

<https://doi.org/10.21603/2074-9414-2021-1-146-158>  
УДК 642.59

Оригинальная статья  
<http://fptt.ru>



## Управление монетизацией в ресторанном бизнесе

И. Д. Котляров

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» , Санкт-Петербург, Россия

Дата поступления в редакцию: 12.01.2021

Дата принятия в печать: 09.02.2021



\*e-mail: [ivan.kotliarov@mail.ru](mailto:ivan.kotliarov@mail.ru)  
© И. Д. Котляров, 2021

### Аннотация.

**Введение.** Традиционная модель деятельности ресторанов характеризуется асимметрией между структурой комплексной услуги ресторана и структурой платы, взимаемой с клиентов. Эта асимметрия ведет к взаимному недовольству клиентов и ресторанов и отрицательно сказывается на эффективности заведений. Это обуславливает потребность в разработке новых подходов к монетизации услуги ресторана, которые бы учитывали ее комплексный характер.

**Объекты и методы исследования.** Работа основана на анализе практики ресторанного бизнеса. Основное внимание уделено case study сети ресторанов True Cost как типичного представителя модели «честных цен» (true cost).

**Результаты и их обсуждение.** Работа содержит подробное описание неэкономических и экономических инструментов, направленных на монетизацию комплексной услуги ресторана. Выполнен подробный анализ новой модели true cost («честные цены»), предполагающей отдельную тарификацию услуги по предоставлению места для потребления еды и заказанных блюд. Раскрыта экономическая сущность этой модели, предполагающая выстраивание прямой связи между платежами клиентов, элементами комплексной услуги ресторана и компонентами затрат (постоянными и переменными). Показаны достоинства и недостатки этой модели. Построена структурированная система моделей монетизации в ресторанном бизнесе. Рассмотрена возможность переноса модели true cost в другие отрасли сектора услуг.

**Выводы.** Традиционная модель монетизации комплексной услуги ресторанов, основанная на включении всех издержек заведения в стоимость продаваемых блюд, не в полной мере обеспечивает интересы ресторанов. Заведениям общественного питания при ценообразовании необходимо монетизировать свою комплексную услугу. Для этого они могут прибегать к отдельной тарификации элементов этой услуги.

**Ключевые слова.** Ресторан, ресторанный бизнес, общественное питание, монетизация, ценообразование, управление доходами, комплексная услуга, true cost

**Для цитирования:** Котляров, И. Д. Управление монетизацией в ресторанном бизнесе / И. Д. Котляров // Техника и технология пищевых производств. – 2021. – Т. 51, № 1. – С. 146–158. <https://doi.org/10.21603/2074-9414-2021-1-146-158>.

Original article

Available online at <http://fptt.ru/eng>

## Monetization Management in Restaurant Business

Ivan D. Kotliarov

National Research University Higher School of Economics , St. Petersburg, Russia

Received: January 12, 2021

Accepted: February 09, 2021



\*e-mail: [ivan.kotliarov@mail.ru](mailto:ivan.kotliarov@mail.ru)  
© I.D. Kotliarov, 2021

### Abstract.

**Introduction.** The traditional model of restaurant business demonstrates an asymmetry between the structure of the complex service provided by restaurants and the structure of the customer payments, as restaurants normally charge only the price of meals while providing customers with a place for eating and offering them waiter services. This asymmetry creates mutual misunderstanding between restaurants and customers and undermines the performance of restaurants. Therefore, it creates a demand for a new model of monetization of restaurant service that would take into account the complex nature of these services.

**Study objects and methods.** The paper reviews the existing practice of restaurant business. It focuses on the case study of the True Cost restaurant chain (Moscow, Russia), which is a typical example of the “true cost” model. Models of monetization are structured on the basis of strategic matrices method.

*Results and discussion.* The author described the non-economic and economic tools that can be used to capture the value created by the complex restaurant service and built a hierarchical model of monetization system. The “true cost” monetization model sets up separate prices for meals and dining room. The economic nature of this model presupposes a direct link between elements of customers’ payments, elements of the complex service provided by restaurants, and elements of cost – fixed and variable. The author defined advantages and disadvantages of the “true cost” model and assessed the possibility of using it in other sectors of service industry. The paper also introduces a structured system of monetization models in restaurant business.

*Conclusion.* The tradition monetization model blurs the nature of the restaurant services and reduces the financial results. Restaurants should implement monetization models that valorize all elements of the complex service. This goal can be achieved by pricing different elements of the complex service separately.

**Keywords.** Restaurant, restaurant business, catering, monetization, pricing, revenue management, complex service, true cost

**For citation:** Kotliarov ID. Monetization Management in Restaurant Business. Food Processing: Techniques and Technology. 2021;51(1):146–158. (In Russ.). <https://doi.org/10.21603/2074-9414-2021-1-146-158>.

### Введение

Особенностью ресторанов как заведений общественного питания является наличие асимметрии между структурой их услуги и структурой платы на нее (и структурой выручки). Они оказывают клиентам комплексную услугу, состоящую из нескольких отдельных элементов (продажа приготовленной под заказ еды, предоставление места для потребления еды и обслуживание клиента) [1, 2]. Но плата, взимаемая с посетителя, привязывается только к количеству блюд. Стоимость всех услуг, оказываемых рестораном, традиционно включается в цену еды (отдельно они не тарифицируются). Такую модель монетизации комплексной услуги ресторана мы будем называть традиционной парадигмой монетизации. Ее также можно описать как косвенную модель монетизации, поскольку элементы комплексной услуги ресторана монетизируются не напрямую, а через оплату еды.

Следствием этой асимметрии является то, что создается пространство для взаимного недовольства клиентов и ресторанами друг другом:

– для клиента стоимость еды в ресторане выглядит завышенной, поскольку она намного превосходит стоимость тех продуктов, из которых ее приготовили (из-за того, что она включает в себя издержки на предоставление всех элементов комплексной услуги). Клиенту неясно, почему он должен сильно переплачивать за блюдо, которое он мог бы приготовить дома из самостоятельно купленных продуктов;

– заказывающие мало еды клиенты нерентабельны для ресторана, особенно если они проводят в ресторане много времени (например, когда клиент пьет одну чашечку кофе в течение нескольких часов; эта ситуация была увековечена в знаменитом советском фильме «Место встречи изменить нельзя», где находящийся на задании в ресторане сотрудник угрозыска Шарапов вызвал острое недовольство официантки тем, что заказывал слишком мало). Взимая с таких клиентов плата слишком мала, чтобы окупить издержки заведения на их обслуживание официантами и предоставления

места для потребления еды (хотя заказанную ими еду они формально оплачивают в полном объеме). С точки зрения ресторана эти клиенты злоупотребляют возможностью получения отдельно не тарифицируемых элементов комплексной услуги (прежде всего – использование места для потребления еды, а фактически – для проведения времени).

В этой ситуации менеджменту ресторана необходимо, с одной стороны, добиться того, чтобы клиенты оплачивали полную стоимость комплексной услуги, предоставляемой рестораном, а с другой – чтобы стоимость питания в ресторане была для клиентов приемлемой. Иными словами, необходимо монетизировать все элементы комплексной услуги, а не только предлагаемую еду, как при традиционном подходе. Первая задача заключается в недопущении бесплатного использования клиентами ресторана как места проведения времени, а также в стимулировании оплаты клиентами услуг официантов (хотя официанты и получают зарплату, чаевые играют важную роль в их доходе). В настоящее время, когда сектор общественного питания столкнулся со значительными трудностями, разработка инструментов для решения этих двух задач имеет большое значение [3].

Решить эти проблемы ресторан может при помощи управления политикой монетизации путем устранения асимметрии между структурой своей комплексной услуги и структурой выручки. В настоящее время в сфере общественного питания накоплен достаточно большой практический опыт в этой области. Однако он пока не получил отражения в научной и практической литературе. Отечественные и зарубежные исследователи сосредотачиваются на проблемах формирования цен на еду и способах максимального учета в этих ценах полных издержек заведения и воспринимаемой потребителем ценности услуги, т. е. остаются в рамках традиционной парадигмы монетизации, которая порождает упомянутое выше противоречие [2, 4–11]. В зарубежных публикациях большое внимание уделяется управлению доходами (англ. revenue

management) [12–18]. Однако эти работы посвящены не монетизации ключевых элементов комплексной услуги ресторана, а повышению выручки за счет дополнительных сборов (плата за бронирование, учет времени пребывания в заведении, дифференциация цен в зависимости от местоположения столиков, привязка цен к времени суток и т. д.), направленных на рост эффективности использования ресурсов ресторана с учетом покупательского спроса и предоставляемых клиентам дополнительных услуг. Эти меры позволяют повысить доход от каждого клиента и за счет этого создать условия для более полной оплаты комплексной услуги ресторана. Однако содержательно они не выходят за пределы традиционной парадигмы монетизации и не устраняют асимметрию между структурой выручки и структурой услуги. В практической литературе описываются примеры отдельных заведений, применяющих те или иные решения в области монетизации, отклоняющиеся от традиционной парадигмы. Однако этот опыт не обобщается и не систематизируется.

Таким образом, несмотря на большое количество отечественных и зарубежных публикаций, освещающих на вопросы формирования выручки ресторанов, проблематика монетизации заведений общественного питания в них не рассматривается. Поскольку именно модель монетизации определяет то, каким образом формируется выручка, этот пробел в научной и прикладной литературе представляется значимым и нуждающимся в устранении. С теоретической точки зрения есть потребность в осмыслении и обобщении тех моделей монетизации, которые используются (и могут использоваться) в деятельности ресторанов для выявления их экономической природы. С практической точки зрения руководители ресторанов нуждаются в комплексной картине существующих моделей монетизации (с анализом их достоинств и недостатков), поскольку наличие такой картины позволит им выбрать оптимальную, с учетом специфики их бизнеса, модель монетизации.

Данная статья представляет собой попытку выполнить анализ моделей монетизации в ресторанном бизнесе на основе представления о комплексном характере услуги ресторана и принимая во внимание необходимость, с одной стороны, обеспечить полную оплату за комплексную услугу ресторана, а с другой – минимизировать противоречие между рестораном и клиентом, касающееся стоимости блюд.

Далее мы будем выделять в услуге ресторана два компонента: продовольственный (предоставление клиентам питания) и непродовольственный (предоставление места для потребления пищи и организация обслуживания официантами). Вопросы,

связанные с дополнительными сборами (плата за бронирование) и платой за дополнительные услуги (возможность зарядки мобильного телефона и т. д.), рассматриваться не будут. Мы будем анализировать только проблему привязки платежей, взимаемых с клиентов, к основным элементам комплексной услуги ресторана.

#### **Объекты и методы исследования**

Обзор практики формирования цен на услуги ресторанов (представленный в первой части исследования) выполнен на основе личного опыта авторов, а также материалов о деятельности заведений общественного питания, представленных в общедоступных источниках в сети Интернет [13–15]. Анализ модели «честных цен» (true cost) выполнен на базе case study сети ресторанов True Cost (г. Москва) как типичного представителя этой модели и лидирующего заведения данного формата в России. Информация для case study получена на сайте сети ресторанов True Cost и в профессиональных отраслевых обзорах, а также на сайте отзывов клиентов otzovik.ru [16–18].

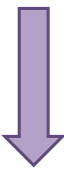
Исследование основано на общенаучном методе анализа и синтеза. Описание достоинств и недостатков модели true cost представлено в виде стратегической матрицы 2×2 [19]. Также на методе стратегических матриц основана система моделей ценообразования в ресторанном бизнесе.

Путаницу может создать то, что название исследуемой сети ресторанов True Cost совпадает с анализируемой моделью ценообразования true cost. Чтобы избежать смешения, название сети будет в тексте статьи писаться с большой буквы, а название модели монетизации – с маленькой.

Для дальнейшего исследования важно разграничить понятия монетизации, управления доходами и ценообразования. Под монетизацией мы понимаем формирование связи между ценностью, предлагаемой заведением, и платой, взимаемой с клиентов, т. е. определение канала, посредством которого ценность для клиента будет превращаться в выручку для предприятия [20]. При выборе монетизации предприятие решает, за что и с кого оно будет взимать плату. Управление доходами представляет собой выбор инструментов, которые будут использоваться для максимизации совокупной выручки (в т. ч. и за счет дополнительных платежей, взимаемых с клиентов) [18]. Ценообразование можно определить как выбор конкретной методики расчета количественного значения платы за услугу ресторана. Отношения между этими понятиями можно представить в иерархическом виде (табл. 1). В совокупности выбор моделей монетизации, управления доходами и ценообразования формирует систему монетизации.

Таблица 1. Система монетизации

Table 1. Monetization system

Элементы системы монетизации		Сущность	Примеры
Монетизация		Выбор способа привязки платы, взимаемой с клиента, к элементам ценности комплексной услуги	Привязка платы за услугу ресторана только к количеству потребленных блюд
Управление доходами		Выбор инструментов повышения совокупной выручки	Привязка цен к величине потребительского спроса в зависимости от времени суток
Ценообразование		Выбор конкретной модели расчета цены	Определение величины наценки к блюдам в зависимости от времени суток

Иерархия уровней системы монетизации показывает важность модели монетизации для эффективного функционирования всей системы.

Как уже говорилось выше, в отечественных работах основное внимание уделяется именно моделям ценообразования в заведениях общественного питания. В иностранных работах, наряду с этой проблемой, освещаются вопросы управления доходами. В нашем исследовании мы сосредоточимся на высшем уровне системы монетизации, т. е. на ее моделях.

### Результаты и их обсуждение

*Инструменты монетизации комплексной услуги ресторана.* Для решения описанных выше задач ресторан может использовать неэкономические и экономические инструменты, направленные на монетизацию комплексной услуги ресторана. Под неэкономическими мерами понимаются разнообразные способы запрещающего или убеждающего воздействия на клиентов, призванные побудить их оплачивать непродовольственный элемент услуги ресторана (или осуществлять платеж за комплексную услугу ресторана в объеме, достаточном для оплаты не только продовольственного, но и непродовольственного компонента). При неэкономических мерах сохраняется модель ценообразования, основанная на тарификации только продовольственного компонента услуги. Экономические меры представляют собой совокупность инструментов для взимания обязательной платы с клиентов на непродовольственный компонент услуги. Как экономические, так и убеждающие неэкономические меры могут быть явными и неявными. В случае явных мер определенные элементы комплексной услуги ресторана выделяются в качестве самостоятельных, о чем сообщается клиенту. При неявных мерах такое выделение отсутствует. Экономические меры предполагают отдельную тарификацию непродовольственного компонента (в явной или неявной форме). Эти виды мер не обязательно противопоставляются друг другу и могут использоваться совместно.

К запретительным мерам относятся:

- запрет на пребывание в ресторане без заказа еды. В этом случае клиенту необходимо либо заказать еду, либо покинуть заведение. Эта мера направлена на то, чтобы клиент не пребывал в помещении бесплатно;
- прямой запрет на потребление в ресторане своей еды. Поскольку в ресторане тарифицируется только еда, то возможность потребления своих продуктов сокращает заказ клиента и ведет к убытку. Отметим, что при всей очевидности этой меры она при ее необдуманном применении неудобна клиентам и может принести убыток самому ресторану. Эта проблема ярко проявляется в ситуациях семей с детьми: ресторан нравится родителям, но ребенок может отказаться от всех позиций в меню (как взрослого, так и детского) и настаивать на картошке фри из McDonald's (расположенного рядом с этим рестораном, куда родители могут быстро за ней сходить). Если менеджер ресторана не пойдет на компромисс и не разрешит ребенку есть эту картошку, то семье проще уйти (поскольку иначе времяпрепровождение будет безнадежно испорчено). В результате клиенты остаются недовольными, а ресторан, из опасения недополучить выручку от заказа, лишается заказа целиком.

Убеждающие меры направлены на стимулирование потребления еды в объеме, достаточном для окупаемости услуги ресторана. Например, один из ресторанов в Санкт-Петербурге разместил у себя на дверях объявление, в котором предлагает своим клиентам, пришедшим провести переговоры, не ограничиваться чашкой кофе, а заказывать бизнес-ланч. Однако речь идет именно о предложении, а не об обязательном требовании. Поскольку здесь нет выделенной платы за отдельные элементы комплексной услуги ресторана, то этот инструмент можно отнести к неявным убеждающим мерам.

В случае явных убеждающих мер плата за непродовольственный элемент услуги не устанавливается и не является обязательной, но при этом клиенту говорится о желательности его оплаты. Классический пример – указание в меню или в счете на то, что чаевые официанту (т. е. плата



за обслуживание) не являются обязательными, но приветствуются.

Недостатком запретительных мер является их чрезмерная жесткость для клиентов, а убеждающие меры не дают для ресторана гарантированного результата.

При экономических мерах ресторан явно или неявно прибегает к отдельной тарификации непродовольственного элемента услуги. Под неявной тарификацией мы понимаем введение пороговой величины оплаты без ее разбивки по элементам комплексной услуги. К неявной тарификации мы можем отнести следующие ситуации:

1. Плата за непродовольственный элемент напрямую не назначается, но ресторан устанавливает минимальную фиксированную цену своей комплексной услуги (т. е. цену входного билета, которая включает в себя стоимость блюд, входящих в будущий заказ). При посещении ресторана клиент обязан оплатить эту цену. При заказе блюд их стоимость вычитается из этой цены. Если клиент заказал еды на сумму меньшую, чем цена посещения заведения, то разница ему не возвращается. Если же он хочет заказать на большую сумму, то ему необходимо доплатить разницу между ценой посещения заведения и дополнительным заказом. При использовании этой модели ресторан получает гарантированный доход от каждого клиента, который покрывает стоимость как продовольственного, так и непродовольственного компонента комплексной услуги. Важно подчеркнуть, что прибыль от каждого клиента не ниже гарантированной: если клиент заказал еды на сумму, меньшую цены входного билета, то прибыль выше суммарной величины наценки в абсолютном выражении, а если заказ превышает цену билета, то прибыль равна суммарной величине наценки (и соответствует среднему уровню наценки).

В разновидности этой модели в стоимость входного билета включается фиксированный набор блюд. Это может происходить в ресторанах, которые в определенные часы переходят на обслуживание только бизнес-ланчей (т. е. заказ других блюд либо невозможен, либо допускается только в дополнение к бизнес-ланчу).

Эту модель не следует путать с ситуацией разовых мероприятий, когда клиент вносит обязательную фиксированную плату, в которую, наряду с развлекательной программой, входит определенный набор блюд (типичной для разнообразных торжеств, проводимых рестораном). В этом случае речь идет об оплате праздничной программы с включенным питанием, а не об обычном посещении ресторана;

2. Модель шведского стола, при котором клиент оплачивает фиксированную сумму и получает право на неограниченное потребление. Ее

ключевое отличие от модели, описанной в пункте 1, заключается в том, что в случае шведского стола ресторан гарантирует себе минимальный доход от каждого клиента, но при этом не гарантирует фиксированную минимальную прибыль. Прибыль от обслуживания клиентов, потребляющих много, может быть сравнительно низкой;

3. Плата за непродовольственный компонент не является обязательной, но может взиматься в том случае, если стоимость заказанной клиентом еды меньше определенной минимальной величины. С такой схемой авторам довелось столкнуться в чайном заведении в Москве. В меню указывалось, что если стоимость заказа составит меньше установленного порога, то клиент должен будет доплатить заведению сумму, равную величине этого порога.

Явная тарификация непродовольственного элемента (когда открыто и явно указывается цена за предоставление соответствующей услуги, подлежащая обязательной оплате) используется в двух основных ситуациях:

– для оплаты услуг официантов. Речь идет о получившей широкое распространение оплате сервисного сбора, включаемого в качестве отдельной позиции в счет (отметим, что, как показывают зарубежные исследования, эта практика вызывает недовольство клиентов [21]);

– для оплаты использования помещения ресторана для потребления собственной еды и напитков. Здесь мы говорим не об аренде банкетного зала (со своими продуктами и напитками), в этом случае продовольственный компонент услуги отсутствует и такую ситуацию мы не рассматриваем, а о возможности потреблять свои продукты и напитки в помещении ресторана (как в дополнение к заказу, так и без заказа). Примером такой модели может быть пробковый сбор, представляющий собой взимание рестораном определенной платы за каждую бутылку напитка, принесенную клиентом.

Еще один пример явной тарификации – взимание платы за посещение туалета с людей, не являющихся клиентами ресторана.

Расчет платы за непродовольственный компонент услуги может осуществляться в прямой или косвенной форме. При прямой форме тарифицируется каждая единица непродовольственного компонента. При косвенной форме плата за непродовольственный компонент рассчитывается в виде доли от стоимости продовольственного компонента. Как правило, сервисный сбор тарифицируется в косвенной форме, а пробковый сбор – в прямой.

Однако перечисленные выше меры, обеспечивая ресторану плату за непродовольственный элемент услуги, не решают проблему высокой стоимости еды. Фактически они просто увеличивают издержки клиента на потребление услуги ресторана,

поскольку плата за непродовольственный компонент добавляется к стоимости продуктов, включенных в ресторанный наценку. Они решают проблему повышения эффективности деятельности ресторана, но при этом не устраняют противоречие между клиентом и заведением.

С содержательной точки зрения все перечисленные выше меры представляют собой не отказ от традиционной парадигмы ценообразования в ресторане, а лишь дополнительные инструменты, которые призваны повысить эффективность использования традиционной парадигмы в интересах заведения общественного питания. Эти меры можно отнести к инструментам управления доходами, а не новым моделям монетизации.

*Модель true cost.* На решение данного противоречия направлена приобретающая популярность модель true cost (англ. «настоящая стоимость» или «честная цена»). Лидером в ее применении в России является одноименная сеть ресторанов. Эта модель основана на следующих основных инструментах (однако, в зависимости от стратегии конкретного заведения, могут использоваться не все эти инструменты; кроме того, может варьироваться способ их применения) [22, 23]:

1. Все элементы комплексной услуги ресторана тарифицируются отдельно в явном виде (т. е. цена на них указывается открыто и подлежит обязательной оплате). Уровень детализации этих элементов может быть различным. Можно ограничиться выделением продовольственного и непродовольственного компонента, а можно в составе непродовольственного компонента также выделить услугу по предоставлению места для потребления еды и обслуживание официантами; возможным исключением является оплата услуг официанта;

2. Стоимость блюд равна номинальной себестоимости тех продуктов, из которых они приготовлены. Отметим, что заведения true cost в своей маркетинговой политике указывают, что стоимость блюд равна цене продуктов, но эта информация не совсем точна. При расчете цены блюд используется базовая отпускная цена поставщиков на продукты без учета скидки, которую получает ресторан за объем закупок (величина этой скидки представляет собой прибыль от продажи еды). Кроме того, к стоимости блюд добавляется небольшая наценка (в размере 15–20 %), призванная застраховать ресторан от повышения цен на продукты. Таким образом, цена блюд выше фактической себестоимости входящих в них продуктов для заведения, но значительно ниже цены аналогичных блюд в других ресторанах (и мало отличается от той цены, которую заплатил бы сам потребитель за приобретение соответствующих продуктов при их самостоятельной покупке, особенно с учетом затрат

времени и иных ресурсов на их покупку);

3. При посещении заведения приобретается обязательный входной билет (стоимость которого зависит от дня и от времени суток, что делает процесс формирования цены на билет условно-динамическим). Он покупается до заказа еды. При помощи входного билета оплачивается услуга по предоставлению места для потребления еды. В стоимость билета также входит прибыль ресторана. Модель расчета цены может быть различной. В классическом варианте true cost взимается фиксированная плата за пребывание в ресторане в определенные интервалы времени (например, с 14.00 до 16.00). При этом продолжительность интервалов, на которые разбито время работы ресторана, неодинакова. Стоимость входного билета для каждого интервала также может различаться. Фактическая продолжительность пребывания клиента в течение соответствующего интервала времени на стоимость билета не влияет. В том случае, если клиент задержался и перешел в следующий интервал, то ему потребуется внести дополнительную плату. Отдельные заведения практикуют модель антикафе и взимают поминутную плату за пребывание клиента;

4. Стоимость услуг официанта оплачивается отдельно в виде сервисного сбора. Этот элемент модели является наименее обязательным: заведение может указывать на желательность оплаты чаевых, но оставлять окончательное решение на усмотрение клиента. Работа официантов в этом случае также оплачивается за счет входного билета. Кроме того, сервисный сбор может взиматься только при определенных условиях (например, при обслуживании больших компаний).

Модель true cost позволяет устранить противоречие, описанное в начале статьи. С одной стороны, ресторан получает от клиента гарантированную плату за непродовольственный компонент услуги, а с другой – у клиента возникает ощущение (возможно, пессимисты назовут его иллюзией) того, что он не переплачивает за еду (поскольку цена еды не включает стоимость непродовольственного компонента). Это ощущение имеет большое маркетинговое значение, т. к. формирует у клиента привлекательный образ услуг ресторана. Для закрепления этого впечатления в меню такого ресторана рядом с ценами на блюда указываются средние цены по городу на аналогичные позиции в других ресторанах (которые значительно выше из-за использования традиционной модели ценообразования) [22, 23].

Можно переформулировать это утверждение несколько иначе. Если с маркетинговой точки зрения рестораны, использующие такую модель, представляют ее как возможность для клиента сэкономить на потреблении еды, то с экономической

точки зрения данная схема направлена на обеспечение гарантированной (и в некотором смысле – принудительной) платы от клиента за потребление непродовольственного компонента комплексной услуги ресторана.

Взимание фиксированного платежа с клиента создает возможность пропорционально снизить цены в меню. Эта возможность, как показывает проделанный выше анализ, отсутствует при использовании традиционной парадигмы монетизации, дополненной экономическими инструментами.

Модель true cost предполагает разделение общего потока платежей, генерируемых клиентами, на самостоятельные потоки, привязанные к каждому компоненту комплексной услуги ресторана. Если оставить в стороне вопросы оплаты услуг официантов (которые в ряде случаев включаются в стоимость входного билета; чаевые не являются обязательными и отдаются на усмотрение клиента), то можно говорить о том, что формируется привязка платежей не только к отдельным элементам комплексной услуги ресторана, но и к ключевым элементам затрат (переменным и постоянным), поскольку стоимость продуктов относится к переменным затратам (эти затраты идут на создание продовольственного компонента услуги и возмещаются через плату за блюда), а оплата труда персонала и стоимость аренды помещения могут рассматриваться как постоянные затраты (эти затраты обеспечивают непродовольственный компонент услуги и возмещаются через входной билет). Таким образом, данная модель позволяет гарантировать окупаемость заведения по каждому элементу затрат. Иными словами, каждый элемент затрат окупается за счет собственного потока платежей. Поэтому данную модель монетизации можно назвать прямой (в отличие от традиционной модели, которая была описана как косвенная).

Допустима еще одна экономическая

интерпретация модели true cost – стоимость входного билета направлена на возмещение трансакционных издержек (поскольку она представляет собой плату за право потреблять еду в заведении), тогда как плата за еду относится к трансформационным издержкам. Однако такое разбиение менее однозначно, чем привязка элементов оплаты к постоянным и переменным издержкам, поскольку стоимость входного билета включает в себя также и трансформационные издержки (оплата труда персонала и т. д.).

Эта модель направлена на повышение эффективности использования основного капитала предприятия общепита. Это повышение опирается на исключении платы за пользование основным капиталом заведения из единой платы за комплексную услугу ресторана и введение ее в качестве отдельного платежа.

*Преимущества и недостатки модели true cost.* Благодаря тому, что цена самих блюд в такой модели становится намного более доступной для клиента, а также из-за стремления потребителя окупить стоимость входного билета, объем заказов растет (табл. 2). Это также выгодно для ресторана: стоимость блюд выше себестоимости входящих в них продуктов, а при росте продаж еды увеличивается не только выручка, но и прибыль.

Преимущества для клиента велики. Покупатель может снизить свои затраты на покупку еды (но при условии, что разница цен на заказанные им в ресторане true cost блюда, по сравнению с аналогичными позициями в других заведениях, достаточна для того, чтобы перекрыть стоимость входного билета). Для выполнения этого условия клиент должен либо приходить в ресторан в те интервалы, когда цена входного билета сравнительно низкая, либо же делать большой заказ. Кроме того, низкая номинальная цена блюд позволяет клиенту потреблять больше еды, а также заказывать те

Таблица 2. Сравнительный анализ преимуществ и недостатков модели true cost

Table 2. Advantages and disadvantages of the true cost model

	Для ресторана	Для клиента
Достоинства	Взимание гарантированной платы за непродовольственный компонент услуги; Формирование у клиента впечатления низкой стоимости услуги ресторана; Максимизация потребления	Возможность сэкономить на оплате еды; Возможность не ограничивать себя при потреблении еды (как с количественной, так и с качественной точки зрения); Возможность потребления комплексной услуги ресторана на комфортных для себя условиях; Справедливость оплаты комплексной услуги ресторана
Недостатки	Сложность переноса в дистанционный формат	Отсутствие реальной экономии при малых заказах; Вынужденная максимизация потребления; Отсутствие гарантии заказа желаемого блюда при обязательной оплате входного билета; Непривычность системы тарификации; Невозможность экономии при заказе на вынос

позиции, которые, при их обычной цене в других заведениях, для него были бы недоступны (именно эту возможность мы называем отсутствием количественных и качественных ограничений на потребление). При этом необходимость окупать входной билет стимулирует клиента заказывать больше.

Важным преимуществом является возможность для потребителя самостоятельно выбрать формат использования услуг ресторана. В обычное заведение нельзя прийти со своей едой и маленькие заказы не поощряются. Поскольку в ресторане true cost обеспечивается гарантированная выручка от входного билета, то клиент, оплатив его, может находиться со своей едой или ограничиться заказом только чашечки кофе (используя ресторан как антикафе).

Под справедливостью оплаты комплексной услуги ресторана мы понимаем то, что каждый клиент платит только за себя (хотя это преимущество может быть далеко не очевидно, поскольку потребители зачастую об этой проблеме не задумываются). Обычный ресторан вынужден компенсировать свои издержки на обслуживание клиентов, заказывающих мало, увеличивая свою наценку и перенося эти затраты на других потребителей. В ресторане true cost каждый клиент должен оплатить входной билет (т. е. от каждого клиента гарантируется минимальная величина выручки). Благодаря этому исчезает необходимость осуществлять перекрестное субсидирование потребителей. Заведениям true cost стоит подчеркнуть этот аспект в своей маркетинговой политике. С экономической точки зрения этот аспект служит дополнительным фактором, позволяющим удерживать низкие цены на еду (из-за отсутствия перекрестного субсидирования).

Из описанных достоинств модели true cost следуют ее недостатки. Клиент не может сэкономить при малом объеме заказа (что ограничивает привлекательность таких ресторанов для семей с детьми). Клиент принуждается к максимизации потребления, что удобно не всем. Таким образом, в модели true cost в выигрыше оказываются те клиенты, которые потребляют много, тогда как при традиционной парадигме ценообразования – те, которые заказывают мало. Этом момент следует учитывать тем компаниям, которые хотя провести время совместно, но участники которых характеризуются разным объемом потребления.

Проблемой является то, что при отказе от заказа еды (например, из-за того, что интересующие клиента позиции в меню в этот день закончились, а другие блюда он заказывать не хочет) стоимость входного билета не возвращается. Клиент теряет деньги и не получает ту услугу, за которой он приходил в ресторан (в обычных заведениях такая ситуация невозможна). Эта проблема решается путем

своевременного информирования клиента на входе об отсутствии тех или иных блюд. Но эта информация может поступать из кухни с задержкой.

Для отдельных клиентов неудобна двойная схема тарификации (входной билет и оплата блюд). Они привыкли к тому, что полная стоимость комплексной услуги ресторана включена в цену заказанной еды. Поэтому необходимость оплаты входного билета вызывает у них отторжение. Они воспринимают это как жульничество со стороны ресторана: заведение декларирует низкие цены на блюда, но при этом назначает дополнительную плату за свои услуги, которая призвана компенсировать эти цены.

Большой интерес представляет проблема заказа блюд навынос. Модель true cost основана на продаже входных билетов, что невозможно, если клиент предпочитает заказать блюда с собой. Поэтому для обеспечения выручки ресторана при торговле навынос цена еды увеличивается по сравнению с указанной в меню (например, в сети True Cost она удваивается) [23]. Цена меняется даже для тех блюд, которые клиент заказал и начал есть в ресторане, но по каким-то причинам не доел. Такое изменение цены призвано решить две задачи:

1. Обеспечить ресторану достаточный объем выручки даже от тех клиентов, которые не остаются в заведении (т. е. не приобретают непродуктивный элемент услуги, например, при заказе через Delivery Club или Yandex.Eda). Отсутствие входного билета компенсируется для ресторана повышенной ценой блюд. В этом отношении модель true cost принципиально отличается от обычных заведений. Если в традиционном ресторане блюда навынос могут продаваться со скидкой (поскольку клиент не потребляет непродуктивный компонент услуги), то в модели true cost цена возрастает. Хотя с экономической точки зрения такой подход вполне оправдан, с точки зрения маркетинга он может подрывать образ ресторана как заведения с честными ценами (особенно с учетом того, что в базовую стоимость блюд уже включена определенная наценка, о которой говорилось выше);

2. Не допустить слишком большого заказа блюд на один входной билет (в том случае, если часть блюд хочет с собой забрать человек, уже оплативший стоимость входа), т. е. обеспечить достаточный уровень маржинальности каждого клиента. Здесь также видна разница между обычным заведением и рестораном true cost. Традиционный ресторан рассматривает в качестве паразитического поведения клиента слишком маленький заказ еды при слишком длительном использовании помещения для проведения времени. В ресторане true cost паразитическим поведением клиента является слишком большой заказ еды при недостаточной оплате непродуктивного компонента услуги.



Под недостаточной оплатой может пониматься слишком короткое (для потребления всего заказанного количества блюд) пребывание в ресторане или заказ, избыточный для одного человека. В первом случае, забирая часть заказа с собой, клиент может избегать доплаты за следующий интервал времени (если он не успел все съесть за оплаченный интервал). Во втором случае клиент, прося подготовить оставшиеся блюда на вынос, не желает оплачивать дополнительные входные билеты (либо для себя на следующий день, либо для другого человека, для которого он понесет заказ).

Таким образом, при заказе с собой модель true cost перестает действовать и возможность клиента сэкономить на заказе существенно уменьшается. Для него это имеет двойной негативный эффект. Во-первых, объем экономии человека на заказе определяется размером его разового потребления (это похоже на скрытую форму ограничения продаж «не более определенного количества в одни руки»). Во-вторых, такое отношение к себе может восприниматься клиентом (который просит вернуть с собой оставшуюся еду, что является нормальной практикой в традиционной модели ресторанов) как несправедливое: его вынуждают дважды оплатить один и тот же заказ.

Сложность переноса модели true cost в дистанционный формат является ее ключевым недостатком для самого ресторана. Именно эта схема ценообразования является ключевым фактором дифференциации ресторана. Ее отсутствие при дистанционном заказе (при росте популярности доставки на дом, особенно с учетом фактического закрытия общепита для соблюдения карантинных мероприятий) ослабляет конкурентное преимущество заведения и ставит его в один ряд с другими ресторанами, предлагающими аналогичную кухню.

Однако до пандемии коронавируса COVID-19 данный формат активно развивался в России как самой сетью True Cost, так и ее многочисленными последователями по всей стране. Также стали возникать вариации этой модели. В Санкт-Петербурге было открыто заведение, в котором отказались от фиксированной стоимости входного билета и стали использовать поминутную тарификацию

(т. е. распространили формат антикафе на заведение общепита).

Владельцы сети True Cost рассматривали вариант развития этой модели монетизации, предполагающий отказ от оплаты входного билета, при сохранении столь же низких цен на еду (по номинальной себестоимости) [22]. Реализация этой гипотетической модели (условно назовем ее low-cost; на момент написания статьи – январь 2021 г. – доступной информации о ее внедрении не было) основывалась на росте оборота. Та минимальная (по сравнению с практикой ресторанного бизнеса) наценка на еду, которая используется в модели true cost, была бы достаточной для требуемого уровня рентабельности при условии высокой проходимости заведения. Оставляя в стороне вопрос о том, насколько эта задача выполнима на практике, отметим, что именно такая модель монетизации соответствовала бы тому смыслу, который вкладывается в понятие «true cost» («честные цены») с точки зрения обывателя. С точки зрения сущности модели монетизации эта система ничего нового на рынке не предлагает – она представляет собой откат к традиционной модели монетизации, при которой платеж клиента привязывается только к стоимости еды. Однако этот откат происходит на основе более эффективного управления деятельностью ресторана, что позволяет удерживать цены на низком уровне. За счет этого компания может реализовать стратегию конкурентного преимущества, основанного на лидерстве по издержкам.

*Система моделей монетизации.* Модели монетизации, используемые ресторанами, могут быть классифицированы по их способности обеспечивать, с одной стороны, оплату комплексной услуги ресторана в полном объеме, а с другой – устранять противоречие между клиентом и рестораном (нельзя говорить о полном устранении этого противоречия, поскольку оно присуще отношениям между продавцом и покупателем; скорее всего, речь идет о его минимизации). Путем совмещения этих критериев модели монетизации могут быть сведены в систему, представленную в таблице 3.

Таким образом, на сегодняшний день можно говорить о том, что модель true cost представляет собой наилучший баланс интересов ресторана

Таблица 3. Структура моделей монетизации

Table 3. Structure of monetization models

		Гарантированная оплата услуги ресторана в полном объеме	
		Обеспечивается	Не обеспечивается
Противоречие между клиентом и рестораном	Устраняется	True cost	Low cost
	Не устраняется	Традиционная парадигма монетизации, дополненная экономическими инструментами	Традиционная парадигма монетизации

и клиента (со всеми оговорками, касающихся присущих ей недостатков).

Модель low cost, как уже было сказано выше, носит условный характер – о возможности ее внедрения говорили владельцы сети ресторанов True cost, но информации о ее реализации на практике не было. Можно предположить, что в чистом виде (т. е. в форме традиционной модели монетизации, но с невысокой наценкой и с низкой стоимостью блюд) она реализована не будет, поскольку это связано со слишком высокими рисками для заведения. Для устранения этих рисков она должна быть дополнена инструментами управления доходами, которые позволят повысить оборачиваемость в ресторане (например, нормирование времени пребывания в ресторане со взиманием платы за его превышение, отказ от размещения людей за отдельными столиками, т. е. заполнение всех посадочных мест и т. д.).

Главный вывод, который можно сделать на основе таблицы 3, заключается в том, что традиционная парадигма монетизации не соответствует ни интересам ресторанов, ни интересам клиентов. По этой причине рестораны будут мигрировать от нее в сторону альтернативных моделей монетизации.

*За пределами общепита.* Интересно рассмотреть возможность применения модели true cost в других отраслях сектора услуг. Ряд сервисных заведений сталкивается с тем, что клиент бесплатно использует их ресурсы. Простейшим примером является посещение магазина для ознакомления с товаром – клиент осматривает выставленную продукцию, сравнивает ее, просит продавца оказать консультацию, принести другие образцы, проверить товар и т. д., но при этом может не совершить покупки [24, 25]. Иными словами, затраты ресурсов магазина на взаимодействие с этим клиентом останутся неоплаченными, поскольку единственным источником выручки является плата за проданный товар. Эта ситуация показывает, что услуга магазина также является комплексной и не ограничивается только продажей: в нее входит предоставление товара для ознакомления, выбора и консультирование со стороны продавца. Однако стоимость всех этих отдельных услуг может быть компенсирована для магазина только путем продажи товаров, в цену которых она включена. Также очевидно, что в магазинах имеет место перекрестное субсидирование: купив товар, потребитель оплатил не только издержки магазина на взаимодействие с собой, но и затраты ресурсов торговой точки на обслуживание всех потенциальных клиентов, которые по каким-то причинам отказались от покупки.

Для отдельных категорий услуг взимание платы за доступ к потреблению услуги с пропорциональным снижением цен на продаваемую продукцию могло

быть эффективным решением. Отметим, что в мягкой форме такой инструментарий в рознице уже используется. Поскольку магазины, в отличие от ресторанов, предполагают повседневное потребление (мы не говорим о бизнес-ланчах), то для них введение платы за вход экономически нецелесообразно. Вместо этого может применяться специальный регулярный членский взнос. Именно такой подход используется в магазинах формата warehouse club в США, которые за счет этого удерживают низкие цены на свой ассортимент [26, 27]. Это магазины клубного типа, покупки в которых могут совершать только члены клуба. Отметим что это правило справедливо только для покупок в офлайн-магазинах. Покупки через сайт могут совершать все желающие, но по более высоким ценам, чем для членов клуба (легко увидеть здесь аналогию с повышением цен при торговле на вынос в ресторанах, работающих по модели true cost).

Из исторических примеров можно привести изменение тарифа на такси в СССР, проведенное по рекомендации Л. В. Канторовича, советского лауреата нобелевской премии по экономике. Суть этого изменения состояла в снижении платы за километр при одновременном введении платы за посадку.

В задачи данной статьи не входит разработка практического инструментария переноса модели true cost на другие отрасли сферы услуг. В этом разделе мы лишь хотим подчеркнуть, что проблема неполной оплаты комплексной услуги сервисного заведения (или даже бесплатного использования его ресурсов) не является уникальной для ресторанов, а характерна для сферы услуг в целом. По этой причине внедрение модели true cost (взимание фиксированной платы для компенсации постоянных издержек с пропорциональным снижением тарифа, связанного с возмещением переменных издержек) может быть целесообразным: с учетом специфики конкретной области сервисной деятельности и предпочтений клиентов на соответствующем рынке.

### **Выводы**

Выполненный анализ показывает, что при формировании цен на услуги ресторана необходимо рассматривать ресторан как организацию, предлагающую комплексный сервисный продукт, включающий в себя продажу приготовленных на заказ блюд, услугу по предоставлению места для потребления еды и организацию обслуживания официантами. Традиционная модель монетизации, при которой стоимость всех услуг ресторана включается в цену блюд, скрывает природу услуги, предоставляемой рестораном, и может усложнять управление отношениями с клиентами, а также отрицательно влиять на экономические показатели.

Элементы, из которых состоит сервисный продукт ресторана, обладают определенной

самостоятельностью и могут тарифицироваться отдельно. Задача ресторана заключается в выборе такой модели тарификации своей комплексной услуги (и ее отдельных элементов), которая позволила бы ему дифференцироваться на рынке, подчеркнуть создаваемую для потребителей ценность и обеспечить максимальную выручку. Ценовая политика ресторана должна обеспечивать монетизацию всей комплексной услуги ресторана, а

не только давать доход от продажи блюд.

#### **Конфликт интересов**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### **Conflict of interest**

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this article.

#### **Список литературы**

1. Николаева, Т. И. Особенности услуг общественного питания на современном этапе развития отрасли / Т. И. Николаева, З. О. Фадеева // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2007. – Т. 18, № 1. – С. 10–16.
2. Особенности формирования цены на продукцию предприятий общественного питания в условиях региона / Т. А. Щербакова, Т. В. Крапива, С. В. Новоселов [и др.] // Техника и технология пищевых производств. – 2016. – Т. 40, № 1. – С. 157–164.
3. Бахарев, В. В. Влияние современной экономической ситуации в России на сферу торговли и общественного питания / В. В. Бахарев, Р. А. Икрамов // В мире научных открытий. – 2015. – Т. 65, № 5. – С. 7–18. <https://doi.org/10.12731/wsd-2015-5-1>.
4. Dominique-Ferreira, S. Estimating the price range and the effect of price bundling strategies: An application to the hotel sector / S. Dominique-Ferreira, C. Antunes // European Journal of Management and Business Economics. – 2019. – Vol. 29, № 2. – P. 166–181. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-04-2019-0066>.
5. Will reduced portion size compromise restaurant customer's value perception? / L. Ge, B. Almanza, C. Behnke [et al.] // International Journal of Hospitality Management. – 2018. – Vol. 70. – P. 130–138. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.026>.
6. Consumers' willingness to pay for natural food: evidence from an artefactual field experiment / G. Migliore, M. Borrello, A. Lombardi [et al.] // Agricultural and Food Economics. – 2018. – Vol. 6, № 1. <https://doi.org/10.1186/s40100-018-0117-1>.
7. Jeong, E. H. Price premiums for organic menus at restaurants: What is an acceptable level? / E. H. Jeong, S. S. Jang // International Journal of Hospitality Management. – 2019. – Vol. 77. – P. 117–127. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.020>.
8. Mun, S. G. Restaurant operating expenses and their effects on profitability enhancement / S. G. Mun, S. S. Jang // International Journal of Hospitality Management. – 2018. – Vol. 71. – P. 68–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.12.002>.
9. Ozdemir, B. A review of literature on restaurant menus: Specifying the managerial issues / B. Ozdemir, O. Caliskan // International Journal of Gastronomy and Food Science. – 2014. – Vol. 2, № 1. – P. 3–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2013.12.001>.
10. Raucci, D. Activity-based pricing in small and medium-sized restaurants. Evidence from the Italian context / D. Raucci, D. Lepore, R. Sabatiello // International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research. – 2020. – Vol. 14, № 4. – P. 565–577. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-02-2020-0046>.
11. Saad, A. T. Factors affecting online food delivery service in Bangladesh: an empirical study / A. T. Saad // British Food Journal. – 2020. – Vol. 123, № 2. – P. 535–550. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2020-0449>.
12. Etemad-Sajadi, R. Are customers ready to accept revenue management practices in the restaurant industry? / R. Etemad-Sajadi // International Journal of Quality and Reliability Management. – 2018. – Vol. 35, № 4. – P. 846–856. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2017-0007>.
13. Denizci, G. B. How do restaurant customers make trade-offs among rate fences? / G. B. Denizci, R. Law, D. Kucukusta // Journal of Foodservice Business Research. – 2018. – Vol. 21, № 4. – P. 359–376. <https://doi.org/10.1080/15378020.2017.1401896>.
14. Can restaurant revenue management work with menu analysis? / H. B. J. Lai, S. Karim, S. E. Krauss [et al.] // Journal of Revenue and Pricing Management. – 2019. – Vol. 18, № 3. – P. 204–212. <https://doi.org/10.1057/s41272-019-00194-6>.
15. Tang, J. Perceived fairness of revenue management practices in casual and fine-dining restaurants / J. Tang, T. Repetti, C. Raab // Journal of Hospitality and Tourism Insights. – 2019. – Vol. 2, № 1. – P. 92–108. <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2018-0063>.
16. Tse, T. S. M. Modeling no-shows, cancellations, overbooking, and walk-ins in restaurant revenue management / T. S. M. Tse, Y. T. Poon // Journal of Foodservice Business Research. – 2017. – Vol. 20, № 2. – P. 127–145. <https://doi.org/10.1080/15378020.2016.1198626>.
17. Vieveen, I. Lost opportunities in restaurant revenue management / I. Vieveen // Journal of Revenue and Pricing Management. – 2018. – Vol. 17, № 3. – P. 194–199. <https://doi.org/10.1057/s41272-017-0109-x>.
18. Camilleri, M. A. Pricing and revenue management / M. A. Camilleri // Travel marketing, tourism economics and the airline product / M. A. Camilleri. – Cham : Springer, 2018. – P. 155–163. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2_9).

19. Гареев, Т. П. Матрицы стратегических группировок: от «старой» критики к новым измерениям / Т. П. Гареев, В. В. Бельский // *Инновации*. – 2015. – Т. 196, № 2. – С. 50–57.
20. Täuscher, K. Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces / K. Täuscher, S. M. Laudien // *European Management Journal*. – 2018. – Vol. 36, № 3. – P. 319–329. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>.
21. Lynn, M. A within-restaurant analysis of changes in customer satisfaction following the introduction of service inclusive pricing or automatic service charges / M. Lynn, Z. W. Brewster // *International Journal of Hospitality Management*. – 2018. – Vol. 70. – P. 9–15. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.001>.
22. Новый формат на рынке – рестораны true cost [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.inventica.ru/post/новый-формат-на-рынке-рестораны-true-cost>. – Дата обращения: 11.01.2021.
23. Честная игра: как работают рестораны формата true cost [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cafe-future.ru/success-stories/chestnaya-igra-kak-rabotayut-restorany-formata-true-cost/>. – Дата обращения: 11.01.2021.
24. Котляров, И. Д. Феномен паразитирования в интернет-коммерции / И. Д. Котляров // *Управление продажами*. – 2015. – № 3. – С. 198–201.
25. Митяшин, Г. Ю. Паразитирование в интернет-коммерции: эмпирический анализ / Г. Ю. Митяшин, Ю. В. Катрашова // *Наука Краснояря*. – 2020. – Т. 9, № 3. – С. 142–157. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2020-3-142-157>.
26. Ailawadi, K. L. The club store effect: Impact of shopping in warehouse club stores on consumers' packaged food purchases / K. L. Ailawadi, Y. Ma, D. Grewal // *Journal of Marketing Research*. – 2018. – Vol. 55, № 2. – P. 193–207. <https://doi.org/10.1509/jmr.16.0235>.
27. Li, J. International retail format transfer: A comparison study of Australian and U.S. warehouse club members / J. Li, P. Huddleston, S. Minahan // *Journal of Retailing and Consumer Services*. – 2021. – Vol. 59. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102358>.

#### References

1. Nikolaeva TI, Fadeeva ZO. Peculiarities of public catering services at the present stage of the branch development. *Journal of the Ural State University of Economics*. 2007;18(1):10–16. (In Russ.).
2. Scherbakova TA, Krapiva TV, Novoselov SV, Mayurnikova LA. Pricing at food service establishment under the conditions of the region. *Food Processing: Techniques and Technology*. 2016;40(1):157–164. (In Russ.).
3. Bakharev VV, Ikramov RA. Impact of the present economic situation in Russia on retail and catering. *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*. 2015;65(5):7–18. (In Russ.). <https://doi.org/10.12731/wsd-2015-5-1>.
4. Dominique-Ferreira S, Antunes C. Estimating the price range and the effect of price bundling strategies: An application to the hotel sector. *European Journal of Management and Business Economics*. 2019;29(2):166–181. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-04-2019-0066>.
5. Ge L, Almanza B, Behnke C, Tang C-HH. Will reduced portion size compromise restaurant customer's value perception? *International Journal of Hospitality Management*. 2018;70:130–138. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.026>.
6. Migliore G, Borrello M, Lombardi A, Schifani G. Consumers' willingness to pay for natural food: evidence from an artefactual field experiment. *Agricultural and Food Economics*. 2018;6(1). <https://doi.org/10.1186/s40100-018-0117-1>.
7. Jeong EH, Jang SS. Price premiums for organic menus at restaurants: What is an acceptable level? *International Journal of Hospitality Management*. 2019;77:117–127. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.020>.
8. Mun SG, Jang SS. Restaurant operating expenses and their effects on profitability enhancement. *International Journal of Hospitality Management*. 2018;71:68–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.12.002>.
9. Ozdemir B, Caliskan O. A review of literature on restaurant menus: Specifying the managerial issues. *International Journal of Gastronomy and Food Science*. 2014;2(1):3–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2013.12.001>.
10. Raucci D, Lepore D, Sabatiello R. Activity-based pricing in small and medium-sized restaurants. Evidence from the Italian context. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. 2020;14(4):565–577. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-02-2020-0046>.
11. Saad AT. Factors affecting online food delivery service in Bangladesh: an empirical study. *British Food Journal*. 2020;123(2):535–550. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2020-0449>.
12. Etemad-Sajadi R. Are customers ready to accept revenue management practices in the restaurant industry? *International Journal of Quality and Reliability Management*. 2018;35(4):846–856. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2017-0007>.
13. Denizci GB, Law R, Kucukusta D. How do restaurant customers make trade-offs among rate fences? *Journal of Foodservice Business Research*. 2018;21(4):359–376. <https://doi.org/10.1080/15378020.2017.1401896>.
14. Lai HBJ, Karim S, Krauss SE, Ishak FAC. Can restaurant revenue management work with menu analysis? *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2019;18(3):204–212. <https://doi.org/10.1057/s41272-019-00194-6>.
15. Tang J, Repetti T, Raab C. Perceived fairness of revenue management practices in casual and fine-dining restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2019;2(1):92–108. <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2018-0063>.



16. Tse TSM, Poon YT. Modeling no-shows, cancellations, overbooking, and walk-ins in restaurant revenue management. *Journal of Foodservice Business Research*. 2017;20(2):127–145. <https://doi.org/10.1080/15378020.2016.1198626>.
17. Vieveen I. Lost opportunities in restaurant revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2018;17(3):194–199. <https://doi.org/10.1057/s41272-017-0109-x>.
18. Camilleri MA. Pricing and revenue management. In: Camilleri MA, editor. *Travel marketing, tourism economics and the airline product*. Cham: Springer; 2018. pp. 155–163. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2_9).
19. Gareev TR, Belskiy VV. Strategic groups matrices: from “old” criticism to new dimensions. *Innovations*. 2015;196(2): 50–57. (In Russ.).
20. Täuscher K, Laudien SM. Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*. 2018;36(3):319–329. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>.
21. Lynn M, Brewster ZW. A within-restaurant analysis of changes in customer satisfaction following the introduction of service inclusive pricing or automatic service charges. *International Journal of Hospitality Management*. 2018;70:9–15. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.001>.
22. Novyy format na rynke – restorany true cost [True cost restaurants as a new format on the market] [Internet]. [cited 2021 Jan 11]. Available from: <https://www.inventica.ru/post/новый-формат-на-рынке-рестораны-true-cost>.
23. Chestnaya igra: kak rabotayut restorany formata true cost [Fair play: how true cost restaurants work] [Internet]. [cited 2021 Jan 11]. Available from: <https://www.cafe-future.ru/success-stories/chestnaya-igra-kak-rabotayut-restorany-formata-true-cost/>.
24. Kotlyarov ID. Fenomen parazitirovaniya v internet-kommertsii [The phenomenon of parasitism in internet commerce]. *Upravlenie prodazhami [Sales Management]*. 2015;(3):198–201. (In Russ.).
25. Mityashin GYu, Katrashova YuV. Parasitism in e-commerce: empirical analysis. *Krasnoyarsk Science*. 2020;9(3): 142–157. (In Russ.). <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2020-3-142-157>.
26. Ailawadi KL, Ma Y, Grewal D. The club store effect: Impact of shopping in warehouse club stores on consumers’ packaged food purchases. *Journal of Marketing Research*. 2018;55(2):193–207. <https://doi.org/10.1509/jmr.16.0235>.
27. Li J, Huddleston P, Minahan S. International retail format transfer: A comparison study of Australian and U.S. warehouse club members. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2021;59. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102358>.