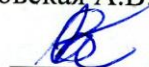


Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Менеджмент»
Профиль «Производственный менеджмент»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:
к.э.н., доцент Балановская А.В.

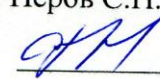


ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАНА»

Выполнил:
Блинова Елена Витальевна, ЗМ-25



Научный руководитель:
д.т.н., доцент Перов С.Н.



Самара
2017

Министерство образования и науки РФ

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления**

«Международный институт рынка»

Факультет заочного обучения

Кафедра менеджмента

Программа высшего образования

Направление «Менеджмент»

Профиль «Производственный менеджмент»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент Балановская А.В.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

«ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАНА»

Выполнил:

Блинова Елена Витальевна, ЗМ-25

Научный руководитель:

д.т.н., доцент Перов С.Н.

Самара

2017

Аннотация

Тема: «Повышение конкурентоспособности ресторана»

Объём выпускной квалификационной работы 74 страницы, 45 источников.

Объектом исследования при написании работы является ресторан «Чучвара», г. Самара.

Предметом исследования работы стала конкурентоспособность ресторана.

В выпускную квалификационную работу входят: введение, три главы, заключение, список литературы

Во введении раскрывается актуальность исследования по выбранному направлению, определяются объект исследования, ставятся цель и задачи.

В главе первой предложено теоретическое обоснование проблемы конкурентоспособности, раскрыто понятие «конкурентоспособность».

В главе второй дается характеристика деятельности предприятия в современных условиях. В главу входит организационно-правовая и экономическая характеристика предприятия, анализ конкурентоспособности ресторана «Чучвара».

В главе третьей рассматриваются направления повышения конкурентоспособности ресторана «Чучвара», также приводится оценка эффективности предложенных мероприятий.

Заключение посвящено основным выводам и предложениям по повышению конкурентоспособности ресторана.

Оглавление

| | |
|---|----|
| Введение..... | 5 |
| 1. Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия | 7 |
| 1.1 Понятие и виды конкуренции..... | 7 |
| 1.2 Понятие конкурентоспособности организации | 12 |
| 1.3 Стратегии развития конкурентоспособности организации | 23 |
| 2. Анализ конкурентоспособности ООО «Чучвара-Самара» | 42 |
| 2.1 Общая характеристика ООО «Чучвара-Самара»..... | 42 |
| 2.2 Анализ конкурентоспособности ресторана «Чучвара»..... | 48 |
| 3. Рекомендации по повышению конкурентоспособности ресторана «Чучвара»..... | 58 |
| 3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособностью ресторана «Чучвара»..... | 58 |
| 3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий..... | 67 |
| Заключение | 70 |
| Список литературы | 72 |

Введение

Основой успеха любого бизнеса, в том числе ресторанного, являются устойчивые конкурентные преимущества товаров и услуг, заключающиеся в понимании потребителем их отличительных свойств. Конкурентные преимущества ресторана включают в себя систему высококачественного сервиса, интересную концепцию, программы лояльности, вкусную еду, сильную рекламную кампанию, внедрение инновационных технологий, активное воздействие на рынок в целом, а также инструменты конкурентной борьбы.

Актуальность выбранной темы исследования обоснована тем очевидным фактором, что конкурентная среда ресторанного бизнеса как в целом, в России практически сформирована. Чтобы получать стабильные доходы и добиться роста прибыли, современные рестораны должны постоянно заботиться о повышении своей конкурентоспособности.

В условиях острой конкуренции на рынке ресторанных услуг предприятия должны уделять особое внимание анализу и повышению собственной конкурентоспособности среди равных по классу заведений. В отличие от рынка промышленных товаров и продовольствия, у ресторанов есть ряд особенностей в развитии собственной конкурентоспособности, важной из которых можно назвать возможность выделиться среди конкурентов за счет уникальных блюд и способов их приготовления и подачи. В частности, ни одно торговое или промышленное предприятие в настоящее время не может достичь превосходства над конкурентами по всем коммерческим параметрам из-за продвижения товаров на рынке. Рестораторы же оперируют такими особенностями своих услуг, как приготовление пищи непосредственного на месте под клиента, эксклюзивность ряда блюд. Гастрономический и кулинарный ассортимент ресторана может быть настолько индивидуален, что продуктовая

концепция может быть решающим фактором, который повысит общую конкурентоспособность заведения.

Как уже указывалось выше, в ресторанном бизнесе существует много конкурентных преимуществ, которые ведут к успеху проекта в целом.

Объект исследования - организация ресторанного бизнеса ООО «Чучвара-Самара». Предмет исследования – конкурентоспособность ресторана.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ресторанного бизнеса.

Цель определяет следующие задачи:

1. изучить понятие, виды и сущность конкуренции и конкурентоспособности
2. дать характеристику ООО «Чучвара-Самара»
3. оценить конкурентоспособность ресторана
3. дать рекомендации по повышению конкурентоспособности ресторана.

Конкурентоспособность предприятия, его экономическая устойчивость - это сложные и взаимосвязанные категории. С одной стороны, повышение конкурентоспособности предприятия является необходимым и обязательным условием обеспечения и поддержания на должном уровне экономической устойчивости. Неустойчивое экономическое состояние предприятия не дает возможности успешно решить проблему конкуренции на рынке. Поддержание необходимого уровня конкурентоспособности и экономической устойчивости предприятия требует полного использования многочисленных внутренних и внешних факторов развития.

1. Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия

1.1 Понятие и виды конкуренции

Конкуренция – (от латинского *Concurrere* – сталкиваться) – это борьба нескольких независимых субъектов экономики за ограниченные ресурсы. Это процесс экономического взаимодействия, взаимосвязи, а также борьбы между предприятиями на рынке в целях получения лучших возможностей по сбыту своей продукции, при удовлетворении разнообразных потребностей покупателей. Внутри мирового рынка постоянно существует жесткая конкуренция товаропроизводителей. В порядке успешного выступления на внешнем рынке требуется существенное улучшение конкурентоспособности предлагаемого отечественного товара. При импорте использование конкуренции всех иностранных продавцов делает возможным достигать наиболее выгодных условий при закупке.[5,с. 78]

Однако понятие конкуренции многозначно в такой степени, что данное понятие не охватывается никаким универсальным определением. Конкуренция - способ хозяйствования, а также способ существования собственного капитала, если один капитал вступает в соперничество с другим капиталом. В понятии конкуренция усматривается как основная сущностная черта, то есть свойство производства товаров, так и непосредственно способ развития. Помимо этого, конкуренция играет роль стихийного регулятора производства.

Сущность конкуренции - в широкой разрозненности экономической власти в рамках составляющих экономику 2-х главных совокупностей – предприятия и домохозяйства. Когда на конкретных рынках находится огромное число покупателей, а также продавцов, ни один из покупателей и продавцов не может предъявлять спрос или же предложение на такой объем продукта, которого было достаточно, чтобы значительно повлиять на цену или предложения на товарных рынках [3,с.118].

Внутри классической экономической теории понятие конкуренции рассматривается в качестве неотъемлемого элемента рыночного механизма. Так, А. Смит трактовал рыночную конкуренцию в качестве поведенческой категории, когда индивидуальный продавец и покупатель соперничают на рынке в борьбе за более выгодную продажу и покупку соответственно. Конкуренция - является той самой «невидимой рукой» рынка, координирующей деятельность участников этого рынка [12, с.69].

Конкуренция является силой, которая обеспечивает взаимодействие спроса, а также предложения, эта сила уравнивает рыночные цены. Так, в результате такого соперничества продавца и покупателя, устанавливается цена на однотипные товары, а также конкретный вид кривой спроса, предложения. Так конкуренция обеспечит функционирование рыночных механизмов ценообразования.

Конкуренция является одной из главных движущих сил внутри рынка. При незнании своих конкурентов, отсутствии информации касательно сильных и слабых сторон, нельзя получать выгоды внутри конкурентной борьбы.

Фирмы, которые участвуют в процессе конкурентной борьбы, обычно классифицируют по следующим основным признакам:

- масштабу соперничества;
- рыночным долям;
- стратегическому намерению;
- прочности конкурентной позиции;
- виду конкурентной стратегии и поведения.

Общее правило конкурентной борьбы гласит:

- нельзя недооценивать конкурента, даже если он загнан в угол;
- нельзя нападать на сильного соперника без нужды, особенно не имея стабильных конкурентоспособности;
- атаковать необходимо слабую фирму, а не сильную;

–необходимо принимать во внимание возможные меры в ответ, которые могут ухудшать ситуацию.

Также выделяются функции конкуренции:

–Приведение к установлению единых рыночных цен.

–Обеспечение импульса специализации, улучшение технологии производства.

–Стимулирование и совершенствование конструкции, а также повышение качества выпускаемых товаров, появление новых видов продукции, обеспечение разнообразия ассортимента.

–Обеспечение дифференциации различных субъектов экономики.

В результате конкуренция вызывает постоянные изменения на рынке, которые касаются:

- уровня / динамики цены;
- соотношения уровня, а также предложения;
- появления нового вида продукции и др. [2,с.126]

Таким образом, рассмотренное понятие конкуренции так многозначно, что это понятие не охватывается какими - либо универсальными определениями. Это как способ хозяйствования, так и способ существования капиталов, когда капитал вступает в соперничество с другим каким - либо капиталом. В понятии конкуренция усматривается как основная сущностная черта, то есть свойство производства товаров, так и непосредственно способ развития. Помимо этого, конкуренция играет роль стихийного регулятора производства.

Конкуренцию относят к неконтролируемому фактору, который воздействует на деятельность предприятия, который не может управляться организацией.[9, с.32]

Оценку состояний конкурентной борьбы осложняет то обстоятельство, что чрезвычайно трудно проводить оценку деятельности конкурентов, которые работают на рынке.



Рисунок 1 - Стратегические группы конкурентов

Различают прямых конкурентов – предприятия, которые ранее и сегодня выступали как конкуренты.

В то время как в качестве потенциальных конкурентов рассматривают:

- существующие предприятия, расширяющие круг услуг, которые они предлагают, совершенствующие продуктовые стратегии для порядке удовлетворения потребностей клиентов, а в результате становятся прямыми конкурентами;

- новые предприятия, которые вступают в конкурентную борьбу.

Идеи стратегических групп помогают сделать процессы анализа конкуренции наиболее управляемым. Так, разных конкурентов необходимо подвергнуть анализам с разными уровнями глубины. Те конкуренты, которые оказывают или же могли бы оказывать существенное влияние в отношении деятельности фирмы, исследуют наиболее тщательно. Но, как уже отмечали, потенциальный «новичок» на рынке часто несет не меньшие угрозы, чем прямой конкурент.[13, с.142]

Конкуренция, как экономический процесс может быть представлена в виде совокупности определенных действий субъектов хозяйствования. Эти действия аккумулируются в виде:

- формирование материально-вещественных элементов производства и трудового коллектива;

- организация производства, снабжение его сырьем, материалами, полуфабрикатами, а также взаимодействие с производственными,

кредитно-финансовыми и проектными организациями на возмездной основе;

- создание конкурентоспособной услуги;
- сбыт услуг, включающий меры по определению объемов, времени и места ее реализации;
- создание за счет прибыли инвестиционного фонда и его использование для расширения производства.

В экономике принято разделять конкуренцию по ее методам на ценовую и неценовую, или конкуренцию на основе цены и конкуренцию на основе качества (потребительской стоимости).

В основе ценовой конкуренции приняты цены на условиях и с помощью цены можно повысить или понизить уровень конкуренции на рынке услуг. Ценовая конкуренция применяется главным образом фирмами аутсайдерами в борьбе с монополиями, для соперничества с которыми нет сил и возможности в сфере неценовой конкуренции. Кроме того, ценовые методы используются для проникновения на рынки с новыми услугами, а также для укрепления позиций в случае внезапного обострения проблемы сбыта.

При неценовой конкуренции за основу берется показатель качества предоставления услуги. И с помощью него можно завоевать конкурентное преимущество в конкурентной борьбе. Однако при неценовой конкуренции не обходится без привлечения дополнительных затрат, которые в основном связаны с высокой оплатой квалифицированного специалиста.

Сильнейшим орудием неценовой конкуренции всегда была реклама, сегодня ее роль возросла многократно. С помощью рекламы фирмы не только доносят до покупателей информацию о потребительских свойствах своих услуг, но и формируют доверие к своей товарной, ценовой, сбытовой политике, стремясь создать образ фирмы, как «хорошего гражданина» той страны, на рынке которой предприниматель выступает во внешней

торговле. Конкуренция обязывает предприятие предоставлять конкурентоспособные услуги.

1.2 Понятие конкурентоспособности организации

Существует диалектическая связь конкуренции и конкурентоспособности – одно вытекает из другого. Естественно, что категории «конкуренция» и «конкурентоспособность» должны относиться к фиксированному периоду времени и конкретному рынку.

Конкурентоспособностью организаций называют способность производителей, а также продавцов товаров вступать в конкурентные отношения со своими соперниками, которые поставляют на тот же рынок аналогичный товар. В подобной конкурентной борьбе за овладением рынком, предприятия для привлечения покупателей применяют рекламу, снижения цены, повышения качества своей продукции, выполнение допродажной, а также послепродажной услуги.

Конкурентоспособность значит степень преимущества продуктов на рынке сравнительно с другими, конкурирующими продуктами аналогичного назначения. [7, с.124]

Конкурентные преимущества – это эксклюзивные ценности, которыми обладает предприятие и которые дают ей превосходство по сравнению с конкурентами. [12, с. 234]

Главным направлением обеспечения конкурентоспособности организации являются:

- концентрация ресурсов предприятия для упреждения действия конкурентов,
- удерживание инициатив в конкурентной ситуации,
- обеспечение ресурсных потенциалов для достижения обозначенных целей,

- разработка гибких систем планирования деятельности предприятия на рынке с помощью обоснования эффективных стратегий взаимодействий с конкурентами.

Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

“Европейский форум по проблемам управления” определил, что конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, сбывать услуги, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем услуги их конкурентов.

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку, либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества.

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими услугами потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

Конкурентоспособность предприятия характеризуется:

- совокупностью свойств, отличающихся от других хозяйствующих субъектов более высокой степенью удовлетворения своими товарами (работами, услугами) потребностей населения, эффективностью деятельности, возможностью и динамикой адаптации к условиям рыночной конъюнктуры, способностью к экономическому развитию на основе разработки и реализации стратегий конкурентоспособности;

- совокупностью особенностей и возможностей предприятия, обеспечивающих ему победу в конкурентной борьбе с другими агентами;
- совокупностью свойств субъекта, имеющего определенную долю соответствующего динамичного рынка, которая характеризует степень соответствия вырабатываемых им объектов требованиям потребителей в условиях конкуренции на свободном рынке;
- способностью фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей;
- способностью противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности;
- возможностью эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Это обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы;
- способностью фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимуществом фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами;
- способностью успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг;
- превосходством организации своими товарами и услугами аналогов в конкретных сегментах рынка в определенный период времени и по потенциалу разработать, производить и продавать конкурентоспособные

товары (услуги) в будущем, достигнутое без ущерба финансовому состоянию организации;

- относительной характеристикой, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции;
- сравнительной характеристикой фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами;
- текущим положением предприятия на рынке (в первую очередь, занимаемая доля рынка — объем продаж в сопоставлении с общими по рынку и объемами продаж предприятий-конкурентов) и тенденции его изменения;
- уровнем экономических, технических и эксплуатационных параметров, которые позволяют выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными фирмами (предприятиями), товарами на рынке;
- комплексной характеристикой предприятия, которая определяется уровнем и степенью использования своих конкурентных преимуществ и возможностью адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, сохраняя при этом в любой момент времени прибыльность;
- реальной и потенциальной возможностью разрабатывать, проектировать, производить и сбывать с достаточно высокой прибылью в тех условиях, в которых ему приходится действовать, товары и услуги по своим ценовым и неценовым характеристикам, взятые в комплексе, более привлекательные, чем товары его конкурентов;

- комплексом потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик предприятия, определяющих его успех на рынке, т.е. преимущество именно этого предприятия над другими;
 - сравнительным преимуществом фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри национальной экономики и за ее пределами;
 - способностью компании реализовать свою продукцию по цене, обеспечивающей рост и выполнение обязательств перед третьими лицами (обеспечение определенного уровня рентабельности, формирования, основных фондов, возврата инвестированного капитала);
 - обладанием свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования;
 - свойством объекта, имеющего определенную долю соответствующего релевантного рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов;
 - наиболее вероятной интегрированной рейтинговой оценкой исследуемого предприятия (фигурирующего в составе стратегической конкурентной группы), которая предполагает экономически наиболее целесообразное и комплексное использование всех располагаемых видов потенциалов, каждый из которых имеет обобщенную числовую оценку.
- [18, с, 204]

В современной теории управления принято выделять четыре уровня или стадии конкурентоспособности предприятия сферы услуг. Каждому из них соответствуют свои подходы к организации управления.

При первом уровне конкурентоспособности предприятий сферы услуг

менеджеры предприятий рассматривают фактор управления как «внутренне нейтральный». Они считают, что раз уж регулярный менеджмент в их компаниях был когда-то поставлен, то больше управление на конкурентоспособность никак не влияет. Свою роль эти менеджеры видят только в том, чтобы оказывать услуги, не заботясь о потребителях.

Такой подход может принести компании успех, если она сумеет найти на рынке место, свободное от конкуренции. Обычно это характерно для малого предприятия или фирмы, ориентирующейся на нишу рынка.

Компании второго уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг, стремятся сделать свои производственные и управленческие системы «внешне нейтральными». Это означает, что такие предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на конкретном рынке. Они пытаются воспроизвести у себя то, что делают фирмы-лидеры: стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих предприятий отрасли, приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты. [32, с. 25]

Отличительные черты компаний третьего уровня конкурентоспособности предприятий проявляются в следующем - в компаниях в центре внимания оказываются нужды и запросы потребителя, исповедуется концепция маркетинга, ориентированного на потребителя, а управление начинает активно содействовать развитию производственных систем. Иными словами, успех в конкурентной борьбе зависит не столько от производства, сколько от управления, его качества и эффективности в широком смысле. Предприятия третьего уровня конкурентоспособности сферы услуг исповедуют концепцию интегрированного маркетинга, который ориентирован на предвосхищение нужд и запросов потребителей. Они не только не стремятся копировать опыт других фирм отрасли и хотят превзойти самые жесткие из существующих стандартов. Они готовы

бросить вызов любому конкуренту по всему миру в любом аспекте производства или управления. Любые изменения в управлении, организации производства, в стратегии развития осуществляются здесь с учетом результатов изучения рынка. Мало того, все функции управления оказываются непосредственно вовлеченными в процесс маркетинговых исследований или систематизацию их результатов. [8, с. 98]

Конкурентные преимущества, которыми обладает на конкретном рынке различные соперники (то есть конкуренты), - существенный фактором климата, конкурентной ситуации, внутри товарного рынка. Конкурентные преимущества определяются набором характеристик и свойств товара, марки, создающего для фирмы определенные типы превосходства над своим прямым конкурентом. [2, с. 27]

Превосходство оценивают относительными, сравнительными состояниями, положениями организации относительно конкурента, занимающего наилучшие позиции на рынке товаров или же в сегменте товарного рынка. Оно бывает внешним, а также внутренним.

Конкурентное преимущество внешнее, если оно основывается на отличительном качестве товара, которое образует «ценность для покупателей» ввиду сокращения производственных издержек или же повышения эффективности. Внешние конкурентные преимущества увеличивает рыночные силы фирмы, то есть способность фирмы заставлять рынок принимать цену товара, выше, чем у приоритетного (самого опасного) конкурента, не обеспечивающего соответствующих отличительных качеств.

Внутренние конкурентные преимущества базируются на превосходстве предприятия в отношении все издержек производства, также управления предприятием или товаром, создающим «ценность для изготовителей» и меньший уровень себестоимости, чем у конкурентов. Это преимущество создается благодаря проведению стратегий доминирования

касательно издержек за счет внедрений организационных и производственных нововведений фирмы.

Итак, отношение «рыночной силы» к «производительности» характеризует уровень конкурентных превосходств фирмы над ее конкурентами. [16, с.71]

Диагностики конкурентной среды требуют не только оценки состояния разных методов конкуренции, однако и исследования непосредственно имиджа товара, а также имиджа организации.

В действительности, снижая цену на свои товары или услуги, организация приобретает возможности укреплять свои позиции сравнительно с конкурентами. Повышения цены товаров или услуг приводит к понижениям уровня их конкурентного преимущества. Совершенствуя качественные характеристики продуктов, компания получает большее превосходство над конкурентами, что, может быть причиной для установления более высоких цен. Если же предприятие удерживает цены своих товаров на уровнях цен конкурентного товара, то наиболее высокое качество создаст лидирующее положение внутри рынка, позволит увеличить количество потребителей и размер занимаемой предприятием рыночной доли.[15, с. 78]

Так методики оценки конкурентоспособности опираются непосредственно на сущность ценностей, которая представляется источником получения преимуществ (материальная, нематериальная, денежная, социальная, а также другие ценности), зависит от содержания ценности, источника происхождения и динамичности проявления, масштабов распространения, а также других условий.

Опишем основные факторы конкурентоспособности организации.

Факторы конкурентоспособности организации разделяются на внешние, а также внутренние.

Ниже, в таблице 1, будут рассмотрены типовые конкурентные преимущества, которые характерны для гипотетического предприятия

организации, конкретное российское предприятие может иметь лишь несколько из приведенных факторов конкурентоспособности. [12, с.247]

Таким образом, представляется возможным сделать вывод: чем больше предприятие имеет различных конкурентоспособности в отношении настоящих и потенциальных конкурентов, тем эффективнее его конкурентоспособность, а также эффективность и перспективность. С этой целью этого нужно повышать уровень управления предприятием, завоевывать все новые конкурентные преимущества, а также смелее планировать будущее.

Таблица 1 - Перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации

| Внешние факторы конкурентного преимущества организации | Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества в условиях России |
|--|---|
| 1. Уровень конкурентоспособности отрасли | Принять меры по повышению конкурентоспособности отрасли либо уйти из нее в другую, более конкурентоспособную отрасль |
| 2. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах | Переработать систему поддержки по малому и среднему бизнесу, ориентирував ее на эффективное и законопослушное ведение бизнеса |
| 3. Открытость общества и рынков | Эффективное и законопослушное ведение бизнеса |
| 4. Национальная система стандартизации и сертификации | Развитие международного сотрудничества и интеграции, международной свободной конкуренции |
| 5. Государственная поддержка развития человека | Активизация работ в этой области, усиление |
| 6. Государственная поддержка науки и инновационной деятельности | контроля соблюдения международных стандартов и соглашений, правовое обеспечение гармонизации |
| 7. Качество информационного обеспечения управления на всех уровнях | с международной системой Увеличить в десятки раз в российском бюджете |

Продолжение таблицы 1

| 1 | 2 |
|--|--|
| <p>иерархии</p> <p>8. Наличие доступных и дешевых природных ресурсов</p> <p>9. Система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране</p> <p>10. Климатические условия и географическое положение страны или региона</p> <p>11. Уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране</p> | <p>расходы на образование, здравоохранение и социальную сферу</p> <p>Совершенствовать систему трансферта (разработка новшеств, их инновация и диффузия), увеличить в десятки раз расходы из бюджета на науку</p> <p>Создание единых национальных информационных центров по сферам или отраслям народного хозяйства, отвечающих последнему слову науки и техники</p> <p>Увеличить удельный вес добываемых из недр Земли ресурсов, находящихся в государственной собственности, не менее чем до 50%. Отладить государственный <u>контроль за расходованием ресурсов</u></p> <p>Поступление международных, государственных и спонсорских инвестиций в данную сферу и их расходование должны находиться под государственным контролем и давать конкретный результат. <u>Охранять</u> окружающую природную среду, повышать качество среды обитания и развивать конкурентные преимущества в этой сфере.</p> <p>Комплексно формировать и реализовывать рыночные отношения</p> |

Предлагается осуществлять классификацию конкурентоспособности согласно следующим признакам:

- отношение к системе;
- сферы возникновения преимуществ;
- содержание фактора преимущества;

- время реализации преимущества;
- место реализации преимущества;
- вид получаемого конечного результата.

Классификации конкурентоспособности согласно перечисленным признакам с последующими кадрированиями необходимы для автоматизации процессов учета, а также анализа конкурентоспособности различных объектов. Сегодня в России есть Общероссийский классификатор продуктов и услуг, который кодирует виды товаров / услуг. Дополнительно к данному коду можно добавлять код конкурентоспособности объектов из двенадцати знаков (шесть признаков с детализацией).

Управление конкурентным преимуществом осуществляется согласно тем же функциям управления или менеджмента, что и управление прочими объектами. К функциям управления относят следующие:

- функция стратегического маркетинга,
- функция планирования,
- функция организации процессов,
- функция учета и контроля,
- функция мотивации,
- функция регулирования.

На уровне стратегического маркетинга изучают потребности и ценности, рынки и потенциальные товары, а также разрабатываются нормативы, которые обеспечивают удержание имеющихся конкурентоспособности или формирования новых преимуществ.

Функция планирования включает разработки конкретных программ, а также стратегического плана удовлетворения потребностей потребителя (выпуска товаров), при использовании конкурентоспособности, которые обоснованы на уровне стратегического маркетинга.

1.3 Стратегии развития конкурентоспособности организации

Для эффективного процесса планирования конкурентной маркетинговой стратегии компании необходимо выяснять о конкурентах всю информацию, которая возможна. Анализ конкурентов является процессом выявления главных конкурентов, оценка целей этих конкурентов, стратегий, сильных, слабых сторон, а также спектра вероятного ответного действия, а также определение конкурента, которого следует атаковать или избегать. Компании должны постоянно сравнивать собственные товары и цены, каналы сбыта, а также методы стимулирования сбыта с методами, которые применяют ее наиболее важные конкуренты. Так, компания находит области потенциального конкурентного преимущества и потенциального ущерба.

Целью маркетинговых исследований ситуации предприятия в конкурентной борьбе и конкурентоспособности отдельных продуктов этой организации является сбор, а также анализ информации, которая необходима для выбора конкурентной стратегии. Выбор последних определяют результаты исследований, следующих 2 кругов проблем:

- 1- необходимо определить привлекательность этой отрасли в перспективе.
- 2- необходимо определять конкурентные позиции предприятия и его продуктов относительно других организаций этой отрасли.[10, с 49]

На рисунке 2 изображены 5 конкурентных сил, которые определяют привлекательность отрасли, а также позиции данного предприятия в конкурентной борьбе в данной отрасли:

- Появления новых конкурентов.
- Угрозы замены данной продукции новыми продуктами.
- Позиции покупателей.
- Позиции поставщиков.
- Конкурентное противостояние среди производителей внутри самой отрасли. [12,с.89]

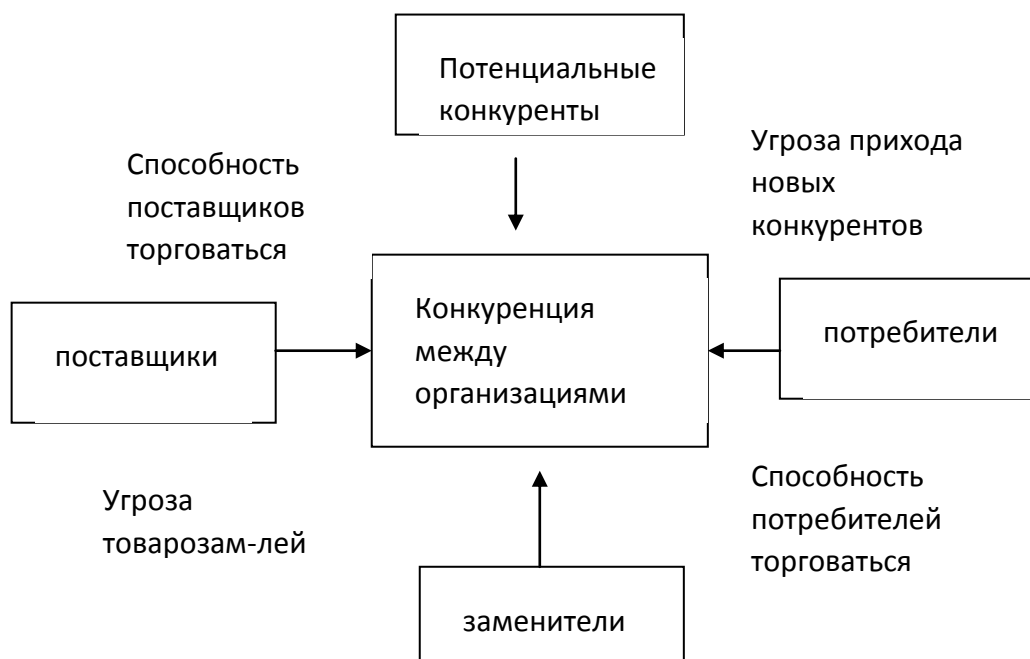


Рисунок 2 - Пять сил конкуренции

Конкуренция внутри отрасли проходит за укрепление собственных рыночных позиций, а также за создание, развитие конкурентного преимущества.

Воздействие товары-субститута – здесь понимают предложение товаров предприятиями, которые не входят в эту отрасль. Увеличение количества продуктов-заменителей внутри отрасли может сильно ограничить потенциал развития прибыли в перспективе.

Рыночная сила поставщиков – влияние определяется альтернативными источниками поставок с разными ресурсами, ценами, а также условиями. На различных рынках рыночная сила поставщиков не является одинаковой. Она высока в случаях монополии на ресурс и является низкой там, где работает большое количество поставляющих фирм со своими товарами – заменителями.

Далее, рыночная власть покупателей – «Покупатели голосуют своими кошельками» из-за свободы, а также независимости выбора. Покупатель может снижать цены, понижая тем самым прибыли компании. Рыночные силы покупателей также неодинаковы: там, где сила поставщиков низка, а

также присутствуют огромные объемы стандартной продукции, которые можно приобрести у различных продавцов, рыночная сила покупателей обычно является очень высокой.

Угрозы появления дополнительных конкурентов – влияние новых конкурентов объясняется тем фактом, что их вхождения в отрасли (обычно с новыми технологиями, продукцией и способом продаж) перераспределяет все рыночные доли, а также ограничивает прибыль существующих конкурентов. [10, с.52]

Все вышеперечисленные факторы обеспечивают условия динамичного роста конкуренции, а также «устаревания» имеющегося конкурентного преимущества. Именно взаимодействия конкурентных сил М. Портера определяют рентабельность товарного рынка. [3, с.176]

Модель 5 сил конкуренции - самый популярный метод анализа конкуренции. Данная модель М. Портера является мощным инструментом систематической оценки конкурентных условий рынков и анализа того, насколько сильной и важной представляется каждая из сил конкуренции.

Конкуренция возникает при ситуации, когда один или же несколько конкурентов изыскивают возможности наиболее полного удовлетворения запроса потребителя или имеют необходимость улучшения показателя своей деятельности. Сила соперничества между продавцами проявляется в том, как энергично они применяют такие конкурентные приемы, как снижение цен, повышение качества своей продукции, повышение объема обслуживания потребителя, удлинение сроков гарантийного обязательства, принятие особых мер в отношении стимулирования сбыта, а также выпуска более новой продукции [15, с.197].

Модель 5 сил Портера основывается также на том, что из 5 сил конкуренции в каждой отрасли доминирует, обычно, один фактор, этот фактор и становится главным при разработке стратегий организаций. Внимание следует сфокусировать на те факторы, на который организация может оказывать действие с целью изменения. Такой доминирующий

фактор определяет особенности стратегического поведения организации при конкурентной борьбе.

Модель Портера представляет возможным сделать следующие выводы: для эффективного противостояния силам конкуренции необходимо разработать стратегию, которая защитила бы организацию от действия 5 конкурентных сил Портера, а также обеспечила бы организации создание позиций, которые дали бы ей надежные конкурентные преимущества в отрасли.[13, с.78]

Прибыль побуждает конкурирующие фирмы развивать свои стратегии, направленные на создание конкурентных взаимодействий.

Черты конкурентных взаимодействий фирм можно охарактеризовать следующим образом:

1. Фирмы борются за более выгодную рыночную позицию, которая проявляется, в конечном счёте, в стремлении каждого завоевать свою клиентуру (наиболее прибыльную рыночную долю);
2. Конкурирующие стратегии фирм и пути реализации этих стратегий различны. Фирмы ограничены, в основном, своими соображениями о том, что и как работает на этом рынке (реакция покупателей и т.п.), и что вообще юридически законно (антимонопольное законодательство, разрешающее конкурентные действия и т.д.).
3. Время от времени фирмы обновляют свои стратегии (для улучшения позиции или с целью защиты уже завоёванных преимуществ). Продолжительность функционирования фирмы в рамках любой стратегии зависит, с одной стороны, от рыночного успеха (или неудачи), а с другой стороны, от действий фирм-соперников.
4. Фирмы стараются выбирать конкурентные стратегии, которые не могут быть симитированы или обойдены конкурентами.
5. Межфирменное соперничество может закончиться успехом или проигрышем. Стратегический успех может дать фирме возможность

контролировать направление действий рыночных сил или конкурентных усилий. Стратегические неудачи могут привести к смене стратегии, потере рыночной позиции и даже выходу из отрасли.

6. Акции и контракции фирм-соперников, в конечном счете, выливаются в создание новых условий спроса-предложения или в реагирование на создавшиеся условия рынка: маркетинговые стратегии фирм-соперников в конкурентной борьбе воздействуют на рынок, а рынок, в свою очередь, заставляет фирмы принимать такие маркетинговые стратегии, которые могут принести успех в сложившихся условиях. [32, с. 86]

Часто фирмы, принадлежащие к одной отрасли, находятся в тесной конкурентной борьбе с фирмами в других отраслях из-за того, что их продукция является хорошим заменителем. Во-первых, цены и доступность товаров-заменителей создают потолок цен для производителя, в то же время, потолок цен ограничивает потенциальную величину прибыли. Во-вторых, производитель товара и/или услуг может выделить товар/услугу качеством, уменьшением цены путем сокращения издержек или другим способом дифференцировать свой продукт от заменителей, но чем больше зависят продажи товара от изменения цен заменителей, тем сильнее влияние конкурентных сил заменителей. В-третьих, конкуренция со стороны заменителей зависит от того, насколько легко покупатель может предпочесть заменитель (это зависит от стоимости переключения покупателя на товар-заменитель).

Наиболее часто упоминаемым индикатором силы конкурентного давления на производителя со стороны производителей заменителей является темп прироста продаж.

Насколько серьезной является угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов зависит от двух групп факторов:

- барьеры для входа;
- ожидаемая реакция фирм на вновь входящих в отрасль.

Портер отмечает существование следующих основных барьеров для входа:

1. эффективный масштаб производства;
2. эффект ЖЦ продукции (иногда достижение низких затрат на единицу зависит от опыта производства товара и др. выгод, полученных за время освоения товара);
3. предпочтения и преданность потребителей к определенным торговым маркам;
4. потребность в капитале (чем больше величина требуемых инвестиций для обеспечения успешности входа на рынок, тем меньше желающих войти на этот рынок);
5. препятствия в виде дополнительных затрат, связанных с доступом к более дешевым источникам сырья, патенты и <ноу-хау>, опыт производства, основной капитал, приобретенный по более низким (в связи с инфляцией) ценам, удобные места расположения предприятия и т. п.;
6. доступ к каналам распределения;
7. государственные меры и политика (здесь имеются в виду законодательные правила и ограничения, применяемые на данном рынке).

Ожидаемая реакция фирм на вновь входящих в отрасль будет более агрессивной, если:

- существующие фирмы и раньше были агрессивны, защищая свои рыночные позиции;
- существующие фирмы владеют важнейшими финансовыми средствами;
- существующие фирмы имеют прочные связи с каналами распределения;
- существующие фирмы хотят и могут использовать политику уменьшения цен для сохранения своей доли на рынке;
- спрос на товар и/или услугу растет медленно;

- для существующих фирм уход с рынка гораздо дороже, чем борьба до конца (из-за дорогих вложений в специальное оборудование, договоров с профсоюзами, тесных связей с производством других продуктов).

Индикатором реакции фирм является и ориентированность высшего кадрового эшелона фирм-конкурентов, их внимание к научным исследованиям, развитию, рекламе, технологическому оснащению, их мнение о себе и о своем бизнесе. [28, с. 241]

Следует добавить, что угроза входа на рынок новых фирм имеет тенденцию изменяться с изменением рыночных экономических условий вообще.

Конкурентное влияние со стороны поставщиков главным образом зависит от того, насколько важными являются эти составляющие затрат для покупателя (если поставки определенной группы поставщиков занимают ощутимую долю от общих затрат, то степень влияния со стороны поставщиков увеличивается)

Влияние поставщиков сильнее, если имеют место следующие факторы:

- затраты на производство играют важную роль для покупателя;
- поставщики представляют собой несколько крупных фирм, не скованных интенсивной конкуренцией;
- продукция поставщиков дифференцирована настолько, что покупателю трудно и дорого перейти от одного поставщика к другому;
- покупатели не являются важными клиентами для фирм-поставщиков, т. е. поставщики не замкнуты на определенную отрасль;
- поставщики не конкурируют с производителями заменителей в других отраслях;
- со стороны одного или нескольких поставщиков существует реальная угроза прямой интеграции в бизнес отрасли покупателя.
- фирмы-покупатели не проявляют склонности к интеграции в рынки поставщиков. [9, с. 67]

Сила влияния на производителей товаров/услуг и их способность вести торговлю со стороны покупателей сильнее, когда:

- потребители значимы и их немного, они покупают товар в большом количестве;
- объем потребления представляет собой значительную часть от всех продаж в отрасли;
- отрасль, поставляющая товар на рынок состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;
- товары, предлагаемые на продажу разными продавцами, относительно хорошо стандартизированы, и потребители легко могут найти альтернативный вариант покупки, стоимость их перехода к новому продавцу практически равна нулю;
- покупаемые изделия не являются важной составляющей комплектованных изделий покупателя;
- экономически выгодной для потребителя является практика приобретения комплектованных у нескольких продавцов по сравнению с прикреплением к одному продавцу.

Конкурентная ситуация на рынке развивается постоянно, поэтому существует потребность у фирмы в отслеживании конкурентных изменений на рынке систематически. Только при этих условиях фирма может правильно оценить возможности конкурентов и собственные возможности и выработать оптимальную маркетинговую стратегию, которая всегда направлена на создание или поддержание собственного конкурентного преимущества. [16, с. 95]

Вывод: Анализ конкурентов, то есть тех конкурентов, с которыми предприятию приходится бороться, завоевывать покупателя, а также ресурсы, которые организация стремится получать из внешней среды, стремится выявить слабые / сильные стороны конкуренты и учитывая

данную информацию строить собственную стратегию конкурентной борьбы с такими конкурентами.

Анализ 5 сил конкуренции проводится при помощи метода, который предложен Майклом Портером, учитывающий 5 реальных сил, которые действуют на рынке. В данной модели значение, а также сила влияния каждого фактора конкуренции изменяется от рынка к рынку, а также определяет цены, все издержки, размеры капиталовложения в производство, сбыт продукции, непосредственно прибыльность бизнеса.

После выявления и оценки своих главных конкурентов компания должна разработать маркетинговые стратегии конкуренции, которые позволят наилучшим образом позиционировать ее предложение по отношению к предложениям конкурентов. Какими же широко распространенными маркетинговыми стратегиями может воспользоваться компания? Какие из них являются оптимальными для определенной компании либо для различных подразделений и товаров компании?

Некой универсальной стратегии не существует. Каждая компания должна определить, какая из стратегий является для нее наилучшей, учитывая свою позицию в отрасли, а также свои цели, возможности и ресурсы. Даже в пределах одной компании для различных видов деятельности или товаров могут потребоваться различные стратегии.

Теперь рассмотрим основные конкурентные маркетинговые стратегии, которые компании могут использовать в своей деятельности. [31, с. 130]

Компании удерживают свои позиции на рынке, предпринимая конкурентные ходы, направленные либо на атаку конкурентов, либо с целью защитить себя от угрозы, исходящей от конкурентов. Характер этих ходов изменяется в зависимости от той роли, которую компании играют на целевом рынке, - лидера, претендента на

лидерство, преследователя лидера или же на роль компании, обслуживающей рыночную нишу.

Рассмотрим отдельные маркетинговые стратегии, которые могут быть применены рыночными лидерами, претендентами на лидерство, последователями лидера и компаниями, занимающими нишу.

1. Стратегии лидера рынка

В большинстве отраслей есть общепризнанный лидер, который обладает наибольшей долей рынка и обычно опережает другие компании по ценовым изменениям, выведению на рынок новых товаров, охвату зоны распределения товаров и затратам на стимулирование сбыта. Лидер может вызывать у других компаний восхищение или, напротив неприязнь, но в любом случае другие компании отрасли признают его господствующее положение. Лидер всегда является объектом пристального внимания со стороны конкурентов, это компания, которую стремятся обойти, подражать ей или избегать ее.

Лидеру приходится нелегко. Он постоянно должен быть на чеку. Другие компании время от времени испытывают его на прочность или стремятся обнаружить его слабые стороны и воспользоваться ими. Рыночный лидер может легко проглядеть происходящее на рынке перемены и быть оттесненным на второе или третье место. Появление на рынке новых, более совершенных товаров, может нанести ущерб лидеру. Иногда компания-лидер становится столь тяжеловесной и неповоротливой, что проигрывает борьбу за лидерство новым и более энергичным соперникам.

Лидирующие компании стремятся удержать свои позиции, сохранить за собой звание компании «номер 1». Для этого они должны действовать сразу на четыре фронта. Во-первых, компания должна найти возможности и средства для повышения совокупного спроса. Во-вторых, компания может стремиться еще больше увеличить свою долю рынка, даже если объем рынка остается неизменным. В-третьих, постоянное снижение издержек должно

оставаться ее сильной стороной. В-четвертых, компании должны защитить свою текущую долю рынка с помощью искусных оборонительных и наступательных действий.

Привлечение новых потребителей. Каждый вид товара может привлечь внимание группы потребителей, которая еще не подозревает о его существовании либо противиться его приобретению из-за высокой цены либо отсутствия у него некоторых свойств.

Поиск новых возможностей использования товара. Маркетолог может расширить рынки, открывая и стимулируя новые возможности использования товара.

Третья стратегия расширения рынка - убеждение людей использовать товар чаще и интенсивнее. Увеличение доли рынка. Компании, являющиеся лидерами рынка, также могут расти, увеличивая свои доли рынка. Для многих рынков небольшое увеличение доли означает довольно значительный прирост продаж. Результаты многих исследований подтвердили, что с увеличением доли рынка прибыльность также повышается. Поэтому предприятия, владеющие очень большой относительной долей рынка, получают в среднем значительно более высокий доход на вложенные средства. Находясь под влиянием этого факта, многие компании стараются увеличить свои рыночные доли для повышения собственной прибыльности. [40, с. 72]

2. Завоевание потребителей конкурентов.

Завоевать потребителей конкурентов - дело нелегкое. Стимулирование сбыта и снижение цен позволяют быстро увеличить долю рынка, но такой прирост может быть получен только за счет снижения прибыльности, кроме того, он утрачивается, как только прекращается стимулирование. Исключением являются только ценовые войны, которые стимулируются лидерами рынка, обладающими большими ресурсами, чем их конкуренты. Значительно чаще завоевание доли рынка достигается

долговременными вложениями в повышение качества, нововведения или в создание торговой марки.

Завоевание конкурентов. Зрелые ведущие компании скорее предпочитают купить конкурентов, чем завоевывать их потребителей. Иногда это может открыть компании доступ в новые рыночные сегменты. Значительно чаще для компаний завоевание конкурентов - это своего рода бросок, который позволяет им увеличить масштабы своей деятельности за счет приобретения сходных предприятий.

Завоевание преданности потребителей. В наше время схемы завоевания преданности потребителей невероятно разрослись. Лучшим из того, что есть, можно назвать попытки установления взаимоотношений с потребителями на основе удовлетворения их нужд в течении длительного времени. Завоевание большей доли рынка автоматически поднимает уровень прибыльности компании.

Повышение производительности. Производительность на рынке означает выжимание больших прибыльности из одного и того же объема продаж. Рыночные лидеры имеют преимущество в масштабах предприятия, благодаря чему их затраты ниже, чем у конкурентов. Однако для снижения затрат размеры компании - это еще не все. Снижение затрат нельзя добиться, если компания владеет другим предприятием, деятельность которого не связана с основной деятельностью компании, но зато связана с дополнительными затратами. Чаще всего самые низкие затраты наблюдаются в случае, если лидер рынка, целенаправленно занимается одним видом предпринимательской деятельности. Покупка и продажа вспомогательных предприятий часто отражает стремление основной компании укрепиться за счет упрощения своей деятельности. [34, с. 234]

3. Стратегии компании-претендента

Иногда, фирмы, занимающие второе, третье и последующие места в отраслевой табели о рангах, представляют собой довольно крупные

компании. Компании, составляющие своего рода первую десятку отрасли, могут принять на вооружение одну из двух конкурентных стратегий. Они могут предпринять атаку на лидера и других конкурентов, открыто заявив свои права на большую долю рынка, или же подыгрывать остальным конкурентам и не «раскачивать лодку» (тогда они переходят в разряд компаний, следующих за лидером). Рассмотрим конкурентные стратегии компаний-претендентов на лидерство.

Определение стратегической цели и соперника. Компания, бросающая вызов лидеру рынка, должна сначала определить свою стратегическую цель. Большая часть компаний-претендентов стремится повысить свою прибыльность, увеличивая принадлежащие им доли рынка. Стратегическая цель выбирается в зависимости от того, кто из конкурентов будет выбран компанией в качестве соперника. В большинстве случаев у компании имеется возможность бросить вызов тому или иному конкуренту. [22, с. 115]

Компания-претендент может атаковать рыночного лидера. Это довольно рискованная, но потенциально многообещающая стратегия, применять которую имеет смысл в том случае, когда лидер недостаточно хорошо обслуживает рынок. Чтобы атака была успешно, компания должна иметь какое-нибудь весомое конкурентное преимущество перед лидером - преимущество по издержкам, ведущее к установлению более низких цен, или способность предоставлять потребителям большую ценность по цене с надбавкой.

Компания-претендент может избегать столкновения с лидером и вместо этого атаковать сравнимые с ней по размерам компании или более мелкие компании, действующие на местных или региональных рынках. Эти более мелкие компании могут испытать недостаток в финансовых ресурсах и неудовлетворительно обслуживать своих потребителей. Несколько крупных компаний - производителей пива выросли до своих теперешних

размеров, не бросая вызов крупным конкурентам, а пожирая небольших местных или региональных конкурентов. Таким образом, стратегическая цель компании-претендента зависит от того, кого из конкурентов она собирается атаковать. [19, с. 173]

Как же компания-претендент может наилучшим образом атаковать выбранного конкурента и достичь своих стратегических целей?

Лобовая атака. В ходе широкомасштабной атаки по всему фронту компания-претендент предпринимает попытку превзойти конкурента во многих отношениях: по товарам, рекламе, ценам и системе распределения. Она атакует скорее сильные, чем слабые стороны конкурента. Исход зависит от того, какая из противоборствующих сторон имеет превосходство по сильным сторонам и большой запас прочности. Если претендент менее обеспечен ресурсами, чем конкурент, лобовая атака практически не имеет смысла.

Фланговая атака. Вместо того чтобы атаковать в лоб, компания-претендент может предпринять атаку с флангов. Зачастую конкурент концентрирует все свои силы для защиты своих сильных сторон, оставляя при этом некоторые фланги неприкрытыми. Нанося удары в эти слабые места, компания-претендент может приостанавливать слабым сторонам конкурента свои сильные стороны. Фланговые атаки имеет смысл применять в тех случаях, когда компания обладает меньшими ресурсами, чем конкурент.

Атака с целью окружения предусматривает нанесение ударов сразу со всех направлений, так что конкурент вынужден обороняться одновременно с фронта, флангов и тыла. Стратегия окружения имеет смысл, когда компания-претендент имеет подавляющее превосходство в ресурсах и полагает, что может в считанные сроки справиться с преобладанием конкурентов на рынке.

Обходной маневр - это скорее стратегия маневрирования, а не непосредственное столкновение с конкурентом. В случае обходного маневра компания-претендент обходит конкурента, выбирая в качестве цели более легкие рынки. Обход предполагает, например, диверсификацию деятельности, перемещение на новые географические рынки или резкий переход к новым технологиям с целью вытеснения существующих товаров. Технологический скачок - это стратегия, часто применяемая в высокотехнологичных отраслях. При технологическом скачке компания-претендент вместо копирования товаров конкурента и разворачивания дорогостоящей фронтальной атаки терпеливо разрабатывает более высокую технологию.

Партизанская война - это другая возможность, доступная компаниям-претендентам, в особенности небольшим или обладающим незначительными финансовыми ресурсами. [26, с. 184]

Обычно тактика партизанских действий используется небольшими компаниями против более крупных. Однако небольшие фирмы должны отдавать отчет в том, что постоянное ведение партизанской войны может требовать значительных затрат и что, если только компания-претендент действительно стремится к окончательному разгрому конкурента, за периодическими вылазками, в конце концов, должен последовать сокрушительный удар.

4. Стратегии компании-последователя

Далеко не каждая компания из первой десятки стремится бросить вызов лидеру рынка. Если претендент соблазняет потребителей более низкими ценами, более высоким уровнем услуг либо придает товару дополнительные более привлекательные свойства, лидер с целью отражения атаки способен быстро добиться того же самого. Лидер, как правило, более вынослив в решительной борьбе за потребителей. После сурового поединка обе компании могут оказаться в довольно тяжелом

положении, а это значит, что претендент, прежде чем атаковать, должен дважды подумать. Поэтому многие компании предпочитают следовать за лидером, нежели бросать ему вызов.

Компания, следующая за лидером, может получить множество преимуществ. Рыночный лидер часто имеет громадные расходы, связанные с развитием новых товаров и рынков, расширением каналов товародвижения, просвещением и обучением рынка. Обычно наградой за все эти тяжкие труды и риск служит лидерство на рынке. С другой стороны, компания-последователь может перенимать опыт лидера и копировать или совершенствовать его товары и маркетинговые программы, обычно вкладывая значительно меньше средств. Хотя компания-последователь вряд ли сможет обойти лидера, она часто может добиться довольно значительного уровня прибылей. [31, с. 90]

Компания-последователь - это первоочередная мишень для атак компаний-претендентов. Следовательно, компания-последователь должна все время заботиться о том, чтобы ее производственные затраты были низкими, а качество товаров и услуг - высокими. Она также должна сразу вступать на новые рынки, как только они появляются. Следование за лидером и следование лидеру не означает пассивности поведения или слепого копирования действий лидера. Компания-последователь должна определить для себя свой путь роста, но такой, который не чреват возмездием со стороны конкурентов.

Фирмы следующие за лидером, в той или иной мере следуют и его поведению, и в этом смысле могут быть отнесены к одному из трех широко распространенных типов. Компания, которую можно назвать плагиатором, полностью копирует выпускаемые лидером товары, его систему распределения, рекламу и другие маркетинговые действия. Плагиатор ничего не изобретает и не порождает сам. Он просто пытается существовать за счет инвестиций, осуществляемых лидером рынка.

Компания-подражатель кое-что копирует у лидера, но вносит некоторые отличия в комплекс предоставляемых услуг, рекламу, ценообразование и другие составляющие маркетингового комплекса. Лидер не обращает внимание на подражателя до тех пор, пока тот не переходит в открытое наступление. Подражатель даже может помочь лидеру избежать обвинений в монополизме. [16, с. 34]

5. Стратегии компании, обслуживающей рыночную нишу

Почти в каждой отрасли существуют компании, которые специализируются на обслуживании рыночных ниш. Не преследуя цели добиться господства на всем рынке или его крупными сегментами, эти компании выбирают целевые сегменты в пределах других, более крупных сегментов. Эти небольшие сегменты и образуют рыночные ниши. Чаще всего так поступают небольшие компании с ограниченными ресурсами. Небольшие подразделения более крупных компаний также следуют стратегии обслуживания рыночных ниш. Иногда к этой стратегии прибегают и крупные компании.

Основная мысль здесь заключается в том, что благодаря грамотному применению стратегии обслуживания рыночной ниши, компании, владеющие лишь небольшой долей всего рынка, могут быть весьма прибыльными.

Что же приносит успех компаниям, работающим в нише? Главная причина заключается в том, что компания, которая концентрируется на обслуживании узкой рыночной ниши, в конце концов узнает целевую группу потребителей настолько хорошо, что удовлетворяет нужды покупателей лучше, чем остальные компании, которые нерегулярно торгуют в этой нише. В результате, компания, обслуживающая нишу, может назначить цену, существенно превосходящую издержки, так как предоставляет потребителям более высокую, по сравнению с другими компаниями, ценность. В то время как компании, работающие на массовом

рынке, добиваются успеха за счет больших объемов сбыта, компании, работающие в нише, добиваются его за счет высокой нормы прибыли. [18, с. 69]

Компании, ориентирующиеся на обслуживании рыночных ниш, стараются найти одну или несколько таких ниш, которые были бы надежными и прибыльными. Идеальная рыночная ниша должна быть достаточно большой, чтобы приносить прибыль и обладать потенциалом для роста. Она должна быть такой, чтобы компания могла ее эффективно обслуживать. Возможно, самым важным моментом тут является то, чтобы ниша не представляла особого интереса для крупных конкурентов. По мере того как ниша со временем растет и становится более привлекательной, угроза атаки компании, занимающей эту нишу, со стороны конкурентов также возрастает. Поэтому, чтобы защитить себя, компания должна накапливать практический опыт и укреплять свою репутацию в глазах потребителей.

Основной подход, используемый для занятия ниши, - специализация. Компания может специализироваться на любом отдельном рынке, на потребительской группе, товаре или маркетинговом комплексе.

Опасность исчезновения ниши заставляет компании практиковать одновременное обслуживание нескольких ниш. Развивая две или несколько ниш, компания повышает свои шансы на выживание. Большая часть ведущих компаний, работающих в области здравоохранения, достигли успеха именно благодаря тому, что каждая из них предлагает услуги для нескольких рыночных ниш, в которых они доминируют. [9, с. 48]

Вывод: Компании удерживают свои позиции на рынке, предпринимая конкурентные ходы, направленные либо на атаку конкурентов, либо с целью защитить себя от угрозы, исходящей от конкурентов.

В большинстве отраслей есть общепризнанный лидер, который обладает наибольшей долей рынка и обычно опережает другие компании по ценовым изменениям, выведению на рынок новых товаров, охвату зоны распределения товаров и затратам на стимулирование сбыта.

Стратегия удержания свои позиций: найти возможности и средства для повышения совокупного спроса; стремится еще больше величить долю рынка, даже если объем рынка остается неизменным; постоянное снижение издержек должно оставаться сильной стороной; защита своей текущей доли рынка с помощью оборонительных и наступательных действий. [13, с. 49]

Компания, бросающая вызов лидеру рынка, должна сначала определить свою стратегическую цель. Стратегическая цель выбирается в зависимости от того, кто из конкурентов будет выбран компанией в качестве соперника.

Компания, следующая за лидером, может получить множество преимуществ: компания-последователь может перенимать опыт лидера, копировать или совершенствовать его товары и маркетинговые программы, вкладывая значительно меньше средств и может добиться довольно значительного уровня прибылей.

Компания-освоитель строит свою политику, используя продукцию лидера и его маркетинговые программы, зачатую улучшая их. Освоитель может избрать для своих продаж другие рынки, чтобы избежать конфронтации с лидером.

Компании, ориентирующиеся на обслуживании рыночных ниш, стараются найти одну или несколько таких ниш, которые были бы надежными и прибыльными. Идеальная рыночная ниша должна быть достаточно большой, чтобы приносить прибыль и обладать потенциалом для роста.

2. Анализ конкурентоспособности ООО «Чучвара-Самара»

2.1 Общая характеристика ООО «Чучвара-Самара»

Предприятие общественного питания предназначено для производства кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий, их реализации и организации потребления (ГОСТ Р 50647-2008 «Общественное питание. Термины и определения»).

Предпринимательская деятельность, осуществляемая с привлечением наемного труда, регистрируется как предприятие. Предприятием является самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Предприятие самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается продукцией, полученной прибылью после уплаты налогов.

Каждое предприятие общественного питания имеет свою организационно-правовую форму. Организационно-правовая форма собственности ресторана «Чучвара» – это общество с ограниченной ответственностью ООО «Чучвара-Самара». Чучвара- это крупнейший в Самаре ресторан восточной кухни.

Данная форма предпринимательства в условиях действующей системы российского законодательства во многих аспектах является наиболее эффективной формой ведения малого бизнеса, позволяющей уяснить основы предпринимательства в целом.

ООО «Чучвара-Самара» является франчайзи компании «Ресторатор Франчайзиг Груп» (ежемесячно выплачиваются взносы за франшизу – за право пользования брендом).

ООО «Ресторатор франчайзинг груп» основана в 1997 году, управляет сетью итальянских ресторанов «Перчини», сетью баров PEOPLE'S, рестораном Park Cafe, рестораном восточной кухни «Чучвара», американскими пиццериями New York Pizza и службой доставки 20-20-700. Всего в сети 39 ресторанов, из них собственные — 17.

Правовое положение ООО «Чучвара-Самара» определяется:

Гражданским кодексом РФ;

Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью";

Уставом Общества;

учредительным договором;

другими нормативными документами.

Согласно ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»
ООО «Чучвара-Самара»:

-является юридическим лицом;

-имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество;

-несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам;

-может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные
и иные неимущественные права;

-исполнять обязанности;

-быть истцом и ответчиком в суде.

ООО «Чучвара-Самара» имеет:

-счета в банках;

-право на простую круглую печать;

-штамп.

ООО «Чучвара-Самара» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления.

Во главе компании стоит генеральный директор. В компании существует должность регионального директора, т.к. именно он осуществляет контроль работы предприятий общественного питания данной компании в регионе.

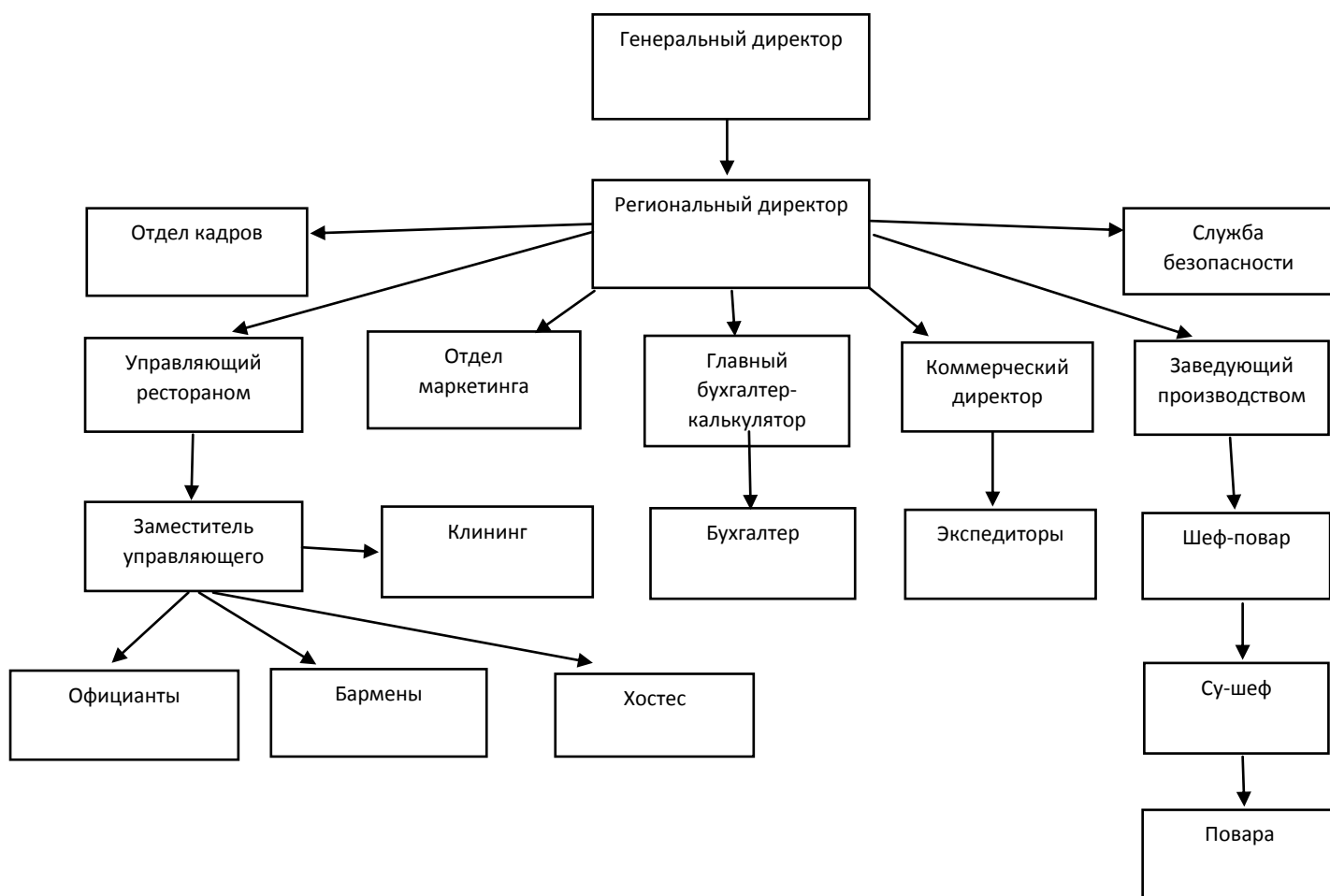


Рисунок 3 – Организационная структура управления

ООО «Чучвара – Самара»

У регионального директора в подчинении находятся 7 подразделений: отдел кадров, служба безопасности, отдел маркетинга, бухгалтерия (главный бухгалтер), коммерческий директор, заведующий производством, служба безопасности и управляющий рестораном.

1. Отдел кадров

Отдел кадров занимается подбором персонала и наймом на работу соискателей, успешно прошедших конкурсный отбор и все этапы собеседования, а также увольнением сотрудников и контролем отпускного процесса.

2. Отдел маркетинга

Отдел маркетинга занимается продвижением и пиаром данного предприятия, заказом рекламы и всех расходных рекламных средств (наклейки, листовки)

3. Главный бухгалтер-калькулятор

В обязанности бухгалтера-калькулятора, кроме выдачи подотчетных денег (например, заработной платы), входит составление расчетов (калькуляция) себестоимости блюд и продукции, расчет нужного количества составляющих продуктов в соответствии с утвержденными технологическими нормами; расчет себестоимости реализуемой продукции; расчет окончательной стоимости; учет всех видов продукции. Также, бухгалтер участвует в инвентаризациях.

Бухгалтер-калькулятор выполняет следующие обязанности:

- ведет весь цикл расчетных операций по определению стоимости изготавливаемой продукции, пользуясь в работе действующими технологическими картами рецептов, с учетом стоимости закупаемых компонентов и продуктов;
- считает окончательную стоимость продукции;
- вовремя вносит изменения в стоимость продукции, если вдруг цена ингредиентов внезапно поменяется;
- грамотно составляет и ведет учет калькуляционных карточек;
- составляет технологические карты блюд по заявкам уполномоченного на это персонала (заведующего производством, шеф-повара);
- ведет учет продукции, как реализованной, так и имеющейся в наличии.

4. Коммерческий директор

Коммерческий директор занимается направлениями деятельности, относящимися к вопросам снабжения, хозяйственно-финансовой деятельности и сбыта компании.

5. Заведующий производством

Заведующий производством контролирует соблюдение технологий производства, соблюдение утверждённого ассортимента, качества и сроков

реализации продукции, занимается ежедневной отчётностью и формированием ведомостей, а также контролирует соблюдение санитарных норм на производстве.

6. Служба безопасности

Служба безопасности обеспечивает контроль вновь прибывших на предприятие сотрудников, проводит личный досмотр, следит за внешним видом сотрудников.

7. Управляющий рестораном

Управляющий ресторана контролирует работу персонала ресторана, контролирует качество обслуживания, качество закупаемых продуктов и технологию приготовления блюд, техническое состояние всего оборудования, соблюдение техники безопасности и санитарных норм на производстве.

Управляющий также участвует в формировании ценовой политики заведения, проведении различных рекламных акций, взаимодействует с поставщиками и контролирующими органами.

Удельный вес готовых изделий для реализации в зале и сторонние организации приведен в табл. 2.

Размер наценок на сырье и товары устанавливаются в зависимости от спроса и предложения и с учетом обеспечения рентабельной работы предприятия. Расчёт сводится в табл. 2.

Таблица 2 - Объем товарооборота ООО «Чучвара-Самара»

| Наименование | Количество изделий, шт. | Удельный вес, % | Стоимость сырья, руб. | Оборот по продажной цене, руб. |
|----------------|-------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 6 |
| Салат с тунцом | 10 | 330 | 657 | 1345 |
| Цезарь | 19 | 350 | 456 | 1456 |
| Салат домашний | 10 | 300 | 344 | 1020 |
| Салат Янгелик | 14 | 290 | 576 | 1265 |
| Суп Чучвара | 15 | 320 | 564 | 1843 |

Продолжение таблицы 2

| | | | | |
|---------------------------------|----|------|--------|-------|
| Суп Балык Шурпа | 15 | 300 | 453 | 1435 |
| Чкмерули | 16 | 240 | 675 | 1763 |
| Чашушули | 14 | 260 | 635 | 1653 |
| Каурма Лагман | 19 | 200 | 246 | 1026 |
| Казан Кабоб | 10 | 540 | 324 | 1040 |
| Чарвак | 14 | 150 | 764 | 1753 |
| Кебаб из баранины | 13 | 250 | 954 | 2012 |
| Кебаб из говядины | 14 | 250 | 987 | 2212 |
| Шашлык из индейки | 9 | 250 | 649 | 1875 |
| Урома кебаб | 17 | 260 | 980 | 1987 |
| Чанахи | 21 | 180 | 645 | 1644 |
| Манты из говядины | 25 | 300 | 440 | 1523 |
| Котлеты куриные | 16 | 150 | 400 | 1344 |
| Кутаб с сыром | 24 | 200 | 650 | 1422 |
| Чай с сахаром | 60 | | 19.52 | 200 |
| Чай с молоком | 60 | | 84.46 | 250 |
| Чай с лимоном | 60 | | 32.72 | 210 |
| Мороженное «Моретти» | 9 | 100 | 122.16 | 430 |
| Покупные товары: | | | | |
| Вино Abadal | л | 0,75 | 675 | 3452 |
| Вино Abadia de San Campio | л | 0,75 | 1385 | 2346 |
| Вино Abadia Retuerta | л | 0,75 | 1440 | 2535 |
| Вино Alao | л | 0,75 | 1355 | 2556 |
| Вино Amarone Della Valpolicella | л | 0,75 | 1608 | 3411 |
| Вино Barricato | л | 0,75 | 2963 | 4587 |
| Вино Camelot | л | 0,75 | 1987 | 4254 |
| Вино Campogiovanni | л | 0,75 | 1840 | 2532 |
| Вино Dagromis | л | 0,75 | 2987 | 3234 |
| Вино Dei Riserva | л | 0,75 | 2098 | 5435 |
| Вино Don Toto | л | 0,75 | 1398 | 2409 |
| Вино La Cengia Ripasso | л | 0,75 | 1999 | 4230 |
| Вино La Vite Lucente | л | 0,75 | 2306 | 4563 |
| Минеральная вода | л | 0,5 | 100 | 250 |
| Итого | | | 43576 | 78893 |

Товарооборот и валовой доход за год определяется путем умножения дневных показателей на количество дней работы предприятия в течение года, рассчитанных с учетом специфики работы предприятия данного типа. Ресторан работает 353 дня в году, один раз в месяц санитарный день.

Валовой доход - сумма надбавок и наценок на реализуемую продукцию.

Уровень валового дохода=(сумма валового дохода /товарооборот)*100,

Годовые показатели оформляются в виде табл.2.

$T=78893*353=278492$ тыс. руб.

$ВД=(78893-43576)*353=124669$ тыс. руб.

$УВД=ВД/T*100, \%$

$УВД=(124669/278492)*100=64,7\%$

Сводные показатели товарооборота и валового дохода приведены в таблицу 3.

Таблица 3 - Сводные показатели товарооборота и валового дохода ООО «Чучвара-Самара» за год

| Показатели (за год) | Сумма, тыс. руб. | Удельный вес, % |
|---|------------------|-----------------|
| Товарооборот, всего | 16789,3 | 100 |
| В том числе продукции собственного производства | 10427 | 64,0 |
| Питание работников | 533 | 1,0 |
| Покупные товары | 15815 | 38 |
| Валовой доход предприятия от реализации | 124669 | 64,7 |
| Уровень валового дохода, % | 64.7% | |

2.2 Анализ конкурентоспособности ресторана «Чучвара»

Для обоснованной оценки конкурентоспособности ресторана проанализируем основных конкурентов ресторана. Выбор конкурентов осуществлялся на основе критериев среднего чека, географического расположения и ассортимента кухни и услуг. На основе этих критериев были выбраны основные конкуренты – рестораны «Muzcafe Bootlegger», «Морковный заяц», «Перчини» и кафе «Хачапури». По мнению руководства ресторана «Чучвара» эти рестораны – прямые и непосредственные рыночные конкуренты, ведущие активную конкурентную борьбу на самарском рынке общественного питания.

Ресторан «Muzcafe Bootlegger»

Находится по адресу ул. Дачная, 2 Г, тел. 973-78-78, <https://vk.com/bootleggersamara> - заведение на 250 посадочных места. Средняя стоимость ужина на 2 персоны без спиртного (по меню) 3000 руб.

Авторская кухня разных стран мира. Вечером и ночью ресторан трансформируется в универсальную площадку для проведения концертов, танцевальных мероприятий и прочих интересных event-событий.

Стратегия: изначально, Muzcafe Bootlegger был задуман как сезонный проект, но после оглушительного успеха было принято решение сделать его круглогодичным. Стратегия направлена на завоевание рынка.

Маркетинг: При открытии ресторана в 2016 году была проведена широкая рекламная кампания в рамках города, были приглашены звезды отечественной эстрады и выбранный сегмент потребителей обратил внимание на проект, до сих пор Bootlegger с завидной регулярностью приглашает звезд для проведения концертов.

Стратегия конкуренции: удержание и медленное расширение сегмента

Комплекс оказываемых услуг: концерты и танцевальные мероприятия, банкетные мероприятия, работа по предзаказам.

Ресторан «Морковный заяц»

Находится по адресу ул. Московское ш., 2в, тел. [270-26-76](tel:270-26-76), заведение на 200 посадочных мест. «Морковный заяц» позиционирует себя как семейный ресторан, средняя стоимость чека на 2 персоны 2000 руб. Русская и европейская кухня.

Стратегия: ресторан ведет активную борьбу за удержание своего сегмента потребителей, направленная политика удержания своей доли рынка.

Маркетинг: на данный момент руководство ресторана занимается только наружной рекламой (баннеры).

Стратегия конкуренции: ресторан проводит политику удержания своего сегмента потребителей

Комплекс оказываемых услуг: ресторан для семейного отдыха, банкетные мероприятия.

Ресторан «Перчини»

Находится по адресу ул. Дачная 2, <http://perchini.ru>, тел. 202-44-04 – заведение на 250 посадочных мест, в летнее время открывается летняя веранда+ 100 посадочных мест. Ресторан традиционной итальянской кухни в самом сердце делового квартала Самары, средний чек на две персоны – 2500 руб.

Стратегия: ресторан уже давно завоевал сердца многих жителей города Самары, но все еще ведет активную борьбу за расширение своей аудитории.

Маркетинг: руководство ресторана проводит активную маркетинговую политику, рекламу «Перчини» можно увидеть по телевизору, в специальных изданиях СМИ, а также на баннерах по всему городу.

Стратегия конкуренции: данный ресторан ведет активную стратегию борьбы и расширения своей доли рынка.

Комплекс оказываемых услуг: семейный ресторан, банкетные мероприятия, работа по предзаказам.

Кафе «Хачапури»

Находится по адресу ул. Куйбышева 8, тел. 252-37-57, кафе грузинской кухни на 120 посадочных мест, средний чек на две персоны – 1500 руб.

Стратегия: стратегия ресторана – удержание своего сегмента на рынке.

Маркетинг: на данный момент рекламу кафе «Хачапури» можно увидеть только на листовках.

Стратегия конкуренции: кафе проводит политику удержания своего сегмента потребителей

Комплекс оказываемых услуг: банкетные мероприятия (до 20 человек) по предзаказу.

Для определения конкурентных позиций ресторанов и места «Чучвары» в них был выбран метод экспертных оценок. Под экспертными

оценками понимают комплекс логических и математических процедур, направленных на получение от специалистов информации, ее анализ и обобщение с целью подготовки и выработки рациональных решений. В данном конкретном случае был применен смешанный вид экспертной оценки по пятибалльной шкале, включающий в себя аспекты метода «суда» и метода «совещаний». Экспертам предлагалось оценить группу конкурирующих ресторанов по основным анализируемым критериям, а именно:

1) Рынок:

- сегмент, внедрение на рынок (старт)
- скорость изменения предпочтения потребителей (меню, имидж)
- ассортимент (меню, барная карта)

2) Продвижение услуг:

- реклама, качество рекламы
- работа над брэндом
- качество имиджа
- мониторинг сегмента потребителей

3) Качество продукции:

- качество блюд (работа кухни, качество продуктов, внешний вид блюд)
- ассортимент барной карты (качество напитков, способы подачи)
- сервис (работа официантов, барменов, администраторов, время подачи блюд и напитков, работа в зале)

В качестве экспертов были приглашены специалисты в области ресторанного бизнеса: директор ГК «Поляна» Вавилин Р.Ю., управляющий ресторана «Чучвара» Деникаева Е.В., заместитель управляющего ресторана «Чучвара» Шевырева Д.С. Рассматривали такие позиции как: внедрение на рынок, реакция на изменения предпочтений потребителей, ассортимент основного меню, качество рекламы, работа над брэндом, дизайн экстерьера и интерьера, качество блюд, ассортимент барной карты, качество сервиса.

Таблица 4 - Экспертная оценка ресторана «Чучвара»

| Эксперт | Вавилин Р.Ю. | Деникаева Е.В. | Шевырева Д.С. |
|---|-----------------|-------------------|------------------|
| Внедрение на рынок | 5 | 5 | 5 |
| Реакция на изменения предпочтения потребителей | 4 | 3 | 3 |
| Ассортимент основного меню | 4 | 5 | 5 |
| Реклама, качество рекламы | 5 | 5 | 5 |
| Работа над брэндом | 5 | 5 | 5 |
| Дизайн экстерьера и интерьера | 4 | 3 | 4 |
| Качество блюд | 4 | 4 | 4 |
| Ассортимент барной карты | 4 | 5 | 5 |
| Культура сервиса, качество сервиса | 5 | 5 | 5 |

Исходя из данной таблицы видно, что ресторан «Чучвара» хорошо закрепился на рынке ресторанного бизнеса, но все еще медленно реагирует на изменения предпочтений потребителей, что, безусловно, является минусом.

Таблица 5 - Экспертная оценка ресторана «Muzcafe Bootlegger»

| Эксперт | Вавилин Р.Ю. | Деникаева Е.В. | Шевырева Д.С. |
|---|--------------|-------------------|------------------|
| Внедрение на рынок | 5 | 5 | 5 |
| Реакция на изменения предпочтения потребителей | 4 | 4 | 4 |

Продолжение таблицы 5

| | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Ассортимент основного меню | 4 | 3 | 4 |
| Реклама, качество рекламы | 4 | 5 | 4 |
| Работа над брэндом | 3 | 3 | 4 |
| Дизайн экстерьера и интерьера | 4 | 3 | 3 |
| Качество блюд | 4 | 4 | 4 |
| Ассортимент барной карты | 4 | 5 | 5 |
| Культура сервиса, качество сервиса | 3 | 4 | 5 |

Опираясь на таблицу 5, ясно видно, что кафе Muzcafe Bootlegger является полной противоположностью ресторана «Чучвара»: Muzcafe Bootlegger быстро реагирует на изменение предпочтений потребителей, но недостаточно работает над брэндом и дизайном интерьера.

Таблица 6 - Экспертная оценка ресторана «Морковный заяц»

| Эксперт | Вавилин Р.Ю. | Деникаева Е.В. | Шевырева Д.С. |
|---|--------------|-------------------|------------------|
| Внедрение на рынок | 4 | 3 | 4 |
| Реакция на изменения предпочтения потребителей | 2 | 3 | 3 |
| Ассортимент основного меню | 3 | 4 | 5 |
| Реклама, качество рекламы | 3 | 2 | 3 |
| Работа над брэндом | 2 | 2 | 2 |
| Дизайн экстерьера и интерьера | 4 | 3 | 4 |
| Качество блюд | 4 | 4 | 4 |

Продолжение таблицы 6

| | | | |
|------------------------------------|---|---|---|
| Ассортимент барной карты | 4 | 3 | 3 |
| Культура сервиса, качество сервиса | 3 | 3 | 4 |

На данный момент, исходя из таблицы 6, можно сделать вывод, что ресторан «Морковный заяц» практически не является конкурентоспособным.

Таблица 7 - Экспертная оценка кафе «Хачапури»

| Эксперт | Вавилин Р.Ю. | Деникаева Е.В. | Шевырева Д.С. |
|--|--------------|----------------|---------------|
| Внедрение на рынок | 4 | 3 | 4 |
| Реакция на изменения предпочтения потребителей | 4 | 4 | 4 |
| Ассортимент основного меню | 4 | 4 | 5 |
| Реклама, качество рекламы | 2 | 2 | 2 |
| Работа над брэндом | 2 | 2 | 2 |
| Дизайн экстерьера и интерьера | 3 | 3 | 4 |
| Качество блюд | 4 | 4 | 4 |
| Ассортимент барной карты | 2 | 3 | 3 |
| Культура сервиса, качество сервиса | 3 | 3 | 3 |

Кафе «Хачапури» имеет хороший отзыв о качестве блюд, но имеет недостатки в вопросах работы над брэндом, качества рекламы и ассортименте барной карты.

Таблица 8 - Экспертная оценка ресторана «Перчини»

| Эксперт | Вавилин Р.Ю. | Деникаева Е.В. | Шевырева Д.С. |
|---|--------------|-------------------|------------------|
| Внедрение на рынок | 5 | 5 | 5 |
| Реакция на изменения предпочтения потребителей | 4 | 4 | 3 |
| Ассортимент основного меню | 4 | 4 | 5 |
| Реклама, качество рекламы | 5 | 5 | 5 |
| Работа над брэндом | 5 | 5 | 5 |
| Дизайн экстерьера и интерьера | 3 | 3 | 2 |
| Качество блюд | 4 | 4 | 4 |
| Ассортимент барной карты | 4 | 3 | 5 |
| Культура сервиса, качество сервиса | 5 | 4 | 4 |

Стоит отметить, что пор ряду ключевых факторов у конкурентов прослеживаются значительные проблемы, что дает полезную практическую информацию для применения в стратегии конкурентной борьбы – зная собственные слабые стороны и недоработки конкурентов в аналогичной сфере деятельности возможно формирование достаточно надежной конкурентной стратегии на основе достоверной рыночной информации. У ресторана «Чучвара» достаточно низкая реакция на изменения предпочтения потребителей. Ресторан «Muzcafe Bootlegger» испытывает проблемы с работой над брэндом, а также с ассортиментом основного меню. «Морковный заяц» имеет множество проблем: страдает реакция на изменение предпочтения потребителей, нехватка ассортимента основного меню и бара, отсутствие работы над брэндом. Кафе «Хачапури» имеют

стабильную, но не высокую оценку всех рассматриваемых критериев. Просматриваются отсутствие работы с рекламой, не хватает качества сервиса и ассортимента барной карты. У «Перчини» сложилась отличная от других конкурентов «Чучвары» ситуация: видны некоторые недоработки в интерьере, но, в основном, «Перчини» занимает стабильную позицию, выше среднего.

На фоне конкурентов ресторан «Чучвара» показал себя достойным конкурентом по основным критериям экспертной оценки.

Таблица 9 - Сводная таблица данных конкурентных позиций

| Конкурентные позиции | «Muzcafe Bootlegger» | «Морковный заяц» | «Хачапури» | «Перчини» | «Чучвара» |
|--|----------------------|------------------|------------|-----------|-----------|
| Сегмент, внедрение на рынок (старт) | 5 | 3,6 | 3,6 | 5 | 5 |
| Скорость изменения предпочтения потребителей | 4 | 2,6 | 4 | 3,6 | 3,3 |
| Ассортимент основного меню | 3,6 | 4 | 4,3 | 4,3 | 4,6 |
| Реклама, качество рекламы | 4,3 | 2,6 | 2 | 5 | 5 |
| Работа над брэндом | 3,3 | 2 | 2 | 5 | 5 |
| Дизайн экстерьера и интерьера | 3,3 | 3,6 | 3,3 | 2,6 | 3,6 |

Продолжение таблицы 9

| | | | | | |
|------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Качество блюд | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Ассортимент барной карты | 4,6 | 3,3 | 2,6 | 4 | 4,6 |
| Культура сервиса, качество сервиса | 4 | 3,3 | 3 | 4,3 | 5 |

По пятибалльной шкале максимальное количество баллов равно 45.

Подведем итог: «Muzcafe Bootlegger» – 36,1 балл, «Морковный заяц» - 29 баллов, кафе «Хачапури» 28,8 баллов, «Перчини» - 37,8 баллов, «Чучвара» - 40,1 балл.

Таким образом, исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что ресторан «Чучвара» занимает прочную нишу среди конкурентов по основным позициям.

3. Рекомендации по повышению конкурентоспособности ресторана «Чучвара»

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособностью ресторана «Чучвара»

Проведённый в предыдущей главе анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Чучвара - Самара» показал, что совершенствование этой системы должно проводиться по двум основным направлениям:

1. Совершенствования в направлении деятельности маркетинговой службы. Это позволит повысить степень координации всех работ по повышению уровня конкурентоспособности ресторана. В условиях жёсткой конкуренции сферы общественного питания, необходимость правильного ведения маркетинга на предприятии очевидна.
2. Совершенствование системы продвижения ресторана за счёт введения системы планирования рекламных мероприятий, что напрямую связано с созданием новых направлений в службе маркетинга на предприятии. Рассмотрим более подробно предложенные направления деятельности.

Важнейшей функцией службы маркетинга является обеспечение предприятия информацией.

Для данного предприятия важной является следующая информация:

1. О качестве услуг и продукции. Информация о качестве конкурентной продукции.

2. О потребителях. Кто потребитель, какие его потребности удовлетворяет продукция, насколько полно. Эта информация позволяет целенаправленно работать с рынком, снижает затраты на сбыт за счёт ликвидации непроизводительных затрат. Наличие данной информации позволяет прогнозирование появления конкурентоспособной продукции, и выявление перспективных направлений совершенствования деятельности предприятия.

3. О рынке поставщиков. Знание рынка поставщиков позволяет выбирать оптимальное качество, цены, условия поставки продукции.

4. О конкурентах. Это позволяет быстро реагировать на изменение их тактики.

5. О платёжеспособном спросе, это обеспечит своевременное представление предложений и поставку продукции.

Учитывая специфику и на основании анализа деятельности предприятия, кроме информационной основной функцией маркетинговой службы будет являться Функция стимулирования сбыта. Структура маркетинга должна обеспечивать соответствующую рекламу продукции предприятия.

Учитывая всё выше изложенное, была реорганизована структура службы маркетинга для предприятия ООО «Чувара - Самара», рекомендуемый вариант которой представлен ниже.

Область маркетинга, в сложившихся рыночных условиях, рассматривается как приоритетная на предприятии, обеспечивающая адекватное взаимодействие предприятия с рынком. Для целей оптимизации оргструктуры ресторана область маркетинга рассматривается в плане наличия и качества выполнения маркетинговых функций, существенных для данного, конкретного предприятия.

В качестве основы была предложена функциональная служба маркетинга. (Рис. 4). При реорганизации маркетинговой службы на данном предприятии учитывались следующие принципы:

- 1) простота маркетинговой структуры (чем проще структура, тем легче управлять ею и выше шансы на успех);
- 2) малозвенность маркетинговой структуры (чем меньше звеньев в структуре, тем оперативнее передача информации);
- 3) гибкость и приспособляемость.



Рисунок 4 – Структура службы маркетинга на предприятии
ООО «Чучвара - Самара»

При создании службы маркетинга были разделены функции, сферы полномочий и ответственности менеджера, занимающегося продвижением рестораны на рынке и менеджера, которому предстоит заниматься рыночными исследованиями, а также менеджера, которому предстоит заниматься созданием имиджа торговой компании.

Определено место службы маркетинга в организационной структуре управления предприятием.

Разработано и утверждено Положение о службе маркетинга, функции и задачи службы маркетинга.

Введены критерии оценки работы службы, соответствующие им показатели и нормативы.

Установлен порядок взаимодействия службы маркетинга с другими структурными подразделениями предприятия.

Составлено штатное расписание, установлено и организационно оформлено (путем разработки и утверждения должностных инструкций менеджерам службы маркетинга, руководителю службы маркетинга) требования к должности для руководителей и специалистов службы маркетинга.

Представленная структура службы маркетинга оптимальна для данного предприятия, так как количество рынков невелико, а сбытовая деятельность постоянна и однообразна. Такая служба маркетинга обладает высокой маневренностью благодаря простоте управления.

Разработка рекламной кампании. При поиске информации потребители в сфере ресторанного бизнеса наибольшее внимание уделяют Интернет-продвижению, рекламе в СМИ, радио-рекламе и наружной рекламе, а также специализированным и неспециализированным журналам.

Годовой бюджет рекламы в ООО «Чучвара - Самара» определяется согласно целям и задачам. Представим план рекламных затрат на 2017 год в виде таблицы.

Таблица 10 - План рекламных затрат на 2017 год

| Статья расходов | Сумма, руб. |
|--|-------------|
| Выставочная деятельность | 10000 |
| Реклама в СМИ | 35000 |
| Рассылка коммерческих предложений | 10000 |
| Сувенирная и презентационная продукция | 15000 |
| Печатная продукция | 50000 |
| Реклама в сети Интернет | 3000 |
| Продвижение сайта | 3000 |
| Прочее | 4000 |
| Итого: | 130000 |

Можно отметить, что рекламный бюджет ООО «Чучвара - Самара» относительно небольшой, большую часть занимает реклама в СМИ (см. рис. 5).

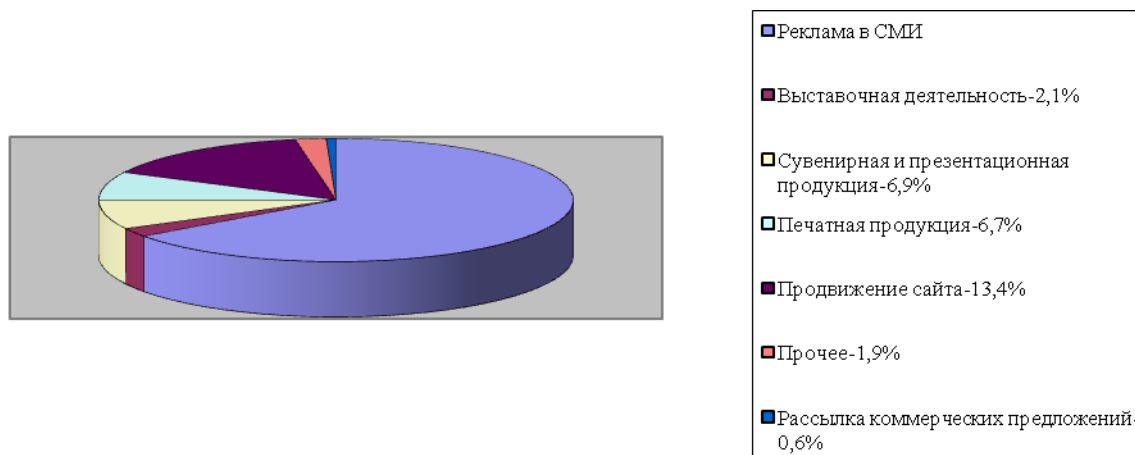


Рисунок 5 - Структура затрат на рекламу

Основной статьей на рекламную кампанию ООО «Чучвара - Самара» - реклама в средствах массовой информации. Данная реклама для ООО «Чучвара - Самара» носит в большей степени имиджевый характер, она направлена, в основном, на повышение имиджа компании.

«ООО «Чучвара - Самара»» размещает рекламные ролики, а также в бегущих строках телеканалов. Основными минусами рекламы на ТВ является высокая стоимость, трудности во внесении любых изменений в рекламные материалы. Перегруженность рекламой телевидения снижает ее запоминаемость у телезрителей.

Основными преимуществами рекламы радио как рекламной площадки считается большой охват аудитории, невысокая стоимость рекламы, гибкость размещения. В 2016 году ООО «Чучвара - Самара» помещала аудиорекламу на "Русском Радио", "Радио - Дача ", «DFM» а также на «Радио Рекорд». В общей сложности в рекламу на радио в 2016 году ООО «Чучвара - Самара» вложил 132,7 т. р.

ООО «Чучвара - Самара» не уделяет должного внимания рекламе в сети Интернет. В то время как Интернет сегодня – одна из самых эффективных рекламных площадок. «Если ваш бизнес не будет представлен в Интренет в 21-ом веке, вас не будет в бизнесе». (Билл Гейтс)

Рассмотрим, например, такой мощный инструмент рекламы в Интернет, как Яндекс.Директ. Яндекс.Директ предоставляет рекламодателям следующие возможности:
самостоятельно оценивать пользовательский спрос на информацию. Открытая статистика поисковых запросов показывает, чем и как часто интересуются люди в интернете; самостоятельно выбрать запрос, по которому будет показано рекламное объявление; самостоятельно составить рекламный текст; самостоятельно выбрать страну и/или город, где живёт его потенциальный покупатель; самостоятельно управлять своей рекламой на страницах результатов поиска Яндекса.

Поисковая система «Яндекс» является крупнейшим российским поисковиком, который предлагает пользователям самые основные интернет-сервисы. Сегодня это крупнейший ресурс в Рунете касательно объема аудитории. Поэтому сайт www.yandex.ru является рекламной площадкой с возможностями и широкого охвата всей аудитории, и сфокусированной рекламы.

Представим на рисунке для сравнения ежедневную аудиторию Яндекс и основных телеканалов российского телевидения.

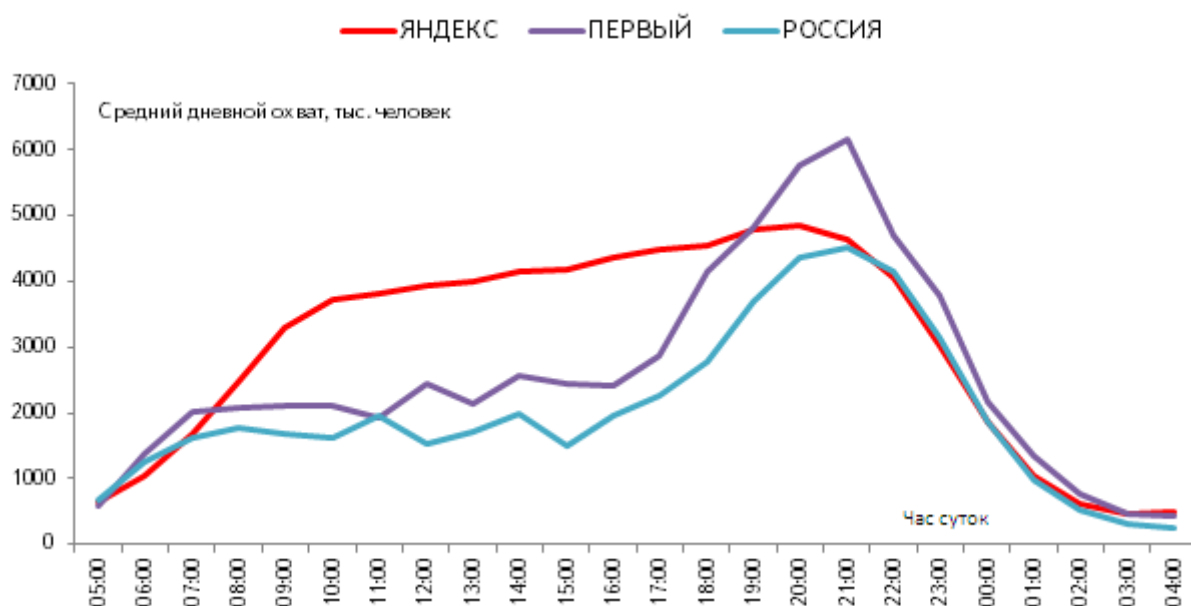


Рисунок 6 - Сравнение аудитории Яндекс и основных телеканалов российского телевидения

Как видим из графика, ежедневная аудитория Яндекса превышает аудиторию двух основных каналов российского телевидения.

Достоинства данной системы:

- наличие регионального таргетинга
- более качественная аудитория

Рассмотрим статистику по рекламным объявлениям в Яндексе по запросу «рестораны Самары» за 2016 год

Таблица 11 – Статистические данные рекламных объявлений в системе Яндекс за 2016 год

| Месяцы | Показ | Клик | Сумма | День | Средн. по показам | Средн. по кликам | Средн. По деньгам | Средн. цена за клик |
|----------|-------|------|-------|------|-------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|
| декабрь | 25220 | 490 | 2950 | 22 | 725 | 25 | 256 | 5,92 |
| ноябрь | 22222 | 572 | 5422 | 22 | 2006 | 27 | 262 | 5,97 |
| октябрь | 20997 | 525 | 5259 | 22 | 995 | 25 | 250 | 6,04 |
| сентябрь | 26909 | 659 | 5792 | 22 | 2229 | 29 | 272 | 5,95 |
| август | 24999 | 709 | 5609 | 22 | 2256 | 52 | 264 | 5,09 |
| июль | 20959 | 455 | 2446 | 22 | 955 | 22 | 222 | 5,59 |
| июнь | 20029 | 490 | 2929 | 22 | 954 | 25 | 255 | 5,77 |
| май | 25757 | 525 | 2946 | 29 | 974 | 27 | 205 | 5,90 |
| апреля | 25524 | 529 | 2460 | 22 | 2220 | 26 | 70 | 4,45 |
| март | 54096 | 509 | 2209 | 22 | 2550 | 25 | 96 | 4,25 |
| февраль | 52579 | 545 | 2950 | 27 | 2905 | 52 | 209 | 5,42 |
| январь | 26265 | 649 | 2099 | 25 | 2025 | 50 | 94 | 2,69 |

Согласно статистическим данным о звонках и онлайн бронировании столов, ООО «Чучвара - Самара» за 2016 год получил доход за счет рекламной деятельности в Интернет в объеме 3.700.000 рублей.

Несмотря на тот факт, что реклама в Интернете оказалась эффективной, в будущем уровень конкуренции в Интернет-рекламе только усилится, поэтому будет расти цена одного клика, и экономическая эффективность рекламной компании будет снижаться.

В целом отметим, что «ООО «Чучвара - Самара»» проводит рекламную политику, которая, однако, требует ежегодного развития ввиду постоянно растущей конкуренции на рынке автотранспортных услуг, особенно в региональном масштабе.

В качестве комплекса рекламных средств в порядке повышения эффективности рекламной деятельности «ООО «Чучвара - Самара»» предлагаются следующие мероприятия:

- регистрация сервера в поисковых машинах

- регистрация сервера в Web-каталогах
- размещение бесплатных ссылок на других коммерческих серверах
- регистрация на тематических Jump Station
- размещение платных рекламных объявлений
- телеконференции и списки рассылки
- баннеры – «единица» рекламы на Web-страницах
- прямая реклама

Остановимся подробнее на средствах, которые будут затрачиваться не Интернет – рекламу. Допустим, основным фактором, влияющим на цену показа будет CPM - Cost Per Thousand.

В англоязычной литературе для обозначения стоимости доставки рекламного объявления тысяче человек используется аббревиатура CPM - Cost Per Thousand, в которой буква М - это просто римская цифра, обозначающая тысячу. Независимо от типа средств массовой информации, CPM, то есть стоимость доставки рекламного сообщения тысяче человек обычно составляет несколько десятков долларов.

Тиражи печатных изданий и рейтинги телепередач оцениваются авторитетными независимыми аудиторскими компаниями. На основании этих рейтингов, естественно, доступных и рекламодателям, продюсерам и издателям назначают цены на размещение рекламы в их средствах массовой информации. Так устроена жизнь в развитых странах, в которых история рыночных отношений в целом и рекламного бизнеса, в частности, насчитывает десятки лет.

Сравним CPM для рекламы на ТВ, в газете и баннерной рекламы в интернете:

Каждый раз, когда появляется новый тип СМИ, основанный на новых технологиях доставки информации, потребителям, рейтинговым агентствам, издателям и рекламодателям приходится учиться применять общепринятые правила ценообразования рекламных услуг в новых условиях. Это сейчас и происходит с рекламой в Интернет:

Таблица 12 - Стоимость СМР на ТВ, в газете и Интернете

| Площадка | Вид рекламного объявления | Стоимость | Размер аудитории | СРМ |
|------------|--|-----------|------------------------|--|
| ТВ | 30-секундный ролик в прайм-тайм | \$120,000 | 10 миллионов семей | \$12 за тысячу семей |
| Журнал | Полноцветная полоса в журнале «Глянец» | \$86,155 | 2.5 миллиона читателей | \$35 за тысячу читателей (купивших журнал) |
| Веб - сайт | Баннер на Infoseek | \$10,000 | 500,000 показов | \$20 за тысячу показов |

Ясно видно, что цифры \$120.000, \$86.155 или \$10.000 не случайны, а рассчитаны на основании приведенных в правой колонке разумных уровней СРМ.

СРМ-механизм ценообразования на Internet-рекламу, хотя и считается на сегодняшний день общепринятым, все еще находится в стадии становления. Об этом, в частности, говорит и большой разброс в значениях СРМ для разных сайтов. Просмотр прайс-листов на размещение рекламы в Internet показывает, что значение СРМ может колебаться в пределах от 5 до 250 долларов. Сайты общего назначения, например, поисковые машины, назначают СРМ в пределах 20-30 долларов. СРМ тематических информационных сайтов обычно лежит в пределах 50-70 долларов. Более высокие СРМ назначаются, когда создатели сайтов считают, что их аудитория очень хорошо сфокусирована.

Средние значения СРМ Web-сайтов в целом выше СРМ других средств массовой информации. Этот факт Web-издатели обычно объясняют тем, что реклама в Internet может быть более точно сфокусирована, чем в

других СМИ. На высокие показатели СРМ оказывает влияние и тот факт, что размещение рекламы в Internet для многих рекламодателей носит экспериментальный характер. Когда крупнейшие рекламодатели сочтут, что Internet имеет смысл рассматривать наравне с телевидением и газетами, уровень СРМ Web-сайтов будет немедленно приведен в соответствие с уровнями СРМ на телевидении и в печати.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Проведем оценку эффективности предложенных рекламных мероприятий.

С целью проведение вышеуказанной рекламной деятельности в Интернете перед нами будет стоять следующая задача – обеспечить максимальное количество переходов на сайт ООО «Чучвара - Самара». Количество показов рекламного объявления – 8000, количество переходов на сайт ООО «Чучвара - Самара» в день – 100, цена одного перехода – 10руб, количество бронирования услуги –

В ходе рекламной кампании:

- Количество показов – 600000 раз
- Переходов на сайт – 32000 раз (CTR - 4%)
- Конверсия в звонки – около 1% (30 звонков)
- Конверсия звонков в продажи (нового постоянного клиента) – около 20% (60 новых клиентов)
- Затраты «Чучвара - Самара» на рекламную деятельность составили 50000руб.
- Средний доход от одного постоянного гостя– 70000р

Прибыль составит 370000р.

Далее представляется необходимым повышение конверсии сайта. То есть увеличить количество переходов на сайт, которые привели к звонкам.

Для этого можно предпринимается ряд мер:

- контактный телефон размещается на шапке главной страницы сайта, где он хорошо заметен
- также добавляется контактная информация в конце описания каждой услуги соответствующем разделе
- рекламные объявления корректируются строго в соответствии с запросом.

Как результат:

- 800000 показов;
- CTR – 7,5%
- Конверсия 1,1%;
- Продажи - 90.

В результате прибыль ООО «Чучвара - Самара» возрастет с 370000р. до 430000р.

Вся ответственность по эффективности рекламы в Интернет ложится на менеджера по сбыту ООО «Чучвара - Самара». Поэтому в этом отношении на менеджера возлагаются конкретные требования. Представим их в таблице 13.

Таблица 13 - Основные положения эффективной рекламной кампании в сети Интернет

| | |
|--|---|
| Основные показатели эффективности рекламы | Количество переходов на сайт Количество звонков Количество заказов Изменение объема продаж |
| Показатели конверсии, например, показов объявления к переходам на сайт | Установлены конкретные значения конверсии Способы влияния на конверсию |

| | |
|--|--|
| Возможности увеличения значения конверсии | Пересмотр рекламных объявлений Добавление формы заявки на сайте Внесение изменений в расположение информационных блоков и т.д. |
| Способы измерения конверсии | Счетчики Google analytics Счетчики Яндекс Метрика: фиксация количества звонков, заявок и продаж |
| Цель рекламной компании | Увеличение рентабельности инвестиций Обозначение целевых значений |
| Значение ROI (окупаемость инвестиций) за прошлые периоды | Конкретные значения |
| Определение этапов процесса продаж, их слабых сторон | Конкретные этапы Слабые стороны |

При наличии конкретных ответов на вышеуказанные вопросы «ООО «Чувара - Самара»» будет контролировать инвестиции в рекламу, и стремиться к росту прибыли от этих инвестиций. Однако, несмотря на стабильный результат в виде роста продаж и узнаваемости марки, периодически необходимо проводить дополнительные инвестиции.

Также необходимо установить персональную ответственность за каждый этап цепочки сбыта и денежные средства, вложенные в нее. Для этой задачи рассчитывается целевое значение ROI на определенный период. Это выполняется предпочтительно финансовой службой и доводится до отдела маркетинга как один из ключевых показателей. Согласно статистическому опыту – в области продаж ROI может достигать 1000% и выше.

Заключение

В данной работе рассмотрены аспекты обеспечения управления конкурентоспособностью предприятия ресторанного бизнеса. Так же охарактеризованы существующие методики управления и оценки данной экономической категории.

Для более полного представления об управлении конкурентоспособностью было исследовано общее понятие «Конкурентоспособность». На основе данного исследования можно сделать вывод, что, являясь рычагом и средством конкуренции, конкурентоспособность – категория общественного развития, проявляемая в соперничестве объектов для достижения определенных целей. Основными факторами обеспечения, управлением конкурентоспособностью являются: кадры и их квалификация; качество труда, эффективное организационно-экономическое управление, системы управления качеством процессов на предприятии, совершенные технологии производства и оборудование, поддержание качества (ремонтные службы, сервис), технология сбора и обработки информации, использование информационно-маркетинговой системы прогнозирования конъюнктуры рынка, управление рисками, функционально-стоимостной анализ.

После проведенного анализа методов оценки конкурентоспособности была произведена оценка конкурентоспособности ресторана ООО «Чучвара - Самара» и его основных конкурентов. В работе представлен анализ системы управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Чучвара - Самара». На основании анализа действующей системы управления конкурентоспособностью, можно сделать вывод о достоинствах данной системы – отлаженный механизм контроля качества, обязательность сертификации, эффективный рычаг материальной ответственности работников, нарушающих общие требования. Но немало и недостатков – отсутствие четкой системы управления конкурентоспособностью с опорой на мировой опыт: отсутствие

комплексного исследования рынка и долгосрочного прогнозирования его развития. На предприятии отсутствует рекламная стратегия, которая немаловажна при привлечении массовых покупателей. На основе результатов анализа разработана программа, которая обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия на рынке.

Анализ деятельности предприятия выявил необходимость в разработке рекламной кампании. Рекламная кампания была разработана с учётом целей предприятия, чётко согласованы сроки проведения и бюджет рекламной кампании. Внедрение рекламной кампании осуществляется силами службы маркетинга.

Так же представлена оценка эффективности предложенных мероприятий. Проведён расчёт, который показывает, что проведение рекламной кампании специалистами службы маркетинга повысит объём сбыта ресторана.

Разработанная программа представляет собой комплексный подход к управлению конкурентоспособностью, так как здесь соединены маркетинговые, управленческие, экономические и социально-психологические принципы

Основная суть управления конкурентоспособностью заключается в том, что ключевым понятием в бизнесе является качество работ, направленное на наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов.

Область маркетинга, в сложившихся рыночных условиях, рассматривается как приоритетная на предприятии, обеспечивающая адекватное взаимодействие предприятия с рынком. Для целей оптимизации оргструктуры предприятия область маркетинга рассматривается в плане наличия и качества выполнения маркетинговых функций, существенных для данного, конкретного предприятия.

Таким образом, задачи работы были выполнены, а цель работы достигнута.

Список литературы

1. Корбанколева И. Решающий фактор - конкурентоспособность предприятия, МТС, 2010.
2. Игольников Г., Патрушева Е. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства // Рос. экон. журнал, -2011. - №11.
3. Львов Н.А. Маркетинг - ключ к решению проблемы «Конкурентоспособность», Стандарты и качество, 2010. - №9.
4. Кротков А. М., Еленева Ю. Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом.-2011.
5. Кочкин С.М. Что мешает конкурентоспособности отечественных товаров // Патенты и лицензии.- 2015.- №4.
6. Веснин В. Р. «Стратегическое управление», М.: «Проспект», 2009
7. Светульников С. Г. Информационное обеспечение управление конкурентоспособностью // Бизнес и банки.- 2011.
8. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт, 2012.
9. Кулагина Н.А. Способы оценки конкурентоспособности продукции (работы услуги) как фактор роста эффективности производства. Проблемы статистики и рыночных отношений. М., 2012.
10. Каретников Т. М., Каретников М. В. «Конкурентоспособность фирм», Челябинск: «ЧГТУ», 2010.
11. Горемыкин В. А., Нестерова Н. Е. «Стратегия развития предприятия», М.: Изд. дом «Дашков и К», 2015.
12. Гордон М.П., Карнаухов С.Б. Логистика товародвижения. 2-е изд., перераб., доп. – М.: Центр экономики и маркетинга 2011.
13. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. - М.: Тандем, ЭКМОС, 2015.

14. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. - М.: Тандем, ЭКМОС, 2014.
15. Бланк И.А. Торговый менеджмент. - М.: Российско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 2010.
16. Бланк И.А. Управление использованием капитала. - Киев: Ника-Центр, Эльга, 2010.
17. Азрилиян А.Н., Азрилиян О.М., Калашникова Е.В. и др. Большой экономический словарь: 24. 8 тыс. терминов. - М.: Институт новой экономики, 2010.
18. Белоусов А.Г., Стаханов, Д.В. Стаханов Н.В. Коммерческая логистика: Учебное пособие для экономических специальностей высших учебных заведений. - Ростов: Феникс, 2011.
19. Мескон, М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2010.
20. Мильгром, Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий // Маркетинг в России и за рубежом. 2010.
21. Мишин, Ю. Слагаемые конкурентоспособности: Рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур // Риск. 2010. №1.
22. Мухин, В.И. Исследование систем управления. М.: Экзамен, 2012
23. Павлова. Н.Н. Маркетинг в деятельности фирмы: Учебно-практическое пособие. М.: ВКШ, 2013.
24. Павлова, Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности // Маркетинг в России и за рубежом, №1 (39), 2004.
25. Печенкин, А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности и товаропроизводителей. Маркетинг 2011. №2.
26. Портер, М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 2010.

27. Рубин, Ю.Б. Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.Б. Рубин. – М: Изд-во Знание, 2012.
28. Стюарт, Г. Успешный менеджмент торговли. – Минск: Амалфея, 2016.
29. Толковый словарь рыночной экономики. Изд. 2-е доп. М.: Глория, 2010.
30. Фатхутдинов, Р.П. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: Учебное пособие для вузов. М.: ИНФРА-М, 2013
31. Хисрик. Р., Джексон, Р. Торговля и менеджер продаж. – М.: «Филинь», 2010.
32. Цыганова, А.Г. Конкуренция и антимонопольное регулирование/ А.Г. Цыганова. – М: Изд-во Логос, 2011.
33. Ларичев, О.И. Теория и методы принятия решений. М.: Логос, 2010.
34. Лепа, Н.Н., Решетникова, Т.П. Методика конкурентоспособности предприятия. СПб., 2010.
35. Липсиц, И.Н., Нещадин, А.К., Эйкельпаш, А.М. Конкурентная стратегия фирмы // Вопросы экономики. – 2011.
36. Максимова, И.С. Оценка конкурентоспособности предприятия// Маркетинг. – 2010 - № 3.
37. Мельников, В.В. Институциональные изменения в сфере государственных закупок в современной России. Новосибирск: ИППК НГУ-НГТУ, 2014.
38. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования (вторая редакция). Официальное издание. М.: Экономика, 2013.
39. Нешиной, А.Т. Конкурентоспособность и условия воспроизводства //Экономист. - 2011. - № 3.
40. Огвоздин, В.Ю. Управление качеством: Основы теории и практики: Учебное пособие. М.: Дело и Сервис, 2012.

41. Попков, В.П., Самодуров, Д.А., Фавастьянов, В.М. Особенности формирования информационной системы диагностики конкурентоспособности коммерческого предприятия. Инструментальные методы в экономике: Сб. науч. тр. СПб.: СПбГИЭУ, 2013.

42. Портер, М. Конкуренция: Учебное пособие / Пер. с англ. М.: Издательский дом "Вильяме", 2012.

43. Портер, М. Конкуренция: Пер. с англ. М.: Издательский дом "Вильяме", 2013.

44. Рубин, Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркат ДС, 2011.

45. Сабецкая, Г.Н. Рыночная модель конкурентоспособности продукции // Маркетинг. - 2010. - № 1.