшей технологией, на которую ориентируются многие маркетологи пищевой промышленности. Хотя мобильные приложения имеют большой потенциал, чтобы помочь бизнесу, может не иметь смысла разрабатывать приложения для небольших операций из-за большого количества приложений и сложности возврата инвестиций. Оператор может так же легко выбрать не разработку своего собственного приложения, а полагаться на сторонние приложения, такие как TripAdvisor или приложение OpenTable. При разработке в приложении, важно связать это с деятельностью в социальных сетях и продвигать приложение, пока

в то же время продолжайте обновлять контент приложения. Мобильная аналитика может дать отличную информацию, а поиск продуктов питания на местном уровне может помочь оператору питания сформулировать будущие маркетинговые стратегии. Наконец, целевые мобильные объявления могут быть отличным источником для бизнеса.

Мобильные микроплатежи-еще одна причина, по которой операторы общественного питания используют мобильные технологии. В 2016 году стоимость сделки по мобильной ближней полевой связи (NFC) составила более \$10 млн, \$700 млрд в год.

США и 5 триллионов долларов в Китае! Скорость принятия микроплатежей потребителями поразительна, и операторы общественного питания-один из видов бизнеса, который может извлечь из этого выгоду.

Геймификация и онлайн-ваучеры

Геймификация-это применение типичных элементов игры (обычно конкурентной) в качестве метода онлайн-маркетинга для поощрения взаимодействия с оператором продуктов питания и напитков. Хотя термин "геймификация" появился сравнительно недавно, маркетологи крупных ресторанных сетей, таких как McDonald's, уже более двух десятилетий применяют принципы геймификации в маркетинговых кампаниях. Совсем недавно в игре McDonald's Monopoly за 2017 год было заявлено более 12 миллионов призов только в Великобритании. Игра, в которую играют как оффлайн, так и онлайн, имеет множество специализированных фан-сайтов и была отмечена как большой устойчивый успех для ресторанной компании. Геймификация позволяет повысить лояльность и продажи, и с миллениалами, ожидающими быстрого обслуживания, геймификация может позволить в домашних маркетинговых кампаниях, которые улучшают опыт

клиентов и увеличивают продажи ресторанов. Геймификация может также применяться для повышения морального духа персонала. Например, Applebee's использовала геймифицированную программу распознавания персонала, которая позволяла сотрудникам чтобы выкупить призы, в то же время становясь более осведомленным о пунктах меню и в конечном счете предлагая лучшее обслуживание.

Преимущества геймификации включают всебя:

Повышенная удовлетворенность клиентов

1. Повышенная лояльность.
2. Получение информации о клиентах.
3. Увеличение удержания персонала

Несмотря на то, что сейчас они находятся в состоянии упадка, онлайн-ваучеры и платформы, такие как groupon.co.uk, пользовались высоким спросом в 2010 году. Они могут стать стимулом для бизнеса в периоды низкого спроса. Groupon предлагает скидки со временем и, как таковые, сохранил лояльных фанатов. В Великобритании относительно новое приложение под названием Snapsaver позволяет пользователям брать и делиться снимками своей еды в социальных сетях, получая при этом скидку 50%. Приложение подписало более 100 ресторанов на северо-востоке к маю 2017 года. Сочетание социальных сетей и скидок по-прежнему имеет потенциальные маркетинговые преимущества для операторов общественного питания.

Ресторан CRM и большие данные

Хотя система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) существует уже много лет в гостиничном секторе, лишь недавно многочисленные технологические компании разработали программное обеспечение, которое может помочь рестораторам сохранять и анализировать данные клиентов на более продвинутом уровне, чем полагаться на память или ручку, бумага. Благодаря участию на веб-сайтах, в социальных сетях и даже в системах бронирования клиенты могут создавать огромные строки данных. Это было помечено как большие данные, и их хранение и анализ для обеспечения значимого понимания было слишком дорого для операторов. Однако достижения как в технологии хранения данных, так и в разработке программного обеспечения делают это все более эффективным и экономичным. В сочетании с программным обеспечением CRM, которое помогает операторам лучше понимать симпатии и антипатии клиентов, маркетинологи могут разрабатывать индивидуальные и целенаправленные кампании, которые повышают качество обслуживания клиентов до, во время и после этапа приема пищи.

ВЫВОД

Маркетинг продуктов питания и напитков находится в центре внимания этой главы. Из-за характера услуг маркетинг продуктов питания и напитков может сильно отличаться от маркетинга продуктов питания и напитков, и хотя основные концепции сегментации и жизненного цикла остаются неизменными, изучаются тонкости маркетинга продуктов питания и напитков. Более конкретно, мы исследовали:

- Маркетинг услуг.
- Сегментация, маркетинговый микс.
- Жизненный цикл продукта.
- Маркетинговые исследования, бренд и интернет-маркетинг.
- Реклама
- Общественные связи.
- Мерчендайзинг.
- Стимулирование сбыта и личные продажи.
- Цифровой маркетинг и социальные медиа.

ВАРИАНТЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Тематическое исследование: Centenary Hotels

Centenary Hotels, небольшая сеть отелей в Лондоне, Великобритания, в течение всего года отличалась хорошей заполняемостью номеров. Совет директоров был более чем доволен работой отеля с точки зрения номерного фонда. Однако этого нельзя было сказать о продовольственном отделе и отделе напитков. Рестораны отеля, казалось, плохо справлялись с посещаемостью клиентов; казалось, что только 15% посетителей отеля будут есть в ресторане, и очень небольшое число внешних клиентов когда-либо дадут своим ресторанам попробовать. Они решили обновить все пять своих ресторанов и потратить значительную сумму денег на то, чтобы во всех ресторанах был реализован новый современный дизайн, а новый шеф-повар переработал все их меню. Все рестораны теперь имели отдельные входы на главную улицу, так что потенциальные внешние клиенты не были запуганы необходимостью войти в отель и пройти через фойе, прежде чем войти в ресторан. Совет директоров решил нанять маркетинговую фирму, чтобы вновь представить на рынке свои "новые" рестораны.

Вопрос 1: Ваша компания делает ставку на этот контракт, и вы должны подготовить презентацию PowerPoint, иллюстрирующую, как ваша компания собирается подойти к маркетинговой кампании и какие инструменты вы собираетесь использовать для обеспечения успеха ресторанов. Рассматривайте внутренние маркетинговые методы, а также внешние при подаче ваших идей на совет директоров.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Объясните элементы маркетинговой концепции.
2. Почему маркетинг услуг отличается от маркетинга продуктов?
3. Какие методы доступны для работы с пищевыми продуктами и напитками с точки зрения рекламы?
4. Какой способ рекламы более экономичен для небольшой операции?
5. Объясните мерчендайзинг и его потенциальные преимущества для ресторана.
6. Каковы основные причины использования операции по стимулированию продаж?

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Best, T., 2010, недорогие маркетинговые стратегии для баров и ресторанов. Бирмингем, Великобритания: Издательская Группа Батлера.
- Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F., 2015, *Digital Marketing*. Харлоу: Пирсон.
- Kasper, H., 2006, *Управление Маркетингом Услуг: Стратегическая перспектива*, 2-е изд. Чичестер: Джон Уайли.
- Котлер, П. и Армстронг, Г., 2010, принципы маркетинга, 13-е изд. Река Upper Saddle, Нью-Джерси: Пирсон Прентис Халл.
- Котлер, П. Келлер, К. Л., 2011, маркетинговый менеджмент, 14-е изд. Река Upper Saddle, Нью-Джерси: Пирсон Прентис Холл.
- Котлер П. и Пфозер В., 2006 г., Управление торговой маркой B2B. Берлин: Охотник.
- Миддлтон, В., 2001, маркетинг в путешествии и туризме, 3-е изд. Оксфорд: Баттерворт Хайнеманн.
- Zeithaml, V. A., Битнер, М. Ж. и Gremler, D. D., 2008, служб маркетинга: *Интеграция клиентоориентированности по всей фирме*, 5-е изд. Бостон: Макгроу-Хилл.

Глава 12

Управление качеством деятельности по обслуживанию в сфере продуктов питания и напитков

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Проработав эту главу, вы сможете:

1. Объясните, что подразумевается под качеством в операциях по обслуживанию продуктов питания и напитков и почему это важно.
2. Понять проблемы, стоящие перед управлением качеством в F&B.
3. Описать системный подход к управлению качеством.
4. Сравнение и сопоставление различных подходов к управлению качеством.
5. Понять примеры того, как управление качеством работает на практике.

Что такое качество?

Предполагается, что всякий раз, когда вы включаете телевизор, вы никогда не уходите более чем на полчаса от программы о еде и кулинарии. В газетах, особенно в воскресных изданиях, регулярно публикуются статьи о планах расширения новых тематических ресторанов или о сделках по приобретению стоимостью в несколько миллионов фунтов стерлингов, регулярные обзоры ресторанов и отелей, а также статьи о приготовлении пищи в домашних условиях. Кулинарные книги, часто привязанные к сериалам, регулярно попадают в списки самых продаваемых. Повара являются ключевой частью культа знаменитости. В соцсетях произошел взрыв блогов, посвященных еде всех видов, обзорам о том, как они едят, и множеству фотографий еды на тарелке. Это означает, что менеджер по продуктам и напиткам сталкивается со все более информированным и потенциально искушенным клиентом с более широкими вкусами и опытом, чем когда-либо прежде. Эти клиенты требуют удовлетворения, но их все труднее удовлетворять, и они немедленно сообщают всем через силу социальных сетей, если их потребности не будут удовлетворены.

Британский институт стандартов, имеющий многолетнюю репутацию в области качества и стандартов, публикует документ, разъясняющий международные стандарты, основы и словарь для разработки систем менеджмента качества (BSI, 2015). В этом документе они делают следующие заявления:

Основным направлением управления качеством является удовлетворение требований клиентов и стремление превзойти ожидания клиентов.

Качество продуктов и услуг включает в себя не только их предполагаемую функцию и производительность, но и их воспринимаемую ценность и выгоду для клиента.

Организация, ориентированная на качество, продвигает культуру, которая приводит к поведению, отношениям, деятельности и процессам, которые обеспечивают ценность через удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов.

Устойчивый успех достигается, когда организация привлекает и сохраняет

доверие клиентов и других заинтересованных сторон. Каждый аспект взаимодействия с клиентом дает возможность создать большую ценность для клиента. Понимание текущих и будущих потребностей клиентов и других заинтересованных сторон способствует устойчивому успеху организации.

Эти заявления поднимают ряд вопросов, которые необходимо рассмотреть в ходе операции. Во-первых, они должны определить для своих целевых рынков, какие особенности и характеристики их продукта и услуги будут составлять минимальные требования клиентов и что они могут сделать, чтобы удовлетворить и даже превзойти эти ожидания. Некоторые из этих ожиданий будут чисто функциональными, в то время как другие будут касаться воспринимаемой выгоды и ценности для клиента. Если ресторан соответствует или превосходит эти ожидания, то клиент будет чувствовать себя удовлетворенным и что он получил "качество". Если ресторан не соответствует их ожиданиям, то возникает разрыв между ожиданиями клиентов и воспринимаемыми характеристиками поставляемой им услуги или продукта (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985), и качество не будет обеспечено. В этом подходе подразумевается, что качество может существовать на любом уровне обслуживания, от быстрого питания до изысканной кухни, при условии, что ожидания этого уровня обслуживания оправдываются.

Совокупность особенностей и характеристик, которые входят в состав приема пищи, многочисленны и разнообразны. Они состоят частично из самой еды, частично из-за полученного обслуживания и частично из-за обстановки, создаваемой декором, мебелью, освещением и музыкой. Один из способов взглянуть на эти характеристики - классифицировать их как относящиеся либо к продукту, либо к услуге, а также как материальные или нематериальные, как показано на рисунке 12.1.

Матрица показывает, что продукт питания и напитков состоит из комбинации материальных и нематериальных элементов. Они относятся как к физическим характеристикам продукта (продукта), так и к межличностному контакту, который происходит во время приема пищи (услуги).

Материальные элементы продукта состоят из пищи, представленной покупателю, и товаров для облегчения, используемых для подачи пищи или вместе с ней. Стилль и характер посуды, столовых приборов и посуды, а также постельное белье и салфетки, также являются частью общего опыта. Меню также предоставляет осязаемые доказательства опыта приема пищи, отображая информацию с помощью устных описаний или рисунков о доступных блюдах. Последний элемент этого квадранта состоит из машинных процессов, с которыми клиент может столкнуться в магазине продуктов питания и напитков. Они могут варьироваться от эффективности терминала электронных платежей в точках продаж (EFTPOS) до способа, которым торговый автомат раздает чашку горячего шоколада.

Нематериальный сектор продукта включает в себя общую атмосферу заведения и эстетическую привлекательность декора, мебели и фурнитуры. У каждого ресторана и бара есть свое собственное чувство - некоторые из них по-настоящему теплые и дружелюбные, а другие холодные или клинические. Создание соответствующего декора, чтобы вызвать у клиента правильные чувства, безусловно, важно. Сравните чистую,



Рисунок 12.1 Матрица продуктов /услуг

яркую, деловую атмосферу предприятий быстрого питания, таких как McDonald's, с более теплым, темным, загроможденным ощущением пятницы TGI. Продукт / нематериальные активы помогают обеспечить ощущение комфорта, комфорта или домашнего уюта, что является важной частью концепции гостеприимства.

Хотя услуги часто считаются нематериальными, все же есть элементы, которые можно рассматривать как материальные. Действия, выполняемые обслуживающим персоналом во время обслуживания, осязаемы, как и способ организации процесса обслуживания. Скорость обслуживания легко измеряется, и слова, которые использует обслуживающий персонал – их "сценарий" - также являются вескими доказательствами. Другой пример ощутимой услуги-это действие, предпринятое, чтобы исправить что – то после того, как оно пошло не так, - корректирующее действие или восстановление услуги.

Нематериальный сектор услуг очень трудно связать, но он, несомненно, существует. Теплота и дружелюбие, проявляющиеся в искренней улыбке, почти осязаемы. В некоторых ресторанах клиенты неявно знают, что персонал заботится об их еде, в то время как в других клиенты знают, что персонал заботится очень мало. Все эти элементы складываются в чувство служения.

1 УПРАЖНЕНИЕ: КАЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ

1. Рассмотрим следующую ситуацию, выделим ключевые элементы опыта и классифицируем их в соответствии с описанной выше матрицей.
2. В конце этого опыта Вы были бы удовлетворены или недовольны? Почему?

На недавнем мероприятии во Франции около 50 делегатов были приглашены на обед в верхнем зале ресторана в американском стиле. Ресторан был недавно открыт, с отличным декором и дорого обставлен. Был конец ноября, и комната наверху была закрыта на зимний сезон. Бар был очищен от всех бутылок и стаканов, и вокруг было ощущение пустоты. Пятьдесят человек на длинных столах по десять человек вскоре оживили это место, но, несмотря на пустоту, мы были настолько плотно забиты в одну сторону комнаты, что обслуживающий персонал не мог легко пройти между столами, чтобы подать еду или напитки. Это было долгое утро, и мы были голодны.

Команда ресторана была заранее предупреждена по двустороннему радио о нашем прибытии, но все равно потребовалось почти полчаса, чтобы подать нашу закуску – салат с покрытием. Салат и заправка были хрустящими и пикантными соответственно. Тарелки были убраны, и мы с нетерпением ждали нашего основного блюда. Тем временем кувшины с водой, которые были приготовлены на столе к нашему приезду, были убраны и снова наполнены – но оставлены на стойке бара и вернулись к столу только по запросу. Не было никаких вин или напитков, включенных в стоимость меню.

На зиму был закрыт не только ресторан наверху, но и кухня наверху тоже. Вся еда должна была быть принесена наверх из кухни внизу, некоторые обслуживающим персоналом, несущим две тарелки, некоторые на подносах по четыре. Тарелки были холодными. К счастью, еда оказалась горячей. Главным блюдом были две большие неглубокие жареные куриные грудки с гарниром из овощей. Цыпленок был превосходного качества – пухлый, сочный, вкусный и слишком большой – один был бы щедрым, два – перебором.

Очистить тарелки от основного блюда было трудно. Пространство между столами было слишком узким, персонал не был ни опытным, ни опытным в очистке тарелок с больших столов. Одному официанту удалось опрокинуть на спину посетителя три полупустых бокала вина. Официант был слишком смущен, чтобы извиниться, но быстро убрал осколки стекла и вытер пол.

Сладость представляла собой густой белый шоколадный мусс на бисквитной основе. Кофе был черный и крепкий, но до следующего сеанса оставалось всего несколько минут.

Этот ресторан управляется компанией, которая имеет одну из лучших международных репутаций за их внимание к качеству и обслуживанию в гостиничном бизнесе.

Хотя менеджеру по продуктам питания и напиткам, возможно, легче контролировать материальные элементы продукта, есть некоторые свидетельства (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985), что они более важны для клиента, чем нематериальные элементы продукта. С другой стороны, нематериальные элементы сервиса, вероятно, более важны для клиента, чем материальные элементы сервиса, но на них гораздо труднее повлиять.

Все это хорошо и хорошо для операции, чтобы удовлетворить требования клиентов один раз, но это бесполезно для клиентов, если они получают именно то, что они хотят в один день, но, когда шеф-повар или их любимый член экипажа имеет выходной день, следующий визит является катастрофой. Значение качества должно также включать надежность – то, что Кросби (1984) назвал нулевыми дефектами. Он подчеркнул, что это единственный приемлемый стандарт качества. По всей организации каждый должен стремиться к тому, чтобы каждый раз доставлять заказчику правильный товар с первого раза.

Некоторые организации уходят от того, чтобы считать качество просто удовлетворением клиента и стремиться «порадовать» клиента, превзойдя его ожидания. Деминг (1982) предполагает, что, если клиент недоволен, он пойдет к другому поставщику, но тот, кто просто удовлетворен, может также пойти куда-нибудь еще, потому что у него действительно нет много, чтобы потерять. Он подчеркивает важность постоянных клиентов в получении прибыли. Клиенты, которые рассказывают всем о том, насколько вкусной была их еда, и в следующий раз приводят с собой своих друзей, на вес золота. Тем не менее, существуют некоторые опасности в попытке превзойти ожидания клиентов. Было высказано предположение (Теннер и ДеТеро, 1992), что восторг является результатом дополнительной ценности характеристик и возможностей, которые клиенты не ожидали, что вызывает их скрытые ожидания. Еще несколько лет назад никто не ожидал, что их детям будут давать мелки и что-нибудь, на что можно было бы рассчитывать, когда они ходили в ресторан, - теперь это обычное дело. Это выдвигает на первый план проблему возрастающих ожиданий. Небольшие дополнения вскоре становятся ожидаемой нормой, и нужно искать новые «прелести».

Это не могут быть просто хорошие ингредиенты. Это не может быть просто фантастическая презентация, и это не может быть просто хорошее обслуживание. Это должен быть весь пакет ... если что-то не соответствует тому же стандарту, то это просто выделяется таким образом, что на самом деле некоторые люди реагируют на это и говорят, что это неправильно. Что ему не место.

Паб, Монмутшир

Здесь очень приятно. Мы всегда стараемся, чтобы все было интересно. У нас нет статического меню ... мы переписываем меню каждый божий день. Мы не меняем все на нем, но что-то меняется каждый день. Повара не скучают ... клиенты, которых приходит довольно много, приходят сюда на обед каждый божий день.

Ресторан-паб, Белфаст

Другие аспекты добавленной стоимости сводятся к тому, чтобы быть очень, очень осведомленным о том, чего хотят наши клиенты. У нас очень хороший диалог с нашими клиентами ... регулярно мы будем ходить вокруг столов, представляться и разговаривать с клиентами. Это действительно очень хорошо работает ... это было очень хорошо воспринято, и снова целый ряд комментариев пришел из этого.

Ресторан, Бристоль

В Белфасте, потому что у нас есть маленький рынок ... мы не можем подвести людей. Мы должны все время делать правильно. Мы гораздо больше сосредоточены на обслуживании клиентов, возможно, в Северной Ирландии, чем вам нужно было бы быть, скажем, в центральном Лондоне, потому что через минуту будет еще 100. Мы не получим еще 100 вместе.

Ресторан-паб, Белфаст

Суть в том, что вы имеете дело с отдельными людьми. Так что то, что является хорошей ценностью для кого-то одного, может не обязательно быть хорошей ценностью для кого-то другого ... все хотят индивидуального внимания ... они хотят, чтобы их узнавали и рассматривали как личность, а не номер номера, который может быть проблемой для многих отелей.

Гостиница, Ившем Источник: Локвуд и Боуэн, 2003

1. Из приведенных здесь цитат, как вы думаете, что эти предприниматели подразумевают под "добавлением стоимости"?
2. Требуется ли добавленная стоимость дополнительных затрат?

ПОЧЕМУ КАЧЕСТВО ВАЖНО?331

Качество в сфере обслуживания продуктов питания и напитков означает надежное обеспечение продуктов питания, услуг и окружающей среды, отвечающих ожиданиям наших клиентов, и, где это возможно, поиск путей повышения ценности, чтобы превзойти ожидания и привести в восторг.

Почему качество важно?

Есть три основных источника давления на бизнес, чтобы обратить внимание на качество. Во-первых, клиенты более требовательны ко всему, что они покупают, а также к способам доставки этих продуктов и услуг. Клиенты больше не боятся жаловаться в ресторанах и готовы сделать

суэта, если дела идут не так, как надо. Во-вторых, разработка более сложных жестких и мягких технологий позволяет менеджерам предлагать множество возможных дополнительных и удобных услуг, хотя межличностные контакты по-прежнему считаются высоко ценимыми для большинства операций. Эффективность методов приготовления пищи, таких как охлаждение и в меньшей степени, означает, что в местном супермаркете можно получить хороший стандарт профессионально приготовленных блюд и приготовить их дома в микроволновой печи.

В условиях растущей конкуренции на международном рынке качество считается преимуществом конкурентного преимущества.

Не так давно некоторые менеджеры считали, что обеспечение качества слишком дорого или слишком сложно, чтобы иметь какую-либо реальную ценность. Вместе с тем растет понимание того, что обеспечение качества является неотъемлемой частью любой деятельности и приносит три основные выгоды.

Положительное влияние качества на прибыль первоначально было продемонстрировано в результате влияния рыночной стратегии на прибыль (PIMS) исследование (Buzzell and Gale, 1987). В этом исследовании единственным наиболее важным фактором, влияющим на эффективность бизнес-единицы, было качество его продуктов и услуг по сравнению с конкурентами. Помимо Уолкера и Саламе (1990), которые показали аналогичные результаты для индустрии гостеприимства, неожиданно было проведено мало дальнейших исследований в этой области, хотя в настоящее время проводится определенная работа (Zeglat et al. al., 2006). Производство продуктов питания и напитков, которое, по мнению клиентов, имеет преимущество перед конкурентами, отчасти способно повысить прибыльность за счет установления премиальных цен в своем сегменте рынка. Качество обеспечивает рычаги влияния на соотношение цена / качество. Например, цены, взимаемые в некоторых ресторанах, выше среднего по рынку, но высокое воспринимаемое качество может держать их ценность для клиента высокой. В долгосрочной перспективе, качественное преимущество приведет к росту бизнеса. Этот рост объема приведет к экономии масштаба и высокой прибыли на увеличение доходов.

Обеспечение высокой воспринимаемой ценности приведет к постоянным клиентам, которые будут использовать операцию последовательно долгое время и буду рекомендовать аппарат своим друзьям. В настоящее время почти очевидная ценность долгосрочных отношений в сфере маркетинга услуг не всегда признавалась (Баттл, 1994), но хорошие рестораторы всегда осознавали ключевую важность постоянных клиентов.

Повышение качества без увеличения затрат на эксплуатацию приводит к повышению эффективности работы, которая более чем окупает инвестиции. Затраты на качество делятся на две части - затраты на соответствие и затраты на несоответствие. Издержки соответствия - это затраты на обеспечение того, чтобы все было правильно и включало все усилия по профилактике и качественному образованию. Издержки несоответствия могут разделить на расходы на оценку / проверку и затраты на отказ. Расходы на оценку -

это расходы на проверку, чтобы убедиться в том, что ошибки устранены, а также в том, что выявленные ошибки были выявлены до того, как они достигли клиента. Стоимость отказа - это стоимость ошибок. Они делятся на внутренние и внешние затраты на отказ. Внутренние затраты - это те, которые возникают, когда ошибки обнаруживаются до того, как они достигают клиента или пересекают черту видимости. Они включают лом, переработку, понижение качества и избыточные запасы. Расходы на внешние сбои - это те, которые возникают, когда ошибки не обнаруживаются до того, как они доходят до клиента. К ним относятся такие вещи, как претензии по ремонту и гарантии, предоставление товаров или услуг для замены и потенциальная потеря будущего бизнеса. Затраты на внешние сбои гораздо серьезнее, чем у их внутренних аналогов, потому что к тому времени, когда проблема достигает клиента, уже слишком поздно. Несмотря на то, что стоимость внутренних сбоев из-за избыточных запасов и отходов может быть высокой, реальная опасность низкого качества при производстве продуктов питания и напитков заключается в тех ошибках, которые не обнаруживаются до тех пор, пока не достигнут клиента.

Качество дает возможность производителям продуктов питания и напитков получить преимущество перед конкурентами, обеспечить долгосрочную лояльность своих клиентов и повысить как краткосрочную, так и долгосрочную рентабельность за счет экономии средств и повышения рентабельности. Если выгоды столь велики, то почему, за некоторыми заметными исключениями, лишь немногие компании, производящие продукты питания и напитки, добились значительного прогресса в этой области?

Управление качеством обслуживания продуктов питания и напитков

Наиболее известные подходы к управлению качеством, предложенные такими гуру качества, как Деминг, Кросби, Джуран, Исикава, Синго, Тагути и другими, начались в производственном секторе. Инструменты и методы, используемые в производстве, хорошо зарекомендовали себя как эффективные в этих условиях. Все больше внимания уделяется сектору услуг и конкретным проблемам, с которыми сталкиваются компании, желающие добиться качества услуг, но признающие, что эти проблемы могут быть совершенно иными. Матрица качества, описанная выше, иллюстрирует проблему, стоящую перед операциями по обслуживанию продуктов питания и напитков. Эти операции должны не только решать производственные проблемы производства еды или напитков, но и выступать в качестве сервисной операции. Неудивительно, что возникающая в результате этого сложность делает управление качеством обслуживания продуктов питания и напитков сложной, но не невозможной задачей.

Рассматривая характеристики сервисных операций, которые, как видно, отличают их от производства (Физгерланд и др., 1991) дает некоторые интересные идеи для операций по обслуживанию продуктов питания и напитков.

- *Неосязаемость*: в отличие от "чистой" сервисной операции, услуги по обслуживанию продуктов питания и напитков не просто состоят из производительности сервиса и нематериальных факторов, влияющих на это взаимодействие. Большая часть их гостеприимства состоит из вполне осязаемых

элементов продуктов питания и напитков. На стороне продукта есть осязаемые элементы самой еды или напитка – насколько горяча еда, как она выглядит, насколько холодно пиво, насколько велик стакан и т. д.? Но есть и неосязаемые элементы создаваемой атмосферы-чувствует ли клиент себя комфортно, "как дома", в безопасности? На стороне обслуживания есть нематериальные элементы дружелюбия или заботы, предлагаемые поставщиком гостеприимства. В то же время, можно определить материальные элементы, такие как время, затраченное на доставку услуги или эффективность выполненной услуги – не пролил ли официант суп? Сколько времени проходит между заказом и доставкой приготовленного завтрака?

- *Неоднородность:* поскольку объем производства услуг неоднороден, уровень производительности может варьироваться, особенно там, где имеется высокая трудоемкость. Поэтому трудно изо дня в день гарантировать неизменное качество от одного и того же сотрудника, и еще труднее добиться сопоставимости между сотрудниками, но это будет существенно влиять на то, что получает клиент. В то время как клиент может ожидать некоторую изменчивость в полученной услуге, то же самое не может быть верно для измерения продукта. Гамбургер, подаваемый одним подразделением сети ресторанов в одном конце страны, должен соответствовать всем другим гамбургерам, подаваемым в каждом другом подразделении той же сети. Диапазон допуска на стороне продукта кажется намного ниже, чем на стороне обслуживания.

- *Одновременность:* производство и потребление многих услуг происходит одновременно, например, стрижка или полет на самолете. Большинство услуг не могут быть подсчитаны, измерены, проверены или проверены до продажи и доставки клиенту. Продуктовые элементы гостеприимства варьируются от одновременного производства-в *gueridon service*, где приготовление пищи производится в ресторане за столом - до раздельного производства-для *cook-chill* или *cook-freeze*, где еда производится партиями в центральном месте, охлаждается, а затем распределяется для последующего потребления, со многими другими возможными системами между ними.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ

- *Скоропортящиеся услуги:* услуги не могут быть сохранены, и поэтому буфер инвентаря, который может использоваться, чтобы справиться с колебаниями потребительского спроса, удален. Даже место в ресторане - скоропортящийся продукт. Пустые места не могут быть накоплены на занятый день в будущем. После того, как место в ресторане осталось пустым, потенциальный доход от занятия этого помещения теряется. С точки зрения продукта, сырые ингредиенты или полноценный прием пищи могут храниться в течение ограниченного периода времени, в зависимости от способа хранения. Однако обычно этот период будет считаться часами и днями, а не годами.

Операции по обслуживанию продуктов питания и напитков показывают многие характеристики сферы услуг в целом, но с дополнительным усложнением

производственного элемента. Однако даже производство продуктов питания и напитков далеко не однозначно.

- *Структура затрат.* Необходимость обеспечения надлежащих условий, в которых могут быть доставлены продукты питания и напитки, означает, что большинству предприятий требуются значительные инвестиции в помещения и установки и связанные с этим постоянные затраты. С другой стороны, переменные затраты низки. Такая структура с высокими фиксированными затратами / низкими переменными затратами создает необычные отношения затраты-прибыль-объем. Как правило, объем безубыточности будет довольно высоким. Превышение этого уровня приведет к высокой прибыли, а низкие объемы - к существенным убыткам. Число гостиничных и ресторанных операций, которые обанкротились в первые годы работы, убедительно свидетельствуют об этом.

- *Непредсказуемость спроса:* проблема структуры затрат будет не слишком сложной, если можно будет с уверенностью предсказать уровни спроса на операцию. К сожалению, продукты питания и напитки страдают от сложных колебаний спроса. Спрос будет колебаться во времени - ежечасно, ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежегодно и циклически; по типу клиента - групповой или индивидуальный, бизнес или отдых; и по пунктам меню. В результате получается сложная комбинация шаблонов, которая делает прогнозирование и последующее планирование ресурсов, даже с использованием сложного программного обеспечения, действительно очень сложными.

- *Короткий цикл производства:* Длина цикла производства продуктов питания и напитков короткая, что дает мало времени для мониторинга или исправления ошибок. В ресторане можно купить свежие продукты утром, которые готовятся утром, предлагаются на обед и потребляются к полудню.

- *Риск:* процесс производства пищевых продуктов имеет дело с сырыми ингредиентами, которые имеют ограниченный срок хранения и которые, если они загрязнены, могут привести к серьезным заболеваниям и смерти. Клиент, входящий в предприятие по производству продуктов питания и напитков, отдает себя на попечение этого хозяина, и для обеспечения его безопасности предприятие должно применять все необходимые меры предосторожности. Клиент должен доверять операции, основываясь на ограниченных имеющихся доказательствах.

- *Технология.* система производства продуктов питания и напитков является трудоемкой, но технологическая замена все еще возможна в задней части домашних операций. Последние достижения в области технологии общественного питания позволили разделить производство и обслуживание с помощью методов cook-chill, cook-freeze или sous vide. Индустриальная система предоставления услуг mcdonald'S обеспечивает высокую скорость, большой объем с высокой последовательностью, но с ограниченным ассортиментом продукции и ограниченным вмешательством человека.

- *Присутствие клиента.* На всей сложности операций, описанных выше, на работу с пищевыми продуктами и напитками оказывает давление физическое присутствие клиента, отслеживающее прогресс глазами опытного человека, который до этого много раз ел. Даже в операциях по доставке на дом давление

соответствия стандарту времени доставки, обычно 30 минут, представляет присутствие этого клиента.

Системный подход к управлению качеством

Чтобы обеспечить качество для покупателя перед лицом вышеупомянутых сложностей, работа с пищевыми продуктами и пищей должна принимать систематический подход. Цикл управления качеством, показанный на рисунке 12.2 ниже, был разработан на основе цикла Деминга PDCA (Plan-Do-Check-Act) (1982). Этот подход был разработан, чтобы помочь выявить и исправить любые ошибки, возникающие во время производства или обслуживания, и привести к длительному улучшению качества. Основой цикла является постоянное совершенствование, направленное на сокращение разрыва между требованиями клиентов и фактическим выполнением операции. Цикл начинается с планирования улучшения, основанного на прояснении проблемы и развитии гипотез о первопричинах. Фаза «до» реализует небольшой эксперимент, чтобы исправить ситуацию, которая затем «проверяется» посредством измерения. Последний шаг «действует» для реализации этих улучшений качества. Цикл - это, по сути, учебный процесс, и после завершения одного цикла начинается другой. Однако полезно распространить этот четырехступенчатый подход на систематическое управление качеством во всей организации, сохраняя при этом элементы обучения и постоянного улучшения.

Планирование

Отправной точкой для любой инициативы в области качества должно быть установление конкретных требований клиентов в каждом из сегментов рынка, которые намеревается обслуживать предприятие по производству продуктов питания и напитков. Например, что бизнес-путешественник ожидает от завтрака в отеле, и чем он отличается от посетителей, отдыхающих на выходных? В действительности, более вероятно, что уже есть достаточно хорошее представление о том, на что будет похожа операция, исходя из предыдущего опыта или существующего бренда. Исследование рынка все еще может помочь определить

наиболее важные характеристики операции, чтобы они могли быть встроены в системы и процедуры с самого начала.

Исходя из этой клиентской базы, руководство должно подготовить подробную операционную концепцию. Это должно начинаться с идеи корпоративной миссии, развиваться в ряд основных ценностей продукта, а затем превратиться в практическую систему предоставления услуг. Их также можно превратить в серию действующих стандартов, отражающих основные ценности, которые компания считает важными. Heskett, Sasser и Hart (1990) разработали детальную модель, которая описывает интеграцию целевых сегментов рынка с концепцией обслуживания, операционной стратегией и дизайном системы предоставления услуг посредством позиционирования, использования стоимости-стоимости и интеграции системной стратегии. , Это стратегическое видение обслуживания формирует основы, на которых можно строить качество во всей организации.

Преобразование этих идей в конкретный проект - сложная задача, которая имеет основополагающее значение для будущего успеха операции.

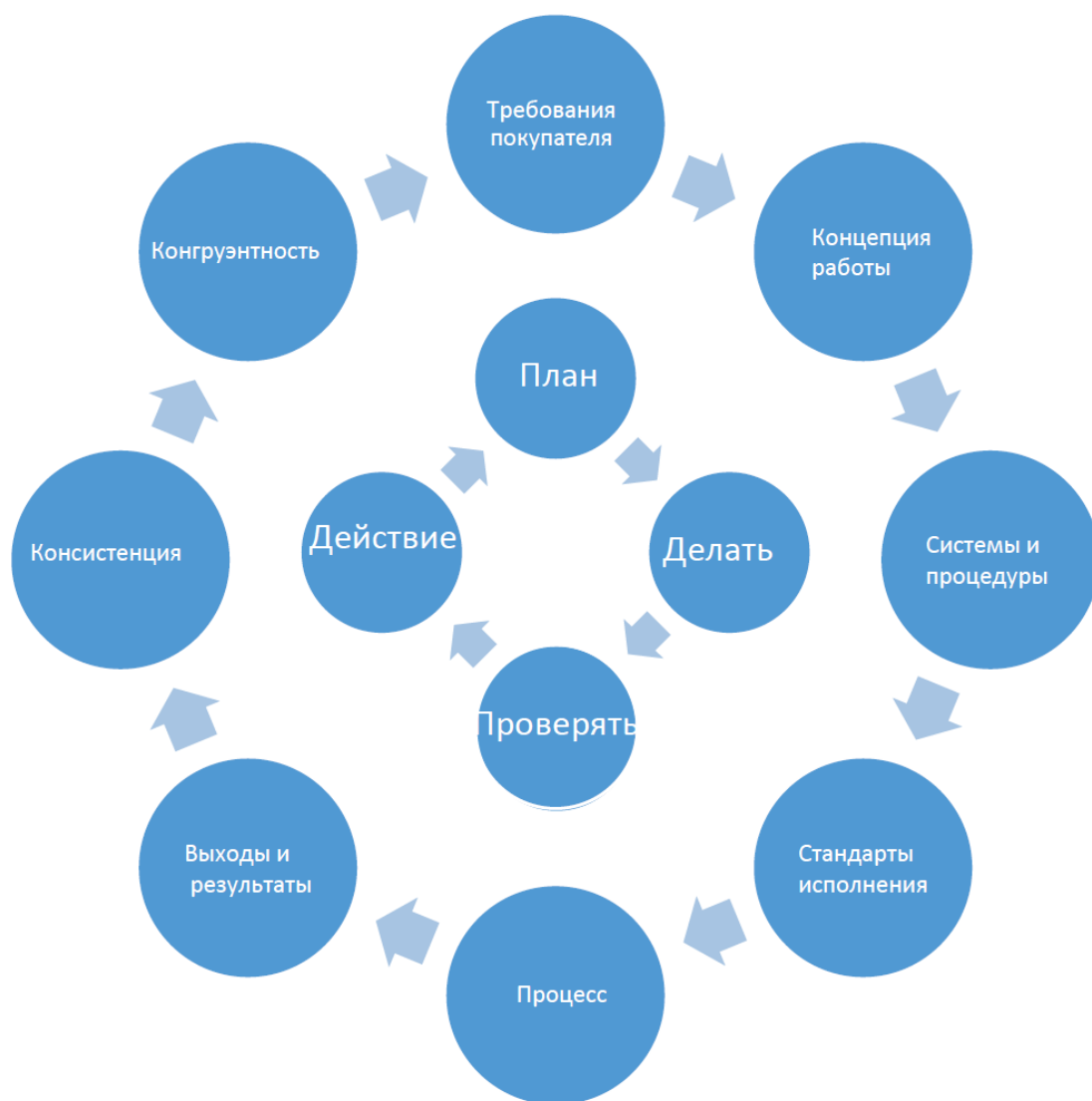


Рис. 12.2 Цикл управления качеством

Дела

После того, как проект операции с пищевыми продуктами и напитками был решен, необходимо заполнить детали систем, стандартов и процедур, которые будут приняты. Системы, описанные в следующем разделе, могут обеспечить ключевые элементы, необходимые здесь. Большинство компаний переведут их в детальные стандарты

об эффективности работы можно узнать из руководства по стандартам, которое

станет частью вводного курса и непрерывного обучения сотрудников. Со всеми разработками и планированием, со всеми системами, стандартами и процедурами. следующим этапом является активация операции и обеспечение ее ежедневного выполнения.

ЗУПРАЖНЕНИЕ: НЕКОТОРЫЕ ЦИТАТЫ КОМПАНИЙ ПО УСТАНОВЛЕНИЮ И ПОДДЕРЖАНИЮ СТАНДАРТОВ

Рассмотрим следующие цитаты из ряда компаний в Великобритании.

Все, что мы делаем, происходит из-за нашего клиента. Мы ничего не делаем, потому что считаем, что это выглядит красиво. Это делается потому, что именно этого хочет клиент.

Отель, Эдинбург

То, что мы пытаемся сделать, это поставить себя в положение наших клиентов и сказать, что они ожидают. , , затем мы записываем их и выстраиваем их вместе, а затем следим, чтобы персонал знал, что стандарты ожидаются.

Привлечение посетителей, Девон

Мы очень разборчивы и точны в том, как работает все это место . . . ни у кого из персонала не осталось ни малейшего сомнения в том, что есть два способа делать вещи – нет! До тех пор, пока все попадают в это место, оно работает как машина – хотя и очень теплая и дружелюбная машина.

Ресторан, Уинтерингем

Мы работаем по тем стандартам, которые у нас есть, и стараемся поддерживать их на этом уровне. Если бы мы могли улучшить, мы бы сделали это, но мы не стали бы гнаться за высокими стандартами только для того, чтобы достичь их . . . многие наши клиенты не ожидали бы ничего подобного.

Паб, Бервик-апон-Твид

Всегда просите сотрудников предлагать новые способы ведения дел, различные способы повышения эффективности или улучшения обслуживания и стандартов, особенно новых сотрудников, которые будут наблюдать за операцией свежим взглядом.

Отель, Стоккросс

Это на личной основе. , , нет ничего строгого, строгого. , , это не очень формально структурированная система. , , это просто ничего не меняет. , , он следит за тем, чтобы это делалось одинаково каждый раз.

Ресторан, Aunstruther Источник: Lockwood Bowen

and Ekinci, 2002

1. В какой степени эти взгляды представляют собой последовательный подход к достижению стандартов? Почему их подходы могут отличаться?

Проверка

Проверка того, что операция выполнена согласно плану, может осуществляться на двух уровнях. Сначала можно проверить правильность

выполнения процесса, а затем проверить результаты или результаты операции.

Проверка процесса может быть выполнена либо в рамках ежедневных операций, либо в качестве периодической проверки. Статистический контроль процессов (SPC) - это термин, используемый в производстве для сбора данных о процессах, которые затем можно отслеживать по нормам производительности, чтобы определить, когда процессы имеют или могут отклоняться от установленных уровней допуска (Окладн и Фоллоуэл, 1991). Однако примеров применения SPC для обслуживания продуктов питания и напитков очень мало. Аналогичным подходом, который отрасль использует более широко, особенно, но не исключительно, в отношении гигиены пищевых продуктов, является критический контрольный пункт анализа рисков (НАССР). Эта методика, первоначально разработанная в производстве пищевых продуктов для контроля гигиенического риска, определяет критические точки производственного процесса и вводит меры контроля для контроля производительности в этих точках. Пока эти меры остаются под контролем, качество всего процесса должно быть гарантировано.

Периодическая проверка, хотя и не контролирует процесс, как это происходит, проверит, соблюдаются ли все процедуры. Используемый здесь метод представляет собой некоторую форму операционного или внутреннего аудита, в соответствии с которой разрабатывается подробный контрольный список для охвата всех аспектов операции. В некоторых ресторанах будут отдельные контрольные списки для бара / погреба, гигиены, кухни, ресторана и администрации. Каждая область может быть затем разделена на заголовки. Например, оценка обеспечения качества в ресторане может быть разбита на чистоту и гигиену, подготовку, презентацию / моменты правды, обслуживание, время и реакцию гостей. Каждый заголовок может иметь ряд элементов для поиска. Например, под заголовком «Подготовка» вы можете проверить, все ли таблицы накрыты, заполнены ли контейнеры с приправами и сахаром, и отображается ли рекламный материал. Затем каждому правильному предмету может быть присвоено несколько баллов, а итоговые значения могут быть рассчитаны для сравнения с приемлемыми уровнями, предыдущими показателями или другими ресторанами в сети.

Мониторинг процесса должен гарантировать, что система предоставления услуг работает должным образом, но она не будет проверять уровень удовлетворенности клиентов полученными услугами. Таким образом, система проверки также должна быть на месте для измерения результатов работы системы и результатов с точки зрения клиентов. Обычно используется метод тайного покупателя или аудита качества. Тайные покупатели посещают подразделение как обычные клиенты, но готовят отчет о своем опыте в соответствии с установленными критериями. Этот метод широко используется в фаст-фуде, коммерческих ресторанах и международных отелях.

Другие подходы могут использовать ту или иную форму опроса удовлетворенности клиентов. Инструмент SERVQUAL, первоначально разработанный Зизамл, парасураман и Берри (1990), был широко исследован и адаптирован специально для операций с жильем и ряда применений в пищевой промышленности и производстве

напитков (Кнутсон и др., 1991), но не обошлось и без его критики (Buttle, 1996).

4 УПРАЖНЕНИЕ: СРАВНЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИЙ

Найдите группу из четырех или пяти друзей, выберите два или три различных ресторана, которые вы все хотели бы посетить, и расположите их в порядке ранжирования, основываясь на ваших ожиданиях качества.

Теперь определите, что вы все считаете пятью или шестью ключевыми элементами питания, влияющими на восприятие потребителями качества. Перечислите их в левом столбце таблицы ниже с пометкой "элементы".

Все ли они одинаково важны, или некоторые важнее других? Введите весовой коэффициент во второй колонке по мере необходимости. Если один фактор в два раза важнее других, то введите 2 и так далее.

Теперь посетите рестораны и оцените каждый из них по пяти или шести ключевым элементам по шкале от 5 = очень хорошо до 1 = плохо или ноль, если в нем вообще нет этого элемента.

Умножьте исходную оценку на весовой коэффициент, чтобы получить взвешенную оценку для каждой операции. Теперь подсчитайте баллы за каждую операцию и рассмотрите вопросы ниже.

Вес элемента	1 операция	2 операция	3 операция
Предварительный оценка	Предварительный оценка	Предварительный оценка	Предварительный оценка
Взвешенная оценка	Взвешенная оценка	Взвешенная оценка	Взвешенная оценка

Общее количество

Совпадают ли результаты, которые вы сейчас подсчитали, с вашим первоначальным восприятием ресторанов? Если нет, то почему? Что правильно?

Является ли предварительный оценка или взвешенная оценка лучшей мерой?

4: СРАВНЕНИЕ КАЧЕСТВ Действие

Заключительная стадия цикла заключается в том, чтобы действовать на основе собранной информации. Последовательность предполагает, действующая на любое несоответствие установленным стандартам, т. е. убедившись, что вы делаете то, что вы намеревались сделать. Улучшение качества для того, чтобы двигаться к нулю дефектов является непрерывным процессом. Внедрение групп повышения качества, кругов контроля качества или групп корректирующих действий может помочь этому шагу. Основное внимание здесь уделяется совершенствованию процесса.

Идея постоянного улучшения заключена в японском термине «кайдзен», что означает просто «хорошие перемены». Кайдзен основан на убеждении, что все

можно улучшить и что эти изменения могут быть весьма незначительными. Эти постоянные усилия по улучшению приводят к небольшим, часто незаметным изменениям, но со временем эти постепенные изменения могут привести к более существенному движению. Одно из преимуществ этого подхода заключается в привлечении всех сотрудников к определению того, где можно внести эти изменения и как их реализовать. Ряд ресторанных компаний представил Кайдзен своей организации со значительными результатами. Например, Wagamama's, хорошо зарекомендовавшая себя паназиатская ресторанная компания, имеющая около 120 управляемых компанией ресторанов в Великобритании и 39 ресторанов по всему миру (35 ресторанов с франшизой в Европе, на Ближнем Востоке и в Новой Зеландии и четыре ресторана в США).), всегда был Кайдзен как часть своей культуры. Начиная с 2014 года и до 2015 года, они активизировали свой подход кайдзен, который привел к изменению их обслуживания с «десяти пунктов к эпическому», изменению дизайна посуды и униформы персонала, перестановке системы ротации персонала и, по в большем масштабе, до полной модернизации ряда ресторанных площадок, чтобы включить больше открытых кухонь и целый ряд новых пунктов меню.

Даже если деятельность направлена на непрерывное совершенствование, со временем ожидания клиентов будут меняться, и должен быть какой-то способ подчеркнуть эти пробелы между ожиданиями и поставками и гарантировать, что концепция продуктов питания и напитков по-прежнему соответствует требованиям клиентов. После идентификации эти новые или измененные требования передаются проектной группе, которая затем приступает к следующему этапу цикла.

Разработка подходов к управлению качеством

Развитие основных подходов к управлению качеством представлено на рис. 12.3. На диаграмме показано движение от ранних подходов к качеству с опорой на инспекцию готовой продукции через контроль качества и обеспечение качества к полному управлению качеством.

Контроль качества

Самый ранний и, вероятно, самый простой подход к качеству-это инспекционный подход. Этот простой подход основан на обнаружении дефектов в продукте или услуге до того, как они достигнут потребителя, путем введения стадии или этапов проверки. Должна быть определенная спецификация того, каким должен быть продукт, с помощью которой продукт может быть проверен после его производства. Проверка, вероятно, будет проводиться персоналом, нанятым главным образом для этой цели. Если будут обнаружены какие-либо проблемы, то этот продукт будет отклонен как несоответствующий и будет отправлен обратно для повторной работы-чтобы исправить дефекты – или для утилизации. Обработывающие отрасли, как правило, полагаются на отдельный отдел инспекции для выполнения этой задачи, но это не та модель, которая была принята в операциях по обслуживанию продуктов питания и напитков. Простой пример проверки-шеф-повар, стоящий у плиты, только передает блюда обслуживающему персоналу, когда удовлетворен достигнутым стандартом.

Основное внимание здесь сосредоточено на выявлении дефектов. Акцент делается

на недостаточном качестве, за которым следует отказ от некачественной работы. Инспекция становится чем-то, чего сотрудники боятся, и могут возникнуть очень негативные чувства. Качество-это вопрос проверки физических атрибутов по контрольному списку и надежды на то, что ничего не было упущено. Акцент делается на том, чтобы все исправить, а не на том, чтобы выявить причину проблемы и разобраться с ее источником.

Контроль качества

Подход к контролю качества по-прежнему ориентирован на инспекцию, но признает необходимость детальной спецификации и необходимость проведения проверок качества на протяжении всего производственного процесса. Используя сложные

Тотальное управление качеством
включая Six Sigma и Kaizen подходы

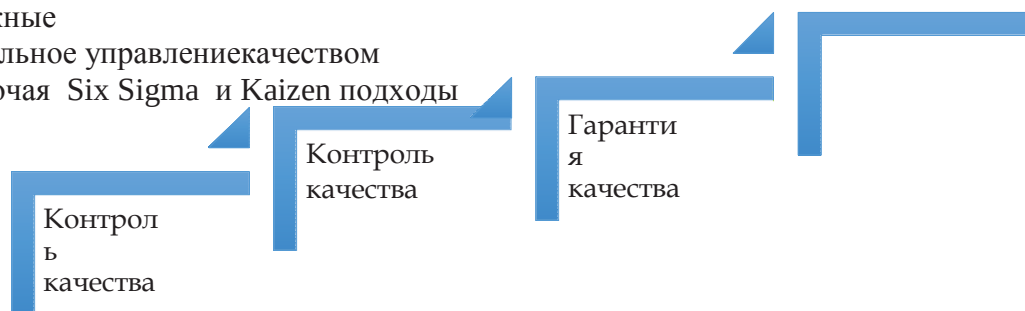


Рисунок 12.3 Разработка подходов к управлению качеством

методы контроля в соответствующих точках производственного процесса, подход с большей вероятностью обнаружит ошибки и исправит их раньше. Акцент по-прежнему делается на менталитете "найди и исправь". Контроль качества не улучшит качество продукта или услуги; он только подчеркнет, когда это пошло не так. Несоответствующий продукт или услуга должны быть произведены до того, как можно будет принять меры для их исправления, а это ведет к неэффективности и расточительству. Внимание сотрудников переключилось на поиск других виноватых в недостатках, чтобы избежать "дисциплинарных" мер, принимаемых против тех, кто совершает ошибки. Весь фокус контроля качества сосредоточен на ошибках. Основные характеристики этого подхода приведены в таблице 12.1.

Гарантия качества

Обеспечение качества признает неэффективность ожидания ошибок и стремится включить качество в процесс, чтобы все не пошло наперекосяк, а если и пошло, то по мере того, как они происходят, их выявляли и исправляли. Длительное и непрерывное улучшение качества лучше всего достигается за счет планирования и предотвращения возникновения проблем у источника. Перенос акцента с инспекций на профилактику обеспечивается внедрением ряда инструментов и методов обеспечения качества, таких как статистический контроль технологических процессов (SPC), blueprinting и оценка качества. Этот подход также, вероятно, будет включать комплексную систему качества, возможно, основанную на стандарте ISO серии 9000.

Однако при обеспечении качества основное внимание уделяется не только

системам. Эффективное обеспечение качества должно включать в себя разработку новой операционной философии и подхода; такой, который является проактивным, а не реактивным, который включает вовлечение сотрудников в процесс из-за обычных ведомственных барьеров. Основные характеристики этого подхода приведены в таблице 12.2.

Общее управление качеством

Ориентация на клиента, а также масштабы и характер внутреннего и внешнего вовлечения являются основными различиями между подходами к обеспечению качества и тотальным управлением качеством. В любом подходе TQM движущей силой является ориентация на удовлетворение потребностей клиента. Вся система должна быть направлена на удовлетворение потребностей клиентов, и все, что может помешать этому удовлетворению, должно быть удалено. Это вовлекает всю организацию, включая поставщиков, в поиск путей непрерывного улучшения поставляемых продуктов или услуг. TQM делает акцент на людях в организации и их роли, через расширение их кругозора и навыков, через поощрение творчества, через обучение и расширение прав и возможностей, в измерении их производительности и поиске путей ее улучшения. Акцент делается на руководимом менеджментом движении к командной работе и участию. Принятие этой целостной перспективы может вовлечь организации в значительные изменения в их культуре. Внедрение новых систем и процедур может быть относительно легким делом, но изменение культуры-это гораздо более сложная, но необходимая задача. Основные характеристики этого подхода показаны в таблице 12.3.

Таблица 12.1 Основные характеристики контроля качества

Основные принципы философия	и	Основанный на общем соображении проверять качество которое концентрирует на обнаружении дефекта через осмотр пост-продукции
Ответственность		Ответственность за качество находится в руках отдельного отдела контроля качества и отдельных инспекторов.
Затраты		Предполагается, что существует компромисс между качеством и стоимостью-лучшее качество будет стоить дороже. Основные затраты связаны с переработкой и отходами.
Улучшение		С отправной точкой подробных спецификаций продукта и детальной калькуляции, акцент делается на качество продукта, а улучшение качества достигается за счет увеличения контроля, чтобы выявить больше отклонений от спецификации.
Цепочка качества		Роль клиентов в качестве неопределенна, но в конце концов они являются конечной точкой проверки. Поставщики не играют никакой роли в качестве

Методы и подходы	Главным образом основано вокруг обеспечения детальных спецификаций, как стандартные рецепты, и делает хорошую пользу контрольных списков пунктов осмотра как в дом - держать.
Обоснование	Существует несколько реальных преимуществ подхода к контролю качества, но он быстро вводится и лучше, чем ничего не делать. Он также представляет собой первый шаг на пути качества. Скорее всего, этот подход не получит никакого внешнего признания

Таблица 12.2 Основные характеристики обеспечения качества

Основные принципы философия и	Основываясь на философии встраивания качества в жесткие системы эксплуатации организации качества в мягкие системы, основное внимание уделяется созданию проектной спецификации через предотвращение ошибок, используемых в производственном мониторинге. Останавливая ошибки до того, как они произойдут, необходимо добиться существенной экономии и средств
Ответственность	Ответственность за качество может быть возложена на отдел обеспечения качества, но она также возложена на линейное руководство, которое может даже привлекать некоторых сотрудников.
Затраты	Акцент здесь делается на производстве заданного качества по заданной стоимости. Сосредоточившись на предотвращении, эти затраты увеличатся, но затраты, связанные с ошибками - затраты на отказ – будут уменьшены.
Улучшение	Начиная с определения затрат на качество и составления схемы или схемы технологического процесса, можно создать руководство по процедуре, которое позволит ввести анализ отклонений - выяснить, где что-то пошло не так и почему. Это должно привести к улучшению качества за счет более четкой спецификации продукта, связанной с контролем над производственным процессом и целью получения его в первый раз каждый раз.
Цепочка качества	Роль и важность клиентов оценены и внешние и внутренние потребности клиента рассмотрены. Поставщики также признаны играющими важную роль в цепочке качества, и будут заключены подробные соглашения о качестве поставщиков и некоторые инспекции поставщиков и их систем качества.
Методы и подходы	Используемые методы будут включать статистическое управление технологическими процессами, использование отказоустойчивых устройств и устройств контроля качества, внедрение групп контроля качества

	или систем контроля качества, а также ряд инструментов измерения и управления качеством.
Обоснование	Сосредоточив внимание на процессе производства, следует усилить контроль за качеством продукции и снизить затраты за счет меньшего количества отходов и меньших запасов. Кроме того, будут представлены четкие данные о производственных процессах и процедурах, а с привлечением персонала - о возможности обогащения рабочих мест. Этот подход займет до двух лет, но особенно подходит тем предприятиям, которые хотят конкурировать как по стоимости, так и по качеству, и которые, вероятно, находятся на пути к качеству. Внешнее признание придет для принятия систем, которые соответствуют

Six Sigma

Six Sigma - это набор инструментов и подходов к управлению, впервые разработанный компанией Motorola, владеющей торговой маркой, в середине 1980-х годов и ставший известным благодаря ее внедрению в General Electric. Это строгий подход, основанный на сборе эксплуатационных данных, которые могут улучшить процессы за счет уменьшения их изменчивости и устранения дефектов продукта или услуги. Он твердо основан на принципах контроля качества, обеспечения качества и общего управления качеством, чтобы стимулировать повышение качества через операцию. Например, это может помочь бизнесу доставки пиццы сократить время доставки до отраслевого стандарта в 30 минут и таким образом поддерживать высокий уровень удовлетворенности клиентов.

Есть три основных способа взглянуть на Six Sigma.

1. Six Sigma как статистическая мера: Сигма означает стандартное отклонение, статистическую меру вариации в наборе нормально распределенных данных. Используемый здесь он показывает, насколько хорошо контролируются ваши процессы. Он измеряет, сколько раз ваши процессы выходят за пределы установленного вами контрольного предела, основываясь на числе стандартных отклонений от среднего. Сигма-уровень двух стандартных отклонений будет означать, что вы достигли своих стандартов только в 68% случаев. Чтобы достичь шести сигм, вы должны делать все правильно в 99,9997% случаев. В миллионе операций может быть только три или четыре ошибки.

2. Six Sigma в качестве цели: основная цель здесь заключается в том, чтобы дать каждому в организации цель для количества дефектов или ошибок, которые могут вползти в операцию. Если бы вы подавали 100 блюд в день в течение года и имели уровень успеха четыре Сигмы (99,38%), вы бы все равно подавали почти 250 "плохих" блюд и имели значительное количество неудовлетворенных клиентов. Уменьшая количество дефектов, вы снижаете связанные с ними затраты на отказ и поощряете удовлетворенную и лояльную клиентскую базу. Six Sigma позволяют организации устанавливать цель для достижения и контролировать ее выполнение в направлении

достижения этой цели.

3. Six Sigma как подход к управлению: Six Sigma покрыты какой-то загадкой благодаря широкому использованию акронимов, детальному обучению неясным техникам и принятию терминологии зеленого пояса и черного пояса из боевых искусств. Это, однако, прежде всего способ сосредоточить внимание руководства и сотрудников на важных вопросах. В отелях Starwood, которые приняли этот подход в 2001 году, менеджеры несут ответственность за ключевые показатели эффективности, включая удовлетворенность клиентов, ключевые показатели процессов, показатели сбалансированных показателей, прибыль и убытки и отношение сотрудников (Панде и Холп, 2002). Эти меры пересматриваются на регулярной основе, и если эти меры не соответствуют стандарту, то команде Six Sigma будет поручено провести расследование и представить отчет. Этими решениями можно поделиться с другими отелями по всей группе, чтобы поделиться хорошей практикой. Это позволяет сосредоточить внимание руководства на улучшении и заинтересовать сотрудников, чтобы определить пути, необходимые для улучшения.

Таблица 12.3 основные характеристики общего управления качеством

Основные принципы философия и	Основываясь на философии структурирования и управления качеством всей организации бизнеса, целями должны быть последовательное удовлетворение потребностей клиента, постоянное совершенствование продукции и процессов, ведущих к высокой конкурентной позиции на рынке. Качество участвует во всем, что делает бизнес, во всей организации в любое время
Ответственность	Ответственность за качество организации. Все вовлечены в обеспечение качества через переданное стратегическое видение.
Затраты	Существует обратная зависимость между затратами и качеством – по мере повышения качества стоимость качества снижается. Однако стоимость на самом деле не является проблемой. Если есть выбор между стоимостью и качеством, то качество всегда будет побеждать
Улучшение	Понимая клиентов и приверженность высшего руководства, создается структура управления качеством, которая ведет к изменению культуры, когда непрерывное повышение качества, ориентированное на клиента, происходит автоматически.
Цепочка качества	Клиенты не только рассматриваются как важная часть бизнеса, они активно поощряются к тому, чтобы стать частью обеспечения качества. Поставщики также участвуют в усилиях по обеспечению качества, и это может привести к созданию стратегических альянсов или партнерств.
Методы и подходы	Используемые методы будут включать активное развитие культуры качества и развитие навыков управления изменениями, решения проблем, анализа качества и повышения качества

Обоснование	Благодаря гарантированному качеству, ведущему к полной удовлетворенности клиентов, а также благодаря сопоставлению стоимости, а не цены, бизнес достигнет конкурентного преимущества и внешнего признания. Этот подход потребует значительных временных затрат в течение ряда лет, но особенно подходит для долгосрочных стратегий увеличения доли рынка, устойчивого роста и стремления к лидерству на рынке. Внешнее признание придет в форме наград, таких как Малкольм Болдридж или EFQM.

Фирмы гостеприимства не спешат принимать полный подход Six Sigma. Помимо Starwood Hotels & Resorts Worldwide, который объявил в 2001 году, что он примет все ключевые принципы подхода «Six Sigma», и что он ожидает, что это принесет значительные долгосрочные финансовые выгоды в размере более 200 млн. Долл. США за пять лет. летний период, было мало очевидного интереса. Six Sigma была частью философии Ritz Carlton в 1990-х годах, которая привела их к невероятному достижению выигрыша двух Национальных наград за качество Malcolm Baldrige в 1992 и 1999 годах и была сосредоточена главным образом на устранении отходов их процессов.

Примеры управления качеством на практике

В этом разделе описаны примеры управления качеством на практике. Сначала рассматривается схема «Hospitality Assured», разработанная Институтом гостеприимства, которая в настоящее время широко используется в промышленности в Великобритании, а также на международном уровне, чтобы обеспечить основу для собственного подхода компании к управлению качеством. Во второй части раздела описывается этот подход. одной компании - Café Spice Namasté - опираясь на личный опыт владельцев и менеджеров.

Схема гарантированного гостеприимства

Институт гостеприимства для бизнеса и обслуживания был разработан Институтом of Hospitality (ИОН), чтобы предоставить предприятиям стандарт, основанный на лучших практиках индустрии гостеприимства, по которому они могут оценить свои процессы для предоставления услуг. Этот стандарт, состоящий из примерно девяти ключевых областей и около 45 отдельных критериев, позволяет компаниям любого размера судить сначала на основе самооценки, имеют ли они соответствующие процессы для обеспечения неизменно превосходного обслуживания и достижения своих бизнес-целей. После процесса самооценки бизнес может выбрать оценку зарегистрированными внешними аудиторами и в случае успеха быть аккредитованным Hospitality Ltd. от имени ИОН. Приблизительно 150 отдельных компаний, работающих против этого стандарта, завоевали признание Британского фонда качества и Фонда качества Шотландии, которые поддержали Hospitality Assured в соответствии со всеми аспектами международно признанной модели Business Excellence Европейского фонда управления качеством (EFQM). Таким образом, Hospitality Assured теперь представляет собой международный стандарт

для самооценки или оценки третьей стороной.

Цикл качества, показанный на рис. 12.4, определяет девять шагов на пути к обеспечению качества, ожидаемого потребителями, что имеет близкое сходство с циклом управления качеством, описанным ранее. Если вы собираетесь удовлетворить потребности своих клиентов, то, очевидно, сначала должны узнать, кто ваши клиенты и какие вещи им нравятся. Другими словами, вы должны провести исследование клиентов. С существующим бизнесом это легко, потому что ваши клиенты приходят в вашу компанию каждый день, и вы можете узнать об этом непосредственно от них. Организация должна знать, кто ее клиенты и откуда они приходят, а также кто их конкуренты и что они предлагают, чтобы обеспечить основу для сравнения и улучшения. Эта информация должна собираться систематически и включаться в информацию о рынке в целом.



Рисунок 12.4 цикл гарантированного улучшения гостеприимства

Источник: Гостеприимство обеспечено

Собрав информацию о потребностях ваших клиентов, вы должны превратить ее в набор продуктов и услуг, которые вы собираетесь предоставить. Вы должны включать в себя те вещи, которые сделают ваш бизнес отличным от ваших конкурентов. Вам нужно разработать обещание обслуживания клиентов, которое будет составлять основу вашего бизнеса. Необходимо подготовить заявление о том, какие продукты и стандарты предлагаются и как это связано с потребителями.

Теперь вы можете начать думать о том, как вы будете предоставлять эту концепцию услуг и как будет работать ваш бизнес. Вам нужно установить свое лидерство в бизнесе и планирование. Эти цели должны дать четкое представление о том, где вы хотите быть в определенный период времени и как это отразится на достижении ваших финансовых целей. На этом этапе организация демонстрирует, что она знает, куда идет, как она намерена достичь этих целей и как она отслеживает свой прогресс.

Теперь детальная работа может начать превращать обещание клиента в реальность для каждого клиента, который начинает свою деятельность. Это требует некоторого подробного оперативного планирования и стандартов производительности. Время, потраченное на разработку плана прямо на этом этапе, делает все, что следует, намного проще. Вы должны убедиться, что вы преобразовали свои планы в ряд стандартов производительности, и, вероятно, было бы неплохо записать их все. Каждый должен знать свои обязанности.

Все критические этапы операции должны быть определены, и вы должны быть уверены, что у вас есть ресурсы для выполнения вашего плана, включая использование соответствующей технологии для поддержки улучшения.

Прежде чем вы будете готовы открыть свои двери для ваших клиентов, вы должны убедиться, что все ваши сотрудники прошли обучение и развитие, которые им потребуются, чтобы выполнять свою работу в меру своих возможностей. Наличие мер для оценки индивидуальной производительности также важно, чтобы вы могли рассмотреть их удовлетворенность работой и предоставить возможности для развития, а также дать им возможность поощрять инновации, совершенствование и творчество.

Теперь это решающий этап, который будет конечной мерой вашего успеха. Момент истины, когда клиент приходит в вашу работу и заказывает еду или просит номер. Пункт оказания услуг. Точка, в которой ваше обещание клиенту должно быть исполнено. Это означает, что вы знаете, что ваши процессы работают так, как они должны быть, и что вы соблюдаете текущие правовые, санитарно-гигиенические, экологические нормы и политику компании. В конце концов, самый важный вопрос заключается в том, что ваша служба доставки, как видно, обеспечивает удовлетворенность клиентов.

Недостаточно предположить, что если вы все спланировали правильно, это всегда будет работать. Вы должны иметь возможность проверить, что все идет по плану. Вы должны иметь какую-то форму проверки, и если это обнаруживает, что вещи не совсем так, как они должны быть, то вам нужно положить вещи прямо сейчас. Вам необходимо принять немедленные корректирующие меры, чтобы обеспечить полное восстановление службы и найти способы убедиться, что та же проблема не возникнет снова.

Теперь у вас должна быть успешная деятельность, которая обеспечивает широкий спектр продуктов и услуг, которые ваши клиенты хотят получить эффективным и действенным способом. Но история еще не совсем закончилась. Всегда найдутся способы сделать что-то немного лучше, и вам нужно потратить некоторое время и усилия, чтобы найти их, чтобы сделать непрерывное улучшение удовлетворенности клиентов и реагировать на изменяющиеся потребности и желания клиентов.

К сожалению, даже с этими улучшениями вы все еще не можете успокоиться, потому что вкусы клиентов постоянно меняются, и вам нужно идти в ногу с тем, что делают ваши конкуренты. Другими словами, вам нужно снова начать цикл с исследования клиентов.

После формальной внешней оценки все баллы для всех компаний, которые были

оценены, регистрируются в базе данных бенчмаркинга. Делая снимок базы данных в целом и сравнивая бизнесы в различных секторах, база данных предоставляет компаниям средние, минимальные и максимальные оценки, а также верхние и нижние десять процентилей, чтобы каждый мог судить, как они сравниваются со своими прямыми отраслевыми конкурентами и как их сектор сравнивается с отраслью в целом. Из базы данных явствует, что те фирмы, которые участвовали в схеме более одного года, последовательно улучшали свои показатели по сравнению со стандартными показателями в годовом исчислении.

Кафе Spice Namasté(www.cafespice.co.uk/)

В этом случае рассматривается широко известная мини-сеть индийских ресторанов, предлагающих настоящую индийскую кухню. Сайрус Тодивала, очень уважаемый шеф-повар и владелец, улучшает обслуживание

35 лет международного опыта и руководит всей операцией. Существуют строгие меры контроля и процедуры для всей операции с особым упором на обучение и развитие персонала. Владельцы предлагают «высококласную кухню с хорошим обслуживанием по доступным ценам в яркой, дружеской атмосфере». Операция известна своим творчеством, изобретательностью, талантом и очень внимательным обслуживанием.

Кафе Spice Namasté было открыто в 1995 году на Прескотт-стрит в Лондоне. Ресторан предлагает широкий выбор блюд

аутентичных, традиционных и, возможно, "эклектичных" индийских блюд. В настоящее время в ресторане работает около 40 человек. По мере того как бизнес расширялся, количество крышек переместилось со 110 в день в диапазон 250-275. Количество предоставляемых услуг также увеличилось и в настоящее время включает в себя успешную и высокоэффективную производственную единицу, которая предлагает сэндвичи, багеты и обертывания, а также обеспечивает питание для мероприятий.

Ресторан был удостоен различных наград, в том числе организации «Самый дружелюбный сотрудник». Они также были удостоены многочисленных наград Best in Britain, начиная с 1992 года, а также награды Catey за образование и профессиональную подготовку для шеф-повара и совладельца Сайруса Тодивала в 2005 году, а также MBE за

его услуги в сфере образования и OBE за его вклад в индустрию гостеприимства. Они завоевали награды за здоровье и гигиену и очень заботятся об окружающей среде. Они удостоены награды Green Apple Award за лучшую экологическую практику и получили награду Sustainable Food Award в 2011 году в рамках конкурса городов устойчивого развития городов Лондона. В 2013 году они были названы лучшим азиатским рестораном на престижной азиатской бизнес-премии.

Из-за района, в котором работает бизнес, владельцы сочли необходимым внимательно следить за рынком, и в настоящее время они развивают деловые связи в городе. Чтобы оставаться конкурентоспособными, они проводят некоторые неформальные методы исследования рынка, которые в основном включают наблюдение за тем, что происходит

на базаре.

Однако шеф-повар заявил, что идти в ногу с тенденциями рынка не обязательно является лучшей формой действий. Не то. Мы можем только пытаться, но мы не можем разрушить культуру, которую мы создали, только потому, что тенденция требует чего-то другого. Таким образом, акцент должен сместиться на того клиента, который является нашим клиентом.

Главные цели для бизнеса - сделать рестораны одними из лучших в своем роде в Лондоне и мире; дать клиентам хорошее качество и хорошее обслуживание, а также хорошее время; и, наконец, получить прибыль.

Чтобы достичь стандартов качества, первое, что мы делаем, конечно, это продолжаем инвестировать в непрерывное обучение. У нас есть свои собственные стандарты. Например, у нас есть вещи, которым мы следуем все время, например, служебные процедуры. Стандарты питания и т.д. контролируются. У нас есть стандартизированные, последовательные системы поддержания качества, поэтому эти стандарты мы поддерживаем.

Что касается обслуживания клиента, Да, это все время работает, поэтому мы надеемся достичь все большего и большего.

Контроль и процедуры

Одним из основных мотивов внедрения процедур стало расширение бизнеса. По мере расширения бизнеса он также становился фрагментированным, и держать его под контролем становилось все труднее.

Все стандарты обслуживания и процедуры для ресторана задокументированы, но это не совсем так на кухне. Используется строгий личный контроль, подчеркивающий, что все обновляется и соответствует очень высоким стандартам. Это достигается путем проверки и проведения брифингов и встреч. Прислушиваться не только к персоналу, но и читать все комментарии гостей и проверять все аспекты (операции)».

Не все, что происходит во время обслуживания, задокументировано. Тем не менее, дневник используется для записи любых инцидентов, и они рассматриваются на следующий день с необходимым персоналом, если вопрос не требует немедленного внимания. Они всегда стараются немедленно рассмотреть жалобы; это также имеет особую процедуру, и только более серьезные претензии документируются.

Ответ заключается в том, чтобы этот джентльмен или эта леди снова оказались в моем ресторане как полностью преданный клиент, и это является главной целью. Мы не хотим их потерять.

Клиенты

Один из наиболее эффективных способов определить, чего хотят клиенты, - это просто зайти в ресторан в напряженный период и посмотреть, чего требуют люди. Владельцы также проводят значительную часть времени в чате со своими клиентами. Шеф-повар старается встретить как можно больше гостей между тремя операциями, так как это лучший способ точно определить, что происходит, и оценить обслуживание. Шеф-повар заявил, что «мы не находимся рядом с

клиентом, но мы действительно следим за тем, чтобы каждый стол был задан (об услуге)».

Они не только заинтересованы в текущих клиентах; они также пытаются удержать постоянных клиентов, а также предварительных "одноразовых" клиентов, заявляя, что " мы держим руку на пульсе наших старых клиентов. Попробуйте определить, переехали ли они; ушли ли их рабочие места; перешли ли их офисы'.

Что касается контроля за продуктами питания, то была внедрена выборочная система. На случайной основе образцы продуктов питания дважды в год отправляются в государственные продовольственные лаборатории для тестирования. Они проводят тесты на срок годности, пытаются определить, была ли пища охлаждена должным образом, хранилась ли она в надлежащих условиях, находится ли она в правильной зоне с контролируемой температурой и так далее.

Шеф-повар создает все рецепты, а затем определяются формулы. Затем они передаются персоналу; однако, его жена сначала проверяет их, и образцы также передаются клиентам. Как только они будут утверждены, это стандарт, и этот стандарт установлен. Никто не может изменить этот стандарт, потому что этот стандарт определяет цену продажи ».

Персонал

Организация признает, что «самым большим активом являются наши преданные, трудолюбивые работники». Тем самым они пытаются 'определить каждый из навыков в рабочей силе. Нажмите на эти навыки, развивайте эти навыки и делайте то, что умение может сделать лучше всего. Вот что мы делаем».

Начиная с этапа подбора персонала, шеф-повар заявил, что 'в этой отрасли чрезвычайно важно « внутреннее чувство ». Для нас нет ничего более жизненно важного, потому что, если мы не можем доверять человеку, у нас не может быть их». Сотрудничество имеет решающее значение. «Без сотрудничества вы не сможете ничего сделать».

Каждый день в 12 часов проводится полный инструктаж для персонала. Это также возможность обсудить предыдущие ошибки в обслуживании и комментарии клиентов. Одному из шеф-поваров также предлагается обсудить любые вопросы, касающиеся кухни.

Общие предложения от сотрудников воспринимаются очень серьезно, потому что «они - люди на месте, и они - люди, которые имеют дело с клиентами, и они - люди, которые, в конечном счете, являются ключом к вашему бизнесу».

Обучение

В рамках операций обучение рассматривается как особенно важное. В каждом из них есть тренировочные дни (раз в неделю). Они используются для устного подтверждения стандартов и процедур. Существует постоянная внутренняя учебная программа, и для ее дальнейшего совершенствования используются аудиовизуальные средства. Внутреннее обучение является непрерывным и всесторонним, с использованием учебного зала, расположенного в здании.

Потребности персонала в обучении определяются с помощью неформальных чатов,

составляется план обучения, и они придерживаются его в течение календарного года. Персонал постоянно поощряется к дальнейшему обучению. Поощряется также внешнее обучение, и несколько сотрудников активно участвуют в различных аспектах обучения.

Однако общение с персоналом иногда может оказаться проблематичным; тот факт, что владельцы могут также говорить на двух или трех языках, несколько уменьшает это. Учебные занятия проводятся один раз в месяц, в субботние дни, и персонал должен прибыть на работу на час раньше, чтобы присутствовать.

Результаты

- «Одна из вещей, которая всегда держала нас в курсе происходящего или впереди всего остального, - это наша репутация. Это огромная репутация, которую нельзя допустить, чтобы она была запятнана, и мы должны всегда быть на высоте».
- 'У нас должны быть стандарты, иначе организация не росла бы'.
- "Тот факт, что в 1991 году у нас был ресторан на 60 мест, а сейчас в совокупности у нас 225 мест, сам по себе является доказательством того, что существуют системы, которые позволяют нам расти".
- Благодаря строгим процедурам любые запросы или жалобы могут быть быстро отслежены и прослежены с начала до конца процесса. По сути, они могут рассмотреть любую жалобу из-за обширного следа бумаги. «Мы знаем, что можем брать листы за последние 5 лет и следить за их выполнением».
- Выборочная проверка продуктов питания является одним из способов проверки соблюдения стандартов. «Мы делаем это для нашей собственной выгоды, поэтому мы делаем правильные вещи для наших клиентов».
- Некоторые клиенты ходили в рестораны в течение 11 лет и регулярно; некоторые из более лояльных клиентов посещают рестораны каждую неделю в течение 11 лет.
- «Это само по себе является показателем того, что стандарты соблюдаются и что ведется самый высокий уровень контроля качества».
- Они достигли клиентской базы в 85% повторных и постоянных клиентов.
- С точки зрения НАССР, это помогает обеспечить контроль и соблюдение контроля качества пищевых продуктов, поскольку требует регулярных ежедневных обновлений и проверок.
- «Наши сотрудники, возможно, не обладают самым высоким уровнем компетентности, но они определенно имеют самый высокий уровень приверженности. Это позволяет нам расти».
- Исполнительный шеф считает, что у них самый низкий показатель оборота в отрасли, утверждая, что «основная группа людей не изменилась за 11 лет».
- «Хорошие результаты и производительность - это преимущества хорошего обучения».

Эта организация признала значительную роль, которую могут играть более формальные системы управления качеством, и стремится использовать их в

различных ресторанах, в частности, из-за того, что они постоянно расширяются, и для старшей управленческой команды будет все менее целесообразно лично и постоянно присутствовать во время сервисных операций. Это показывает четкий проактивный подход к бизнес-операциям.

Заключение

Приведенные выше примеры компаний демонстрируют, что подходы, определенные ранее в этой главе, не являются взаимоисключающими. Как показано на рисунке 12.3, один подход строится в направлении следующего. Тот факт, что вы ввели общий подход к управлению качеством, не означает, что вы можете полностью игнорировать проверку качества или контроль качества, хотя теперь должно быть очень мало дефектов. Каждая компания должна создать свой собственный подход к качеству, который отражает ее собственную рабочую среду, собственную организационную культуру и особые потребности своих клиентов. Хотя управление качеством является сложной проблемой, все большее число компаний находят способы встроить качество в свои операции и улучшить стандарты обслуживания и продуктов, которые они предоставляют своим клиентам. Тем компаниям, у которых нет такого качественного подхода, будет все труднее конкурировать.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Рассмотрим услугу, предлагаемую сетью быстрого питания и рестораном изысканной кухни. Каким образом вопросы качества одинаковы и различны в двух учреждениях?
2. Каким образом операции по обслуживанию продуктов питания и напитков сталкиваются с особыми проблемами в обеспечении качества для своих клиентов?
3. В какой степени достижение шести сигм возможно в операциях по обслуживанию продуктов питания и напитков?
4. Прочитайте статью Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985), объясняющую развитие инструмента SERVQUAL. Теперь прочитайте статью Фрэнсиса Баттла (1996), в которой рассматривается и критикуется их подход. Теперь найдите статьи за последние десять лет, которые использовали подход SERVQUAL. Учитывая проблемы, с которыми столкнулся Баттл, как вы думаете, почему он так широко используется?

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

British Standards Institution, 2015, BS EN ISO 9000:2015 Системы менеджмента качества: Основы и словарь.

Лондон: Британские Стандарты Ограничены.

Баттл, Ф., 1994, маркетинга и мерчандайзинга, в Дэвис, Б. Локвуд, А., продукты питания и напитки управления: *Подборка показаний приборов*. Оксфорд: Баттерворт-Хайнеманн.

Buttle, F., 1996, SERVQUAL: Обзор, критика, программа исследований, *Европейский журнал маркетинга*, 30(1): 8–32. Buzzell, R.D. and Gale, B.T., 1987,

Принципы PIMS - Связь стратегии с эффективностью. Нью-Йорк: Бесплатная Пресса

- Кросби, Р. В., 1984, Качество Без Слез. Нью-Йорк: Макгроу-Хилл.
- Deming, W. E., 1982, качество, производительность и конкурентоспособность. Кембридж, Массачусетс: Массачусетский Технологический институт, Центр передовых инженерных исследований.
- Фицджеральд, Л. Джонстон, Р., Бригналл, С. Сильвестро, Р. Фосс, С., 1991, измерения эффективности деятельности предприятий сферы услуг. Лондон: Дипломированный институт управленческих бухгалтеров.
- Heskett, Sasser и др. Е. В., и Харт, С. Л. В., 1990, прорывы услуги: *Изменение правил игры*. Нью-Йорк: Свободная пресса.
- Кнутсон, Б., Стивенс, П., Вулларт, К. Паттон, М., Йокояма, Ф., 1991, Lodgserv – индекс качества обслуживания в индустрии гостеприимства, Вестник гостеприимства, 14(3):277–284.
- Lockwood, A. and Bowen, A., 2003, повышение потребительской ценности для успешных операций малого бизнеса, The Hospitality Review, 5(4):46–51.
- Lockwood, A., Bowen, A. And Ekinici, Y., 2002, достижение стандартов для успешных операций малого бизнеса, The Hospitality Review, 4(3):37–43.
- Pande, P. and Holpp, L., 2002, Что такое Шесть Сигм? Нью-Йорк: Макгроу-Хилл.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L., 1985, концептуальная модель качества услуги ее последствия для будущих исследований, журнал маркетинга, 49 (осень):41–50.
- Теннер, А. Р. и DeToro, И. Я., 1992, *общего управления качеством: Три шага к постоянному совершенствованию*. Бостон, Массачусетс: Addison-Wesley Publishing Co.
- Уокер, Д. Р., Саламех, Т. Т., 1990, ОК выплату, Корнелл отель и ресторан ежеквартально, 30(4):57–59.
- Zeglat, D., Ekinici, Y., Lockwood, A. and Li, G., 2006, исследование взаимосвязи между качеством обслуживания- Ностыи прибыльность в бюджетном отеле британской промышленности, магазина 10.10-й Международный исследовательский симпозиум по совершенствованию услуг в области управления, 14-17 июня, колледж делового администрирования и колледж Розен гостиничного менеджмента Университета Центральной Флориды, Орландо, Флорида.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L., 1990, обеспечение качества обслуживания. Нью-Йорк: Свободная пресса.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Lee, L., Lee, M. Y. And Dewald, B., 2016, измерение восприятия клиентами осязаемого качества обслуживания в ресторанной индустрии: Акцент на высококлассный обеденный сегмент, журнал исследования бизнеса общественного питания, 19(1): 21-38, doi: 10.1080 /15378020.2016.1129216
- Marko Kukanja, M., Gomezelj Omerzel, D. и Kodrič, B., 2016, Обеспечение качества ресторана и лояльности гостей Интегративная модель, основанная на маркетинговом (7P) подходе, Total Quality Management & Business Excellence, 28(13-14): 1509-1525, doi:10.1080/14783363.2016.1150172.

Pai,F-Y.,Yeh,T-M. and Tang,C-Y.,2016, классификация атрибутов качества ресторанного обслуживания с использованием модели Kano и подхода IPA, Total Quality Management&Business Excellence, doi: 0.1080/14783363.2016.1184082.

Глава 13 Тенденции и изменения

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Проработав эту главу, вы сможете:

- Рассмотрим ряд тенденций, влияющих на индустрию обслуживания продуктов питания и напитков.
- Обзор различных мнений и источников, которые информируют об обсуждении этих тенденций.
- Разработайте свои собственные взгляды на то, как может развиваться отрасль.

Введение

В этой главе освещается ряд тенденций, влияющих на работу менеджера по продуктам и напиткам. Она носит избирательный характер и дает лишь первоначальное представление о некоторых возникающих проблемах, стоящих перед отраслью. Важность этих вопросов для различных отраслей промышленности и в разных странах будет различаться, но глава поможет вам понять основы и предоставить вам основу и дополнительную информацию о том, где более подробно рассматривать конкретные вопросы.

Мы решили выделить пять ключевых вопросов в четырех основных областях-тенденции в поведении потребителей, тенденции в области устойчивого развития, тенденции в деловой этике и тенденции в области технологий. Ни на один из этих вопросов нет правильных ответов, и поэтому мы предоставили вам широкий спектр мнений по многим из этих тем, чтобы вы могли проанализировать эти вопросы и начать приходить к своему собственному мнению о том, как будет развиваться отрасль в ближайшие несколько лет.

Многие статьи и другие источники, используемые для информирования этой главы, были найдены в виде веб-ссылок на нашем веб-сайте компании, который будет обновляться и добавляться по мере изменения отрасли.

Потребительская тенденция

Одним из самых больших изменений за последнее десятилетие в области продуктов питания и напитков стало признание важности потребителей и выбора, который они делают. Отрасль стала более ориентированной на рынок, и пострадали операторы, которые не учитывают потребности и желания своих клиентов.

Питание дома или на предприятиях общественного питания

В недавнем отчете из США высказывается предположение, что поведение потребителей вне дома, в особенности тысячелетнего поколения, меняется, и это угрожает успеху многих случайных обеденных операций (Тэйлор, 2017).

В докладе утверждается, что такие сети, как TGI Fridays, Ruby Tuesday и Applebee's в США, наблюдали падение продаж из-за клиентов, в частности миллениалов, которые больше привлекались к приготовлению пищи дома и заказывали доставку из ресторанов, чтобы поесть дома. Приготовление пищи в домашних условиях стало более популярным, поскольку как розничные, так и доставочные компании собрали

наборы продуктов питания, которые обеспечивают быстрое и простое решение со всеми ингредиентами для еды легко под рукой. Рестораны ответили, предложив больше вариантов доставки на дом либо через стороннюю службу доставки, либо разработав свои собственные. В США Cheesecake Factory намерена расширить поставки в половину из своих 194 американских филиалов через DoorDash, стороннюю службу. Fridays, Chili' и Maggiano's Little Italy все сейчас на Grubhub, и Buffalo Wild Wings и Red Robin тестируют сервис. Outback Steakhouse строит один из своих собственных.

Хотя доставка, несомненно, является привлекательным вариантом, она не является простой услугой для ресторанов. Заказчики часто тратят меньше при заказе доставки, чем при обычном питании, большинство из которых полагаются на заказы на алкоголь для стимулирования продаж. Внутренняя доставка означает дополнительные сложности, оплату водителей и дополнительные расходы на страхование. Использование третьей стороны может означать потерю контроля над качеством еды.

Недавний отчет, опубликованный Минтел (2017), показал, что эта тенденция также распространена в Великобритании. В отчете говорится, что 49% пользователей, занимающихся доставкой на дом, говорят, что они заказывают еду с доставкой на дом больше, чем выходят на обеды в ресторанах, благодаря изменяющемуся образу жизни, когда все больше неимущих потребителей обращаются к службам доставки на дом для быстрого и легкая еда.

На рис. 13.1 показано, что 83% взрослых в Великобритании заказывают еду для доставки на дом прямо из ресторана, а 57% из них заказывают еду по телефону, а не через Интернет или приложение, так как немногие независимые рестораны имеют такую возможность.

Вместо того, чтобы идти прямо в ресторан, около 44% взрослых в Великобритании заказывают доставку на дом через службу заказа третьей стороны. Хотя эти услуги быстро растут, они все еще покрывают ограниченную географическую область в Великобритании. Крупнейшие сторонние операторы по доставке на дом, такие как Just Eat, Deliveroo и Hungry House, росли очень быстро и распространились на все времена дня и на все виды операций - от первоначального, начиная с некоторых операций QSR, до непринужденного ужина до изысканного ужина.

Например, Galvin at Windows на рынке изысканных ресторанов объединился с Deliveroo, например, с их меню из трех блюд по 35 фунтов за голову, с такими блюдами, как балетина из свиной головы и черный пудинг, а затем ризотто с кимчи и карамелизированный яблочный пирог на десерт. Они предлагают эту услугу только с понедельника по пятницу, чтобы уменьшить нагрузку на свою обычную кухню в лондонском отеле Hilton в выходные дни (Уитс, 2016а).

Другие компании решили начать операцию по доставке на дом со специализированной кухни для доставки еды на дом. Эти операции включают Clockjack, который специализируется на курином гриле, и JKS Restaurants, которые запустили свою версию индийской еды на вынос под названием Motu, которая

будет предлагать «коробки для пиршеств» от £ 20, содержащие один классический индийский карри, бирьяни или смешанный гриль. и выбор фиксированных сторон и приправ (Джеррард, 2016а).

Новая тенденция в доставке на дом заключается в том, что сама компания по доставке устанавливает и управляет доставкой товаров только от имени сетей ресторанов. В Лондоне Deliveroo запустила Deliveroo Editions (Бургес, 2017). Editions - это концепция доставки на кухню в настоящее время в таких частях Лондона, как Camberwell, Battersea, Dulwich и Canary Wharf. На каждой из кухонь Editions могут разместиться от пяти до десяти различных ресторанов, и в этом году Deliveroo планирует открыть в 30 местах по всей Великобритании.

«Как часто, если вообще, вы обычно используете следующее способы заказать еду на вынос / доставку на дом? Пожалуйста выберите по одному на метод. »



Рис. 13.1 Частота использования блюд на вынос / доставка на дом, декабрь 2016 г.
База: 2000 интернет-пользователей в возрасте 16+

Источник: Lightspeed / Mintel

Адаптировано из Mintel, 2017, Отношение к доставке на дом и еде на вынос, март, Великобритания

На момент запуска Deliveroo работала с Франко Манкой, на индийской кухне «Баб и Моту». Deliveroo Editions обеспечивает инфраструктуру для кухонь, в основном это большие контейнеры, оснащенные соответствующим кухонным оборудованием, которое находится внутри них, но партнеры ресторана контролируют свои собственные меню и нанимают персонал кухни.

Опробовав работу в Лондоне, Deliveroo Editions уже распространяется на другие части Великобритании, такие как Брайтон и Хоув, с сочетанием национальных и местных операторов, и целью 30 кухонь в десяти городах Великобритании (Witts, 2017).

Однако есть опасения, что еда, доставляемая на дом, может быть более низкого качества, чем та, которая была предоставлена в ресторане к моменту ее поступления, и что плохой опыт доставки на дом плохо отразится на бренде в целом (Witts, 2016b).

1 УПРАЖНЕНИЕ

Вы воспользовались опытом доставки на дом? Это оправдало ваши ожидания от работы ресторана, которая его обеспечила?

Подходит ли опыт доставки на дом для определенных типов операций, а не для других? Почему?

Вы видите кухни с доставкой на дом как возможность или угрозу для работы ресторана в целом?

Экологические тенденции

Существует ряд экологических проблем, о которых необходимо знать производителям продуктов питания и напитков. Здесь мы рассматриваем вопрос обеспечения устойчивости ресторана, используя схему оценки Ассоциации устойчивых ресторанов, а также вопросы управления отходами.

Устойчивость

Ассоциация устойчивых ресторанов была основана в 2010 году как некоммерческая организация Джайлсом Гиббонсом, Саймоном Хеппнером и двумя владельцами ресторанов, Генри Димблби MBE (соучредитель Леона, соавтор плана школьного питания, и основатель StreetFeast) и Марк Сэйнсбери (основатель Moro, The Zetter Group & Grainstore).

SRA создала уникальную структуру для упрощения сложности устойчивого развития для отрасли, охватывающую 14 ключевых областей устойчивого развития, основанных на трех столпах источников, общества и окружающей среды. 14 областей показаны на рисунке 13.2 и охватывают следующее:

- Местные и сезонные: закупки на местном и сезонном уровнях для поддержки британских производителей и снижения негативного воздействия на окружающую среду, связанного с импортом продукции из-за рубежа.
- Этичное мясо и молочные продукты: борьба с жестоким обращением с животными и экологическим ущербом путем приобретения высококачественных мясных и молочных продуктов.
- Экологически позитивное сельское хозяйство: поиск источников от фермеров, приверженных высоким уровням охраны окружающей среды.



Рисунок 13.2. 14 ключевых областей устойчивого развития SRA адаптировано Ассоциацией устойчивых ресторанов.

- **Устойчивая рыба:**
обслуживание устойчиво выловленной рыбы для обеспечения будущего рыбных запасов и морской среды.
- **Справедливая торговля:**
поиск источников справедливо продаваемой продукции для обеспечения фермерам в развивающихся странах доступа к торговой системе, основанной на справедливости и честности.

Общество

- **Справедливое отношение к людям:** обеспечение равных возможностей, обучение и четкая политика, чтобы сотрудники были счастливы и продуктивны.
- **Здоровое питание:** предлагая сбалансированные варианты меню, разумные порции и здоровые варианты приготовления пищи, чтобы удовлетворить потребности клиентов.
- **Ответственный маркетинг:** четкое информирование клиентов о своей этической позиции, политике чаевых и происхождении ингредиентов.
- **Взаимодействие с сообществом:** Взаимодействие с местным сообществом, школами и благотворительными организациями для поддержки людей, поддерживающих вас.

Окружающая среда

- **Цепочка поставок:** с учетом социального и экологического воздействия транспортировки по цепочке поставок.
- **Управление отходами:** мониторинг, управление и сокращение отходов, включая пищевые отходы.

- Ресурсы рабочего места: Использование устойчивых ресурсов для уменьшения количества отходов, поступающих на свалку.
- Энергетическая эффективность: Повышение энергоэффективности для экономии ресурсов, защиты окружающей среды и сокращения затрат.
- Экономия воды: Управление использованием воды для экономии средств и снижения воздействия на окружающую среду.

Затем SRA предлагает схему, в соответствии с которой рестораны могут присоединиться в качестве членов и оценить свой бизнес на соответствие стандартам, указанным выше, для получения рейтинга устойчивости производства продуктов питания. Рейтинг основан на комплексной оценке бизнеса, а углубленный анализ бизнеса позволяет SRA аккредитовать достижения и определить области, в которых могут быть улучшения. Когда бизнес набирает более 50% в общем рейтинге, им присуждается одна или несколько звездочек Food Made Good Stars - знак чести, который можно с гордостью показать в рекламе, на веб-сайтах и в меню.

Чтобы узнать больше о SRA, посетите их веб-сайт по адресу www.thesra.org.

В конце 2016 года компания J D Wetherspoon подала заявку и получила аккредитацию в соответствии с рейтингом SRA Food Made Good Sustainability, достигнув 1-звездочного стандарта с первой попытки, что особенно похвально для такой большой и сложной операции (рис.13.3).

JD Wetherspoon были особенно благодарны за всестороннее обучение персонала и его преимущества, за полную информацию об аллергенах и питании, которую они предоставляют клиентам вместе с их отдельными диетическими меню, за их работу в CLIC Sargent и местных благотворительных организациях, а также за то, чтобы поддерживать происхождение их ингредиентов через их истории поставщиков на их сайте.

Смотрите дополнительную информацию об их подходе к ответственной розничной торговле на их веб-сайте по адресу: www.jdwetherspoon.com/инвесторы-главная/bsr/ответственные-розничная-торговля.

В настоящее время на экспериментальной стадии сертификация Soil Association и Carbon Trust, объединившие усилия для создания «Зеленой кухни» - новой сертификации, которая признает поставщиков и предпринимают позитивные шаги для устойчивого управления энергией, водой и отходами. После аналогичного процесса аккредитации, рестораны могут быть оценены по ряду областей. Более подробную информацию можно найти на их сайте по адресу www.soilassociation.org/greenkitchenstandard/.

Управление отходами

Одной из ключевых областей, определенных как в стандартах SRA, так и в стандартах «Зеленой кухни», является управление отходами, как с точки зрения сокращения и управления общими отходами, так и, более конкретно, сокращения пищевых отходов.

Реальность неэффективного общего управления отходами становится все более очевидной, поскольку нехватка земли, где можно захоронить отходы, растет день ото дня. Кроме того, последствия загрязнения окружающей среды для здоровья человека, последствия избыточной упаковки, которые можно легко наблюдать в любом супермаркете, а также тот факт, что отходы приходится перевозить для захоронения на большие расстояния, что приводит к увеличению выбросов углерода и дальнейшему загрязнению окружающей среды, делают эту проблему реальной. Итак, что могут сделать операторы, чтобы обеспечить минимизацию отходов? В зависимости от размера операции оператор может выполнить некоторые или все из следующих действий:

- Инвестируйте в технологии минимизации отходов, такие как измельчители и мусоросжигательные установки, которые в настоящее время используются на некоторых круизных судах.
- Повторно используйте такие элементы, как бумага для принтера, конверты, упаковка.
- Сократите использование таких вещей, как бумага; например, не печатайте то, что не нуждается в печати.
- Компостируйте как можно больше отходов.
- Переработка стекла, бумаги, алюминия и пластика позволяет сократить количество отходов производства до 35%.
- Инвестируйте в вакуумную дренажную систему (см. www.evds.org.uk например).
- Убедитесь, что вы используете программу минимизации отходов и регулярно оцениваете количество отходов, которые ваш бизнес генерирует.
- Обучите своих сотрудников, поставщиков и клиентов, чтобы они также минимизировали отходы, находясь в вашем помещении. Ресторан Acorn House, например, предлагал различные размеры порций в попытке уменьшить потери клиентов и в то же время предложить лучшее соотношение цены и качества.

Проблема пищевых отходов особенно актуальна. В марте 2017 года Кэти Солтер написала отличную статью для Big Hospitality, освещая многие проблемы, связанные с пищевыми отходами. В статье она начинает с обсуждения использования ингредиентов, которые в противном случае можно было бы считать отходами, таких как капустные огрызки, свекольная ботва, картофельная кожура и растущее число некоммерческих кафе пищевых отходов в городах, включая Манчестер и Лидс.

Проект FoodSave осуществлялся Ассоциацией устойчивых ресторанов с 2013 по 2015 год и помогал тем работникам, которые участвовали, экономить в среднем около 6000 фунтов стерлингов в год за счет сокращения отходов, использования излишков продуктов питания и отправки большего количества на компостирование. По-видимому, чаще всего тратятся продукты на картофель, хлеб и салат.

В 2013 году WRAP (Waste and Resources Action Programme) подготовила доклад о пищевых отходах в секторе общественного питания и общественного питания в Великобритании, доступ к которому можно получить по адресу: [www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Overview%20of%20Waste%20in%20the%20UK%20Hospitality%20and%20Food%20Service%20Sector%20 FINAL.pdf](http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Overview%20of%20Waste%20in%20the%20UK%20Hospitality%20and%20Food%20Service%20Sector%20FINAL.pdf). В докладе собраны воедино результаты ряда исследований и освещены возможности сокращения отходов и экономии средств.

Основными выводами были:

- Общий объем отходов, в том числе пищевых, упаковочных и других "непищевых" отходов, ежегодно образующихся на предприятиях гостиничного хозяйства и общественного питания, составляет 2,87млн.тонн, из которых 46% перерабатывается,направляется на анаэробное сбраживание(ад) или компостируется.
- Из них 920000 тонн продуктов питания ежегодно выбрасываются в торговых точках, 75% из которых можно было бы избежать и съесть.
- 40% пищи, которая тратится впустую, - это углеводы, включая картофель, хлеб, макароны и рис. Снижение потерь углеводов окажет значительное влияние на общее количество растрачиваемой пищи.
- Количество продуктов питания, которое тратится каждый год в Великобритании, эквивалентно1,3 миллиарда блюд, или одному из шести из 8 миллиардов блюд, подаваемых каждый год.
- В среднем 21% пищевых отходов образуется в результате порчи (продукты питания становятся непригодными для использования во время хранения); 45% - в результате приготовления пищи; и 34% - из потребительских тарелок (т. е. продукты питания, оставленные на тарелке).
- 12% всех пищевых отходов перерабатывается.
- 1,3 миллиона тонн упаковки и 0,66 миллиона тонн других "непищевых" отходов также выбрасываются; это включает такие предметы, как одноразовая кухонная бумага и газеты.
- 62% упаковки и непищевых отходов перерабатывается. Самый высокий уровень переработки для стекла и картона.
- 56% упаковки и непищевых отходов, которые выбрасывают могли быть легко утилизированы.
- В дополнение к этому, еще 130 000 тонн пищевых отходов образуются в результате приготовления готовых к употреблению продуктов питания и блюд для сектора гостеприимства и общественного питания на предприятиях пищевой промышленности.

2 УПРАЖНЕНИЕ

Для примера того, как ресторан может стать более устойчивым, найдите видео выступления Артура Поттса Доусона из AcornHouse на веб-сайте TED по адресу www.ted.com/speakers/arthur_potts_dawson.формат html. Насколько другие рестораны могут следовать его примеру?

3 УПРАЖНЕНИЕ

В группах по 2 или 3 изучите и определите программы минимизации и переработки отходов, которые местные органы власти осуществляют в вашем регионе. Посетите, по крайней мере, два ваших местных ресторана и спросите несколько сотрудников, знают ли они об этих программах и какую политику они применяют. Поделитесь своими результатами с остальной частью вашего класса.

Этические тенденции

Этика в управлении пищевыми продуктами и напитками является важной областью, и она легко может быть в центре внимания другой книги.Здесь читатель обращается к дискуссии об этике в практике чаевых.

Плата за обслуживание /чаевые

Дискуссия о практике чаевых в основном зависит от того, считаете ли вы этичным требование платить чаевые за получение услуги, которая является неотъемлемой частью предлагаемого продукта, то есть еды. Во-вторых, многие будут утверждать, что без такой системы вознаграждения обслуживание не было бы столь же хорошим или эффективным, и что обещание вознаграждения мотивирует персонал выполнять свою работу должным образом. В-третьих, возникает вопрос о том, кто получает чаевые-идут ли чаевые или плата за обслуживание непосредственно персоналу в качестве бонуса, или компания сохраняет деньги и использует их для оплаты счета за зарплату?

Подумайте о том, чтобы пойти в кафетерий самообслуживания, где вы можете посмотреть меню, чтобы проверить доступность выбора и посмотреть на цены, чтобы увидеть, приемлемы ли они. Цены будут полностью включать все расходы, в том числе штатное расписание и элемент прибыли. Цена, как правило, будет ниже, чем в ресторане с полным спектром услуг, отчасти из-за ассортимента продукции, но и потому, что расходы на персонал будут ниже. В этом случае вы обычно не должны давать чаевые персоналу стойки, хотя иногда вы видите блюдо с небольшой мелочью у кассы, которая является приглашением к чаевым. Итак, если ресторан с полным спектром услуг включает в себя, помимо прочего, более высокие расходы на персонал, то почему необходимо добавлять дополнительную плату за обслуживание, потому что без обслуживания вы не смогли бы воспользоваться продуктом?

Рассмотрим еще раз ситуацию в ресторане с полным спектром услуг. Это совершенно законно взимать плату за обслуживание при условии, что это четко указано в меню, и клиенты знают, что процент будет добавлен к стоимости их питания плата за обслуживание. Клиент не может обслуживать себя и избежать платы за обслуживание. Однако многие рестораны теперь будут добавлять "дискреционную" плату за обслуживание, которую клиент может отказаться платить. Одна из областей гостеприимства, где культура чаевых имеет важное значение для

дохода обслуживающего персонала, - это индустрия круизных судов. Большинство судоходных компаний, будь то торговые или пассажирские, плавают под так называемыми "удобными флагами" (FOC), что означает, что они плавают под флагом страны, отличной от страны владения. Хотя большинство проблем, связанных с этой практикой, касаются торговых судов, Международная федерация работников транспорта (МФТ) также указывает на ряд связанных с этим трудностей для персонала, работающего на пассажирских судах, включая круизные суда. МФТ предлагает, чтобы, в дополнение к налоговым льготам, FOC также позволяли круизным судам нанимать дешевую рабочую силу на минимальную заработную плату с очень простыми условиями жизни и труда. Чтобы компенсировать свою низкую зарплату, многие сотрудники в значительной степени полагаются на пассажирские перевозки. В большинстве случаев они институционализированы и управляются столом казначея на борту судна. На счету каждого пассажира есть фиксированная премия, добавляемая каждый день круиза в качестве премии для сопровождающего каюты (номера). Норвежские круизные линии (NCL), например, взимают \$ 10 в день за каждого пассажира в возрасте 13 лет и старше и \$5 в день за тех, кто моложе этого возраста. Royal Caribbean предоставляет ваучеры для каждого пассажира, напечатанные с предоплатой, для всех обслуживающих сотрудников, кроме барменов. Пассажиры просто дают каждому из обслуживающего персонала-кают-компаний, официанту, официанту вина, метрдотелю и т. д. - подписанный ваучер. Барные напитки оплачиваются на счет номера и уже включают плату за обслуживание в размере 20%. Различные круизные линии используют различные методы, но они позволяют выплачивать более низкую базовую заработную плату, в некоторых случаях до 50 долларов в месяц. Однако это не относится ко всем круизным компаниям. Морские круизы, например, запретили давать чаевые и вместо этого предлагают сотрудникам схему распределения доходов/прибыли вместе с разумным уровнем базовой заработной платы.

Вопрос о чаевых будет продолжать вызывать споры; некоторые сотрудники рассматривают чаевые как право, в то время как некоторые клиенты считают, что обслуживающий персонал просто слишком внимателен и несколько неискренен.

4 УПРАЖНЕНИЕ

Исследуйте и обсудите следующее. Если круизное судно использует фиксированную систему чаевых для выплаты сотрудникам прожиточного минимума, как это мотивирует персонал? Если пассажир считает, что система чаевых дает чаевые персоналу в дополнение к их заработной плате, будут ли они, вероятно, рассматривать возможность предоставления дополнительных сумм? Система чаевых добавляет около 10% к стоимости круиза, и в некоторых отношениях это становится скрытой платой. Такие компании, как Seabourn, которые не позволяют давать чаевые, но вместо этого взимают больше за круиз, чтобы они могли платить персоналу лучшую зарплату, могут либо потерять долю рынка из-за более высокой цены, либо получить долю рынка, поскольку более высокая цена рассматривается как более высокое качество.

Для менеджеров, которые управляют службой, где неотъемлемая часть дохода персонала получена от чаевых, существуют как практические, так и этические вопросы, от принятия решения о том, следует ли вообще участвовать в распределении чаевых, до того, какие смены или схемы работы вы должны распределять между теми или иными сотрудниками, поскольку это может иметь отношение к их потенциальному доходу.

Трудно установить, является ли система чаевых правильным способом вознаграждения персонала гостиничного обслуживания в США. XXI или будет ли законодательство о минимальной заработной плате постепенно отменено.

5 УПРАЖНЕНИЕ

Являются ли чаевые хорошим методом обеспечения того, чтобы те, кто работает в сфере гостиничного обслуживания, получали приемлемый доход, или культура чаевых, характерная для этого сектора, была захвачена работодателями, которые рассматривают ее как способ продолжать платить низкую заработную плату, в то же время позволяя им делать привлекательные предложения меню, зная, что клиенты будут платить дополнительную плату за обслуживание? Разделитесь на две группы и отстаивайте аргументы с каждой стороны.

В мае 2016 года тогдашний бизнес-секретарь Саджид Джавид объявил о планах положить конец недобросовестной практике чаевых в Великобритании и повысить прозрачность для потребителей и сотрудников. Это последовало за выражением обеспокоенности по поводу суммы денег, которую сотрудники получали из чаевых или платы за обслуживание, и призывом к доказательствам, запущенным в 2015 году (правительство Великобритании, 2016).

Эти предложения включают:

- Обновление действующего добровольного Кодекса практики и приведение его в соответствие с законом для повышения степени соответствия требованиям работодателей.
- Повышение прозрачности для потребителей, с тем чтобы было яснее, что предлагаемые дискреционные платежи за услуги являются дискреционными и что потребители свободны в своем выборе.
- Предотвращение или ограничение любого удержания работодателем дискреционных платежей за услуги, за исключением тех, которые требуются в соответствии с налоговым законодательством.

Бизнес секретарь Саджид Джавид сказал:

мы хотим, чтобы работники, получившие чаевые, могли его сохранить. Вот почему я, как и многие другие, был разочарован практикой опрокидывания некоторых из наших известных сетей. Это должно измениться. Сегодня я излагаю наши предложения, чтобы сделать чаевые более справедливыми, пресекать нечестные практики и обеспечить более выгодную сделку для миллионов работников сферы услуг. Мы внимательно рассмотрим все варианты, в том числе законодательство, если это необходимо. В основе всех предложений лежит наша цель, чтобы дополнительные платежи за обслуживание были добровольными для потребителя; полученные в полном объеме работниками, где это необходимо; и прозрачный для потребителя, который делает их.

В настоящее время нет никаких юридических требований в отношении пропорций чаевых или платы за услуги, которые идут работодателям и работникам. В то время как рабочие группы требовали, чтобы 100% чаевых выплачивалось работникам, большинство клиентов предпочли бы, чтобы все советы шли либо работнику (61%), либо разделились в тронке без какого-либо контроля со стороны работодателя (23%).). Работодатели оказали большую поддержку сохранению нынешнего режима дискреционных платежей за услуги: поддерживая их гибкость в вознаграждении работников, но повышая прозрачность действий.

К сожалению, поскольку эти планы были объявлены более года назад, никаких действий со стороны правительства не было.

В ответ Британская ассоциация гостеприимства (БАГ) подчеркнула необходимость принятия собственного добровольного кодекса практики (Рисунок 13.4).

Ряд ресторанных компаний адаптировали Кодекс практики под свои собственные идеалы.

Дискреционные советы и изменения в обслуживании-Кодекс практики

Что такое дискреционная плата за обслуживание?

Это оплата, предлагаемая рестораном, которую клиент может совершать бесплатно или нет. Оплата производится в ресторане (или аналогичном заведении) наличными, картой или чеком.

Это не денежные чаевые(см. ниже).

Какие чаевые?

Это дополнительные платежи, предоставляемые клиентом сверх суммы счета и любой дискреционной платы за обслуживание. Они подразделяются на две категории: денежные чаевые (см. ниже), которые выдаются индивидуальному сотруднику, или безналичные чаевые, которые являются дополнением к сумме в счете и выплачиваются в ресторан, либо картой, либо чеком.

Как следует обращаться с денежными чаевыми?

Денежные чаевые - это платежи, предоставляемые клиентами напрямую отдельным сотрудникам, а не ресторану (или подобному заведению). Любое соглашение о распределении денежных советов между сотрудниками должно соответствовать их пожеланиям. Владелец ресторана не будет вовлечен в этот процесс. Ответственность за надлежащее раскрытие информации сотрудникам HM Revenue и Таможне и учету подоходного налога в отношении этих доходов лежит на сотрудниках, получающих такие денежные чаевые.

Какие вычеты могут быть сделаны из дискреционной платы за обслуживание или безналичных чаевых, выплаченных ресторану, прежде чем они будут доступны для распределения сотрудникам?

Закон не требует от ресторана выделять определенную долю платы за обслуживание или чаевых работникам. Тем не менее, вычет расходов, понесенных при обработке этих сумм, покрывает расходы по кредитным картам и банковским сборам, расходы по обработке заработной платы и средние расходы на мошенничество с кредитными картами. Уровень вычитаемых затрат будет варьироваться в зависимости от характера бизнеса. Любые вычеты, сделанные рестораном сверх этих расходов, должны быть раскрыты клиентам в рамках процесса раскрытия информации (см. ниже).

Как следует оплачивать дискреционную плату за обслуживание и безналичные чаевые?

В тех случаях, когда рестораном выплачиваются дискреционные сборы за обслуживание и неденежные чаевые, они чаще всего выплачиваются с банковского счета ресторана, при этом подоходный налог вычитается по программе PAYE. Общий процесс распределения этих сумм должен быть раскрыт клиентам как часть процесса раскрытия информации (см. ниже).

Какое раскрытие должно быть сделано?

Рестораны должны сообщать клиентам о том, как они справляются со сбором за обслуживание по усмотрению и безналичными советами, по крайней мере, посредством письменной заметки, доступной для проверки в каждом ресторане и на веб-сайте ресторана, если таковой имеется.

Раскрытие должно охватывать:

- Вычитается ли сумма для затрат на обработку (и сколько);
- Как остаток делится между рестораном и сотрудниками;
- Широкий процесс распределения, например, что они разделяются между сотрудниками в ресторане через систему, контролируруемую представителем сотрудников.

Рисунок 13.4 Кодекс поведения БАГ в отношении чаевых

Источник: Британская Ассоциация Гостеприимства

Политика Вахака в отношении чаевых

Когда вы отлично поели, возможно, вы захотите оставить немного дополнительного признания команде, которая помогла сделать это возможным. Вот как это работает в Вахаке:

Вахака имеет справедливую политику чаевых, которая была разработана в консультации с нашими сотрудниками в течение многих лет и соответствует критериям отраслевых экспертов для справедливого чаевых. Политика была разработана именно с целью лучшего вознаграждения наших команд, и мы очень гордимся тем, что имеем политику чаевых, которая позволяет нашим отдельным официантам получать вознаграждение за их обслуживание, признавая при этом усилия остальной части их команды, доставляющей вашу еду в рестораны.

- Мы стремимся быть прозрачными в отношении того, что мы делаем. Это в наших меню, и вы читаете это прямо здесь, на нашем сайте.
- У нас есть независимая система Tropic для обмена советами между командами.
- Мы не взимаем административный сбор или делаем какие-либо вычеты из чаевых или платы за обслуживание.
- 100% всех чаевых и платы за обслуживание идут на персонал ресторана.

Для 5 столов и более к вашему счету добавляется дискреционная плата за обслуживание в размере 12,5%, которая распределяется таким же образом, как и любые другие чаевые, которые вы можете оставить.

Рисунок 13.5. Политика Вахака на чаевые

Источник: www.wahaca.co.uk/story/tipping-at-wahaca/

Действительно, как в США, так и в Великобритании велись дебаты о том, следует ли вообще отказаться от платы за обслуживание.

В недавнем докладе, опубликованном в США (Williams, 2016), было высказано предположение о том, что тенденция политики "без чаевых" в ресторанных сетях медленно набирает обороты по всей территории США. Согласно недавнему исследованию ресторанной торговли, опубликованному American Express, 29% операторов ресторанов планируют принять политику "без чаевых" в своих заведениях, в то время как 18% сообщают, что они уже сделали это. Операторы ресторанов, по-видимому, чувствовали, что им нужно что-то сделать, чтобы компенсировать неравенство в оплате труда официантов и кухонного персонала, таких как повара и посудомоечные машины. В то время как заработная плата штатных поваров "задней части дома" оставалась

неизменной на уровне \$10-12 в час в течение многих лет, чаевые официантов выросли с ценами меню и правительственными постановлениями. Чтобы устранить это неравенство, все большее число ресторанных сетей и закусочных предпочитают обходиться без чаевых, но поднимают цены на меню, чтобы компенсировать разницу.

Эта тенденция также появилась в Великобритании, где шеф-повара, такие как Мишель Ру из Le Gavroche, приняли подход к снятию платы за обслуживание и повышению цен на меню. Сообщается, что он (Topping, 2016) сказал, что считает чаевые и добровольные сборы за обслуживание разными вещами, но подтвердил, что он отказывается от последнего и вместо этого поднимет цены на 13%. Он предположил, что:

Для меня чаевые и плата за обслуживание - это две разные вещи, но, удалив плату за обслуживание и включив ее в стоимость меню, оно становится ясным, чистым и недвусмысленным, а затем, если посетители хотят оставить чаевые, это зависит от них. Отношение клиентов к чаевым также было исследовано в недавнем обзоре питания от Mintel от 2016 года (Mintel, 2016). Они также выяснили, что клиенты предпочитают включать чаевые / плату за обслуживание в цену продуктов питания в меню, что является нормой в таких странах, как Япония. Действительно, их исследование показало, что 52% посетителей предпочли бы видеть эту систему, а не преобладающую систему чаевых отдельно, с единообразными уровнями согласия по демографическим группам. Это также устранит некоторые стрессы и расчеты среди посетителей при чаевых в конце еды.

ТЕНДЕНЦИИ И СОБЫТИЯ

Они также обнаружили, что, тесно связанные с этим, 49% посетителей были бы более готовы посетить ресторан, если бы он платил своим сотрудникам выше минимальной ставки. Отказ от использования платы за обслуживание для поддержки оплаты и вместо этого предложение более высокой базовой ставки, вероятно, будет более осуществимым, если плата за обслуживание будет интегрирована в цены. Когда принятие более высокой базовой оплаты так хорошо резонирует с закусочными, это говорит о том, что есть возможность для ресторанов получить добрую волю, приняв ее и активно информируя клиентов, чтобы оправдать более высокие цены.

Тем не менее, статья в Business Insider UK предполагает, что есть некоторые доказательства того, что эксперимент по прекращению чаевых в ресторанах может не сработать (Hanbury, 2017).

В статье сообщается, что ряд рестораторов последовал примеру известного ресторатора Дэнни Мейера, который положил начало запрету на чаевые в ресторанах, входящих в его группу по гостеприимству Union Square, включая знаменитую таверну Gramercy и кафе Union Square. Но некоторые обнаружили, что, хотя добавление платы за обслуживание к ценам меню приводит к тому, что заказчики оплачивают ту же сумму, восприятие того, что оно дорого и не стоит своих денег, все еще сохраняется.

Майкл Линн, адъюнкт-профессор потребительского поведения в Корнеллской школе гостиничного бизнеса, уже исследовал проблемы чаевых в своем исследовании в 2006 году (Lynn, 2006) и обнаружил, что 44% респондентов

предпочли бы более высокую зарплату для обслуживающего персонала чаевым, но что 69% активно не любят чаевые. Его нынешнее мнение состоит в том, что до сих пор нет очевидного решения этой проблемы. Он предполагает, что основная причина, по которой рестораторы продолжают давать чаевые, заключается в том, что это позволяет им снижать цены на меню, что увеличивает спрос. Он приходит к выводу, что рестораторы должны смотреть на уровень неравенства доходов между работниками, особенно передними и задними, и основывать свои решения на этом. Это означает, что многие дорогие рестораны должны заменить чаевые, поскольку именно здесь существуют самые высокие расхождения в оплате.

6 УПРАЖНЕНИЕ

Рассмотрим следующие утверждения как в качестве сотрудника, так и в качестве менеджера по обслуживанию продуктов питания и напитков:

1. Советы - это хороший способ мотивировать сотрудников на предоставление наилучшего обслуживания.
2. . Плата за дискреционное обслуживание зависит от того, понимают ли клиенты, и не знают, оставлять ли им чаевые.
3. Разрешение перед персоналом дома собирать чаевые и не делиться ими с задними сотрудниками дома является несправедливым.
4. Лучше платить всем сотрудникам справедливую ставку оплаты, чем нуждаться в чаевых, чтобы заработать.

Технологические тренды

Развитие технологий влияет на отрасль по-разному: от вовлечения науки в производство и переработку продуктов питания до использования информационных технологий в ресторанной деятельности и влияния социальных сетей на ресторанный маркетинг. Хотя технологические тенденции меняются с феноменальной скоростью, мы решили выделить две области, которые, по нашему мнению, в настоящее время находятся на переднем крае инноваций и изменений в управлении продуктами питания и напитками. Это платежные системы и робототехника.

Платежная система

Удобство больше не роскошь, а необходимость, и число потребителей, которые предпочитают платить с помощью дебетовой карты, а не наличными, растет. Текущие прогнозы предполагают, что дебетовые карты будут опережать наличные платежи в ресторанах (Gerrard, 2017). В 2016 году на бесконтактную оплату приходилось 28% всех безналичных транзакций, а в частности в ресторанах, пабах и барах бесконтактная оплата увеличилась на 90% в 2016 году (Gerrard, 2016b).

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ 363

Эта растущая потребительская тенденция высокой скорости и удобства также проявляется в увеличении мобильных платежей в ресторанах; однако предприятия по производству продуктов питания и напитков все больше понимают, что они могут использовать такие технологии для предоставления услуг, которые отличают их от конкурентов, а также позволяют им развивать и повышать лояльность среди своей клиентской базы (Hernandez, 2017).

Достижения в технологиях EPOS и MPOS означают, что мобильные платежи могут быть интегрированы в технологию EPOS, и, поскольку технология

становится дешевле, она также становится доступной для небольших операторов питания и напитков (Earls, 2017). Примером решений, доступных как для небольших, так и для крупных операторов, является кошелек Yooyo. Задуманное в 2013 году и запущенное год спустя, это решение впервые было опробовано в университетских городках, но к 2016 году использовалось в нескольких ресторанах. В отчете BDO Restaurants and Bars 2017 генеральный директор кошелька Yooyo объясняет, почему их решение так важно для рестораторов:

Yooyo идеально подходит для розничной торговли продуктами питания и напитками. Естественно, у них много клиентов, но это очень конкурентный рынок. Ключевым моментом является оказание помощи ритейлерам в этом пространстве, чтобы узнать и сохранить своих постоянных клиентов.

Далее он объясняет, что поведение потребителей в ресторанах меняется, особенно на стадии предварительного заказа; например, в местах выноса заказ и предоплата перед сбором являются ключевыми для потребительских сегментов, таких как millennials.

Основные моменты компании: 3 С платежей

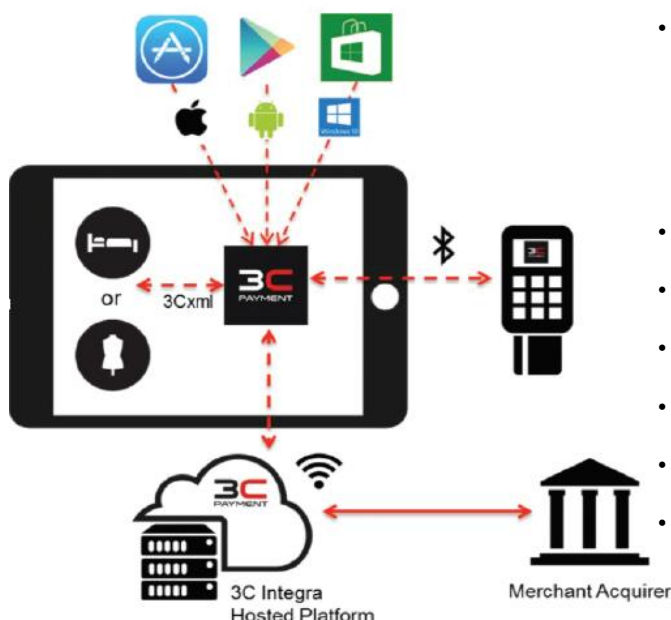
Одним из примеров компании, которая специализируется на платежных технологиях и тесно сотрудничает с операторами продуктов питания и напитков, является 3С. Их компания обеспечивает безопасные платежи лично и в интернете, а разработанная ими технология облегчает множество каналов оплаты. Несмотря на то, что они специализируются во многих отраслях, особенно в сфере производства продуктов питания и напитков, они разработали технологию, которая позволяет осуществлять безопасные транзакции без рецепта или с помощью технологии MPOS для оплаты за столом (рисунок 13.6). Они обеспечивают внутреннюю поддержку и позволяют осуществлять платежи через мобильные приложения и онлайн-транзакции, а также транзакции по телефону.

Имея более 300 миллионов транзакций в более чем 19 000 местах, они имеют среди своей клиентской базы более 1250 ресторанов и отелей. Их успех основан на глубоком понимании отрасли в сочетании с возможностью обеспечить бесшовную интеграцию систем управления недвижимостью и электронных торговых точек. Поскольку многие гостиничные предприятия страдают от долгосрочных инвестиций в устаревшие системы, легкость интеграции любой новой технологии является решающим моментом (рис.13.7).

7 УПРАЖНЕНИЕ

Посетите хотя бы одну сеть и одну независимую компанию по производству продуктов питания и напитков в вашем регионе. Обратите внимание на технологию оплаты, которую они используют. Принимают ли они дебетовые карты? Если да, то есть ли у них минимальный заказ? Предлагают ли они мобильные платежи? Облегчают ли они бесконтактные карточные платежи? Если у них есть одна или несколько из вышеперечисленных услуг, потратьте некоторое время на наблюдение по крайней мере за пятью транзакциями клиента. Сколько из них были наличными? Сколько платежей по кредитным / дебетовым картам? Исходя только из Ваших наблюдений, каковы преимущества и недостатки мобильных/дебетовых платежей для ресторана и потребителей?

3C mPOS



Программное обеспечение

- Интеграция с PMS или Е-Пос приложений через протокол 3Cxml.
- Все обновления приложений управляются через сервисный центр 3C.
- Управляет всеми стандартными потоками платежей в розничной торговле и гостиничном бизнесе, включая предварительную авторизацию, пополнение, завершение, продажи, возврат, возврат и DCC.

Устройство

- Новейшее оборудование mPOS, совместимое с PCI DSS.
- Устройство на базе SRED с полной сертификацией EMV.
- Бесконтактное включение, включая Apple Pay.
- Принимает все основные международные кредитные и дебетовые карты.
- Откат к считыванию и ручному вводу PAN-ключа.
- Широкий выбор аксессуаров, включая стильный держатель планшета, который позволяет mPOS-устройству легко прикрепляться, обеспечивая полную мобильность на одном аппаратном обеспечении.

Рисунок 13.7 Интеграция EPOS в сфере продуктов питания и напитков

Источник: 3C Payments.

Роботизированная автоматизация

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ

То, что в начале 2010 года могло показаться прихотью, вполне может стать тенденцией, которая сохранится. Роботизированная автоматизация - это не просто уловка, которая направлена на то, чтобы развлечь клиентов (хотя во многих случаях это может иметь место); это также тенденция, которая сводит к минимуму стоимость в задней части дома. Например, в 2014 году компания Momentum Machines (<http://momentummachines.com/>) запустила робот для переворачивания бургеров, который претендует на революцию в секторе быстрого питания. Перед домом мы видели автоматические бары, например, у Королевского Карибского бассейна (www.royalcaribbean.co.uk/blog/onboard/guide-bionic-bar/). Другим примером автоматической технологии является технология самообслуживания с поддержкой iPad, предлагаемая компанией Tabology (www.tabology.com/pub-epos-systems/bartab). Эта технология была успешно принята в пабе The Thirsty Bear (<http://thethirstybear.com/>).

В Китае и Японии есть множество примеров роботизированных отелей и ресторанов, но эта тенденция прочно утвердилась и в Европе. Роботы также использовались в ресторанах доставки (Eversham, 2016), и с развитием технологии беспилотных лет, скоро мы увидим рестораны, использующие услуги дронов для доставки.

Статья в Nikkei Asian Review (Tani, 2017) свидетельствует о том, что пищевая промышленность является отраслью с самым высоким числом видов деятельности,

открытых для автоматизации (68,5% производственной и сервисной деятельности). Хотя очевидно, что автоматизация растет, крайне маловероятно, что она полностью заменит человеческий элемент; как предполагает эта статья в Big Hospitality, потребители по-прежнему оценивают личное и внимательное обслуживание как один из главных элементов питания вне дома (Thompson, 2016).

8 УПРАЖНЕНИЕ

Используя ссылки, приведенные выше, и ваше собственное исследование текущих статей, перечислите аргументы за и против автоматизации в сфере общественного питания. Сделайте то же самое для аргументов в пользу персонализированного обслуживания. Учитывая последние достижения в области автоматизации, как, по вашему мнению, будет выглядеть отрасль с точки зрения роботизированной автоматизации к 2030 году? Обоснуйте свой ответ аргументами, закрепленными в отраслевой литературе.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Потребительское поведение

Burgess, M., 2017, Deliveroo построил кучу крошечных кухонь, чтобы накормить больше голодных лондонцев, Wired.com, www.wired.co.uk/article/deliveroo-editions-local-restaurants, дата обращения 07/06/2017.

Gerrard, N., 2016a, JKS рестораны, чтобы запустить Индийский вынос с Deliveroo, поставщик, www.thecaterer.com/статьи/368758/следующих-рестораны-для-запуска-индийский-вынос-с-сайт-Deliveroo, доступны 07/06/2017.

Mintel, 2017, отношение к еде на дом и вынос, март 2017, Великобритания. Индийская кухня

Moty, 2017, <https://motuindiankitchen.com/>, доступ 07/06/2107.

Taylor, K., 2017, Millennials are killing chains like Buffalo Wild Wings and Applebee's, UK BusinessInsider, <http://uk.businessinsider.com/millennials-endanger-casual-dining-restaurants-2017-5?r=US&IR=T>, дата обращения 07/06/17.

Witts, S., 2016a, Galvin at Windows запускает Michelin-starred takeaway, Big Hospitality, www.bighospitality.

Ко . Великобритания/мероприятий/Галвин-на-окна-запускает-Мишлен-вынос, доступны 07/06/2017.

Witts, S., 2016b, *быстро развивающийся рынок доставки ресторанов сталкивается с проблемами, большим гостеприимством,* www.bighospitality.co.Великобритания/бизнес/бум-ресторан-доставка-рынка-лица-проблемы, *обращались* 07/06/2017.

Уитсом, С., 2017, сайт Deliveroo изданиях начинается национальный внедрения в Брайтон-энд-Хов, большой гостеприимство, сайт www.большой-гостеприимство.co.Великобритания/бизнес/сайт-Deliveroo-изданий-начинает-национально-ролл-из-в-Брайтон-и-Хоув, доступны 07/06/2017.

Тенденции изменения состояния окружающей среды

JDWetherspoon, ответственная Розничная торговля, 2017, www.jdwetherspoon.com/investors-home/bsr/responsible-re-хвост,

доступ07/06/2017.

Солтер, К., 2017, упущенная возможность: Могут ли рестораны действительно быть с нулевым уровнем отходов?, Большое гостеприимство, www.bighospitality.co.uk/Великобритания/бизнес/рестораны-Ноль-отходов-рейтинг-это-это-возможно, обращение07/06/2017.

Устойчивая ассоциация ресторанов, 2017, www.soilassociation.org/greenkitchenstandard/, доступ07/06/2017.

Устойчивая ассоциация ресторанов, 2017, www.thesra.org, дата обращения07/06/2017.

Обруч, 2013, обзор отходами в сектор гостеприимства и общественного питания, www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/обзор%20of%20Waste%20в%20кончили%20UK%20Hospitality%20и%20Food%20Service%20Sector%20финал.pdf, дата обращения 07/06/2017.

WRAP, 2017, сокращение пищевых отходов, www.wrap.org.uk/food-waste-reduction, дата обращения 07/06/2017.

Этические тенденции

Британская Ассоциация гостеприимства, 2017, дискреционные советы и изменения в обслуживании-Кодекс практики, [www.bha.org.uk / discretionary-tips-service-changes-code-of-practice/](http://www.bha.org.uk/discretionary-tips-service-changes-code-of-practice/), дата обращения06.07.2017.

Hanbury, M., 2016, Есть некоторые доказательства того, что эксперимент по прекращению чаевых в ресторанах может не сработать, BusinessInsider, <http://uk.businessinsider.com/will-restaurants-ban-tipping-2017-5?r=UK&IR=T>, дата обращения07/06/2017.

Линн, М., 2006, переломные моменты: Рестораны и заведения, 1 июня, www.chr.cornell.edu, дата обращения 07/06/2017. Mintel, 2016, Minteleatingoutreview-Великобритания, июль 2016, отношение к ресторанам, Великобритания.

Топпинг А., 2016, Мишель ру-младший в металлолом, затрат на обслуживание и увеличить цены в меню,"Гардиан", сайтwww.theguardian.com/lifeandstyle/2016/dec/16/michel-roux-jr-scrap-service-charge-increase-menu-prices-le-Gavrosh, доступ 07/06/2017.

Правительство Великобритании, 2016, правительство принимает меры по опрокидыванию практики, чтобы обеспечить справедливую сделку для работников, www.gov.uk/government/news/government-takes-action-on-tipping-practices-to-secure-a-fair-deal-for-workers дата обращения07/06/2017.

Сайт Wahaca 2017, чаевые в Wahaca, www.wahaca.co.uk/story/tipping-at-wahaca/ дата обращения07/06/2017. Williams, D., 2016, 13 лучших ресторанов, которые приняли тенденцию без опрокидывания, тенденции малого бизнеса, июнь 8, <https://smallbiztrends.com/2016/06/no-tipping-trend.html>, дата обращения 07/06/2017.

Технологические тренды

BDO рестораны и бары отчет 2017, www.bdo.co.uk/en-gb/restaurants-and-bars-report/home, дата обращения07/06/2017.

Earls, E., 2017, the future of Epos: convenienceisking, www.thecaterer.com/articles/494628/the-future-of-e-pos-

convenience-is-king, дата обращения 06.07.2017.

Eversham, E., 2016, просто поесть перед судом робот ресторан, службу доставки, большой гостеприимство, www.bighospitality.co.uk/ дела/раз-поесть-в-суд-робот-ресторан-доставка-обслуживание, доступ 07/06/2017.

Джеппард, Н., 2016b, бесконтактные тратить ракеты для общепита, www.the.caterer.com/articles/493367/contact - меньше расходов-ракеты-для-общепита, доступны 07/06/2017.

Gerrard, N., 2017, дебетовые карты, чтобы обогнать наличные деньги в 2018 году, www.thecaterer.com/articles/503299/debit-cards-to-obогнать-наличные-деньги-2018, доступ 07/06/2017.

Эрнандес, W., 2017, рестораны, осознающие важность мобильных платежей и лояльности, www.mobilepayments-day.com/articles/restaurants-realizing-importance-of-mobile-payments-and-loyalty/, доступ 07/06/2017.

Сайт Momentum Machines, 2017, <http://momentummachines.com/>, доступ 07/06/2017.

RoyalCaribbeanInternational, 2017, путеводитель по Bionic Bar, www.royalcaribbean.co.uk/blog/onboard

/ guide-bionic-bar /, дата обращения 06.07.2017.

Сайт табологии, www.tabology.com/pub-e-pos-systems/bartab, дата обращения 07/06/2017.

Тани, С., 2017, ваша работа робот-готов? Азиатский обзор Nikkei, в www.artificialintelligenceonline.com/39647/is-your-работа-робот-готовые-индекса-Nikkei-азиатском-обзоре, по состоянию на 07/06/2017.

Веб-сайт ThirstyBear, 2017, <http://thethirstybear.com/>, доступ 07/07/2017.

Thompson, H., 2016, личное обслуживание по-прежнему имеет первостепенное значение, несмотря на рост ресторанной технологий, большое гостеприимство, www.bighospitality.co.uk Великобритания/личный/бизнес-услуги-по-прежнему-огромное-Прироста-в-ресторан-тек, обращались 07/06/2017.

Индекс

Индекс

Номера страниц,
выделенные
курсивом,
указывают цифру и
номер страницы,
выделенные
жирным шрифтом,
указывают в таблице.

ААА 47,47

доступность 31

номера 2-3, 3-4,4;

классификация 5-6

бухгалтерское програ
ммное обеспечение 59

Классификация

желудь 302,

303–305

Ресторан

AcornHouse(case study
) 110-118,111-112,

113–114, 115,117;

напитки 113;

обучение внешних
и внутренних потребит
елей 116; энергия и

вода 116;

оборудование, мебель
и светильники 112;

план этажа 112;

продукты питания
112-113; история

идеи 111;

местоположение

111; меню 111,

113-114;

партнеры 117-118;

переработки

компостирование

114,115;

городское озеленение

114, 115,116;

использование постав
щики

114 AcornHouse Trust 1
17

адаптивная

фильтрация 241

добавочная

стоимость 143,

330

реклама 310-315;

вещание 314; крест-
накрест

57; Прямая почтовая

рассылка 312, 313;
адрес

электронной

почты 312; рестораны

рестораны 51; кафе и
рестораны 57;

пресса 313-314; цели
и задачи 311-312;

вывески

и плакаты 314-315;
размер бюджета 311

меню

послеобеденного

чая 131 после оплаты
прибыли 228

возрастная

групп сегментация

рынка 300

авиационное

питание 84-86;

финансовые

последствия 84;

маркетинг 84-85;

Стили обслуживания
85; штатное

расписание 85-86;

технологии 86

меню 121, 122,123,

128–130,140

аллергенные

ингредиенты 127

американский маркетинг

Ассоциация 310

вооруженных сил
78,92

Армстронг, Говинд 85

Ассоциация

лицензированных

Несколько розничных
торговцев 223-225

гарантия,

качество 339,

340–341

атмосфера: опыт еды
23,30; настроение и

30; в

матрица продукта/усл
уги 327-328,328

аукционы

169 автоматизированная
система

розлива напитков 250

автоматизация,

робота 365 средние

расходы,

классифицирующие операции по обслуживанию продуктов питания и напитков на 43	напитки	ивыдача 173-175;
средняя расходная способность 234-235, 239;	метод 215, 217;	вендинг 194, 201, 205, 208,
изысканные рестораны 50-	финансовые	214-216, 218-219
51;	последствия 52;	контроль напитков:
гостиничные магазины	метод	методы 246-250; цели
продуктов питания и напитков	обслуживания	234-238; процедура
56; обзор 256; вынос	питания 209-	контрольный список
и доставка на дом	210; гостиница 54;	272; системы 247-249
66	маркетинг 52-53;	методов контроля
	меню и списки 148;	включая напитки,
	стили	246-250;
	обслуживания и	стандартные
	услуг 53; штатное	размеры порций 247;
	расписание 53-54;	стандартные рецепты
	технология 54;	247;
	см. Также пабы	стандартные выходы
	бенчмаркинг 35-36	247
	Инициатива	систем управления,
	по улучшению питания	включая напитки,
	в больницах 91	247-249;
	напиток(ы):	организация системно
	автоматизированный	й панели
	система	функция 249; система
	дозирования 250;	стоимость 248 бар;
	полностью подготовл	система
	енные 194;	миллилитр 249;
	лицензирование	номинал акций или
		бутылки система
		управления 248;
	150;	потенциальную ценно
	необработанный 194;	сть системы
	получение	продаж 248-249
	173;	меню 145-151
	полуфабрикат 194;	напитки,
	методы	147-149; описание
	обслуживания, 195-	на 150; общие
	196;	правила
	инвентаризация 171-	подача вина 151;
	173, 175; хранение	обслуживании номера
обратное ценообразование 138		
Bain-Marie 193		
банковские		
кредиты 103 банкет /		
банкет 70; барная		
система 249;		
обслуживание		
напитков 218;		
питание 210-		
211;		
меню 126, 140,		
146, 148		
штрих-код товаров 170-		
171		
контрольный список		
процедур		
адвокатуры 271-		
272		
бары 8, 52-54;		

в
 148,
 150; образцы 147-149;
 специальные продви-
 жение 150; типы
 146,
 148, 150
 Производство
 напитков:
 определено 178;
 методы
 194-195; см также
 производство
 напитки,
 покупки 168-169;
 аукционы 169;
 Кэшэнд Керри 169;
 приобретение
 спецификации для
 производства напитка
 в 169; Оптовая 169;
 вино
 грузоотправители 169
 способы обслужи-
 вания
 напитков 214-219;
 банкетное обслужи-
 вание
 218; барное или
 встречное
 обслуживание
 215, 217; буфет 217;
 кафе-терий
 214-215; карусель
 215;
 классификация 214-
 219; тележки для
 кофе 219; барная
 стойка 217;
 раздаточные
 машины 217-218;
 тележки для ликера
 219; обслуживание
 номеров 215-217,
 218;
 самообслуживание 21
 4; обслуживание
 таблицы 218;
 на вынос 217;
 торговый автомат
 215; официант
 службы 217
 обслуживающий сер-
 в-
 деятельность напитки
 2-3, 3-4, 4, 7-8
 большие данные 323-
 324
 карты памяти 174
 доски 152
 охлаждения 190
 быстрая
 заморозка 189
 Ресторанная Консульт-
 ация
 Bliss 111, 116, 118
 Боде, У. К. 130
 Bookatable 23
 Boston Consulting Group
 266-267
 система управления бу-
 тылки 248 нижняя
 линия прибыль 228
 бренд:
 идентичность 239;
 маркетинг 308
 брендинг 166
 анализ
 безубыточности 229-
 234,
 231, 232, 233
 Brewin Dolphin 71
 Британская Ассоциация
 гостеприимства
 (BHA) 276,
 278, 286, 359,
 360
 Британский фонд
 качества 343
 Британский
 институт стандартов
 327 вещательные
 СМИ: реклама
 314; связь
 общественностью 314
 Bronston, Сара 221
 бюджет: реклама 311;
 настройка 241-
 242, 242 шведский
 стол: напитки 217;
 питание 207-208;
 меню 126
 доски объявлений 152
 Burger King 320, 321-
 бизнес
 индустрия обществен-
 ного питания
 77-82;
 договоры обществен-
 ного питания 77-78;

финансовыепоследствия	операции 102; пестик	порядок
80;	анализ 101; ресторан	оплатыналичными
промышленноепитание	описание	254-255
78; место отдыха	концепции101;	кассовыеаппараты,
питание80-	SWOT-анализ 101-	электронные251
82, 81; маркетинг 80;	102,102	повседневная
продукт и	бизнес-угрозы103	столовая 43,63-
стили	стильобслуживанияд	65;
обслуживания80;	ворецкого71	финансовыепоследствия64; маркетинг 64;
штатное	Спайс кафе	стили
расписание80;	Намасте345-346	обслуживанияи
технология80	деятельностьстоловы	услуг64-65; кадровое
бизнес-ангелы106	х напитков	обеспечение65;
банкротство	способ214-215	технология65
предприятий94	способ питания	случайные
форматбизнеса,	вкафетерии:	повседневныеслучаи,
классификация	свободный поток197-	питание на 21-22,22
операцийпо	198; традиционный	доклад категория266
обслуживаниюпроду	197	контрактовнаорганиз
ктов питания и	туристические	ациюпитания77-
напитков по 38-40,39	лагеря, паркиотдыха	78предприятий
деловой ужин22	и развлечений6	питания иторговли
бизнес-план 99-103;	управление	пресс-163книги-
приложение	мощностью184	контрольподвал
раздел 103; бизнес-	рынок в плен 144	подвал подвал
угрозы103;	Доверие	174174
элементы100;	Углерода354	174 книгивнутри
	карусель:	записи
	обслуживание	Столетние Отели324
	напитков 215;	Центральный
	обслуживание	производственныйбл
	еды198-200	ок179-180,185-187
резюме101;	автосервис211-212	проверка 336-
финансовые	Carvery style	337контрольныеспис
прогнозы103,	service206-207 cash	ки, контроль 270-
104-105; команды	and carry, покупка	274шеф- повар-
управления	продуктовпитания	ориентированныхпро
102; анализ	по164-165	дуктов питанияи
рынка101;	кассиры, роль253	напитков

операций38	237;продукты	43,67-69;
Chefsdepartie 52,58	классификации 36-	оперативная
концепции 101;	43;по	236,236,
уточнение	питании	243-255;
99	среднему расходу	послеоперационный
	43;по	236, 236,255-269;
	контрольные	оперативная 236,236,
chefsderang 52,58	спискиконтроля	239-243;
охлаждение,	формату бизнеса 38-	качество338-339,
шоковая190	40,39;	340, 346;
кинореклама314	напитков270-274;	реальность238;
классификацияпроду	по типу питания 37-	специальные
ктов питания	38;по	проблемы237-238;
инапитков	инвентаризация	этапы 235-236, 236,
сервисные	244,274;	239-269;
операции34-44,	рынку / прямойи	статистическийпроце
потребительскиетен	ограничения	сс
денции	системы 238;цели	управление (SPC)
350-352,351	косвенный 40-41;по	336,339
контракт: питание77-	234-238;	
78;	названию 36;	контроль
занятость 291;	причины	контрольные270-274;
покупка	классификации 35-	барные
продуктов	36; по стилю	процедуры271-272;
питания164;	обслуживания/	процедуры
торговый сервис204	уровню 42-43;	контролянапитков
управления 13, 17,	поместу проведения /	финансовые
19,157-158,	случаю41	последствия68;
222-274; количество	чистка итехническое	гостиница 56;
222-223; бюджетные	обслуживание	маркетинг68; стили
241-242, 242;	183клипсы	обслуживанияи
контрольные	152-153	услуг68; персонал
270-274;	клубы: участники	68-69; технологии
стоимость182;	клубы61; меню цены	69
определено	141; взаимные 60; см.	Коликкио, том
222;основы	Такжестоловые	38кредиты
42; подходык	кофейные	коммерческого
системы	тележки219	банка103
	кофейни 3-4, 25,	272; общие
		причиныотклонений2

72-273;	190, 191, 205,	анализ безубыточности
процедуры контроля	сообщество медиа 316	и
пищевых	282-283	компания 250-252
продуктов 271;	Компас Группа 56, 79	229-234,
производство	способ	концепция 95-96, 96;
пищевых продуктов	производства варено-	бизнес-
271;	конкурс: технико-	план
продовольственное		ресторан описание
обслуживание 271;	сублимационного	231, 232,
управление запасами	продукта 187-	233;
274;	экономическое обос-	ежедневное питание
процедуры покупки,	нование	отчет о затратах 260-
организации торговли	190, 189	263, 261,
сырьевыми	оценка	263; элементы 223,
товарами 163	98; ценообразование	223-225;
получения,		исправлено 231;
хранения и выдачи	приготовление	планирование произв-
270-271;	пищи: в	одства продуктов пита-
для небольших	137;	ния
общение 283-286;	полуфабрикаты спос-	
барьеры 283-284;	об	и 180-181; труд 224,
основы	качество и 332	225; материал 223-
эффективного 284;	производства 190;	224, 224;
перевернутая пирами-	вготовить-	ориентация бизнеса
да	конкурентное преиму-	225, 227; накладные
справочной информац-	щество,	расходы 224-225,
ии 284; мифы 283;	замораживать спосо-	226;
	б	заработная плата 257;
операция 273-274	строительные	себестоимость 138;
контролируемый	блоки 160	качество 331-332;
доход 228	производства 188	условно- постоянные
удобство 22-	компостирование	231; всего 231;
23 полуфабрикаты,	114, 115 стиль	оборот
обычного	приготовления	286-287;
производства с 186	пищи 38	переменная 231;
полуфабрикаты	автоматизированные	еженедельная/
способ	стоимость	ежемесячная
надзор и 284-285	(ы): система барных	отчетность
	системы управления	
производства 187,	затрат 248;	

стоимости продуктов
питания 259-260,
259
контроль за
расходами 182 "издер
жки плюс»,
ценообразование
135, 136-
137,
137
структуры затрат 225,
333 встречное
обслуживание:
напиток 215,
217; питание 209-210
плата за 139
Центральный
производственный бл
ок 179-180, 185-
187
методология
критических инциден
тов 10 круизных
судов/ паромов
86, 86-89,
87-88;
финансовые последст
вия
86;
методы общественног
о
питания 198;
чаевые 358;
маркетинг 86-87;
количество
пассажиров 86, 87;
товары и услуги
стили 87; штатное
расписание 88;
технологии 89
Кулинарный
институт Америки 135
заказчик(ы):
апелляция 181-182;
отзывы 17, 59, 195;
присутствие 298, 333;
профиль
239;
управление качеством
и 346; повторите 200,
300, 330-331, 346-
347;
удовлетворенность
10, 99, 108,
160,
195, 213, 239, 243-
244, 296,
323, 336-337, 339,
341, 344;
беспроводной клиент
колодок 59
взаимоотношения с
клиентами
Управление
отношениями с
клиентами
(CRM) 323-324
клиентской
службы 108
циклическое меню 126
ежедневный отчет
о стоимости
продуктов
питания 260-263,
261, 263
данных, большой 323-
324
базе 67, 73, 174,
205, 345
Доусон, Артур
Поттс 110-111, 116-
117
Deliveroo 4, 351-352
производительность
доставки 163
спрос,
непредсказуемость 33
3
Деми пенсия 57
департаментализация
238
ведомственная
прибыль 256
ведомственная
прибыль 138
дифференциальные
нагревательные конте
йнеры
213
дифференциальная но
рма прибыли 138-139
цифровой
маркетинг для
ресторанов 321-324;
управление взаимоотно
шениями с
клиентами
(CRM) 323-324;
геймификация
323;
мобильные технологи
и
322-323; онлайн-
сертификаты
323; социальные

медиа321-	распределяя	денежных средств
322 столовые59-61;	машины217-218	вточке продажи327
финансовые	одноразовая	эластичность
последствия60;	посуда85 напитки:	ценообразование138
маркетинг 60; стили	классификация	электрическаяточкап
обслуживанияи	продуктов питанияи	родажи
услуг60-61; штатное	напитков услуги34-	технология:
расписание61;	44;	маркировка штрих-
технологии61	еда и 26,26-27	кодом 171; бары,
прямоеобслуживание	Drinkaware150	ночные клубы и
продуктов питанияи	поездка в сервис211-	пабы54; бизнес
напитков 46-54;	212 Дилан, Боб67	ипромышленность
бары, ночные клубы		общественного
и пабы52-54;		питания80;
изысканные	питание внедома:	повседневная
рестораны48-	потребительские	столовая65; кафе 69;
52,49-50;	тенденции 351-	круизные суда/
гиды46-48,	352,352; частота	паромы 89;
46-48	25, 302; рынокпо	столовые61;
Прямая почтовая	сегментам	изысканная кухня52;
реклама312, 313	24; понимание	интеграция по
прямой рынок 45-75;	факторов затрагивая	платежам3С 364;
столовые 59-61;	24,24-26	ключевыепоказатели
фаст-фуд 61-74;	экономические	эффективности,
производствопродукт	факторы в пищевой	предоставляемые
ов питания и	управлениенапиткам	135; место
напитков46-54;	и18;	отдыха питание82;
гостиничныемагазин		планирование меню
ыпродуктов	проблемы вбизнес-	и144; мобильные
питанияи	анализе 101	системыточек
напитков54-59	образование 82-84;	продаж (MPOS) и
прямаяоперационная	договор	52,252;
прибыль 228	питание 78;	платежные системы
дисциплинаи	школы78,	362-
увольнение	82-83;	363;
290-292,291	университетыи	себестоимость
увольнение,	колледжи83Электрон	и
сотрудников,290-	ныйперевод	ценообразование
292,291		138;
		отчетность 264-

266; выручка
 способ контроля 250-
 251,
 252; сэндвич-бары 63;
 спортивное
 питание 73;
 планирование
 персонала и 281;
 стандартные
 рецепты 245;
 питание в поезде 90
 электронные кассовы
 е аппараты
 251 электронные
 справочники
 и журналы
 314
 электронная
 реклама 312
 сотрудников
 см. раздел занятость
 персонала: возраст
 рабочей силы
 278; контракт 291; из
 мигрантов ЕС 278; в
 индустрии гостепри
 мства 3, 4, 4, 275-278,
 276-277;
 правовые основы
 288-292;
 Региональный
 в
 Великобритании
 277; по
 подсекторам 276;
 вакансии
 278; см. Также штат
 Закон О Занятости
 (2002) 288 Закон О

Трудовых Отношения
 х
 (2004) 288
 Закон О Правах
 Власти Занятости
 (1996 Год) 288
 Закон О Трибуналах
 По Трудовым Спорам
 (1996 Год) 288

пустеет 174
 Английский, Тодд 87
 собственной
 пенсии 57
 окружающая среда:
 проблемы бизнес-
 план 101; тенденции
 353,
 353-357
 Сотрудник
 по охране окружающей
 среды 178, 183
 EPOS см. технологию
 электрической точки
 продаж (EPOS)
 EPOS report 264, 264-
 266,
 265-266; отчет по
 категории 266; счета
 клиентов,
 примеры 264,
 264-265; пример
 отчета 265-
 266;
 предпочтение пункта
 меню 266;
 рентабельность

пункта меню 266; и
 мобильные
 системы точек
 продаж (MPOS)
 52, 252; продажи
 по периоду
 приема пищи
 266; продажи
 по серверу 266;
 таблица
 время ожидания 266
 Этика 62, 116, 312;
 этические тенденции 3
 57-362
 Европейский
 фонд Управления каче
 ством
 модель совершенства
 бизнеса 343
 Правила
 Европейского Союза
 127 организация
 питания на
 мероприятиях 2-3, 3,
 4, 7,
 8, 69-74; банкеты и
 функции
 крупномасштабные 7
 0;
 финансовые последст
 вия
 70; маркетинг 71;
 стили
 обслуживания
 услуг 71;
 меню специальных ме
 роприятий 130;
 спортивное сооруже
 ние 72-74; кадровое
 обеспечение 71;

технология71–72	Бобби38	26-27,26-27;
резюме101	гибкость,	тенденции
ожидания30-31	планирование	98;площадь
опыт экономики20-		классификация
21 экспоненциальное		местного рынка98;
сглаживание	еда: высокая	операций 2,
241внешних	ценаобрабатываемая	5, 5-8,8;
факторов, в пищевой	170-171;	местоположение97-
и управление	методыпроизводства	98;
напитками17-18	184-194;	классификациясерв
	приобретение	исных
Facebook 23,321-322		переработка
дизайн и	SWOT-анализ 102;	операций 34-
макетобъекта	выноси доставка на	44;контрольные
108-109;	дом65-67	концепция99
обслуживаниеклиент	Fearnley-Whittingstall,	паромы см. круизные
ов	Hugh37 технико-	суда/
площадь 108; кухня	экономическое	контрольные
площадью108	объектовобществен	списки270-274;
справедливая	ного	ключевые элементы
торговля354	питания и183-184	операций39;
семейныйжизненный	напольные стойки152	паромы
цикл, сегментация	Флорентино 123,124	финансоваяполитика
рынка на 301,302	163-168; получение	управление
фастфуд 24, 25,61-74;	170-171;	1-32;управление
рекламный	сервисныйцентр,	239;авиакомпания
бюджет311;	планирование179-	качеством в
	184; анализ 171-173;	сервисныхоперациях
повседневная	хранениеи	кейтеринг 84;
столовая63-	обоснование 96-	бары,ночные
65; кафе 67-69;	99,97;	332-333;
события69-	выдача171	клубы и пабы 52;
74; сэндвич-бары61-	конкурс	бизнеси
63;	98;финансовые	маркетинг 295-
ресторановизысканно	прогнозы	325;сервисная
й кухни49-51	99;отраслевые	промышленность
Флаги удобства	пищевые	деятельность,класс
358Flay,	аллергены127	ификации
	еда и напитки: выбор	

кейтеринг
80;повседневная
6-7; размер и
объем операций2-
столовая 64; кафе68;
3, 2-8, 4;
Общийрынок
круизные суда /
паромы86;
ресторанов
Великобританиипо
столовые
60;кейтеринг
стоимости53
событий
продукты питания
инапитки
70;
рестораныизысканно
й продукты
инапитки
кухни
49;гостиничные
контроль
питания: цикл243-
244;
заведения питанияи
цели234-238;
напитков 56;
местоотдыха
контрольный
переченьпроцедур
питание
81;придорожное
271
питание 90;сэндвич-
бары
методы контроля
качествапищевых
62; спортивное

питание72-
продуктов 243-246;
циклконтроля
73; вынос и доставка
надом
качества пищевых
продуктов243-
66; поезд питание89
244;
стандартные
размерыпорций
финансовыепрогнозы
: 246;
стандартные
рецепты245-246;
бизнес-план 103,104-
105;
стандарт дает245
техническое
экономическое
стоимость
продуктовпитания,
исследование и99
Расчет
потенциала262-263
финансирование103-
107;
описание
продуктовпитания
кредитовкоммерческ
их
проблемы 145
закон омаркировке
банков-103;
франшиза106-
пищевых
продуктов144
107;инвесторы/бизне
с Еда Сделала
ХорошуюОценку

Ангелы
106;партнерства
Устойчивости354
106; личные
финансы106;
производствопищев
ых
гранты и кредитыдля
продуктов:
контрольныечек-
малого бизнеса
103,106; листы
271; определено178;
венчурныйкапитал
объектобщественно
го
106
питания,
рестораны 42-43, 48-
52,49-50;
планирование 179-
184; см.Также
финансовые
производство
последствия4-50;
методы
производствапищевы
х
маркетинг 50-
51;стили
продуктов184-194;
продуктов и услуг51;
централизованныем
етоды
штатное
расписание51-52;
186-190;

обычное	ы	характеристика179-
производство	забезопасностьюпищ	180 способов
технологии52	евыхпродуктов	питания: банкет
постоянныерасходы,	(1990)185	сервис 210-211;
	FoodSave356	буфет207- 208; авто
полуфабрикатами	контрольныйперечен	илидрайв-инсервис
186;повар-	ь	211-212; карусель
холодец	услугобщественного	198-200; резьба206-
Производство 187,	питания271	207;
190,191,	объект	централизованное
205, 282-283; варить-	общественного	обслуживание
морозить	питания,	лотка212-
Производство 187-	планирование	213;
190,189;	179-184; плохо	классификация196-
обзор 1 повар-	спланированные	203; счетчик
холодец 84-185; sous	объекты 181;	илибарная служба
Vide 19 повар-	мощность	209-210; круиз
холодец 1-194,192;	управление184;	суда / паромы 198;
Традиционный	очисткаи	свободный поток
Метод партий	техническое	кафе 197-198; дома
185,186	обслуживание183;	доставка 208-209;
закупкапродуктов	контроль затрат182;	обзор 195-196; номер
питания163-168;	обращениек	игостиная 211;
наличнымии	клиентам181-182;	самообслуживание
перевозкой 164-165;	дляоблегчения	197; специальные
по контрактуили	производстваи	организацияобслужи
тендеру 164; по	обслуживания182;	вания212;
оплаченномурезерву	гибкость183-184;	обслуживание
165; спецификациина	гигиена инормы	стола210;
закупкупродуктов	безопасности183;	обслуживание
питания 165-167,166;	использованиетруда	навынос или
общий	182-183;	вынос208;
объемпоставок 165	обработка	традиционнаястолова
Закон 158, 161, 163О	материалов182;	я 197;
БезопасностиПищев	планирование181-	использованиелотков
ыхПродуктов,	184; надзори	213-214;
188,220	контроль	торговыйавтомат
Закон		199,
оконтролетемператур	руководство 183;	200-206;
	уникальная	обслуживание

официанта209	исоциального	ия Нix,
Агентство	франшиза 39,106-	Mark34
попищевымстандарта	107;	70
м 165тип	обеспечения41,	Хикстер
продуктовпитания,	преимуществадля	Бэнксайд34
классификацияпроду	42, 51,76	функциональная
ктов питанияи	франчайзи107;	папка71 отдых
пить	здоровый выбор 37,	идругие
сервисныеоперации	62-3, 69,83,	
по37-38 Анализ	преимуществадля	краткосрочныеусло
опасности и	98,	вия
критическая	144;медицинское	геймификация323
контрольнаяточка161	франчайзера107	
-163, 170-171, 179-		проживания6
180,	обслуживание40	озеленение,
180, 187-188, 336,347	договор франшизы40	городских,114,
Счастливый Час23	гетерогенность332	дома отдыха и
Анализ рисков	мошенничество,	деревни6
икритическихконтро		115,
льных точек161-163,	высокаястоимость	116географическая
170-171,179-180,	предотвращение235	доставка на
180, 187-188, 336,347		дом 65-67,208-209;
шеф-повар58	обработанных	сегментациярынка
здоровье и	способ питания	тенденциипотребит
безопасность,16,17,7	всвободном	ельского
3,	пищевыхпродуктов	300 351-
Forbes Путеводитель	потоке	352,
47,47 Хард-Рок	кафетерия197-198	безглутеновое
Кафе 317,317	170-171	меню129
221,280	замораживание,взрыв	352;
прогнозирование240-	Совет	финансовыепоследст
241 Харт,	пофинансированию	вия
Джонатан206	189 функциябарная	Хорошее
услуги вобласти	высшего	РуководствоПо
четвертое	образованияАнглии	66; маркетинг 66-
гостеприимство142	система 249функция	67; стили
	83	Питанию47
здравоохранения	общественногопитан	продуктов и услуг
		67; услуги

еда для
гурманов:авиалинии
4, 27,
65-67; штатное
85;
круизные суда/паром
ы
расписание67;
88
технология67
государственные/

больничноепитание
:
политические
факторы в
Лучше
управлении продукта
ми
Продовольственная
питания и
напитками17-
инициатива
больницы91;
18
оказание услуг по
правительственные
организации
питания78
публикации163
Схема гарантирован
ного
Грейнджер-Смит,
Джейми111,
116–117
чаевые см. чаевые

гостеприимства
343,343-345

забронировать индуст
рии
гостеприимства174
серый, Роза116
гостеприимства: вид
ы
Выпас 40
деятельности
Зеленая Кухня
Стандарт354,
руководителей в 9,
9-12,11,
356 11;
работа в 3, 4,4,
Гросси, Гай 38,
123,124 275-
278, 276-277; размеры
валовая прибыль228
Group on321
пьедестал 85, 206,
210,332
гиды, ресторан46-48,
объем работ
2-3, 2-4,4
питание и напитки
вотелях: финансовые
последствия56;
маркетинг 56-
57; аутсорсинг
56; стили
обслуживания
услуг57-
58; кадровое
обеспечение58;
технологии 58-59;
виды услуг
общественного
питания54
отели 5;

показатели эффективности 55; потоки
доходов55
торговые автоматы
горячей еды201
гигиена и
нормы безопасности
183

идентификация30-31
Иллингворт,
ШеннонВ. 200
включительно бар218
доход:
контролируемый228;
сегментация
рынка на301 индекс
производительности2
57-
258 косвенный
рынок76-
93;
бизнес
и промышленность
77-82;
образование82-84;
больницы
91-92; тюрьмы92;
услуги 92;
путешествия84-
91
Кейтеринг на
предприятиях 78
отраслевые тенденции,
техническое
экономическое обосн
ование и98

операцииис преобладанием ингредиентов37 входы157 осмотр: периодический336; качество338 Instagram321 Институт гостеприимства10, 34, 342–343	практиковв рекламе)310 выпускающий: напитки173- 175; питание 171; вцикле управления питанием244 МФТ(Международна я федерациятранспорт ников)358 Джавид, Саджид359 JDWetherspoon 354,355 JICNARS300 описание работы 13,14-16 JumeirahLowndesHote 199 Кайдзен338 Бар Каспара, морепродуктыи гриль 121, 122,123 Келли, Ли 182 ключевыепоказатели эффективности (КПЭ)135 Отелейи ресторановнакрыше2 1 кухня, дизайн иоформление 108 организация кухни51 затраты на рабочуюсилу224,225	использованиерабоче й силы 182-183LAN (локальная сеть) 90Landor, Walter 308 договор аренды40 Правовые вопросы:бизнес- план и 101; меню144 место проведениядосуга кейтеринг 80-82,81; финансовыепоследст вия 81; маркетинг 81;стили обслуживанияи услуг82; кадровое обеспечение82; технология82 лето, М. J.130 лицензированные клубы 3,8 лицензированныерес тораны 2-3, 3, 4,7 лицензирование150 LinkedIn322 ликер тележки, 218, 219,320 Мало, Алистер 116 кредиты: коммерческий банк 103; грантыи кредиты маломубизнесу103 Локальная сеть 90местная кухня37 локальнаярынка, техничес- коэкономическоеобосн
Институт практиковв рекламе310 неосязаемость332 дизайнинтерьера ресторанов29-30 внутренние факторыв управлениипродукта ми питания инапитками 18-19 Международнаяфедере рация работниковтранспорт а (МФТ) 358 интернет- маркетинг308-310, 310 инвентарь: контроль244, 274;инвентаризация продуктов питанияи напитков 171-173,175 инвесторы106 IPA (институт		

ование и98	11–12	четыре Ps 302, 306;гостиничная едаи напитки56-57;
место проведения: ТЭОи	управление персоналом 11, 11,12	Интернет 308-310, 310;место проведения досуга питание81; процесс согласования296;
97-98; опыт приемапищи и31	управление цепочкой поставок167, 167	мерчандайзинг 317,317-318; личный продажа 320-321; полис239;
обслуживаниесалона: напитков 218; еда211	управление бизнесом11, 11,12	ориентация продукта296;
Линн, Майкл362	Руководство по питанию153	общественные отношения315-316;
рекламный журнал313	общество охраны морскойсреды	ответственный 354;дорожное питание 90;
управляемые дома39-40 управление:	Рекомендации114	ориентацияпродаж 297; стимулирование сбыта318, 319; сэндвич-бары62;
ограничения в отношении	анализ рынка в бизнес-плане101	сегментация 299-302; семь P306;
продукты питанияи напитки 17-19, 19;	маркетинг 295-325;авиакомпаний кейтеринг 84-85;	спортивное питание 73;вынос и доставка на дом66-67; питание поездов 89;продажи 320–321;
определения 12; планированиеобъектов общественного питанияи 183;	бары,ночные клубы и пабы 52-53; бренд308; бизнес ипромышленность кейтеринг 80;повседневная столовая 64;характеристики услуг 297-299; кафе 68;круизные суда / паромы 86-87;цифровыедля ресторанов 321-324;столовые 60; элементы концепции296;	см. такжерекламу маркетинговыйкомпл екс302,306
ключевые функции10; уровни 10-12, 11; обязанностипродуктов в питания и напитков 12-17;Шесть Сигм 341-342; отходы356-357	окужающая среда 299,300;	маркетинговая политика239
руководители: деятельность 9,9-12, 11, 11; функции12-13;	событийное питание71;	рыночная ориентациябизнеса 225,227
описание работы 13,14-16;	изысканные рестораны50-51;	
производительность10		
управление операциями 11,11,		

исследование рынка307-308 доля рынка239 MarriottInternational1 42	идентификация 30- 31; экономияопыта 20-21;дизайн интерьера29-30; уровень сервиса28- 29; расположениеи доступность31; меню 23,134-135; цена 23, 29;социальные медиа и 23;особые случаипротив повседневных повседневных21- 22, 22;персонал 31-31; соотношение цены икачества29; разнообразиев выборе меню28 члены клубов 61,141 меню120-156; ресторанAcornHouse (casestudy) 111,113- 114; втораяполовина дня чай 131; à la carte 121,122, 123, 128-130, 140; “весьдень кафе” 180; анализ237; банкетный 126, 140,146, 148; напитки145-151, 147-149;шведский	стол 126; тематические исследования153- 155; детский301; классическая структураменю 130;содержание меню 127-130,128- 129;циклический 126; мероприятий71; питание описание проблемы145; Мосиманн, Антон59 мотивацияперсонала без глютена 129; знание143– 144; макет132–133, 13, 285-286зоны обслуживания анализ скользящей средней241 множественный 133; Правовыевопросы 144; автомагистралей 90–91 регрессионный анализ240 опыт еды 23,28; североамериканска я мерчендайзинг151- 153; система
Мартин, Гай85 материальные затраты223- 224,224 обработка материалов182 Matsuhisa,, Nobu87 Mcdonald's:рекламны е слоганы 315; франшизы107;логист ика подход 160; миссия61; монопольнаяигра 323;распределение продаж вресторанах через день инеделю 282; система предоставленияуслуг 333; стандартизированны йучебные программы320 питание20-32; атмосфераи настроение30; атмосфераи обслуживание23;биз нес- питание22; удобство и время22- 23; ожидание и		

отраслевой
 сочетание
 классификации35
 непредсказуемости23
 8;
 наименование, класс
 ификация
 питание и 144-
 145; обзор
 операций
 по обслуживанию
 121; как часть
 опыта еды
 продуктов
 питания
 134-
 135; планирование
 напитков
 по36
 130, 237; до /
 после театра
 Национальный серт
 ификат
 125; презентация132;
 для лицензированно
 й
 ценообразование
 розничной
 торговли150
 135-143; размер и
 форма134;
 Национальный
 специальное меропри
 ятие
 сертификат для
 130; табльдот
 123, 124-125,
 лицензиатов150
 125-126,

национальная
 кухня37
 128-130,
 140; дегустация
 Национальный прес
 с-163
 123,
 Национальная ассоц
 иация
 124; темы 132; типы
 ресторанов228
 121-126;
 разнообразие
 коммуникация
 ближнего поля
 выборе28
 323 чистая
 прибыль228
 карты меню212-213
 газетная
 реклама313
 пункт
 меню предпочтения
 ночные
 клубы52-54;
 меню пункт меню266
 финансовые
 рентабельность
 музей266
 последствия
 52; маркетинг
 154, 154-155
 52-53; стили
 продуктов и
 меню предлагает126-
 135 услуг
 53; штатное
 MenuPix.com 48, 49

расписание53-54;
 мерчандайзинг:
 клипы152-
 технология54
 153;
 напольные стойки
 нелинейная регресс
 ия
 152;
 240 североамерикан
 ская
 меню 151-153;
 плакаты
 система отраслевой
 152; карты
 палатки152;
 классификации
 настенные
 дисплеи152
 североамериканска
 я
 Мейер, Дэнни362
 система отраслевой
 Мишлен 23, 36, 43,
 51, 95,
 классификации35
 125, 144-
 145 питания
 143
 Гид Мишлен 36,
 46, 46-47,
 313
 рестораны среднего
 уровня95 система
 миллилитр
 249 система
 управления мини-

баром216	259;отношение	контроль222-274;
мини-бары215-217	продаж продуктов	короткийцикл
минимальная	питания/ напитков к	операций 238240
плата139	общимпродажам 256;	организационнаястру
Mintel 26, 52, 72-73,	сочетание	ктура 13,14
77,78,	продаж256-	организация,
351,362	257, 257; продажи	какфункцияменеджм
миссия:McDonald's	наодно	ента13
61; PretAManager62		Оттоленги,
мобильная точка	место / покрытие	Йоттам123
продажи	258;продажи на	выходы157
технологии 52,	сервер 259;	аутсорсинг56
252,363	продажина	накладные
мобильные	квадратный метр	расходы224-225,
технологии322-	259;оборот запасов	226
323 Mobil	258; общиепродажи	
путеводитель47	продуктов питания	пейджеры59
настроение30	инапитков 256	оплаченный
	оперативное	резерв,покупка
	управление 236,236,	продуктов питания
	243-	на165
О'Донохью, Бен116	255;автоматизирован	система
Оливер, Джейми 38,	ная система	управлениязапасами
82,116	дозированиянапитков	по номиналу248
онлайн-	250; система	система партий
сертификаты323	барнойстоимости	51,57-58,
OpenTable	248;напиток	185,
23,323операционные		186
коэффициенты	методы контроля246-	партнерство106
255-259;	250; системы	платежные
средняярасходная	контролянапитков	системы362-363
способность256;	247-249;	расходы
ведомственная	контрольпищевыхпр	назаработнуюплату
прибыль256;	одуктов	224, 225, 257PDCA
индекспроизводитель	методы 243-	(Plan-Do-Check-
ности 257-258;	246;компания	Act)цикл 334,334
расходы	методы контроля250-	пенсии,
назаработную плату	255 операций:	289,290воспринимает
257; скоростьоборота	бизнес-плани 102;	
сидений		

мое значение 27, 143, 327, 331 производительность: доставка 163; качество 162-163 тленность 237, 333 личными финансами 106 личные продажи 320- 321 личные навыки 11, 11, 12 Анализ PESTLE 101, 299 Петц, Кристиан 85 место, рыночный микс и 306 планирование 12-13; общественного пита ния объект 179-184; меню 130, 237; производство 242- 243; управление качеством 334- 335 РОС 310 системы точек продажи: технология мобильны х точек продажи 52, 252, 363; см. также технологии электр	еских точек продажи (EPOS); см. Также EFTPOS- электронный перевод средств в точке продажи полиция 92 политика 13; финансовая 239; маркетинг 239; операции 240 политические вопросы 17-18, 101 порционирование: в cook-chill способ производства 190; при варке- замораживании спосо б производства 188 размеры порций: стандартный напиток 247; стандартная еда 246 POS-системы 52, 58- 59 плакаты 152 пост оперативного контрол я 236, 236, 255- 269; ежедневное пита ние отчет о затратах 260- 263, 261,	263; элементы 255; эпос отчетность 264, 264- 266, 265-266; инженерное меню 267, 267- 269; операционная коэффициенты 255- 259; еженедельные/ ежемесячная отчетнос ть 259-260, 259 потенциальная стоим ость питания 262- 263 потенциал системы стоимостью продажи 248-249 системы предварител ьной проверки 251 предварительно опера тивный контроль 236, 236, 239-243; прогнозирование 240- 241; политика 239- 240; планирование про изводства 242- 243; составление бюджета 241-242, 242 подготовка в цикле контроля за пищевыми продуктами и 244 до / после театральное меню

- 125предварительно
установленныхсисте
м предварительной
проверки
251
пресса реклама313-
314;
связис
общественностью316
PretAMangermission
заявление62
цена 23; изысканная
кухня49-
50;
смешивание рынка
и302, 306;
представлениекачест
ва и 162-163; и
значениедля денег29
ценообразование:
добавленная
стоимость143; меню
а-ля карт140;
приложения 139-
140;назад
138;
банкетное меню140;
конкурс
137;стоимость плюс

ценообразование 135,
136-137,137; плата за
покрытие
139;прибыль отдела
138;дифференциальн
ая
прибыль 138-
139;эластичность
138; выпусков для
напитков174- 175;
выпусков
дляпродуктов
питания 171;
меню135-143;
минимальнаяплата
139; модели 135;
цельконтроля
продуктов питания
инапитков 235;
себестоимость 138;
менюклуба частных
членов 141;
нормаприбыли 137-
138; налог с продаж
139;плата за
обслуживание
139;особые
соображения
139;
субсидируемыеопера
ции
142-143; меню
табльдот140
первичная
информация307-308
себестоимость138
тюрьмах 78,92
частные клубы
увидетьпроцесс
обеденных залов:
сочетаниерынка и
306; подбор
персонала278-279
поставка 158-159,
167продукт:
характеристики
302;жизненный цикл
306-307,
307;спецификация
165-166, 166; см.
Такжестили продукта
производство 178-
195;контроль
237;
методыпроизводства
пищевых
продуктов184-194;
анализопасности
и критическая
контрольнаяточка
179-180, 180; макет
дляоблегчения
182; обзор 178-
179;планирование
242-243;
планированиеобъекта
общественного
питания179-184;
короткий цикл333
производительность,
индекс257-258
матрица
продуктов/услуг
327,328 стили
продуктов:авиакомпа
нииобщественногопи
тания
85; бары, ночные
клубы и пабы53;
бизнес
ипромышленность
кейтеринг
80;повседневная
столовая 64-65; кафе
68;круизные
суда / паромы 87;
столовые60-61;
кейтеринг

71; рестораны изысканной кухни 51; гостиничные заведения питания и напитков 57; местоотдыха кейтеринг 82; дорожное кейтеринг 90;	стратегии на прибыль исследование 331 нормы прибыли: отдел 138; дифференциал 138- 139 мультипликаторы при были 234 анализ чувствительности прибыли 234 продвижение, рыночный микс и 306 пабов см. пабы связи с общественностью 315 - 316 опубликованные ин- дексы цен 163 пабов 25, 52-54; деловой формат 39-40; занятость в 4,4; финансовые после- дствия 52; маркетинг 52-53; количество учреждений 3-4; стили продуктов и услуг 53; штатное расписание 53-54; технология 54; см. также бары	пищевых продуктов 1 65-167, 166; прием напитков 173; прием пищевых про- дуктов 170-171 закупать 157-177; помощь к 163; напиток 168-169; в цикле 243-244 управление еды; Еда 163-168; задачи 161; обзор 158; представление цены и качества 162- 163; процедура 161-162; обязанности функции 158- 160, 159; инвентаризация пи- щевых продуктов и напитков 171-173,
сэндвич-бары 62-63; спортивное питание 7 3; доставка еды на дом 67; питания на поезде 89 прибыль: после заработной платы 228; итоговая 228; ведомственная 256; прямая операционная 228; валовая 228; чистая 228; прибыль от услуг цепь 279, 279 рентабельность 28, 35- 36, 267; добавленная стоимость 143; эластичность ценообразования 138; рост и 306; пункт меню 266; меню ценообразования 135, 137; политика планирования и 239; анализ чувствительно- стик прибыли 234 Влияние рыночной	Пак, Вольфганг 87 заказ на покупку 237 спецификации по купки; для напитки 169; для	напитков 173- 175; хранение и выдача продуктов питания 171; Выбор поставщика 162; непрерывность цепи снабжения 259 отношение продаж продуктов питания/ напитков к общему объему продаж 256 продуктов 170-171; в цикле контроля пищевых пр-

одуктов244	готовить-	дизайн
рецепты:	замораживать способ	интерьера29-30;
стандартныенапитки	производства188	проверки 336-
247; стандартная	и цена 162–163;	337;клиенты
еда245-246	цитатыпо	расходы на рекламу
поставок162	удаленныеобъекты,	вСМИ
взаимные клубы60	установлениюи	и 346;
Пилес, Стефан85	контрактное	разработкаподходов
подбор278-	питание и78	для сетей
279	поддержаниюстандар	311; топовыесети
обработка114	тов	к 338-342, 339;этап
QR-коды322	возобновляемыеист	по
качество 326-	очники	количествуторговых
348;обеспечение	335–336; см.также	выполнения
339, 340-	энергии116	335;примеры
341;сравнение	SERVQUAL иполное	точек 95;
337; контроль 338-	Рентон,	топовыегруппы
339,340;	Джейн99	на практике342-348;
холодильныеторгов	управлениекачеством	(2014) 309;
ые		единаясистема
автоматы201	исследования	операциипо
Книга	рынка307-308	счетов для
рекордовтемператур	управлениекачеством	ресторанов227-
ы рефрижерации181	: концепция	обслуживаниюпроду
контроль и	ресторана95-96,	ктов 230,
процедуры346;	действующий	228,229-230;
регенерация:в	этап337-338;	питания и
затраты 331-	96	напитков332-
332;важность	характеристикиопера	посещение или
полуфабрикатыспос	ций гиды	вынос/
об	46-48,46-48	333;схема
из 331-	пообслуживанию	доставка на
332;улучшение		дом(2013-2016)
331; осмотр	рестораны:цифрово	гарантированного
338;обзор	й	27;
326-	продуктов питанияи	посещение,
331;производительно	маркетинг	чтобыпоесть
сть	для321-324;	гостеприимства
производства 190;в	напитков 332-	343,343- в
	333;этап	(2013-2016)26

345; результаты	системы252-255;	217;обзор
347;цикл	pre-	211;технологиии59;у
розничноесоглашен	радио реклама314	слуги официанта/
ие	системы	официантки218
PDCA(Plan-Do-	проверки251;	Roux, Michel361
Check-Act)	Ramsay, Gordon 38,	
334, 334;этап	102,308,	
40 методыконтроля	предварительно	стандарты
доходов	установленныеysteme	безопасности183
планирования334-	мы предварительной	продажи: по
335;	проверки251;	периодуприема
Шесть Сигм341-342;	проблемы 253-	пищи 266; за
персонал и346-347;	254;продаж	сервер259; личные
250-255;	проверяет252-253	продажи продажи
роль кассира253;	REVPASH258	320-321;за
кассовые	Родс, Гари87	квадратный метр259;
процедуры254-	риск333	отношениепродаж
255;	дорожное питание90-	продуктов питания/
системный	91;	напитков
подход333-338;	финансовыепоследст	кобщимпродажам
компьютеризирова	вия90; маркетинг	256; продажина одно
нные	90;стили	место / крышка258;
итога (TQM) 339,	обслуживанияи	по серверу 266;всего
341,342;	услуг90; персонал	продуктов питанияи
системы250-252;	90;технологии	напитков256
обучение347	90-91	Системы продажи
электрическиеторго	автоматизация	общественного
вые	робота365	питания59
ФондКачества	Роджерс, Рут116	чеки продаж252-253
точки	обслуживание	структуры
(эпос)технологии	номеров54-	продаж256-257,
Шотландии343	55, 57,211;	257
250-251,	меню напитки,	матрицысмешивания
252;электронные	148,150;	продаж 136-137,143-
рестораныбыстрого	напитки215-217,	144
кассовые	218; меню	стимулирование
аппараты251;	завтрака128;	сбыта318,
обслуживания43	мини-бары 215-	319
ручные		налог139
		Солтер, Кэти356

сэндвич-бары 61-63;
финансовые последствия62;
маркетинг
62;заявление о
миссиибренда
Mcdonald'S 61;стили
обслуживания
услуг62-63; штатное
расписание63;
технология63
SBA(малый бизнес
Ассоциации)106
планирование,
персонал280-
283,282
школы, питание в
78,82-83 мест оборот,
скорость259
вторичная
информация308
самообслуживание:
обслуживаниенепитк
ов
метод214;
продовольственнойсл
ужбы67,
197

продажав
продовольственным
цикле244
обслуживание195-
219; прямой
косвенные
аспекты28-29; дизайн
макета для
облегчения 182;
уровень28-

29;продукт/
матрица
обслуживания327,
328; см. Такжестили
обслуживания
плата за
обслуживание29, 56,
139сервисных
операций,классифика
ция
продукты питанияи
напитки 34-44сервис
прибыль цепи 279,
279стиль
обслуживания
/уровень,
классификация
обслуживаниепродук
тов питания и
напитков42-43
стилиобслуживания:
авиалинии
кейтеринг85; бары,
ночные клубыи пабы
53; бизнеси
промышленность
кейтеринг
80;дворецкий
71;
повседневнаястолова
я
64-65; кафе
68;круизные суда /
паромы 87;столовые
60-61; кейтеринг 71;
рестораныизысканно
й кухни
51;гостиничные
рестораны 57-
58;место

отдыха кейтеринг82;
дорожное
кейтеринг90;
сэндвич-бары 62-63;
спортивноезаведение
кейтеринг 73; выноси
доставка на дом
67;поезд кейтеринг89
SERVQUAL 337;
см.также качество
ShoreditchTrust111,
118 вывески
иплакаты, реклама
314-315
одновременность332-
333
Шесть Сигм341-342
Skenes, Joshua193-
194
АссоциацияМалого
Бизнеса
(SBA)106
гранты и
кредитымалому
бизнесу 103,106
автоматы по
продажезакусок 201
Snapchat321
социальные
вопросы:в
бизнес-анализе101;
факторы
вуправлениипродукт
ами питанияи
напитками18
социальные медиа
23,321-
322социально-
экономическая

сегментация 300,301	ночные клубы и пабы53-54; бизнес и промышленность общественного питания80; повседневнаястола я 65; кафе68-69;	рабочей силы182- 183; управление качеством и346- 347; критериинайма 279; процесс набора персонала278-279; дорожное питание90; сэндвич-бары 63;планирование 280-283, 282;спортивное сооружение питания 73;контроль 284-285; вынос и доставка надом 67; поезд общественногопитан ия 89-90; обучение280; оборот 286-288, 287;работа расписание 13,16 кадровые275-294
программнообеспеч ение: Управление взаимоотношениямис клиентами324;	связь 282-286; ограничениянауправл ение 18- 19;круизныесуда/ паромы 88; столовые61; дисциплина и увольнение290- 292, 291;занятость	оборот258 хранение:напитков 173-175; холод190; холод 188,189; вспособе производства замораживания. 190; в способе производства замораживания188, 189;пищевых продуктов 171;в циклеуправленияпищ евыми продуктами244
база данных 67;калькуляция рецептов и тестированиеменю 142	Сертификация АссоциацииПочв 354	
источники, устойчивость и 353,353- 354	в индустрии гостеприимства 3,4, 4, 275-278, 276- 277;события 71; рестораны изысканнойкухни 51- 52; гостиничные точкипитанияи напитков 58; правовая база288- 292; место проведениядосуга питание 82; опыт еды31-31; мотивация из 13, 285-286; пенсии289, 290;производительно сть, количественная оценка52; планированиеэффект ивного использования	
су-шеф58		
sousvide 191-194,192		
особые случаи, как причина дляеды 21- 22,22		
спортивное питание72-74;		
финансовые последствия72-73;		
маркетинг 73;количество стадионов мира повместимости 72; стиль продукции и услуг73;		
штатное расписание73;		
технология73-74		
персонал:авиакомпан ия общественного питания85-86; бары,		

сильные ислабыестороны, возможности угрозы(SWOT) анализ101-102, 102 дотационных операций142-143 надзор 183, 284- 285поставщик: утвержденныйсписок поставщиков 165; выбор 162 цепи поставок:непрерывно сть 162; управляющий 167,167поставка торговый пресс163 устойчивость 353, 353-357,355 устойчивыйресторан Ассоциация 353,353- 356, 355 SWOT-анализ 101- 102,102 меню табльдот123, 124-125, 125- 126,128-130, 140 обслуживаниестола 210, 218время ожидания стола266 Табология365 вынос 65-67,	208;обслуживание напитков217; потребительские тенденции 351- 352, 352;финансовые последствия66; холодильный торговыйавтомат машины 201 договор аренды40 тендер, закупка продуктов питанияпо 164 палаточнымкартам 152 ТерренсХиггинс общегоуправленияка чеством 339, 341,342 общий метод поставки,покупка продуктов питания на165 торговая реклама314 поезд общественногопитан ия 89-90;финансовые продовольственные магазины7, Траст 111,118 тема37 последствия 89; маркетинг89; стили обслуживанияи услуг89; 43; маркетинг 66-	67;стили обслуживанияи услуг67; темы, меню132 угроз, бизнес103 кадровое обеспечение89-90 обучение:управление магазины посетили2013- 2016 27; размеры объем работ 2-3,2-4, 3С платежи 363,364 чаевые 357-362,360- 361 Тодивала, Сайрус345 качеством 347; персонал280 питания 84- 91;авиакомпанияи 84-86; круизныесуда/паром ы 4; штатное расписание67; 86, 86-89, 87- 88;дороги/ технология67 со стороны двигателя90-91; дегустационное меню123, поезда89-90 124 лотки:централизова нное налоговая 29,139 обслуживание

лотков212-213;	обслуживание	ресторанов
чайные67-69	номеров60;	227-230,228,
использование213-214	паромы 89;	технологий362-365;
технические	столовые61;	229–230
факторыв	ликер218,	платежные
анализ	кейтеринг	системы362-
тенденций240	событий71-72;	уникально пункт
управлениипищевым	219,	продажи62,
и тенденции:	320;обслуживание	363; робот
потребитель350-	рестораныизысканно	автоматика365;
продуктамии	й стола218;	84,
352,351;	кухни	3С платежи 363,364
напитками18	52;гостиничные	101
экологические	поезда 41,89	телевизионная
353,353-357;	заведения питанияи	реклама314
технологии	Троттер,	университетыи
333;авиалинии	Чарли85	температура:пищев
этические 357-	напитков 58-59;место	й колледжи,
362;технология	оборот239	холдинг181,
кейтеринг 86;	отдыха кейтеринг82;	общественноепитан
бары,ночные	текученье	ие
362–365	кадров 286-288,287	181; закон оконтроле
клубы и пабы 54;	дорожное	в 83
бизнеси	кейтеринг90-91;	температурыза
TripAdvisor 23,	Twitter321-	Университет
321,323	322	Суррея 10,34
промышленностькей	сэндвич-бары63;	безопасностьюпищев
теринг		ых
126;авиасообщение	спортивноезаведение	нелицензированных
80; анализ бизнес-	уллажи и	ресторанов
плана101;	поломки174	продуктов (1990)185;
84-85; резьба 206;	кейтеринг 73-74;	икафе
кофеили	выноси	торговые автоматыс
повседневная	униформа,	2–3, 3, 4,7
столовая65;	персонал32	горячей едой201;
чай 219; десерт	доставка на дом67	
320;столовая	Единая	непредсказуемость:
кафе 69; круизные	система счетовдля	объем
суда/	тенденцииразвития	

бизнеса 237; меню mix238	продуктов питания в 199, 201; места 23, 54, 85, 89- 90; рынки 200- 201; мерчандайзинг рядом с 152; количество машин 202, 202; обзор 200- 206; требования предприятий 199; требования потреби- телей 199; в стандартной отраслевой классификации (SIC) 7-8 венчурный капитал 106 объем продаж 49, 62, 70, 95, 139, 142, 227, 231, 242-243, 250 ваучеры, онлайн 323	ние 235 Управление отходами 356-357 веб- сайтов, повседневная толовая операции и 65, 66 еженедельная /ежемесячная отчетность стоимости продуктов питания 259-260, 259 взвешенная скользящ- ая средняя 241 Wetherspoon 128, 128-129 пабы в 3 Белый, Марко Пьер 87 Оптовая реклама 314 оптовики 169
высококласные рестораны 95 до-продажа 320-321 городское озеленение 114, 115, 116 стоимость: добавление 143, 330; товаров на складе 171- 172; за деньги 27, 29, 81-82, 135; воспринимается 27, 143, 327, 331 веганский 37, 98, 145 вегетарианские 37, 98, 145 вендинг 67, 197, 298; преимущества 203; напитков 194, 201, 205, 208, 214-216, 218-219; безналичные системы 204-205, 206; клиентили внутренний эксплуат ируемый служба 204; договор действовал службы 204; решение использование 202; развитие и тенденции на рынке 204- 206; недостатки 203; типы	Политика Wahasa начальные 361 услуги официанта/ официантки: обслужи- вание напитков 217; обслуживание автомо- билей или драйв-ин 211-212; питание 209 Уоллес, Кевин 91 Настенные дисплеи 152 отходы, предотвраще-	Wi-Fi соединение 63 вино: аукционы 169; общие правила подачи 151; меню / список 51-52, 61, 113, 114, 133, 145-151, 147- 148; приобретение 168- 169; грузоотправители 169; Оптовая 169 Уинзор, Джеймс 200 беспроводные пусков

ые площадки
клиента59
беспроводныхсистем
пункта-продажи
58–59
графики работы
13,16
Всемирныйсписок
заключенных
(
Всемирныйсписокзак
люченных)92
программа
действийпо отходам
и ресурсам356
доходность,
стандартное245,
247
молодежные
хостелы6
YouTube321-322
Yoуo кошелек363

Загат 47,48
ноль дефектов