

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ АНАЛІТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ В ПРОЦЕСІ РЕІНЖІНІРИНГУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Наукові праці МАУП, 2015, вип. 45(2), с. 98–104

Проблема управління підприємством в умовах кризи належить до групи фундаментальних питань сучасної економіки. Це стосується, зокрема, стабільних капіталуютворюючих галузей, таких як ресторанний бізнес. За допомогою системного аналізу цієї сфери діяльності можна проводити дослідження можливих змін та механізмів адаптацій, що уможливує виживання активного розвитку. Особливої теоретичної значущості набуває дослідження перспектив їхнього розвитку, які можна характеризувати як одну з передумов відновлення вітчизняної економічної системи.

Внаслідок розвитку економічної кризи в Україні керівники підприємств змушені активно шукати шляхи виживання бізнесу. Оскільки процес впровадження ефективних методів ведення бізнесу пов'язаний зі змінами, то з усіх існуючих на сьогодні у сфері управління найбільш прогресивним, радикальним і універсальним є реінжиніринг бізнес-процесів.

Вітчизняні підприємства переживають небачену донині кризу, пов'язану з військовим конфліктом на сході. Багатство країни розтинається і розпорошується неякісним державним регулюванням, яке не має вектора дій: влада хаотично і не виважено приймає важливі рішення, що, в кінцевому підсумку, порушує баланс соціоекономічної системи. Мобілізація чоловіків, які є кваліфікованим персоналом, втрата територій, що були потужним осередком, — ці аспекти підривають позитивні зрушення в економіці і відкидають її в розвитку на багато років назад. У цих умовах економічним суб'єктам потрібно виживати і забезпечувати макроекономічний кругообіг доходами і ресурсами (благами). Найважче сьогодні підприємствам сфери послуг, зокрема ресторанного бізнесу, аде

населення, виснажене війною, скороченням доходів, галопуючою інфляцією та стрімкою девальвацією гривні, змушене економити на розвагах і дозвіллі та харчуватися вдома. Тому дослідження засобів реінжинірингу за допомогою аналітичних маркетингових методів для виявлення шляхів виживання і розвитку є актуальним питанням економічної науки та практики.

Проблемам реінжинірингу бізнес-процесів присвячено дослідження багатьох авторів. Засновниками концепції вважаються М. Хаммер і Дж. Чампі [1]. Продовжувач їхніх ідей Дж. Харрінгтон [2] досліджував процеси та управління ними на різних етапах: ідентифікації, адміністрування, документування та отримання зворотного аналізу впроваджених змін. Своєю чергою М. Ротер і Дж. Шук [3] зосереджували увагу на ідентифікації бізнес-процесів та їх аналізі, точній побудові та документальному оформленні. М. Робсон і Ф. Уллах [4] зосереджувалися на практичних аспектах впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, зокрема в кадрову політику. В. Мединський та С. Ільдеменов [5] досліджували реінжиніринг бізнес-процесів у сучасних умовах розвитку

російських підприємств, яким притаманні постійні кризові явища. В. Єліферов та В. Репін [6] висвітлюють аспекти впровадження методики реінжинірингу бізнес-процесів, побудови системи процесів, що охоплюють найважливіші аспекти управління, зокрема виробничого та адміністративного характеру. Проте підприємства сфери послуг, зокрема ресторанного господарства, залишаються поза увагою.

Дослідимо практичні аспекти впровадження аналітичних маркетингових методів у процес проведення реінжинірингу для вибору бізнес-процесів у ресторанному господарстві, що забезпечать їм розвиток.

Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства проводиться в наступній послідовності (рис. 1).

Основна робота проводиться за напрямом аналізу моделі реального або дійсного бізнесу, в ході якого відтворюється або реконструюється система дій, робіт, за допомогою яких підприємство реалізує існуючі цілі. Готується детальний опис і документація основних операцій підприємства, оцінюється їх ефективність, визначаються процеси, яким потрібна корінна перебудова.

Зокрема, у процесі впровадження моделі нового бізнесу в господарську діяльність підприємства всі елементи нової моделі бізнесу втілюються на практиці. Важливим є вміле стикування і перехід від старих процесів до нових так, щоб виконавці процесів не відчували дисгармонії робочої обстановки і стресу від впроваджуваних змін.

Як відомо, бізнес-процеси повинні бути прив'язаними до довгострокових планів компанії. Розглянемо початковий етап реінжинірингу – аналіз і коригування стратегії, що

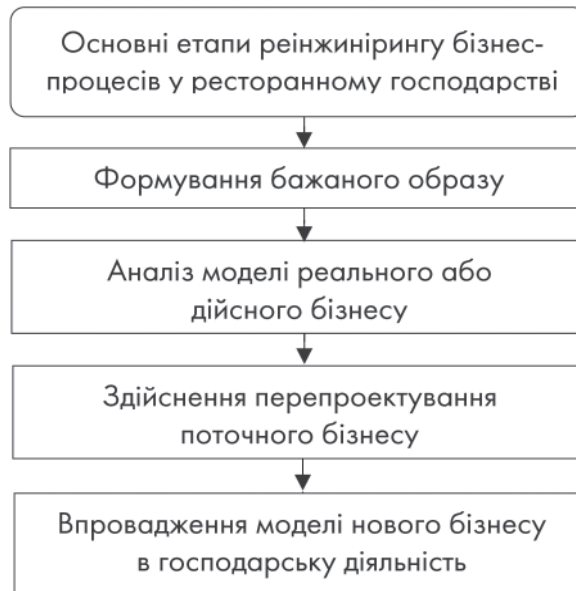


Рис. 1. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів у ресторанному господарстві

досягається завдяки оцінці маркетингової діяльності. Проте дослідження проведемо на макрорівні, вважаючи підприємства ресторанного господарства м. Києва за одиницю економічної системи.

Рекомендується спочатку визначити, яке місце в продуктовому портфелі компаній посідає певний бізнес-напрямок. Після цього може бути проведено SWOT-аналіз, щоб визначити подальші дії по кожному бізнес-напрямку.

Так, перспективними бізнес-напрямами в ресторанному господарстві Києва є мережа кав'ярень у супермаркетах і вуличних кафе-пекарень. Проаналізуємо стратегію і спочатку визначимо місце кожного напрямку за допомогою матриці BCG (див. рис. 2), попередньо здійснивши розрахунки (табл. 1).

Таблиця 1

Розрахунки показників

№ пор.	Напрямок	Частка ринку фірми, (%)	Частка ринку найбільшого конкурента, (%)	Відносна частка ринку (по відношенню до найбільшого конкурента; колонку 3 поділити на колонку 4)	Темпи зростання, (% в рік)
1	2	3	4	5	6
1	Кафе-пекарні	15	10	1,5	16
2	Мережа кав'ярень	10	15	0,66	7

1	2	3	4	5	6
3	Ресторанний бізнес	18	10	1,8	5
4	Кейтеринг та доставка обідів в офіс і додому	1	10	0,1	11

Спроекуємо отримані дані в розрахункову матрицю системи координат:

Темп зростання ринку, %	високий (більше 10 %)	Важкі діти Кейтеринг та доставка обідів (0,1; 11)	Зірки Кафе-пекарні (1,5; 16)
	низький (менше 10 %)	Собаки Мережа кав'ярень (0,66; 7)	Дійні корови Ресторанний бізнес (1,8; 5)
		Низька (менше 1)	Висока (більше 1)
		Відносна частка ринку	

Рис. 2. Матриця БКГ

Відповідно до матриці можна зробити такі коментарі:

1. Ресторанний бізнес (“Дійна корова”). Для цього напряму можна застосувати стратегію підтримки конкурентних переваг, тобто вкладати кошти у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки, або застосувати стратегію інтенсифікації зусиль з метою підвищення ринкової частки.

2. Кафе-пекарні (“Зірка”). Цей напрям має найкращі темпи зростання, тому варто застосувати стратегію підтримки конкурентних переваг. Це стає можливим при впровадженні в діяльність ресторанних підприємств сучасних технік маркетингу та інноваційних технологій, таких, наприклад, як QR-код – інтерактивний стіл та інтерактивний бар, що дає широкі можливості до маркетингу послуг ресторану он-лайн.

3. Кейтеринг (“Важка дитина”) – темп росту ринку сповільнився. Це напрям бізнесу, що посідає лідируючу позицію на ринку з низьким темпом росту. Його цінність пояснюється тим, що він не вимагає значних інвестицій і забезпечує значні позитивні грошові потоки: не тільки окупає себе, а й забезпечує можливості для інвестування в нові проекти, від яких залежить майбутнє зростання підприємства. Потрібно оновити спектр послуг.

4. Мережа кав'ярень (“Собака”) – можна застосувати стратегію інтенсифікації зусиль: є непогані темпи зростання і відносна частка ринку, тому потрібно вкладати кошти, щоб перевести його у “Важкі діти”, або застосувати стратегію елімінації, тобто закрити напрям бізнесу. Тому для прийняття остаточних стратегічних рішень по кав'ярням треба провести SWOT-аналіз, щоб визначити, чи є перспектива розвинути їх і зробити успішну “Зірку”. Своєю чергою за відволікання коштів на рятування мережі кав'ярень ресторанний бізнес може перейти в категорію “Собак”, тобто стати збитковим.

Для цього дослідимо, які потенційні можливості може дати зовнішнє оточення, а також, які ключові компетенції можуть бути задіяні в їх реалізації (див. табл. 2).

Таким чином, політика підприємств ресторанного господарства в цьому сегменті (мережа кав'ярень) може бути такою:

- розширення асортименту в меню;
- розвиток мережі шляхом відкриття кав'ярень у торгових центрах і нових районах міста;
- підтримка стабільних партнерських стосунків з постачальниками;
- розширення бонусних програм для активізації попиту.

SWOT-аналіз кав'ярень

	Можливості зовнішнього середовища	Загрози зовнішнього середовища
Сильні сторони компанії	Під час розвитку нових районів міста можна відкривати нові кав'ярні, маючи лояльних до певного бренду клієнтів та постійних постачальників	Навіть якщо не буде можливості побудувати нові кав'ярні, можна зберігати лояльних клієнтів за рахунок бонусних програм і постійних поставок продуктів
Слабкі сторони компанії	Навіть якщо асортимент компаній не буде розширюватися, будівництво нових кафе в торгових центрах і нових районах дозволить отримати нових клієнтів	Якщо асортимент компаній не буде розширюватися, а нових площ під кав'ярні не буде, можна втратити нових клієнтів і, можливо, постійних клієнтів буде недостатньо для прибутковості

Відповідно, маючи КРІ по кожній зі стратегічних цілей, керівництво підприємства може задати цільові значення кожного показника за результатами аналізу діяльності компанії, конкурентів, тенденції галузі тощо (табл. 3).

Крім того, важливим під час визначення можливих перетворень бізнес-процесів на підприємствах є факторний аналіз умов зовнішнього середовища, для оцінки впливу якого застосовується PEST-аналіз. Так,

для проблемного бізнесу, а саме кейтерингу та доставки обідів в офіси та додому, варто провести відповідні розрахунки (див. табл. 4). Причому чим сильніший позитивний чи негативний вплив кожного фактора на бізнес, тим більше балів йому надається. Позитивний вплив позначається знаком "+", негативний – знаком "-".

Для розширення аналізу застосуємо матрицю McKinsey, що оцінює конкурентну

Таблиця 3

Розрахункова карта кав'ярень

Перспектива	Стратегічні цілі	КРІ	Значення КРІ		
			2014	2015	2016
Фінанси	Підвищення прибутку	Чистий прибуток, %	+10	+20	+30
	Зростання виручки	Валова виручка, %	+20	+30	+40
	Оптимізація витрат	Сумарні витрати, %	-5	-10	-15
Клієнти і маркетинг	Підвищення ринкової частки кав'ярні	Частка ринку, %	+5	+15	+25
	Відкрити нові кав'ярні	Частка ринку нових кав'ярень, %	+2	+7	+18
	Підвищити задоволеність клієнтів	Задоволення потреб клієнтів, %	+10	+20	+30
Внутрішні бізнес-процеси	Моніторинг вільних площ	Кількість нових кав'ярень в рік	+2	+6	+12
	Розширити бонусні програми	Число маркетингових акцій в рік	+3	+4	+6
	Розширити асортимент	Кількість нових найменувань в асортименті, %	16	24	32
	Підтримка партнерства з постачальниками	Витрати на постачальників (їхні помилки, зрив строків, брак і т. д.), %	-3	-5	-10
Навчання і розвиток	Підвищення кваліфікації маркетологів	Маркетологи, які пройшли підвищення кваліфікації, %	25	65	100
	Тренінги для офіціантів	Офіціанти, які навчалися на тренінгах, %	45	85	100
	Підвищення задоволеності співробітників	Задоволеність співробітників, %	+10	+20	+30

PEST-аналіз для кав'ярень

№ пор.	Фактор	Вплив (за 5-бальною шкалою)
1	P (політика)	
	Вводиться нова міська програма підтримки малого бізнесу	+3
	Посилюються санітарні норми для пунктів харчування, магазинів	-4
2	E (економіка)	
	Вводяться податкові пільги для малого бізнесу	+4
3	S (суспільство)	
	Зростає темп життя, що підвищує роль кафе і кав'ярень	+3
	Продовжується міграція з регіонів до Києва, що збільшує кількість потенційних покупців	+2
4	T (технологія)	
	Розширяється асортимент обладнання для невеликих кафе	+2

позицію і привабливість галузі. При цьому, факторам присвоюємо вагу від 0 до 1. Далі кожен фактор оцінюється за 10- або 5-бальною шкалою (табл. 5).

Результат побудови матриці трактується так: продукти в трьох клітинках верхньої лівої частини матриці, де довгострокова привабливість галузі і сила/конкурентна позиція бізнесу сприятливі, є найпріоритетнішими для інвестицій. По інвестиційному пріори-

тету йдуть продукти, розміщені в три квадранти, розміщені по діагоналі матриці: від лівого верхнього кута до нижнього правого. Рекомендовані стратегії для напрямів, що потрапили в три клітинки в правому нижньому кутку матриці, — скорочення інвестицій (рис. 3).

Так, відповідно до рис. 3 продукти в лівому верхньому 3-квадранті (це кафе-пекарні та кав'ярні) заслуговують найбільшої уваги з

Таблиця 5

Оцінка галузевої привабливості й конкурентної позиції кафе-пекарень

Показники галузевої привабливості	Вага	Оцінка	Зважена оцінка галузі
Сезонні та циклічні коливання	0,2	6	1,2
Інтенсивність конкуренції	0,3	3	0,9
Дохідність галузі	0,5	5	2,5
Оцінка привабливості галузі (усереднене)	1	14	4,6
Здатність конкурувати за цінами і якістю	0,5	5	2,5
Конкурентні сили і слабкості	0,5	5	2,5
Оцінка конкурентної позиції (усереднене)	1	10	5

Довгострокова	Конкурентна позиція			
		сильна	середня	слабка
	висока	кафе-пекарні	кав'ярні	
	середня		ресторанний бізнес	
низька			кейтеринг і доставка обідів	

Рис. 3. Матриця McKinsey для підприємств ресторанного господарства

точки зору інвестицій. Таким чином, за проведеними розрахунками можна зробити такі висновки:

1. Кафе-пекарні потребують збільшення частки у локальному сегменті.

2. Ресторанам варто розширити асортимент у меню та оновити програми лояльності, щоб оживити попит.

3. Послуги з кейтерингу та доставки обідів потребують маркетингових засобів, зокрема підвищення рейтингу в Інтернеті, розширення асортименту і цінової лінійки, доставка страв до сімейних та інших подій додому і в офіс.

Отже, результати дослідження демонструють досить непогані перспективи ресторанного господарства в Україні. Орієнтир, звичайно, — на боці недорогих бюджетних бізнес-напрямів: кафе-пекарні, кав'ярні. Тому реорганізація діяльності повинна передбачати концентрацію зусиль на розширенні цих мереж поруч з основними потоками людей: біля транспортних пересадочних пасажирських вузлів, поруч з офісами, навчальними закладами тощо. Цим забезпечується виконання основного принципу бізнесу — задовольнити попит споживачів, що в умовах кризи є важливою умовою виживання — існування — розвитку.

Як видно з розрахунків, процес реінжинірингу спрямований на вирішення не окремих простих господарських завдань, а важких, комплексних проблем, здійснення збільшених операцій, які поліпшують фінансово-економічний стан підприємств ресторанного бізнесу та посилюють його конкурентні позиції. Зазначений маркетинговий аналітичний інструментарій дає змогу проводити адекват-

ну оцінку бізнес-напрямів та будувати управлінські рішення, керуючись розрахунками.

Перспективними для подальших досліджень у цьому напрямі є застосування економіко-статистичних та економіко-математичних методів, що уможливить моделювання бізнес-процесів у системі реінжинірингу компаній.



Література

1. Hammer M. Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. – London: Nicholas Brealey Publishing, 1993. – 216 p.

2. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон. – СПб.: АЗБУКА Б Микро, 2002. – 314 с.

3. Ротер Майк. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / Майк Ротер, Джон Шук; [пер. Г. Муравьева]. – М.: Альпина Паблишер, 2006. – 144 с.

4. Robson M. The Journey to Excellence / M. Robson. – Wantage: MRA International Ltd., 1986.

5. Медынский В. Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / В. Г. Медынский, С. В. Ильдеменов; под ред. В. И. Ирикова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414 с.

6. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 219 с.

7. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов [Полный курс МВА. Учебник] / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – [2-е изд., испр.]. – М.: Эксмо, 2007. – 592 с.

8. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 333 с.

За результатами проведеного аналізу напрямів господарської діяльності на ринку ресторанних послуг встановлено, що найперспективнішим бізнес-напрямом сьогодні є кафе-пекарні, потенціалом до підйому володіє також ресторанний бізнес. Привабливими для інвестування, незважаючи на проблеми, залишаються послуги кейтерингу і доставки обідів. Мережі кав'ярень також мають потенціал до розвитку.

По результатам проведенного анализа направлений хозяйственной деятельности на рынке ресторанных услуг установлено, что наиболее перспективным бизнес-направлением сегодня являются кафе-

пекарни, потенциалом к подъему обладает также ресторанный бизнес. Привлекательными для инвестирования, несмотря на проблемы, остаются услуги кейтеринга и доставки обедов. Сети кофеен также имеют потенциал к развитию.

According to the results of the analysis of business trends in the market of restaurant services it found that the most promising line of business today is a cafe-bakery, has the potential to rise also the restaurant business. Attractive for investment, despite the problems are catering services and delivery of meals. Online stores also have the potential to develop.

Надійшла 25 березня 2015 р.