



# **Бизнес-план организация пиццерии**

## *СОДЕРЖАНИЕ*

1. Исходные данные для выполнения работы
    - 1.1 Общая характеристика предприятия ООО «Лакомка»
    - 1.2 Внутренняя среда организации
    - 1.3 Внешняя среда организации
      - 1.3.1 Общее состояние экономики
    - 1.4 Постановка проблемы
  2. Разработка системы управления
    - 2.1 Миссия организации
    - 2.2 Определение основных ценностей руководства организации
    - 2.3 Определение изменения факторов внешней среды и их влияние на организацию
    - 2.4 Проектирование внутренней среды организации
      - 2.4.1 Характеристика основных целей организации и задач
      - 2.4.2 Описание основных предлагаемых технологий
      - 2.4.3 Разработка организационной структуры предприятия
      - 2.4.4 Обоснование основных требований к составу и структуре персонала организации
      - 2.4.5 Сравнение проектируемой внутренней среды организации с существующей
    - 2.5 Разработка системы мотивации персонала
    - 2.6. Проектирование системы контроля деятельности организации
  3. Управленческие решения по практической реализации предлагаемых разработок
    - 3.1 Организационный план проведения мероприятий
    - 3.2 Предполагаемые трудности в реализации мероприятий
    - 3.3 Рекомендации по организации нововведений
- Заключение
- Список использованных источников

## ***1. ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ***

### ***1.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО ЛАКОМКА***

Данное предприятие представляет собой пиццерию, расположенную в г. Чита на ул. Карла Маркса дом № 16. Напротив расположен парк, слева рынок. Это место выбрано не случайно, Ул. Карла Маркса является постоянным местом большого скопления народа, а праздники и мероприятия проводятся в парке.

Основными направлениями деятельности пиццерии является обеспечение населения качественной и вкусной пиццей, а также другими продуктами, реализуемыми в данном заведении и получение прибыли.

Организационно-правовой формой данной пиццерии является – Общество с ограниченной ответственностью. Участники такого общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Если же участник внес вклад в уставный капитал общества не полностью, то он несет ответственность в пределах стоимости неоплаченной части его вклада. Общество же не отвечает по обязательствам своих участников. ООО может быть учреждено одним лицом, которое становится его единственным участником или может впоследствии стать обществом с одним участником, но не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица. Число участников общества не должно быть более пятидесяти. Участники общества с ограниченной ответственностью вправе:

- 1) участвовать в управлении делами общества в порядке, установленном законом и учредительными документами общества;
- 2) получать информацию о деятельности общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной

документацией в установленном его учредительными документами порядке;

- 3) принимать участие в распределении прибыли;
- 4) продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества либо ее часть одному или нескольким участникам данного общества в порядке, предусмотренном Федеральным законом и уставом общества;
- 5) в любое время выйти из общества независимо от согласия других его участников;
- 6) получить в случае ликвидации общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

Участники общества обязаны:

- 1) вносить вклады в порядке, в размерах, в составе и в сроки, которые предусмотрены Федеральным законом и учредительными документами общества;
- 2) не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности общества.

Учредителями Общества с ограниченной ответственностью «Лакомка» является ООО «Визит», ООО «Фортуна», физические лица И.И. Чупина и Е.В. Живулина заключающие между собой учредительный договор и утверждающие устав общества, эти документы считаются учредительными. Первоначальный капитал, состоит из собственнй и заемных средств. Собственные средства распределены между участниками, внесшими свои вклады в уставный капитал общества, следующим образом:

ООО «Визит» - 1млн. 100 тыс. рублей;

ООО «Фортуна» - 1 млн. рублей;

И.И. Чупина - 300 тыс. рублей;

Е.В. Живулина - 200 тыс. рублей.

Раз в год принимается решение о распределении чистой прибыли

между участниками общества пропорционально их долям в уставном капитале, таким образом: ООО «Визит» имеет долю 42%, ООО «Фортуна» 38%, И.И. Чупина 12%, Е.В. Живулина 8%. Высшим органом общества является общее собрание участников общества. Общее собрание участников общества может быть очередным или внеочередным. Все участники общества имеют право присутствовать на общем собрании участников общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений. Исполнительный единоличный орган общества в лице директора избирается общим собранием участников общества на 7 лет, но его полномочия могут быть приостановлены по решению общего собрания участников или по собственному заявлению.

Первоначальный капитал составляет 3 млн. 200 тыс. рублей; 2,6 млн. из которых – собственные средства коммерческой организации (ее уставный фонд), 600 тыс. взяты в банке под 14% годовых на 3года.

Основная оказываемая услуга - услуга питания закусочной, применяется обслуживание официантами. Дополнительные услуги: организация и обслуживание торжеств, семейных обедов и ритуальных мероприятий.

Целью данного предприятия как коммерческой деятельности является получение прибыли путем оказания услуг общественного питания.

Меню пиццерии включает помимо 5 видов пицц, холодные и горячие блюда и закуски, гарниры, сладкие блюда, горячие, холодные и алкогольные напитки<sup>2</sup>.

Пицца является основным блюдом меню, выпускается 5 её видов, структура по объему реализации представлена на диаграмме 1.1.

---

<sup>2</sup> Более подробный перечень представлен в приложении А

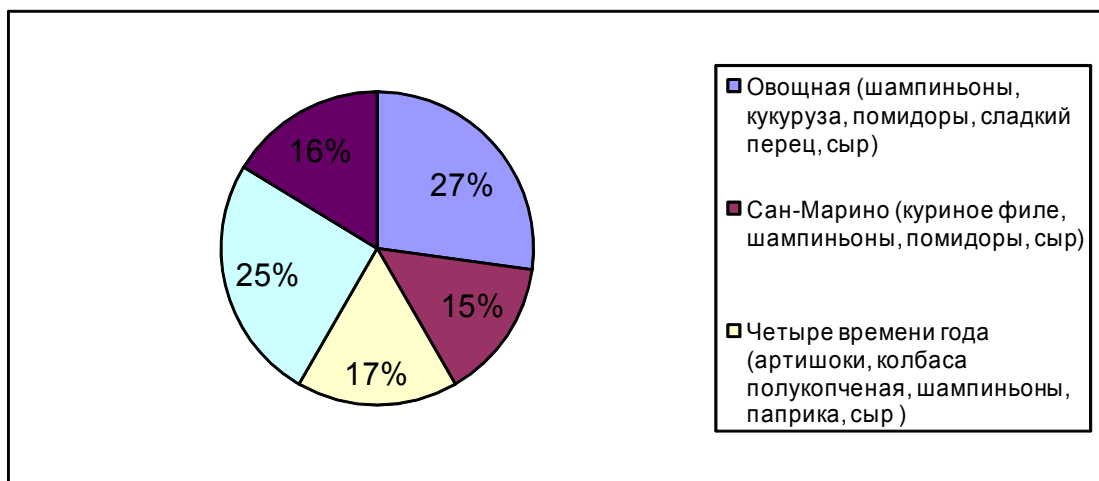


Диаграмма 1.1 - структура по объему реализации пиццы

Таким образом, из рисунка видно что, из вышеперечисленных видов пиццы наиболее реализуемой является «Деревенская».

### 1.2 Внутренняя среда организации



Рисунок 1.2. Организационная структура пиццерии

Приведенная структура управления персоналом относится к линейной (рисунок 1.2.). Для нее характерно:

Четкое разделение труда и установление жесткой системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающих выполнение сотрудниками обязанностей и координаций различных задач; иерархичность уровней управления, при которых каждый нижестоящий подчиняется вышестоящему и контролируется им; четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных кадров в каждой области.

Структура позволяет директору оперативно управлять работой предприятия и находиться в курсе событий.

Обязанности управленческого состава предприятия:

Директор:

- организует всю работу предприятия;
- несет полную ответственность за его состояние и состояние трудового коллектива
- представляет предприятие во всех учреждениях и организациях;
- распоряжается имуществом предприятия;
- издает приказы по предприятию в соответствии с трудовым законодательством;
- принимает и увольняет работников;
- открывает в банках счета предприятия;
- осуществляет экономическое планирование.

Зам директора:

- заключает договора;
- поиск поставщиков материала;
- маркетинговая политика;
- применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия;
- принимает участие в планировании;
- разрабатывает мероприятия по снижению себестоимости и

повышению рентабельности предприятия, улучшению использования производственных фондов, выявлению и использованию резервов на предприятии;

- разрабатывает календарные графики работы.

Бухгалтер:

- ведет бухгалтерский учет и отчетность;

- выполняет расчетные работы, оформляет необходимую документацию;

- следит за точностью и своевременностью расчетов с потребителями, поставщиками и органами налогового контроля;

- составляет итоговые бюджетные отчеты для предоставления в налоговые органы;

- принимает активное участие в планировании в области налоговой и ценовой политики предприятия.

- производит финансовые расчеты с заказчиками и поставщиками, связанные с реализацией готовой продукции, приобретением необходимого сырья, в его задачи также входит получение кредитов в банке, своевременный возврат ссуд.

Менеджер по закупкам:

- осуществляет закупки необходимых товаров (продуктов);

- организует контроль за качеством поступающего на предприятие сырья, полуфабрикатов и др., так как качество продукции является определяющим в общей оценке результатов деятельности трудового коллектива.

Администратор-технолог:

- обеспечивает контроль за сохранностью оборудования;

- прогнозирует замену оборудования и запасных частей, а также своевременный ремонт оборудования;

- следит за качеством проведения ремонтов и профилактических работ;

- осуществляет инвентарный контроль;



- следит за правильной работой оборудования и персонала;
- контролирует соблюдение установленной технологии;
- осуществляет оперативный контроль за ходом производства;
- осуществляет контроль за комплексностью и качеством готовой продукции.

Целями деятельности организации являются:

Предоставление посетителям высококачественной продукции;

Удовлетворение потребностей посетителей путем постоянного изучения запросов и реагирования на них в отношении качества предоставляемых услуг;

Повышение рентабельности путем усовершенствования технологии и повышения производительности;

Тесное сотрудничество с поставщиками с целью налаживания долговременных деловых отношений, основанных на строгом соблюдении равенства и на объективных критериях для определения цен;

Для достижения перечисленных целей решаются следующие задачи:

Улучшение качества работ за счет набора высококвалифицированных сотрудников;

Применение новых технологий, т.е. современных материалов и нового технологического оборудования;

Выявление поставщиков соответствующих требованиям организации (низкие цены, бесперебойные поставки, широкий ассортимент, с действующей системой скидок и т.п.);

Усовершенствование управления персоналом;

Обучение персонала новым приемам и технологиям.

В организации используются следующие технологии:

Во-первых, в предприятии функционирует мучной и горячий цех, которые выполнены одним блоком. Во-вторых, производится приготовления различных напитков, коктейлей и т.д. по новейшим технологиям. В-третьих, производятся тепловые обработки. Цех оснащён современным

оборудованием в соответствии с нормами оснащения предприятий общественного питания и санитарно-гигиеническими требованиями.

### ***1.3 ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ***

Основными потребителями продукции являются

1. Жители города Читы, где расположена пиццерия;
2. Ближайшие организации (школы №48 и 45, офисы);
3. Любые клиенты, желающие приобрести продукцию пиццерии.

Для успешной реализации своей продукции организация дифференцировала потребителей, чтобы выявить тех из них, которые могли бы стать потенциальными потребителями продукции данной организации.

Критериями дифференцирования рынка являются:

социальная принадлежность - рабочие, служащие, пенсионеры, школьники, бизнесмены;

уровень дохода - средний, низкий и высокий.

Главным образом, продукция пиццерии пользуется спросом у работающих, со средним доходом и выше, также кафе популярно среди семей и молодежи.

Для эффективной деятельности предприятия следует изучить информацию о конкурентах<sup>3</sup>, – какие услуги они предлагают, какова цена на услуги и каков круг обслуживаемых клиентов.

Таким образом, после проведенного анализа выявилось следующее: на рынке общественного питания основным конкурентом создаваемого предприятия является кафе «Зенит». Для повышения конкурентоспособности пиццерии необходимо осуществлять деятельность в области рекламы и ценообразования, используя свои сильные стороны: такие как выгодное место расположения, новизну предлагаемого товара, отличающегося от товаров конкурентов и высокое качество продукции, получаемое за счет

---

<sup>3</sup> Более подробный перечень представлен в приложении В

качественного сырья и высокопрофессиональных кадров.

Поставщиками являются организации, занимающиеся оптовой торговлей, которые удовлетворяют организацию по следующим показателям:

1. стоимость поставляемого товара;
2. гарантия качества поставляемого товара
3. график поставки товаров;
4. пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товаров.

Все продукты кроме соков, лимонадов и спиртных напитков закупаются на местной оптовой базе, овощи в агрофирме «Пурсей». Заключены договоры поставки с фирмами «Центр» и «Фиеста» (спиртное), «Гелиос», и представителями компании «Coca-Cola» (напитки). Овощи и скоропортящиеся продукты закупаются ежедневно, для остальных продуктов запасы пополняются по мере необходимости, в среднем раз в 15 дней.

### ***1.3.1 ОБЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ЭКОНОМИКИ***

По данным Госкомстата, доля прибыльных предприятий в торговле и общественном питании за названный период достигла 66,8%. Торговля и общепит самые развитые и в то же время самые динамичные отрасли малого бизнеса в России. За прошлый год рост в этих секторах составил примерно 70 процентов. Министерство экономического развития и торговли РФ прогнозирует максимальные темпы роста инвестиций в сфере торговли, общественного питания и транспорта. Наиболее высокие темпы роста прогнозируются в Дальневосточном федеральном округе - 133,5 процента, Южном федеральном округе - 121,4 процента и Северо-западном федеральном округе - 116,5 процента.

Аналогичная ситуация и в нашем городе: по сообщению Читинских статистиков, оборот розничной торговли за первое полугодие составил 4725,7 млн. руб. Это значит, что горожане потратили на покупки именно эту сумму. Если сравнивать с аналогичным периодом прошлого года, то она

увеличилась на 3,6%. Возрос оборот и общественного питания на 1,8%, и составил 184 млн. руб. Количество предприятий общественного питания составляет 235 объектов, в том числе общедоступная сеть - 127 с общим числом посадочных мест - 4182. Прирост составил 9,5%. Оборот общественного питания за отчетный период составил 293,3 млн. рублей, рост 117,7 % в сопоставимых ценах к уровню 2004 года. Сфера торговли и общественного питания является одной из самых инвестиционно привлекательных, так в 2004 году сумма инвестиций составила около 67 млн. рублей.

При анализе внешней среды, учитываются следующие факторы:

Экономический;

Политический;

Социальный;

Санитарно – гигиенический.

Политический фактор: Суть этого фактора в изучении намерения правительства, анализе средства которые используются правительство и местными органами власти для проведения своей политики. Делая основную ставку на президента Путина, можно отметить, что его методы хорошего политика сочетаются с жесткостью и решительностью. Он способен сделать все ради пользы дела и не остановится ни перед чем. Значит надо постараться предугадать его политику. На мой взгляд, назначение определенных лиц в правительство по его указу свидетельствует о том, что правительство будет придерживаться экономических реформ, сочетающихся с денежными вливаниями из-за рубежа и топтанием на месте. Центробанк будет придерживаться политики «вмешательства» и искусственного поддержания курса рубля, сглаживания скачков и прочих неприятностей.

Социальный фактор: Суть этого фактора в выяснении отношений людей к работе и качеству жизни, росту населения, демографии. Большинство работников поддерживает руководство и доверяет ему. Но тут надо действовать осторожно, избегая непопулярных действий, таких как

сокращение и понижение заработной платы. Рабочий боится, что изменения затронут его лично. Основная группа основывает свою поддержку на доверии к руководству. Значит, наши действия будут чаще всего трактоваться как положительные. В целом ситуация в коллективе благоприятная, т.к. у руководства есть основа – доверие к людям.

Санитарно – гигиенический фактор: На предприятии созданы благоприятные условия внешней среды: температура воздуха 18-20°C, относительная влажность 60%. Эти условия создаются путём устройства приточно-вытяжной вентиляции с преобладанием вытяжки. Также установлен кондиционер, который тоже благоприятствует созданию необходимого микроклимата. В цехе применено искусственное и естественное освещение. Естественное освещение дадут окна. Искусственное освещение создадут люминесцентные лампы. В цехе имеется подводка горячей и холодной воды к раковине моечной ванны. Имеется канализация, которая обеспечивает удаление сточных вод.

#### ***1.4 Постановка проблемы***

Главной проблемой данной организации являются конкуренты. Так как предприятия общественного питания заметно увеличиваются по стране.

На сегодняшний момент рынок подобных видов продукции и услуг уже сформирован, насыщен, и поделен примерно в одинаковом объеме. Поскольку данная отрасль является развивающейся, то в качестве будущих стратегий предприятию, специализирующемуся на данном виде продукции, может выступать более глубокое проникновение на рынок с помощью маркетинговых мероприятий, а также диверсификация производства. Поскольку у предприятия «Лакомка» уже имеется достаточно широкий круг потенциальных клиентов и потребителей, а также предприятие реализует свою продукцию по цене, более низкой, чем у конкурентов, то применяемые конкурентами стратегии не приведут к ухудшению положения фирмы на

рынке.

Стратегия конкурентов агрессивна и в охвате рынка они используют методы маркетинга.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что у нас есть довольно перспективная маркетинговая возможность сбыта продукции высокого качества по низким ценам.

При правильно проведенном исследовании, возможно, открыть недостатки и преимущества конкурента, узнать о его слабых и сильных сторонах, что впоследствии, несомненно, скажется на прибыли и развитии фирмы. А именно насколько быстро происходит его развитие, качество товара конкурента, его цену, форму рекламы и сбыта, техническую поддержку.

## *2. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ*

### *2.1 Миссия организации*

Выбор миссии является ответственным решением, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития. В менеджменте под миссией организации понимают основную общую цель, четко выраженную причину существования организации. Миссию организации можно сформулировать следующим образом: максимальное удовлетворение потребностей самого широкого круга клиентов в товарах и услугах общественного питания, за счет применения новейших технологий и техники, индивидуального и подхода высоко квалифицированных работников к каждому клиенту и при обеспечении справедливого отношения к своим сотрудникам.

Миссия выражает основную цель организации, т.е. главной целью организации является выход на рынок и последующее расширение рыночной доли. Основным товаром пиццерии, безусловно, считается пицца, вокруг нее строится весь ассортимент, и основной источник дохода. Поэтому главный упор делается на выпуск пиццы в 5 вариантах, с различными начинками. Непререкаемым условием является ее высокое качество и отличный вкус. Это одно из конкурентных преимуществ предприятия.

Так как спрос на услуги общепита является постоянным с небольшим сезонным влиянием (в летний период он повышается), то необходимо создание преимуществ перед другими конкурентами, уже находящимися на этом рынке.

В условиях конкурентной борьбы организации необходимо провести ряд мероприятий по улучшению продукции и завоеванию симпатий потребителей. Так дизайн и качество могут быть улучшены, если выпускать

пиццу в красочных коробках, с логотипом, не только придающих внешний вид изделиям, но и позволяющих надолго сохранить тепло. Немаловажно, что это нововведение лишь в незначительной мере повлияет на цену изделия. Работа без обеденного перерыва также поможет привлечь часть клиентов конкурентов. В дальнейшем возможно расширение ассортимента путем увеличения производственной мощности. Вежливое, быстрое обслуживание, широкий ассортимент высококачественных изделий - все это, несомненно, завоевывает симпатии потребителей.

## ***2.2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ***

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать.

Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри предприятия (организации). Оно применимо не только к сферам материального производства, но и ко всем видам занятости.

Высококвалифицированные работники и служащие, проработавшие на предприятии не один год и выполняющие в совершенстве свои обязанности, умеющие правильно оценить ситуацию и найти решение любой проблемы являются главной ценностью руководства.

Оборудование, новая техника и технологии, постоянное введение обновления уже имеющегося т.к. от состояния этих единиц зависит качество выполняемых услуг и производимой продукции;

Качество выполняемых услуг и производимой продукции, т.к. от этого прямо зависит прибыль организации, чем выше качество услуг и продукции,



тем больше клиентов.

Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определёнными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определённые решения.

### ***2.3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЮ***

Изменение факторов внешней среды прямым образом откладывает отпечаток на организацию. Изменения могут проходить как в положительной, так и в отрицательной формах.

Положительные формы:

1. Стабильность поставок;
2. Бесперебойность работы предприятия;
3. Приобретение новых потребителей;
4. Потребители удовлетворены качеством нашей продукции;
5. Положительное отношение контактной аудитории;
6. Принятие законов, предусматривающих льготы для производителей;
7. Спад инфляции

Отрицательные формы:

1. Нестабильность поставок сырья;
2. Забастовка рабочих нашего предприятия;
3. Потеря существующих связей с потребителем;
4. Неудовлетворённость потребители качеством нашей продукции;
5. Плохое отношение к нам контактной аудитории;
6. Принятие законов, ущемляющих права производителей;

7. Рост инфляции.

Уменьшить отрицательное влияние вышеперечисленных факторов можно следующим образом;

1. Создать производственные запасы;
2. Наладить контакты с новыми поставщиками;
3. Постоянный поиск нового рынка сбыта, но нужно учитывать, что всё-таки более надёжные это старые, проверенные связи;
4. Постоянный контроль за качеством продукции;
5. Действовать по обстоятельствам.

## ***2.4 ПРОЕКТИРОВАНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ***

### ***2.4.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ЗАДАЧ***

Основными целями организации являются:

Расширение ассортимента выпускаемой продукции;

Сохранение и улучшение качества услуг и продукции;

Получение стабильной прибыли;

Предоставление клиентам услуг по наиболее конкурентным ценам;

Сотрудничество с поставщиками с целью долговременных деловых отношений.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда,

высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми.

#### ***2.4.2 ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ПРЕДЛАГАЕМЫХ ТЕХНОЛОГИЙ***

Центральное место занимает основной производственный процесс, в результате которого исходные материальные ресурсы превращаются в готовую продукцию.

В предприятии функционирует блок мучного и горячего цеха. В этом цехе завершается технологический процесс: осуществляться тепловая обработка продуктов и полуфабрикатов, приготовление гарниров, соусов некоторых несложных блюд, а также тепловая обработка для холодных и

сладких блюд; производится приготовление горячих напитков, а так же приготовление и порционирование холодных блюд и закусок, сладких блюд. Производственная программа составляется на основании ассортимента блюд. В зависимости от того, какой продукт является результатом производства, производственные процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Своевременное и качественное выполнение основного производства в значительной степени зависит от того, как налажено выполнение вспомогательных и обслуживающих процессов, которые подчинены задаче лучшего обеспечения основного обслуживания.

#### ***2.4.3 РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ***

Структура организации координальных изменений не претерпела и осталась линейной. На данном этапе развития политика предприятия изменилась, и руководство включило в аппарат управления службу маркетинга. Специалисты в области маркетинга на предприятии называются маркетологами. Задачами маркетологов являются исследования рынка, товаров, конкурентов, потребителей и других областей. Служба маркетинга занимается разработкой тактики фирмы и осуществлением товарной, ценовой, сбытовой политики и стратегии продвижения товара на рынке.

В условиях рыночных отношений использование маркетинга является объективно необходимым, так как он указывает предприятиям и организациям наиболее правильные пути повышения эффективности их деятельности, ориентированной на потребителя реализуемой продукции.

С помощью маркетинга более рационально решаются проблемы обеспечения потребителей необходимыми товарами и услугами с целью получения максимальной прибыли и хороших экономических результатов на товарном рынке.

#### **2.4.4 *ОБОСНОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ТРЕБОВАНИЙ К СОСТАВУ И СТРУКТУРЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ***

Квалификационные требования к работникам<sup>4</sup>:

Основные требования, применяемые к рабочему персоналу:

образование, практический опыт работы, навыки, способность к обучению, умение подчиняться вышестоящему начальству, это связано с тем, что в сфере общественного питания последнее время появляется много новинок: новая технология работы, новая техника.

С управленческим персоналом дело слаживается труднее и спектр требований намного шире:

образование, производственный опыт, ответственность за издержки производства (в случае неудачи сотрудник должен нести личную ответственность, не перекладывая ее на подчиненных);

поведение, внешний вид, уверенность в своих силах, уравновешенность, справедливость, честность;

целеустремленность: желание к повышению по службе, готовность к выполнению заданий, усердие, способность к дальнейшему образованию;

интеллектуальные способности: сообразительность, мыслительные способности, уровень суждения, умение вести переговоры;

манеры разговора: находчивость, ясность изложения мысли.

---

<sup>4</sup> Подробный перечень представлен в приложении С

#### *2.4.5 СРАВНЕНИЕ ПРОЕКТИРУЕМОЙ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ С СУЩЕСТВУЮЩЕЙ*

Новая структура к кардинальным изменениям не привела. С привлечением нового специалиста произошло некоторое перераспределение полномочий на предприятии, т.е. ранее занимавшийся маркетинговой политикой зам. директора выполняет свои конкретные задачи, а маркетинговой политикой на прямую занят специалист данного профиля – маркетолог. Концепция маркетолога включает в себя комплекс следующих действий:

- производство продукции, пользующейся спросом;
- нахождение рынка сбыта продукции;
- определение путей продажи непосредственно потребителю или через оптовую и розничную торговлю;
- определение потенциального покупателя.

Управлением маркетингом в рамках изучения, прогнозирования и активного воздействия на рынок потребителей, поставщиков и конкурентов является одним из основных элементов стратегии маркетинга и коммерческой деятельности как таковой.

Теперь к цели получения предприятием прибыли, свой вклад вносит маркетолог, а именно создаются условия для работы предприятия, при котором оно может успешно выполнить свои задачи.

Задачей маркетолога является глубокое изучение рынков, потребностей покупателей и особенностей их потребления. Эти задачи решаются стратегическим маркетингом по следующим направлениям: изучаются потребности и поведение покупателей, производится выбор целевых сегментов рынка и анализ конкурентоспособности. Под продвижением понимается совокупность различных видов деятельности по доведению информации о достоинствах продукта до потенциальных потребителей и стимулированию возникновения у них желания его купить. Современные организации используют сложные коммуникационные системы для поддержания контактов посредниками, клиентами, с различными

общественными организациями и слоями.

Продвижение продукта осуществляется путем использования в определенной пропорции рекламы, методов стимулирования сбыта (продаж), персональной продажи и методов связи с общественностью.

Что касается персонала предприятия, то в нем произошло четкое распределение труда, директору теперь еще подчиняется и специалист маркетинга – маркетолог.

## ***2.5 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА***

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации, так же это стимулы, которые организует одного или группу работников целиком отдаться работе, причем это происходит добровольно, для блага организации или для реализации имеющихся программ.

Основным мотивом всегда была и будет заработная плата. Заработная плата главный стимул к работе. Человек знает, чем больше он будет работать, тем больше он будет получать. Следующим мотивом является стимулирующий и мотивирующий аспекты заработной платы. Работникам предоставляется возможность получать больше, чем просто фиксированную заработную плату. В связи с этим поощрительные выплаты, связанные с достижениями сотрудников. Так же мотивом являются дополнительные формы оплаты труда за личный вклад. В дополнение к основной зарплате организация устанавливает различного рода льготы для лучших работников, это могут быть: скидки на покупку товаров организации, оплата части расходов на образование, медицинское обслуживание и т.д.

Так же применяются организационные и моральные мотивы:

К организационным относят: предоставление права голоса при решении ряда проблем, предоставление более содержательной и интересной работы, карьерный рост, самостоятельность, авторитет.

К моральным относятся: похвала и критика. Похвала должна следовать за любыми достойными действиями, в то время как критика за недостатки и упущения в работе.

Мотив – это побуждение воли; соображение и чувства, которое побуждает действовать, а мотивация – сила мотива, стимула.

Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

При этом, даже просто с экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель так же обязан понимать, что тут существует и моральный фактор.

## ***2.6 ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ***

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Существует 3 основных вида контроля, которые схожи друг с другом, т.к. имеют одну и ту же цель: способствовать тому, что фактически получаемые результаты были как можно ближе к запланированным. Различаются эти виды контроля только временем их осуществления.

1. Предварительный контроль. Этот вид контроля осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления этого вида контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Предварительный контроль используется в 3-х ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым



ресурсам.

В организации «Лакомка» основными средствами предварительного контроля в области человеческих ресурсов являются следующие: установление минимально допустимого уровня образования и стажа работы в данной области, проведение тестов и собеседований с целью определения профессиональной пригодности и психологических качеств нанимаемого работника в период перед его наймом.

Кроме человеческих ресурсов, организация «Лакомка» осуществляет обязательный предварительный контроль используемых ею материальных ресурсов. В данной области контроль осуществляется на основе разработанных стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих полуфабрикатов этим требованиям. С целью обеспечения данного соответствия в данной организации используется аккредитивная форма расчетов с поставщиками, позволяющая не оплачивать и возвращать некачественные материальные ресурсы.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов, используемым организацией «Лакомка» является бюджет, который позволяет также осуществить функцию планирования.

2. Текущий контроль. Этот вид контроля осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ.

Для осуществления текущего контроля деятельности в организации «Лакомка» используется специальная компьютерная система, позволяющая осуществлять учет материальных запасов.

3. Заключительный контроль. Этот вид контроля предполагает оценку результатов работы после того, как она выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

### **3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРЕДЛАГАЕМЫХ РАЗРАБОТОК.**

#### **3.1 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ**

Постоянный рост сложности и разнообразия продукции приводят к повышению сложности работы маркетолога и, соответственно, к росту сложности управления.

Для достижения лучшей востребованности предприятия маркетолог должен произвести следующие работы:

— изучить спрос на конкретные товары на определенном рынке или его сегменты, требования потребителей к товару: его качеству, новизне, уровню цены и др.;

— составить, исходя из комплексного учета рыночного спроса, программы маркетинга по продукту, в которой на основе анализа всех необходимых факторов рассматриваются возможные издержки производства конкретного продукта;

— установить верхние пределы цены товара и рентабельности его производства;

— разработать на основе программ маркетинга инвестиционной политики фирмы, расчет полных издержек производства и уровня рентабельности по фирме в целом;

— определение конечного результата хозяйственной деятельности фирмы: валовых доходов и чистой прибыли, после вычета стоимости материальных затрат, оплаты труда, налогов и процентов за кредит.

В комплекс маркетинга входят мероприятия по следующим направлениям:

Товарная политика

Ценообразование

Стимулирование сбыта

Реклама

### **Товарная политика предприятия**

На данном этапе маркетолог, используя исследования рынка, конкурентов и потребителей, разрабатывает программу действий предприятия в области производства товара (предполагает, какой товар будет пользоваться максимальным спросом, соответствовать потребностям покупателя, определяет его качество по сравнению с конкурентами), устанавливает правила для создания новых товаров, прогнозирует жизненный цикл товара.

### **Ценовая политика**

Проводить ценовую политику следует с учетом того, чтобы цена на продукцию не превысила уровень цен, обеспечивающих эту продукцию на конкурентоспособном уровне. Принятие решений в области ценообразования имеет важное значение для маркетинговой стратегии фирмы. Цена во многом зависит от состояния рынка, наличия конкурентов на рынке и уровня издержек обращения, которые выступают своеобразным ограничителем в ценообразовании.

В то же время правильное установление цены на реализуемую продукцию оказывает влияние на результаты прибыли от деятельности предприятия. Цена оказывает прямое влияние на величину объема продаж, поскольку более высокая цена может привести к падению спроса, и наоборот, более низкая цена, соответственно, может привести к увеличению объема продаж.

При анализе ценообразования необходимо учитывать:

- себестоимость услуг,
- цены конкурентов на аналогичные услуги или услуги заменители,
- цену, определяемую спросом на данную услугу.

Стратегия ценообразования ориентированна на избежание спада в сбыте и минимизацию воздействия таких внешних сил, как конкуренты и участники каналов сбыта. Из всевозможных методов предпочтительнее

установление цены на основе ощущаемой ценности товара, т.е. основной фактор ценообразования - не издержки, а покупательское восприятие. Но, безусловно, необходимо покрытие первоначальных и текущих затрат. Предполагается также широкое использование ценовых приемов воздействия. С учетом динамики цен и уровня инфляции розничные цены будут изменяться.

#### Реклама

Необходимо отметить, что реклама очень тесно связана с процессом установления имиджа пиццерии. Целями проведения рекламы являются информирование потребителей об открытии нового заведения общественного питания, формирование у них положительного мнения о пиццерии, а также привлечение как можно большего числа клиентов. Рекламный бюджет за первый год работы пиццерии составит 5000 рублей. Эти средства планируется потратить на размещение рекламных буклетов в местах большого скопления людей, в транспорте, газетах и изготовление большой красочной вывески в непосредственной близости от пиццерии.

Если все вышеперечисленные мероприятия окажут положительное воздействие то в дальнейшем можно планировать расширения ассортимента, обогащение его блюдами итальянской кухни. При условии динамично растущего спроса возможно также открытие пиццерий в других районах города.

### ***3.2 Предполагаемые трудности в реализации мероприятий***

В каждом предприятии возникают определенные трудности в реализации мероприятий. В данном случае маркетинг целиком и полностью зависит от потребителя, от его потребностей и запросов, поэтому предприятие просто вынуждено изменять, менять свою товарную стратегию, создавая новые товары. максимальное расширение потребительского выбора требует затрат. Товары и услуги станут дороже, поскольку большое

разнообразие вызовет рост издержек по их производству и поддержанию запасов. Повышенные цены повлекут за собой снижение реальных доходов потребителей и масштабов потребления. Увеличение разнообразия товаров потребует от потребителя больше времени и усилий на знакомство с различными товарами и их оценку. Конечно, директор предприятия рискует начиная исследования нового товара, так как не знает, окупятся ли его затраты.

Так же возникают трудности с реализацией рекламы, без рекламы торговля, как правило, идет вяло, приносит убытки, нередко многократно превосходящие расходы на рекламу.

### ***3.3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ НОВОВВЕДЕНИЙ***

Меры, которые предприятие принимает ради наилучшего использования существующего рыночного потенциала, должны быть двоякого характера. С одной стороны, предприятие должно предложить потребителям продукты, удовлетворяющие их потребностям и желаниям и по цене, которую они хотят и могут за эти продукты заплатить. С другой стороны, оно должно предпринимать продуманные акции воздействия на потребителя, чтобы они покупали их продукты.

Фирма должна расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, наступательного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает сбыт: привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данной фирмы, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей.

### *ЗАКЛЮЧЕНИЕ*

В заключение можно подвести итог: данная организация будет перспективной и прибыльной, если все вышеперечисленные мероприятия дадут успешных результатов.

Конечно, ожидаются и всевозможные трудности, связанные как с организацией предприятия, оформлением необходимых договоров, и установление связей с надежными поставщиками, так и с завоеванием доли рынка и ведением конкурентной борьбы в сфере общественного питания.

Но в умелых руках руководителя все проблемы можно решить. А достойная реклама и мероприятия по стимулированию сбыта непременно сформируют положительное мнение у потребителей, удовлетворение потребностей которых во вкусной и качественной пицце является главной целью предприятия пиццерии «Лакомка».

### *СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ*

- 1.Лапуста М.Г., Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство. – М.: 2002.
- 2.Горемыкин В. А. Бизнес план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес- плана (2-е изд.) – М.: «Ось-89», 2003.
- 3.Бизнес-планирование. Под ред. В.М. Попова и С.И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2002.
- 4.Федеральный закон РФ от 8 .02.98 №14 - ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью".
- 5.Финансовый бизнес план. Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2000.

## Приложение А

2007 год			
Наименование	Объем производства	Цена	Выручка
Пицца:			
Овощная (шампиньоны, кукуруза, помидоры, сладкий перец, сыр);	1300	65	97500
Сан-Марино (куриное филе, шампиньоны, помидоры, сыр);	750	80	64000
Четыре времени года (помидоры, колбаса полукопченая, шампиньоны, паприка, сыр);	920	80	73600
Деревенская (ветчина, помидоры, сыр);	1400	73	95900
Морская (креветки, кальмары, оливки, сыр).	700	100	70000
Холодные блюда и закуски:			
Салат по-гречески (помидоры, огурцы, болгарский перец, брынза, оливковое масло);	657	50 36	32850
Салат с креветками (креветки, помидоры, яйцо, масло, зелень, пряности);	458		29770
Салат «Летний»	700	35	24500
Салат «Гурман» (куры копченые, ананасы, паприка, помидоры);	340	60	20400
Салат неаполитанский (семга копченая, яблоко, оливки, картофель);	350	75	26250
Горячие блюда и закуски:			
«Гладиатор»	420	110	46200
Спагетти с томатно-мясным соусом	390	100	3900
Бифштекс натуральный	450	100	45000
Котлета по-киевски	340	40	13600
Шницель	373	40	14900
Гарниры:			
Овощи натуральные	716	30	21465
Картофель «Фри»	1431	25	35775
Рис отварной	239	20	4770
Сладкие блюда:			
Компот яблочный	106	25	2656,2
Груша с сиропом	113	25	282,5
Молочный коктейль	388	30	11652
Мороженое с наполнителями ( тертый шоколад, джем, орехи)	750	20	15000
Горячие напитки:			
Чай	1700	10	17000
Кофе	2000	15	30000
Зеленый чай	1260	12	15120
Холодные напитки:			
Сок натуральный J7(яблоч., апельсин., ананас., виноград., грейпфрут., томат.) 1,0	1050	40	42000
Газированные напитки (кола, спрайт, фанта) 0,5	1300	20	26000
Минеральная вода Гелиос 0,5	610	13	7930
Газированные напитки (кола, спрайт, фанта) 1,0	465	40	18600
Алкогольные напитки			
пиво (0,5):			



Сибирская корона	500	30	15000
Сокол	450	35	15750
Братское	450	25	11250
Клинское	460	35	16100
Брама	420	40	16800
Миллер	300	50	15000
Эфес пилсенер	400	40	16000
вино:			
Мартини Бианко 0,5	24	530	12720
Шампанское советское п\сл 0,75	78	195	15210
Саперави, Талисман, кр\сух 0,75	39	390	15210
Алазанская долина, Талисман, кр\п\сл 0,75	80	390	31200
Шардоне п\сл 0,75	123	200	24600
Алиготе сух. 0,75	120	200	24000
Молоко любимой женщины п\сл 0,75	100	250	25000
водка:			
Исток 0,5	80	150	12000
Немиров 0,5	70	300	21000
Русский размер 0,5	65	170	11050
Горилка 0,5	58	300	17400
Главспирттрест 0,5	75	170	12750
Хлеб (бул.)	555	12	6660
Итого:			1299811

## Приложение В

	Область сравнения	Каче ство прод укци и	Репута ция	Произв одстве нные возмож ности	Стоим ость услуг	Обслу живан ие потреб ителей	Мар кетинг и рекла ма	Сред ний балл
Ры но к об ще ст ве нн ог о пи та ни я	«Лакомка»	9	8	7	7	8	9	8
	1. «Зенит»	9	9	8	8	8	9	9
	2. «Блюз»	7	6	8	7	4	6	6,2
	3. «Диалог»	6	7	6	7	5	6	6,1

## Приложение С

Должность	Образование	Качества	Опыт работы
Бармен	Среднее специальное или курсы	Честность, порядочность, добросовестность, хорошее знание карты вин, знание кассового аппарата.	Желателен, но не обязателен.
Официант	Среднее специальное или курсы	честность, порядочность, добросовестность, аккуратность.	Желателен, но не обязателен
Повар	Среднее специальное	Честность, порядочность, добросовестность, умение вкусно и быстро готовить.	Обязателен, не менее 5 лет
Водитель	Не обязательно, наличие водительского. удостоверения - обязательно	Честность, порядочность, добросовестность.	Обязателен, не менее 5 лет
Работники кухни	Не обязательно	Честность, порядочность, добросовестность, аккуратность.	Обязателен