

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра материаловедения, технологии  
и управления качеством

**АНАЛИЗ КОМПАНИИ «ДОДО ПИЦЦА» НА ОСНОВЕ  
БЕНЧМАРКИНГА**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 4101 группы  
направления 27.03.02 «Управление качеством»  
института физики

Фокиной Антонины Сергеевны

Научный руководитель,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

**А.В. Бурмистров**

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой,  
д.ф.-м.н., профессор

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

**С.Б. Вениг**

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Саратов 2022

**Введение.** Бенчмаркинг впервые появился как практическая область деятельности в 1972 г., когда было установлено, что для нахождения и применения эффективных решений в конкуренции необходимо знать и использовать лучший опыт передовых компаний для достижения высоких результатов в производственной и сервисной деятельности. В настоящее время сложилось понимание того, что бенчмаркинг является теорией и практикой управления изменениями на основе инновационной адаптации передового опыта. Бенчмаркинг осуществляется в рамках конкурентного анализа и может являться управленческой инновацией для большинства компаний, если его использование предполагает применение современных методов экономико-математического анализа и последующего реинжиниринга бизнес-процессов.

Бенчмаркинг способствует транспарентности и повышению эффективности бизнеса, предоставляя компаниям опережающие индикаторы будущих изменений на рынках и ведущих предприятиях мира, ведет к быстрому внедрению новых подходов и методов управления при меньших рисках, сокращает затраты на процесс улучшения основных экономических показателей производственной и сервисной деятельности.

Использование бенчмаркинга как теории и практики управления изменениями имеет множество направлений. Одним из перспективных направлений его использования является бенчмаркинг услуг розничной торговли, который позволяет продуктивно и с малыми затратами выявить проблемные ситуации в обслуживании покупателей, разработать цели и стратегии управления изменениями в организациях розничной торговли, улучшить торговые бизнес-процессы и принять передовые управленческие решения в экономической, социальной и сервисной деятельности.

Теоретические и методологические основы исследования сферы услуг, к которой относится деятельность организаций розничной торговли, изложены в трудах таких отечественных и зарубежных ученых, как Д. Белл, Р. Блэкуэлл, Ф. Котлер, Ф. Кенэ, К. Лавлок, И.В. Миронова, Н.Е. Николайчук, Е.В. Песоцкая, Л.А. Сосунова, С.М. Хаирова, К. Хаксевер, Н. Хилл, Д.В. Чернова, Р.В.

Шеховцов, Дж. Шоул.

Проблемы развития услуг отечественной розничной торговли и бенчмаркинга рассматривались в работах следующих ученых: Ю.К. Баженова, Э.Т. Климовой, Т.Н. Парамоновой, Д.В. Шармина, Г.С. Шерстневой и др. Однако в трудах отечественных и зарубежных ученых, за рамками проведенных ими исследований, остались важные вопросы использования бенчмаркинга услуг розничной торговли продовольственными товарами в целях повышения их качества. Все это определило актуальность темы дипломной работы, цель и задачи исследования [1].

Целью выпускной квалификационной работы является проведение анализа деятельности компании «Додо Пицца» на основе применения бенчмаркинга.

На основе поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть основные понятия и область применения бенчмаркинга;
- привести классификацию бенчмаркинга;
- определить основные признаки услуг общественного питания;
- описать качество услуг общественного питания;
- привести особенности проведения бенчмаркинга в сфере общепита;
- привести общую характеристику объекта исследования;
- применение бенчмаркинга на базе компании «Додо Пицца»;
- провести корреляционно-регрессионный анализ показателей компании «Додо Пицца»;
- разработать рекомендации по улучшению качества на основе применения инструментов.

Дипломная работа занимает 97 страниц, имеет 33 рисунка и 37 таблиц.

Обзор составлен по 40 информационным источникам.

Во введении рассматривается актуальность работы, устанавливается цель и выдвигаются задачи для достижения поставленной цели.

Первый раздел представляет собой теоретический обзор применения бенчмаркинга в области осуществления услуг общественного питания.

Во втором разделе работы представлен анализ деятельности компании «Додо пицца» на основе применения бенчмаркинга.

В третьем разделе работы был проведен корреляционно-регрессионный анализ показателей компании «Додо пицца» и разработаны рекомендации по улучшению качества на основе применения инструментов и методов менеджмента качества.

### **Основное содержание работы**

Бенчмаркинг представляет собой процесс сопоставления деятельности предприятия с наиболее успешной и конкурентоспособной компанией с целью извлечения полезной информации и ее эффективного внедрения в функционирование организации для повышения степени конкурентоспособности и укрепления позиций предприятия в занятом сегменте.

Виды бенчмаркинга:

- бенчмаркинг продукта;
- бенчмаркинг процесса;
- стратегический бенчмаркинг;
- внутренний бенчмаркинг;
- внешний бенчмаркинг.

Процесс его проведения включает в себя поэтапную реализацию 7 шагов:

- 1) установка предметных областей;
- 2) анализ собственных процессов бизнеса в выбранной предметной области;
- 3) выбор предприятий общественного питания высшего класса, с которых будет проведено сопоставление различных процессов и видов деятельности;
- 4) сбор внешней информации о процессах бизнеса выбранных конкурентов-предприятий с целью определения, при помощи каких способов они смогли достигнуть своих успехов в индустрии общественного питания;
- 5) анализ собранных данных;

б) реинжиниринг процессов бизнеса на предприятии общественного питания;

7) осуществление и внедрение в работу предприятий общественного питания разработанных мероприятий [2].

«Додо Пицца» – российская сеть ресторанов быстрого питания, специализирующаяся на пицце. По состоянию на март 2022 года, сеть включает около 771 заведений в 16 странах мира, из них 659 находятся в России. Первая пиццерия открылась в 2011 году в Сыктывкаре.

Компания является франшизой. Основа франшизы «Додо Пиццы» – облачная ERP-система «Додо ИС» (Dodo IS), которая организует рабочие процессы пиццерии, включая обработку заказов, работу кухни, доставку, управление штатом и маркетинг

На основании финансовой отчетности за 2021 год выручка выросла на 56% до 40,2 млрд рублей.

Количество ресторанов «Додо Пицца» по России на апрель 2022 года составляет 659, что в сравнении с предыдущим годом на 12,6% больше

В г. Саратов открыты и благополучно работают 6 пиццерий по следующим адресам:

- 1) Заводской, пр-т Энтузиастов, 34/40А;
- 2) Ильинская площадь, ул. Шелковичная, 11/15;
- 3) Солнечный, ул. Днепропетровская, 1;
- 4) ТЦ Город, ул. Большая Садовая, 153/163;
- 5) Центр, ул. Московская, 122/126;
- 6) Юбилейный, ул. Усть-Курдюмская, 5.

Среди сети пиццерий г. Саратов «Додо Пицца» была выбрана в качестве объекта сравнения точка Саратов-5, как самая низкая по уровню выручки.

На 1 фазе проведения бенчмаркинга был выбран объект бенчмаркинга, сформирована команда и определены показатели, по которым проводилось сравнение:

- выручка за текущий месяц;

- выручка за год;
- прирост/убыль выручки год к году;
- выручка по доставке;
- выручка по заказам в ресторане;
- рейтинг пиццерии среди всех пиццерий по России;
- рейтинг пиццерии среди всех пиццерий по Саратову;
- возраст пиццерии;
- средний чек;
- доля продаж через приложение;
- среднее время доставки;
- рейтинг в приложении;
- рейтинг в Google;
- рейтинг в 2ГИС.

На 2 фазе проведения бенчмаркинга был проведен поиск партнеров по бенчмаркингу. Выбор партнеров по бенчмаркингу был произведен по пирамиде амбиций.

На 3 фазе проведения бенчмаркинга было проведено наблюдение за партнерами и собрана информация по разработанным ранее показателям.

На основе открытых данных «Додо Пиццы» были проанализированы главные метрики 6 пиццерий г. Саратов.

В соответствии с данными можно сделать вывод о том, что пиццерия Саратов-5 имеет наименьшую выручку. Лучше всего ведет работу Саратов-1. За 2021 год наименьший доход имела пиццерия Саратов-6, однако это связано с тем, что она начала работу с августа 2021 года. За полгода она показала хорошие результаты. А пиццерия Саратов-5 работала круглый год, однако ее выручка меньше остальных. Пиццерия-4 за 2021 год находится не на последнем месте, в отличие от 2022 года, что подтверждает теорию о том, что в апреле там случились какие-либо неполадки. Наилучший результат по выручке с большим отрывом показала пиццерия Саратов-1.

В соответствии с полученными данными можно сделать вывод о том, что

пиццерия Саратов-2 увеличила свои доходы на 74%, тогда как Саратов-5 только на 23%.

По всем ресторанам наблюдается тенденция к превалированию выручки по доставке над выручкой по ресторану. Это говорит о том, что жители города Саратов чаще пользуются доставкой продукции пиццерий «Додо Пицца», но также и посещают рестораны лично. Самый большой разрыв наблюдается у пиццерии Саратов-2 – в ней покупатели бывают крайне реже, чем заказывают курьера. А в пиццерии Саратов-5 разница почти незаметна – покупатели посещают заведение с такой же периодичностью, что и заказывают доставку [3].

На первом месте по удовлетворенности тайных покупателей находится Саратов-5, хотя данная пиццерия имеет низкую выручку. Второе место занимает самая доходная пиццерия Саратов-1.

Саратов-1 открылась более 6 лет назад, за счет имеет устоявшуюся базу и высокую выручку. Хотя в посещаемости ей не уступает Саратов-6, даже с учетом открытия более 6 месяцев назад.

Самые большие чеки наблюдаются в пиццерии Саратов-2, тогда как ожидалось от пиццерии Саратов-1, но это говорит о большем количестве ее посетителей. Самый низкий чек в пиццериях Саратов-5 и Саратов-6, но так как в Саратов-6 выручка больше, чем в Саратов-5, то можно сделать вывод о низком количестве посетителей пиццерии Саратов-5.

Через приложение чаще всего делают заказы в пиццериях Саратов-2, Саратов-4 и Саратов-1. А быстрее всех доставляла в марте 2022 года пиццерия Саратов-5, а медленнее всех – Саратов-2.

Посетители оценили хуже всего работу пиццерии Саратов-1, тогда как Саратов-6, по их мнению, наилучшее место для посещения.

Результаты по двум рейтингам схожи – лидируют по мнению потребителей пиццерии Саратов-1, Саратов-2 и Саратов-3, тогда как хуже всех оценили Саратов-6. Эти результаты разнятся с результатами в приложении «Додо Пицца».

На 4 фазе проведения бенчмаркинга был проведен анализ полученных данных и выявлено, что наибольшие зазоры в показателях пиццерии Саратов-5 наблюдаются во всех показателях, связанных с выручкой, рейтинге среди пиццерий «Додо Пицца» по г. Саратов, доли продаж через приложение, среднему времени доставки и рейтингам в Google и 2ГИС [4].

Поэтому на последней 5 фазе проведения бенчмаркинга было решено, что для улучшения работы пиццерии Саратов-5 необходимо применение методов и инструментов управления качеством.

Было решено проверить наличие связи между различными переменными, показавшими наихудшие результаты пиццерии Саратов-5, с помощью корреляционно-регрессионного анализа. Формулы расчета приведены на данном слайде.

Были проведен корреляционно-регрессионный анализ следующих пар зависимостей:

- 1) зависимость месячной выручки от количества заказов;
- 2) зависимость месячной выручки от средней суммы чека;
- 3) зависимость выручки по доставке от среднего времени доставки;
- 4) зависимость выручки по ресторану от возраста пиццерии;
- 5) зависимость рейтинга Google от рейтинга в приложении;
- 6) зависимость рейтинга среди пиццерий «Додо Пицца» от доли продаж через приложение [5].

На основе всех проведенных корреляционно-регрессионных анализов различных показателей пиццерии Саратов-5 были выделены следующие проблемы:

- значительное влияние среднего чека на выручку компании;
- значительное влияние времени доставки заказа на их количество;
- снижение выручки по заказам в ресторане с течением времени;
- низкий рейтинг пиццерии;
- низкий спрос на пользование приложением.

Для улучшения деятельности пиццерии Саратов-5 «Додо Пицца» была разработана методика повышения качества работы, которая включает в себя выполнение и применение различных инструментов и методов.

В отношении проблемы значительного влияния среднего чека на выручку была разработана древовидная диаграмма, которая показывает пути повышения среднего чека покупателей.

Для осуществления контроля доставки была разработана форма контрольного листка. Далее в течение недели были собраны данные по возникающим ошибкам в процессе доставки, по результатам которых была построена Диаграмма Парето для определения целевого несоответствия для его последующего устранения.

Анализ проблемы низкого рейтинга пиццерии был проведен с помощью диаграммы Исикавы. А проблему низкого спроса на пользование приложением было решено изучить с помощью QFD-анализа. [6]

В ходе реализации данных инструментов были предложены следующие мероприятия по улучшению качества предоставляемых услуг Додо Пицца Саратов-5:

- мероприятия при продаже продукции на кассе: предложение комбинированных наборов, дополнительных блюд, заказа с собой, других альтернативных блюд по более высокой цене;
- мероприятия по управлению: учитывать сезонность и внедрять акционные и сезонные предложения, проведение учета и анализа продаж для корректировки плана сбыта.
- проведение технического обслуживания транспортных средств на постоянной основе;
- предупреждение клиента о задержке из-за большого потока заказов еще до оплаты заказа.
- проведение акций на самовывоз, развитие развлекательных программ, сотрудничество с городскими учреждениями;

- проведение постоянного мониторинга удовлетворенности потребителей путем опроса.

- добавление в приложении пунктов: наличия информации в приложении о компании, наличия скидок через заказ по приложению, наличия раздела отзывов и функции поддержки потребителей, разделения меню по разделам [7].

**Заключение.** Таким образом, при проведении бенчмаркинга в пиццериях компании «Додо пицца» были выявлены следующие проблемы:

- значительное влияние среднего чека на выручку компании;
- значительное влияние времени доставки заказа на их количество;
- снижение выручки по заказам в ресторане с течением времени;
- низкий рейтинг пиццерии;
- низкий спрос на пользование приложением.

В ходе применения диаграммы Исикавы, QFD-анализа, древовидной диаграммы и FMEA-анализа были предложены следующие мероприятия по улучшению качества предоставляемых услуг Додо Пицца Саратов-5:

- мероприятия при продаже продукции на кассе: предложение комбинированных наборов, дополнительных блюд, заказа с собой, других альтернативных блюд по более высокой цене;

- мероприятия по управлению: учитывать сезонность и внедрять акционные и сезонные предложения, проведение учета и анализа продаж для корректировки плана сбыта.

- проведение технического обслуживания транспортных средств на постоянной основе;

- предупреждение клиента о задержке из-за большого потока заказов еще до оплаты заказа.

- проведение акций на самовывоз, развитие развлекательных программ, сотрудничество с городскими учреждениями;

- проведение постоянного мониторинга удовлетворенности потребителей путем опроса.

В ходе выполнения практики были получены следующие результаты:

- проведен бенчмаркинг-анализ сети пиццерий на основе открытых данных;
- проведен корреляционный анализ разработанных пар показателей;
- разработан алгоритм применения инструментов менеджмента качества применительно к организации питания;
- разработаны мероприятия по улучшению деятельности пиццерии «Додо пицца» Саратов-5.

#### **Список использованных источников**

1 Свинаярева, Ю. А. Бенчмаркинг как инструмент поддержания и повышения уровня конкурентоспособности предприятий сервиса / Ю. А. Свинаярева, В. В. Баклакова, А. О. Ступин // НАУКА-РАСТУДЕНТ.RU. – Уфа, 2015. – №8. – С.10.

2 Хайниш, С. В. Бенчмаркинг на предприятии как инструмент управления изменениями / С. В. Хайниш. – М. : Едиториал УРСС, 2017. – 144 с.

3 Березин, И. А. Бенчмаркинг в России: радужный миф о взаимной выгоде или реальный инструмент развития бизнеса? / И. А. Березин. – М. : Коммерческий директор, 2006. – №7. – 132 с.

4 Островская, В. Н. Конкурентно-интеграционный бенчмаркинг в обеспечении конкурентоспособности предприятий розничной торговли : автореф. дис. ... докт. эконом. наук / В. Н. Островская. – Ростов-на-Дону, 2010. – 55 с.

5 Баринoв, М. В. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия / М. В. Баринoв // Молодой ученый. – 2015. – №20. – С. 202-205.

6 Баклакова, В. В. Инвестиционная привлекательность предприятий сервиса / В. В. Баклакова, Е. А. Калашникова, Ю. А. Свинаярева // Международный научный журнал «Символ науки». – 2015. – №6. – С. 357.

7 Годин, А. М. Инструменты современного маркетинга: Монография / А. М. Годин, О. А. Масленникова. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 179 с.