**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. КОНКУРЕНЦИЯ В СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ 5

1.1.Понятие конкуренции 5

1.2.Методы конкуренции 7

1.3.Маркетинговые модели описания конкурентных рынков 10

1.4.Конкурентные стратегии в маркетинге 15

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАНА 28

2.1.Краткая характеристика сети «Mon Café». 28

2.2. Анализ конкурентного положения «Mon Café» 34

2.3. Стратегический анализ «Mon Café» 41

2.4. Анализ финансовых показателей предприятия 53

ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАНА 67

3.1.Организационные мероприятия 67

3.2.Компьютерная система ресторана 71

3.3. Развитие маркетинговой деятельности и рекламы 75

3.4. Эффективность рекламы 79

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 82

ЛИТЕРАТУРА 86

#  ВВЕДЕНИЕ

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выжи­вать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жест­кой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компа­нии, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, ко­торая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потен­циала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает конкурентные преимущества в быстро меняющейся окружающей среде.

Если раньше считалось, что большой имеет лучшие шансы по­бедить в конкуренции по сравнению с маленьким, то теперь все более ясным становится факт, что преимущества в конкурентной борьбе получает более быстрый. Ускорение изменений в окружаю­щей среде, появление новых запросов и изменение позиции потре­бителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализа­ция бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информаци­онных сетей, делающих возможным молниеносное распростране­ние и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения управления конкурентоспособностью товара и в целом фирмы.

Практика бизнеса показала, что не существует конкурентной стратегии, еди­ной для всех компаний, как и не существует единого универсально­го стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки конкурентной стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее разви­тия, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния эконо­мики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления. Конкурентное управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории такого управления, знание которой позволяет более эф­фективно осуществлять управление организацией.

Таким образом, **актуальность** изучения и применение методов конкурентной борьбы в управлении фирмой все больше возрастает. Именно это и определило выбор темы дипломной работы.

**Цель** дипломной работы заключается в анализе конкурентных свойств конкретной организации.

**Задачи**, поставленные при написании работы – рассмотреть конкурентное положение организации, используя модель конкуренции М.Портера.

Объектом исследования выбрана ресторанная сеть «Mon Café».

# ГЛАВА 1. КОНКУРЕНЦИЯ В СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

# 1.1.Понятие конкуренции

***Конкуренция*** – (от лат. Concurrere – сталкиваться) – борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы. Это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей.

В системе маркетинга фирма, действующая на рынке, рассматривается не сама по себе, а с учетом всей совокупности отношений и информационных потоков, связывающих ее с другими субъектами рынка. Условия окружающей Среды, в которой действует фирма, принято называть маркетинговой средой фирмы. Котлер Ф. маркетинговую среду фирмы определил следующим образом: Маркетинговая среда фирмы – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Маркетинговая среда фирмы слагается из микросреды и макросреды. Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т. е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями. Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду( факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера).

Таким образом, конкуренты являются важной составляющей маркетинговой микросреды фирмы, без учета и изучения которой невозможна разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке.

Существует множество определений конкурентов, приведем наиболее употребительные из них. Как было отмечено выше, конкуренты – это субъекты маркетинговой системы, которые своими действиями влияют на выбор фирмой рынков, поставщиков, посредников, формирование ассортимента товаров и на весь комплекс маркетинговой деятельности(что и влечет за собой необходимость их изучения). Рассматривая конкурентов как субъектов маркетинговой системы более подробно, можно дать следующее определение. Конкурирующими фирмами называются фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу. Под фундаментальной рыночной нишей здесь понимается совокупность сегментов рынка, для которых подходят товар и/или услуга, производимые данной фирмой.

Наличие конкурирующих фирм порождает такое явление в экономике как конкуренция. С экономической точки зрения, конкуренция – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи борьбы продуцентов и поставщиков при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара и/или услуги за наиболее выгодные условия производства. Таким образом, конкуренция в общем смысле может быть определена, как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. Если эту цель конкретизировать с точки зрения концепции маркетинга, то рыночной конкуренцией называется борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка.

С точки зрения маркетинга, важными в этом определении являются следующие аспекты:

Во-первых, речь идет о рыночной конкуренции, то есть о непосредственном взаимодействии фирм на рынке. Оно касается только той борьбы, которую ведут фирмы, продвигая на рынок свои товары и/или услуги.

Во- вторых, конкуренция ведется за ограниченный объем платежеспособного спроса. Именно ограниченность спроса заставляет фирмы конкурировать друг с другом. Ведь если спрос удовлетворен товаром и/или услугой одной фирмы, то все остальные автоматически лишаются возможности продавать свою продукцию. А в тех редких случаях, когда спрос практически неограничен, отношения между фирмами, предлагающими однотипную продукцию, часто бывает больше похож на сотрудничество, чем на конкуренцию. Такое положение, например, наблюдалось в самом начале реформ в России, когда небольшое количество начавших поступать с Запада товаров сталкивалось с практически ненасытным внутренним спросом.

В-третьих, рыночная конкуренция развивается только на доступных сегментах рынка. Поэтому один из распространенных приемов, к которым прибегают фирмы, чтобы облегчить давление на себя конкурентного пресса, состоит в уходе на недоступные для других сегменты рынка.

# 1.2.Методы конкуренции

В экономической литературе принято разделять конкуренцию по ее методам на:

* ценовую (конкуренцию на основе цены);
* неценовую (конкуренцию на основе качества потребительной стоимости)

Ценовая конкуренция восходит к временам свободного рыночного соперничества, когда даже однородные товары предлагались на рынке по самым разнообразным ценам.

Снижение цены было той основой, с помощью которой промышленник (торговец) выделял свой товар, привлекал к себе внимание и в конечном счете завоевывал себе желаемую долю рынка.

В современном мире ценовая конкуренция утратила такое значение в пользу неценовых методов конкурентной борьбы. Это не означает, конечно, что на современном рынке не используется «война цен», она существует, но не всегда в явной форме. Дело в том, что «война цен» в открытой форме возможна только до того момента, пока фирма не исчерпает резервы снижения себестоимости товара. В целом, конкуренция в открытой форме приводит к снижению нормы прибыли, ухудшению финансового состояния фирм и, как следствие, к разорению. Поэтому фирмы избегают вести ценовую конкуренцию в открытой форме. Применяется она в настоящее время обычно в следующих случаях:

* фирмами-аутсайдерами в их борьбе с монополиями, для соперничества с которыми в сфере неценовой конкуренции у аутсайдеров нет ни сил, ни возможностей;
* для проникновения на рынки с новыми товарами;
* для укрепления позиций в случае внезапного обострения проблемы сбыта.

При скрытой ценовой конкуренции фирмы вводят новый товар с существенно улучшенными потребительскими свойствами, а цену поднимают непропорционально мало.

Неценовая конкуренция выдвигает на первый план более высокую, чем у конкурентов, потребительную стоимость товара ( фирмы выпускают товар более высокого качества, надежный, обеспечивают меньшую цену потребления, более современный дизайн).

К числу неценовых методов относятся все маркетинговые методы управления фирмой.

К незаконным методам неценовой конкуренции относятся:

* промышленный шпионаж;
* переманивание специалистов, владеющих производственными секретами;
* выпуск поддельных товаров, внешне ничем не отличающихся от изделий-подлинников, но существенно худших по качеству, а потому обычно на 50% дешевле;
* закупка образцов с целью их копирования.

Можно выделить следующие основные направления конкурентной деятельности фирмы:

1) Конкуренция в области рынков сырья за завоевание позиций на ресурсных рынках с целью обеспечения производства необходимыми материальными ресурсами, перспективными материалами, высококвалифицированными специалистами, современной техникой и технологией с целью обеспечения более высокой, чем у конкурентов, производительности труда.

В качестве конкурентов предприятия на сырьевых рынках выступают в основном фирмы-производители продуктов-аналогов, использующие в своем производстве аналогичные материальные ресурсы, технологию, трудовые ресурсы;

2) Конкуренция в области сбыта товаров и/или услуг на рынке;

3) Конкуренция между покупателями на сбытовых рынках.

В зависимости от интенсивности конкуренции в этой среде фирма прогнозирует цены на те или иные товары, организует свою сбытовую деятельность.

В условиях насыщенного рынка конкуренция покупателей уступает место конкуренции продавцов. В связи с этим среди этих трех направлений конкурентной деятельности фирмы наибольший интерес, с точки зрения маркетинга, представляет собой конкуренция продавцов в области сбыта товара и/или услуги на рынке. Два оставшихся направления являются конкуренцией покупателей.

Так как конкуренцию в маркетинге принято рассматривать в отношении потребителя, то и различные виды конкуренции соответствуют определенным этапам потребительского выбора.

# 1.3.Маркетинговые модели описания конкурентных рынков

Несмотря на то, что каждый рынок имеет свой уникальные особенности, всё же есть нечто общее в том, как осуществляется конкуренция на разных рынках, и этого вполне достаточно, чтобы сказать, что суть конкуренции может быть выражена единой аналитической концепцией, используемой для выявления природы и оценки интенсивности конкуренции.

Наиболее известной маркетинговой моделью описания конкуренции на рынке, используемой в отечественной и зарубежной литературе, является модель «пяти сил конкуренции» Портера.

Согласно исследованиям, известного английского учёного, авторитета в области конкуренции М.Е. Портера состояние конкуренции на определённом рынке можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

1. Соперничество среди конкурирующих продавцов.
2. Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями конкурентоспособных с точки зрения цены.
3. Угроза появления новых конкурентов.
4. Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
5. Экономические возможности и торговые способности покупателей.

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 сработает 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 сымитированы 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.

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 правили 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 умеьшения 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.

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.

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 комплектующих изделий покупателя;
* экономически выгодной для потребителя является практика приобретения комплектующих 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.

# 1.4.Конкурентные стратегии в маркетинге

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.

Компании удерживают свои позиции на рынке, предпринимая *конкурентные ходы,* направленные либо на атаку конкурентов, либо с целью защитить себя отугрозы, исходящей от конкурентов. Характер этих ходов изменяется в зависимости от той роли, которуюкомпании играют на целевом рынке, - лидера, претендента на лидерство, преследователя лидера или же на роль компании, обслуживающей рыночную нишу. Предположим, что отрасль состоит из компаний, показанных на рис. 1.

Рис.1. Распределение долей рынка

Как видно из рисунка, около 40% рынка находится в руках у **лидера рынка -** ком­пании, занимающей самую крупную долю рынка. Еще 30% рынка сосредоточены в руках компании - **претендента на лидерство,** занимающей среди конку­рентов второе место и ведущей нелегкую борьбу за увеличение своей доли рынка. Еще 20% рынка нахо­дится в руках **последователя лидера,** также входящего в группу ведущих компаний, которая стремится удер­жать свою долю, не раскачивая при этом «лодку» от­расли. Оставшиеся 10% рынка принадлежат компа­нии, специализирующейся на обслуживании узких сегментов рынка - **рыночных ниш,** на которые не претендуют другие компании-конкуренты.

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

***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 стремится 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.

*Расширение общего объема рынка.* Обычно лидирующая компания выигрывает больше всего от расширения рынка в целом. Если люди станут больше фотографироваться, тогда Kodak – как лидер рынка – выиграет больше всех. Если Kodak в состоянии убедить заниматься фотографией большее число людей либо убедить людей фотографировать чаще, либо каждый раз при фотосъемке делать большее число снимков – она окажется в крупном выигрыше. В общем, лидер рынка должен непрестанно искать новых потребителей, новые возможности использования товара, а также расширить его употребление.

*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.

Классическим примером того, как привлечь новых потребителей, является случай с детским шампунем Baby Shampoo компании Johnson&Johnson. Когда в США бум рождаемости миновал, компания обеспокоилась будущими объемами сбыта Baby Shampoo. Однако специалисты по маркетингу Johnson&Johnson подметили, что детским шампунем иногда моют волосы и другие члены семьи. Руководство Johnson&Johnson развернуло рекламную компанию, пропагандируя Baby Shampoo для взрослых. Благодаря такой умело выбранной тактике за короткий срок Baby Shampoo компании Johnson&Johnson стал лидирующей маркой на всем рынке шампуней.

*Поиск новых возможностей использования товара***.** Маркетолог может расширить рынки, открывая и стимулируя новые возможности использования товара. Нейлон – детище компании Du Pont, демонстрирует классический пример расширения сферы применения товара. Всякий раз, когда нейлон становился зрелым товаром, он обнаруживал новые возможности своего применения. Впервые появившийся на рынке в качестве парашютных нитей, впоследствии он нашел свое применение в чулочной индустрии, а затем стал основным материалом для изготовления рубашек и блуз. Позже его использовали для автомобильных шин, мебельной обивки и ковровых покрытий.

*Повышение интенсивности использования товара***.** Третья стратегия расширения рынка – убеждение людей использовать товар чаще и интенсивнее. Компания Campbel призывает людей чаще есть супы, рекламируя их в качестве одного из ингредиентов, входящих в блюда, рецепты которых она помещает в журналах для женщин.

#### *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. Существуют три способа, с помощью которых эти компании могут еще больше упрочить свою лидирующую позицию.

*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 потребителей 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, например, такой, как McDonald’s, целенаправленно занимается одним видом предпринимательской деятельности. Покупка и продажа вспомогательных предприятий часто отражает стремление основной компании укрепиться за счет упрощения своей деятельности.

*Совершенствование ассортимента продукции.* Целью в данном случае является продать как можно больше автомобилей, приносящих высокую прибыль.

***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.

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 копаний - 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.

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 больший 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.

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.

***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 развитие 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.

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.

***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 потребителей 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.

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 накаливать 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 маркетинговым 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. Например шведская компания специализируется на лечении почек, сердечно-сосудистой хирургии, интенсивной терапии и анестезии, технологии переливания крови и ее компонентов, а также на профилактическом обслуживании.

**Вывод:**

* Компании удерживают свои позиции на рынке, предпринимая *конкурентные ходы,* направленные либо на атаку конкурентов, либо с целью защитить себя отугрозы, 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.
* 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.

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАНА

# 2.1.Краткая характеристика сети «Mon Café».

Сеть ресторанов «Mon Café» была основана в 2000 году. Рестораны этой сети располагаются исключительно в центральных районах города. Это рестораны с большим ассортиментом блюд и напитков (в том числе и алкоголя). Позиционная компания направлена на людей с уровнем дохода выше среднего.

*Миссия сети «Mon Café».* Рестораны предлагают французскую кухню, спокойный, неназойливый интерьер. По выходным и праздничным дням здесь можно услышать живую музыку. В меню предоставлен широкий выбор закусок, горячих блюд. Но фирменным блюдом являются десерты, что является их отличительной чертой. Каждый месяц представляется новый фирменный десерт.

Средняя стоимость ужина составляет 28 у.е. (без спиртного) на одного человека.

 Управление происходит из главного офиса, располагающегося по адресу **ул. 1-ая Тверская-Ямская, д. 4,** где принимаются все решения, касающиеся маркетинга, финансов и закупок.

Штат сотрудников сети ресторанов «Mon Café» насчитывает 120 человек. Управление осуществляется совокупностью подразделений, специализирующихся на выполнении конкретных видов работ, где специалисты одного профиля объединены в определенные отделы, а именно: отдел маркетинга, финансовый отдел, отдел логистики (склад и поставка продуктов). Таким образом, общая задача управления в данной организации делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию. В каждом подразделении есть свой руководитель: финансовый директор – бухгалтерия, директор по маркетингу – маркетологи и т.п. Все отделы взаимосвязаны между собой и подчиняются генеральному директору.

Таким образом, можно определить структуру управления компании -линейно-функциональная (рис.2).

**Генеральный директор**

Директор по персоналу и развитию

Директор по маркетингу

Директор по экономике и финансам

Отдел маркетинга

Отдел планирования финансов

Отдел труда и зарплаты

Отдел логистики

Отдел культуры и связей с общественностью

Отдел управления кадрами

Рис 2. Организационная структура «Mon Café»

Распределение полномочий в компании:

* на финансовый отдел возложена задача учета материальных ценностей и финансов, ведение баланса фирмы;
* на отдел маркетинга возложена задача разработки и планирования маркетинговых программ, анализ продаж, проведение маркетинговых исследований и т.д.;
* на отдел логистики возложена задача по работе с поставщиками;
* управляющие ресторанов непосредственно выполняют указания офиса, а также решают все вопросы, касающиеся функционирования кафе на местах.

Всем процессом управляет генеральный директор, он же делегирует задачи, а вместе с ними и полномочия каждому конкретному подразделению или звену организации. В свою очередь, подразделения и звенья организации принимают на себя обязательства по выполнению этих задач и несут ответственность перед руководителем в рамках занимаемой должности.

Функции, которые выполняет отдел не распределены четко между сотрудниками, работа выполняется по мере необходимости и полномочия распределяются начальником отдела по его распределению.

На результатах реализации планов основан контроль и оценка эффективности управления сетью. Контроль осуществляется по следующим критериям: динамика прибыли, объем продаж, количество постоянных клиентов. Можно выделить стратегический контроль, текущий контроль за выполнением конкретных мероприятий, а также контроль прибыльности, подразумевающий анализ фактической прибыли и эффективности маркетинговых усилий.

Чтобы правильно выбрать направление исследования, нужно ясно и четко изложить проблему. Исходными данными для определения проблемы являются сведения о состоянии и функционировании организации. Таким образом, необходимо изучить результаты производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности организации, проанализировать основные отчетные и статистические и данные.

Ниже, в таблице 1, указаны основные финансовые показатели «Mon Café».

Таблица 1

Основные финансовые показатели «Mon Café»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 2002 г. тыс. руб. | 2003 г. тыс. руб. |
| Выручка от реальных продаж | 15853,4 | 16005,7 |
| Чистая прибыль | 2696,3 | 1616,1 |
| Себестоимость продаж | 13039,4 | 13877,6 |
| Расходы на маркетинг | 28220 | 21150 |
| Остальные расходы | 11120 | 11230 |

Источник: бухгалтерская отчетность ООО «Mon Café»

Из таблицы 1 видно, что деятельность сети ресторанов протекает достаточно успешно. За 1 год на 4% возросла выручка от реализованных услуг. Произошел рост чистой прибыли за счет уменьшения себестоимости продукции, в связи с переходом на отечественные ингредиенты и уменьшения расходов на маркетинг. Несмотря на то, что расходы на стимулирование сбыта возросли, значительно снизились расходы на «раскрутку» новых ресторанов, что привело к незначительному уменьшению расходов на маркетинг.

В дальнейшем, «Mon Café» планирует расширить сеть ресторанов, что неизбежно приведет к увеличению расходов на маркетинг.

Услуга, которую предоставляет сеть ресторанов и является своего рода продуктом. Основными ее особенностями являются неосязаемость, неотделимость, непостоянство и невозможность хранения. Для того, чтобы определить качество предоставляемой услуги, необходимо проанализировать такие показатели как,: расположение, интерьер, экстерьер, направление кухни, качество обслуживания, ценовая политика и другие факторы.

Для развития, руководство сети «Mon Café» реализует специальные программы по управлению персоналом:

* проводит специальные программы по мотивации сотрудников, т.е. премирование лучших;
* дает им возможность быстро продвигаться по карьерной лестнице;
* постоянно проводит мастер-классы по их обучению.

Цена является важнейшим фактором бизнеса, непосредственно влияющим на получение дохода, поэтому формирование эффективной политики ценообразования является ключевой задачей любого предприятия.

Для определения расценок на услуги ресторана и в первую очередь на стоимость блюд необходимо учесть множество факторов. Не существует универсальной методики расчета стоимости услуг. Естественно, всегда существует возможность пойти по рациональному пути – посчитать себестоимость каждого блюда по затратам на продукты и умножить полученную сумму на универсальный коэффициент 3, принятый в международной системе F&B. Таким образом, мы исходим из некоего фиксированного коэффициента доходности. Однако подобная методика лишь ориентировочна, поскольку не учитывает следующих факторов:

* Тип и направленность ресторана;
* Месторасположение (регион, город, район города, улица);
* Стиль и оформление ресторана;
* Категорию основных клиентов, посещающих ресторан;
* Цены конкурентов;
* Психологические аспекты восприятия цены;
* Дополнительные сервисы (наличие автостоянки, высококачественная система кондиционирования воздуха, звукоизоляция и т.п.).

Кроме вышеперечисленных факторов, следует учитывать соотношение между трудозатратами в приготовлении различных блюд (например, приготовление мясных горячих блюд и стакана минеральной воды – принципиально разные вещи).

Соответственно, коэффициент может быть совершенно иным. Иначе может возникнуть неоправданная диспропорция в стоимости тех или иных блюд.

Цель коммуникационной политики сети ресторанов «Mon Café» – создать имидж ресторанов, предлагающих высококачественный сервис, вкусную кухню, а также дополнительные услуги по приемлемым для целевой аудитории ценам.

«Mon Café» интенсивно использует в своей коммуникативной политике методы PR. Периодически в таких журналах «Ресторатор», «Досуг» даются статьи, в которых публикуются новости, происходящие в сети.

«Mon Café» совместно со своими партнерами (например, с поставщиками) часто проводит акции по вводу новых блюд и напитков в меню. Кроме того, «Mon Café» имеет свой официальный сайт, на котором полностью размещено меню. Там же есть форум, на котором можно высказать свои замечания и предложения, также на сайте присутствует информация по поводу свободных вакансий, бронирование столиков в любом ресторане сети «Mon Café». На сайте компании публикуется информация по поводу всех мероприятий, проходящих в сети. На всех рекламных материалах всегда указывается информация о сети (адреса, телефоны, факс и адрес электронной почты).

Анализ товарооборота позволяет оценить достигнутые результаты, изучить динамику продаж. Данные о товарообороте и его составе в период с января по декабрь 2003 г. приведены в табл. 6.

Таблица 6

Оценка товарооборота за 2003 г., тыс. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Месяцы** | **Реализация продукции собственного производства** | **Продажа покупных товаров** |
| Январь | 704,83 | 196,43 |
| Февраль | 480,72 | 113,82 |
| Март | 419,86 | 100,37 |
| Апрель | 593,7 | 152,59 |
| Май | 818,74 | 81,52 |
| Июнь  | 932,53 | 149,13 |
| Июль  | 904,25 | 203,56 |
| Август  | 701,8 | 141,72 |
| Сентябрь | 723,58 | 121,67 |
| Октябрь | 701,64 | 106,44 |
| Ноябрь | 702,45 | 110,25 |
| Декабрь | 780,25 | 154,22 |

Важным показателем, характеризующим торгово-производственную деятельность предприятия, является доля продукции собственного производства в общем объеме товарооборота. Этот показатель за исследуемые месяцы в среднем составил 83,7%, что является достаточно высоким уровнем для предприятий питания. Однако по сравнению с июнем 2002 года доля реализации продукции собственного производства имеет тенденцию спада. Она снизилась с 90,7% до 86,2%. Наиболее вероятной причиной этого является продолжающийся рост числа новых баров и кафе.

Табл.2 также показывает, что в марте самый невысокий уровень товарооборота, а в период с февраля по апрель наблюдается невыполнение плана. Это объясняется, в первую очередь, снижением удельного веса продукции собственного производства в общем объеме товарооборота, а также, общим сокращением числа посетителей сети ресторанов в данный период.

# 2.2. Анализ конкурентного положения «Mon Café»

Наиболее известной маркетинговой моделью описания конкуренции на рынке, используемой в отечественной и зарубежной литературе, является модель пяти сил конкуренции Портера.

Согласно исследованиям известного английского учёного, авторитета в области конкуренции М.Е. Портера состояние конкуренции на определённом рынке можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

1. Соперничество среди конкурирующих продавцов .
2. Конкуренция со стороны товаров, являщихся заменителями конкурентноспособных с точки зрения цены.
3. Угроза появления новых конкурентов.
4. Экономические возможности и торговые способности поставщиков .
5. Экономические возможности и торговые способности покупателей .

(1) Каждая фирма следует своей собственной конкурентной стратегии для завоевания лучшей позиции и выгод от конкурентного преимущества ;

(2) Конкурирующие силы, возникшие вследствие угрозы со стороны товаров-заменителей;

(3) Конкурирующие силы возникшие вследствие угрозы появления новых конкурентов;

(4)Конкурирующие силы возникшие вследствие возможностей и торговых способностей поставщиков;

(5) Конкурирующие силы возникшие вследствие возможностей и торговых способностей покупателей.

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 сработает 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 ункционирования 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 сымитированы 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.

Силы конкуренции, обусловленные угрозой со стороны товаров-заменителей

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.

Конкурентные силы, возникающие вследствие наличия заменителей товара сталкивают продавцов.

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 товаров и/или услуг может выделить товар/услугу качеством, уменьшением цены путем сокращеня 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.

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

Силы конкуренции, обусловленные угрозой появления новых конкурентов

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 правили 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 умеьшения 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.

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

Экономический потенциал поставщиков

Конкурентное влияние со стороны поставщиков главным образом зависит от того, насколько важными являются эти составляющие затрат для покупателя (если поставки определенной группы поставщиков занимаят 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.

Экономический потенциал покупателей

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 комплектующих изделий покупателя;
* экономически выгодной для потребителя является практика приобретения комплектующих 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.

Рассмотрим направление деятельности «Mon Café» при помощи пятифакторной модели анализа конкуренции М.Портера.(рис.6)

**Замещения**

*( не сильно влияющая сила – 5%%*

**Конкуренты**

*Соперничество среди существую­щих компаний вторая по степени влияниясила для нашего*

 *направления — 30%)*

## Потенциальные конкуренты

## (несильно влияющая сила — 8%)

**Поставщики**

*( не сильно влияющая сила – 5%%*

### Покупатели

*( сильно влияющая сила – 60%)*

Рис.6. Пять движущих сил конкуренции по М.Портеру

На рисунке 3 представлены все 5 движущих сил М.Портера: конкуренция среди существующих фирм, товары-заменители, угроза появления на рынке новых компаний, поставщики и покупатели. Исходя из этого, можно распределить перечисленные выше силы по степени доминирования.

Наиболее важной и влияющей силой отраслевой конкуренции для «Mon Café является - рыночная власть потребителей (60% влияния). Следующей за ней по значимости идет - конкуренция среди существующих фирм (30% влияния). Остальные три силы, хотя имеют влияние на конкуренцию, в рассматриваемой отрасли, но по сравнению с перечисленными выше двумя не значительное (приблизительно 10%).

Следовательно, основная стратегия маркетинга – борьба за потребителя.

# 2.3. Стратегический анализ «Mon Café»

*Анализ конкуренции.* Из пяти основных конкурентных преимуществ, предложенных М. Портером, к ресторанной сети «Mon Café» можно отнести стратегию дифференциации.

Данная стратегия становится привлекательным, когда потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными блюдами. Для того чтобы стратегия дифференциации была успешной, «Mon Café» периодически изучает запросы и поведение посетителей ресторанов для того, чтобы знать, какому блюду посетители отдают предпочтение, что они думают о вкусовых качествах блюд и за что готовы платить. В связи с этим, в меню сети «Mon Café» присутствуют фирменные блюда и десерты, отличающиеся особыми вкусовыми качествами, с содержанием ароматных ингредиентов. Именно за счет этого и «Mon Café» добивается конкурентного преимущества. Ибо все больше и больше посетителей становятся заинтересованными в предлагаемых «Mon Café» дифференцированных атрибутах и характеристиках блюд.

Тем самым, данная стратегия дифференциации и позволяет «Mon Café»:

* устанавливать повышенную цену на предлагаемые блюда;
* увеличивать объем продаж (потому что большое количество покупателей привлекается за счет отличительных характеристик блюд);
* завоевывать лояльность покупателей к своей товарной марке (потому что некоторые покупатели становятся очень привязанными к дополнительным характеристикам блюд).

Также следует отметить, что дифференциация проходит успешно, если издержки по ее проведению покрываются за счет увеличения цены на блюда. Дифференциация терпит неудачу в случае, если посетители не видят никакой ценности в уникальности товарной марки, чтобы заплатить именно за кухню сети «Mon Café», чем за кухню его конкурентов, или если подход ресторана к дифференциации может быть легко скопирован и применен конкурентами.

Таким образом, повышенная цена – это то, что стратегия дифференциации предлагает за действительно увеличенную ценность для посетителя и за ценность, осознанную им (даже если в действительности она не была увеличена). Реальная и осознанная ценности могут различаться в том случае, если покупатели исходя из своего опыта неправильно оценивают возможную пользу товара. Неполные знания покупателя о товаре часто бывают причиной того, что он судит о ценности блюда, основываясь на внешних признаках, например цене (когда цена связана с качеством), привлекательности того, как преподносят это блюдо, интенсивности рекламной кампании (т.е. на том, насколько хорошо известно блюдо), на содержательности и изобразительности рекламы, качестве брошюр и презентаций фирменных блюд, списке постоянных посетителей, продолжительности нахождения ресторана в этой сфере деятельности и профессионализме.

Такие признаки предлагаемых блюд могут быть важными и иметь действительную ценность: 1) когда сущность дифференциации субъективна или сложна для понимания; 2) когда посетитель пробует блюдо впервые; 3) когда повторное посещение ресторана маловероятно и 4) когда у посетителей нет конкретных предпочтений.

Когда руководство сети ресторанов «Mon Café» определит, какой подход к созданию покупательской ценности и установлению конкурентного преимущества на основе дифференциации становится наиболее разумным с точки зрения производимого сетью ассортимента блюд в данной конкурентной ситуации, оно должно обеспечить создание этой ценности с разумными издержками. Попытки достичь дифференциации обычно поднимают затраты. Для выгодной дифференциации необходимо либо поддерживать затраты на ее проведение ниже уровня повышенной цены, по которой можно предложить посетителям кухню с набором дополнительных характеристик и атрибутов (норма прибыли должна возрастать на проданную единицу изделия), либо компенсировать небольшую норму прибыли достаточно большим дополнительным объемом продаж (дополнительный объем продаж может компенсировать незначительный уровень нормы прибыли при условии, что ресторанная сеть, проводя дифференциацию, достигнет его).

Обычно неплохой идеей бывает добавление отличительных черт, не связанных с большими затратами, но направленных на более полное удовлетворение потребностей посетителей. Например, «Mon Café» следует оказывать знаки внимания клиентам: ломтики лимона в стакане воды, бесплатная парковка, благодарность за посещение и мятные таблетки после обеда. При проведении стратегии дифференциации нужно внимательно следить за тем, чтобы затраты на единицу продукции не превышали значительно уровень конкурентов, так как это может привести к тому, что цены ресторанной сети возрастут настолько, что покупатели не захотят платить.

Дифференциация создает для ресторана определенную защиту от стратегий соперников, так как у посетителей развивается лояльность по отношению к товарной марке компании или модели и они готовы платить (немного, а возможно, и много) за понравившееся блюдо. Успешная дифференциация 1) создает входные барьеры (за счет лояльности покупателей и уникальности блюд) для новичков в отрасли, которые для них трудно преодолимы; 2) сглаживает влияние силы посетителей, поскольку ассортимент блюд альтернативных продавцов менее привлекательна для них и 3) помогает ресторану избежать угрозы со стороны блюд-субститутов, так как их характеристики и качества не сравнимы с дифференцированной продукцией. Кроме этого, если дифференциация позволяет ресторану устанавливать более высокую цену и иметь большую норму прибыли, то появляется возможность свободно противостоять силе поставщиков, пытающихся поднять цену за поставляемые ими изделия. Таким образом, как и лидерство по издержкам, успешно проведенная дифференциация создает оборонительные линии при взаимодействии с пятью конкурентными силами.

Большей частью данная стратегия работает лучше всего на тех рынках, где: 1) существует много способов изменения товара или услуги, и большинство посетителей осознает эти различия как имеющие ценность; 2) потребности посетителей или способы использования товара различны; 3) небольшое количество конкурентов применяют аналогичный подход к дифференциации.

Чем меньше возможности у конкурентов быстро и с небольшими затратами скопировать действия «Mon Café», проводящей дифференциацию, тем привлекательней для нее эта стратегия. Легко копируемые отличительные характеристики товара не создают устойчивого конкурентного преимущества. Действительно, конкуренты, обладающие определенными ресурсами, могут с течением времени создать любой товар. Вот почему поддержание дифференциации должно быть связано с внутренними навыками, опытом и компетенцией. Когда компания имеет навыки и возможности, которых конкуренты не могут просто достичь, и когда ее опыт может быть использован для успешных действий по всей цепочке ценностей, где потенциально возможна дифференциация, тогда компания имеет сильную основу для длительной дифференциации. Как правило, дифференциация обеспечивает длительное и более прибыльное конкурентное преимущество, когда она базируется на:

* техническом совершенстве;
* качестве изделий;
* превосходном обслуживании посетителей.

Такие отличительные характеристики широко осознаются посетителями и имеют ценность; более того, навыки и опыт, требуемые для производства этих характеристик, трудно спровоцировать конкурентам и использовать с выгодой для себя.

Риски стратегии дифференциации.Конечно же, нет никаких гарантий, что дифференциация принесет значительное конкурентное преимущество. Если посетитель видит мало ценности в уникальности товара (так как стандартное изделие отвечает его запросам), то стратегия издержек может легко победить стратегию дифференциации. Стратегия дифференциации также может быть легко побеждена, если конкуренты смогут скопировать все новшества, предлагаемые рестораном. Быстрая имитация означает, что компания никогда не достигнет конкурентного преимущества, так как всякий раз товары конкурентов будут изменяться аналогичным образом, вопреки бесконечным усилиям ресторана создать уникальные изделия, отличные от предлагаемых конкурентами. Таким образом, успех дифференциации зависит от способности компании создать и защитить на длительное время уникальные характеристики ассортимента предлагаемых блюд, которые невозможно быстро и с небольшими затратами скопировать. Типичные ошибки при проведении дифференциации сводятся к следующим:

* Попытка дифференциации на основе чего-либо, что не снижает затрат посетителей или не увеличивает их благосостояния, и этот факт осознан посетителями.
* Чрезмерные усилия по дифференциации, когда цена становится слишком большой по отношению к конкурентам, а характеристики блюд в меню превосходят потребности покупателя.
* Попытка установить слишком высокую цену за введенные дополнительные характеристики блюд (чем выше цена за дифференциацию, тем тяжелее удержать клиентов от переключения на товары конкурентов с более низкими ценами).
* Игнорирование пропаганды признаков дифференциации и ориентация только на материальные атрибуты при ее проведении.
* Непонимание или отсутствие знаний о том, что посетители рассматривают в качестве ценности блюд.

*SWOT-анализ.* Чтобы ресторан считался успешным, необходимо учитывать все факторы, влияющие на конкурентные позиции его продукции: качество товара, ассортиментный набор, поэтому товарная политика занимает важное место в повышении конкурентоспособности всей ресторанной сети. Основными критериями формирования ассортиментной политики являются спрос и предложение на рынке продуктов, специй и напитков. Анализируя предложение, можно определить так называемые слабые места в меню, определить в каком из ресторанов его следует доработать. Оптимизация номенклатуры блюд позволяет гарантировать предприятию относительно стабильные объемы реализации, покрытие расходов и уровня прибылей.

Для более полного представления о деятельности компании и ее положения на рынке ресторанных услуг необходимо провести SWOT-анализ (см. табл. 6). Данный анализ подразумевает анализ внутренней среды компании, а также выявления возможностей и опасностей для компании со стороны рынка. На основе данного анализа можно выработать стратегии дальнейшего поведения для преодоления опасностей и усиления сильных сторон компании.

Таблица 6

SWOT-анализ «Mon Café»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Сильные стороны компании*** Высокое качество предоставляемых услуг;
* Французская кухня, соответствующая потребностям выбранной целевой аудитории;
* Наличие отличительной черты: «Фирменного блюда – десерта».
 | **Слабые стороны компании*** Недостаточное финансирование маркетинговых программ;
* Небольшое количество ресторанов, при широкой географии расположения.
 |
| **Возможности рынка*** Наличие пространства для расширения;
* Рост целевой аудитории;
* Тенденция роста все большего числа людей, предпочитающих питаться в ресторанах;
 | * Следование выбранной стратегии и удержание конкурентных преимуществ. Необходимо постоянно удовлетворять возникающие потребности клиентов.
 | * Увеличение затрат маркетинга, особенно, что касается новых развлекательных программ;
* Увеличение оплаты персонала и других мотиваций работы в сети ресторанов «Mon Café»
 |
| **Опасности рынка*** Растущая конкуренция в данном секторе услуг;
* Экономическая нестабильность в стране. Появление на рынке конкурентов, предлагающих помимо питания комплекс
 | * Расширение комплекса предоставляемых услуг, т.е. изобретение новых развлекательных программ;
* Введение новых конкурентных преимуществ и поддержание старых.
 |  |

Учитывая данные SWOT-анализа можно сделать вывод, что увеличение финансирования маркетинговых программ позволит совершенствовать управление в таких направлениях как:

* Анализ потенциальных посетителей сети ресторанов;
* Анализ конкуренции;
* Разработка новых услуг и товаров;
* Анализ продвижения услуг;
* Ценообразование;
* Прогнозирование;
* Позиционирование

Целесообразность и рентабельность расширения сети ресторанов «Mon Café» обусловлена следующими факторами:

* Наличия отличительной черты – «Фирменного блюда – десерта»;
* Наличия пространства для расширения сети;
* Рост целевой аудитории;
* Тенденция роста все большего числа людей, предпочитающих питаться в ресторанах.

*Портфельный анализ.* Для портфельного анализа «Mon Café» используются: матрица «рост/доля» и жизненного цикла отрасли.

По осям матрицы «рост/доля» фиксируются темпы роста отрасли и относительная доля рынка. Каждая стратегическая единица бизнеса (далее СЕБ) представлена в виде кружка, размер которого определяется долей прибыли данного СЕБ в общей прибыли корпорации от всех видов деятельности.

Первоначально методология БКГ произвольно делила темпы роста отрасли на высокие и низкие, проводя границу на уровне удвоенного темпа роста ВНП плюс темпы инфляции. Однако, при портфельном анализе «Mon Café» эта граница установлена на 50% уровне, который менеджеры считали приемлемым. СЕБ, с высокими объемами продаж, должны попадать в квадранты с высокими темпами роста.

*Относительной долей рынка* считается отношение доли рынка данной СЕБ к доле рынка, контролируемой основным конкурентом, выраженное в относительных единицах. Если показатель СЕБ > 2, то отрасль считается лидером, если СЕБ < 2, то рыночная доля отрасли небольшая.

Для построения матрицы необходимы показатели каждой СЕБ (табл.4).

Таблица 4

Расчет показателей для построения матрицы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название СЕБ | Относительная доля рынка СЕБ | Темп роста, % |
| 1. Холодные закуски | 2,32 | 38 |
| 2. Горячие закуски | 2,98 | 42 |
| 3. Первые блюда | 1,34 | 27 |
| 4. Вторые блюда | 3,26 | 26 |
| 5. Десерты | 3,73 | 29 |
| 6. Салаты | 3,08 | 17 |

На основе полученных данных построим матрицу «рост/доля» (рис.3)

Относительная доля рынка

 4 2 0

Темп роста, %

**50**

Вопросительные знаки

Звезды

СЕБ-2

СЕБ-1

СЕБ-5

СЕБ-3

СЕБ-4

**25**

СЕБ-6

Дойные коровы

Собаки

**0**

Рис. 3. Матрица БКГ «рост/доля»

Как видно из построенной матрицы, СЕБ 1, 2 и 5 находятся в квадранте «Звезды». Это означает, что у данных СЕБ – высокие темпы роста, высокая доля рынка. Блюда могут приносить достаточно денег, чтобы поддерживать свое приготовление. Только СЕБ 2 может нуждаться в небольшой финансовой поддержке со стороны ресторанной сети.

СЕБ 4 также находится в квадранте «Звезды», но с тенденцией перехода в квадрант «Дойные коровы».

Многие из дойных коров — это вчерашние звезды, опускающиеся в левый нижний квадрант матрицы, где находится СЕБ 1, по мере перехода спроса в данной отрасли в стадию зрелости. Хотя дойные коровы и менее привлекательны с точки зрения перспектив роста, это очень ценные СЕБ. Дополнительный приток средств от них может быть использован на выплату дивидендов, финансирование приобретений и обеспечение инвестирования в развивающиеся звезды и в трудных детей, из которых могут вырасти будущие звезды. Все усилия ресторанной сети должны быть направлены на поддержание дойных коров в процветающем состоянии, чтобы как можно дольше использовать их возможности в генерировании притока финансовых ресурсов. Должна быть поставлена цель укрепления и защиты рыночных позиций дойных коров в течение всего периода, когда они способны зарабатывать средства, которые будут направляться на развитие других СЕБ.

СЕБ 3 находится в квадранте «Вопросительные знаки». Высокие темпы роста делают их привлекательными с отраслевой точки зрения. Однако низкая относительная доля рынка поднимает вопрос о том, смогут ли эти подразделения успешно конкурировать с крупными, более эффективно действующими соперниками — таково предназначение «вопросительных знаков». Бизнес на стадии «вопросительных знаков», к тому же, является «захватчиком ресурсов» — его называют так, поскольку потребности данного бизнеса в финансировании высоки (по причине того, что быстрый рост и развитие производства новых товаров требуют значительных вложений), а размер его доходов низок (ввиду низкой доли на рынке, ограниченных возможностей использования эффекта кривой опыта и экономии на масштабах производства, а в результате — более низкого уровня прибыли). Бизнес на стадии «вопросительный знак/захватчик ресурсов» в быстрорастущей отрасли может потребовать значительных финансовых вливаний только для того, чтобы успевать за высокими темпами роста отрасли; он может нуждаться даже в более крупных затратах, чтобы обогнать темпы роста рынка и завоевать достаточную долю рынка, если ставится цель стать лидером отрасли. Корпорация, породившая захватчика ресурсов, должна решить, стоит ли финансировать такое направление деятельности.

БКГ утверждает, что существуют две стратегические возможности для хозяйственных подразделений на стадии вопросительного знака: 1) агрессивная стратегия инвестиций и экспансии, направленная на использование возможностей быстрорастущей отрасли, или 2) свертывание, если расходы на расширение мощностей и завоевание доли рынка перевешивают потенциальную отдачу от вложений и значительно увеличивают финансовый риск. Следование стратегии быстрого роста обязательно для привлекательного вопросительного знака в отрасли, характеризующейся сильным эффектом кривой опыта. В таких случаях это приносит наибольший выигрыш при расширении доли рынка, что дает возможность соперничать с фирмами, имеющими более низкие издержки и более значительный накопленный производственный опыт и большую долю рынка. Чем больше накопленный опыт конкурентов с высокой относительной долей рынка, тем сильнее их преимущество по издержкам. Следовательно, как утверждает БКГ, пока вопросительный знак не сможет успешно следовать стратегии быстрого роста и завоевать значительную долю рынка, он даже не может надеяться на то, что ему удастся стать конкурентоспособным по затратам в сравнении с фирмами, имеющими большие объемы реализации, равно как и накопленный опыт. Свертывание в таком случае остается единственно возможной долгосрочной альтернативой.

Чтобы лучше идентифицировать СЕБ, которые развиваются, т.е. находятся на подъеме, руководство «Mon Café» может использовать матрицу (рис. 4), размерностью 3x5, где расположение СЕБ зависит от стадии развития отрасли и силы их конкурентных позиций. Площадь кругов представляет размер отрасли.

 Конкурентная позиция

 сильная средняя слабая

Зарождение

Начало быстрого развития отрасли

Быстрый рост

Развитие конкуренции

Зрелость

Насыщенность

Затухание/спад отрасли

СЕБ-3

СЕБ-2

СЕБ-5

Стадии жизненного цикла отрасли

СЕБ-1

СЕБ-4

СЕБ-6

Рис 4. Матрица жизненного цикла СЕБ

СЕБ 1, 2 и 5 могут быть обозначены как развивающиеся (будущие победители), СЕБ 3 – как потенциальный проигравший, СЕБ 4 – сегодняшний победитель, СЕБ 6 – дойная корова. Сила данной матрицы жизненного цикла в том, что она дает информацию о распределении различной группы блюд по объему их продаж.

# 2.4. Анализ финансовых показателей предприятия

 Для анализа ликвидности баланса предприятия сравним средства по активу, сгруппированные по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву. Анализ ликвидности приведён в таблице 5.

 Таблица 5

Анализ ликвидности баланса предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **АКТИВ** | На начало периода | На конецпериода | **ПАССИВ** | На начало периода | На конец периода | Платежныйнедостаток |
| На начало периода | На конец периода |
| 1.Наиболее ликвидные активы А1 | 236,0 | 146,5 | 1.Наиболее срочные обязательства П1 | 1193,1 | 777,1 | -957,1 | -658,9 |
| 2.Быстрореализуемые активы А2  | 158,8 | 403,2 | 2.Краткосрочные пассивы П2 | 0 | 136,6 | 158,8 | 266,6 |
| 3.Медленнореализуемые активы А3  | 1890,1 | 1845,1 | 3.Долго и среднесрочные пассивы П3 | 44,0 | 24,0 | 1846,1 | 1821,1 |

**Выполнение условий ликвидности**

|  |  |
| --- | --- |
| Условия ликвидности | **Выполнение условий ликвидности** |
| На начало периода | На конец периода |
| **А1 >= П1** |  нет |  нет  |
| **А2 >= П2** |  да  |  да |
| **А3 >= П3** |  да |  да |
| **А4 >= П4** |  нет |  нет |

Исходя из проведённого анализа, можно охарактеризовать ликвидность баланса предприятия как недостаточную. Сопоставление итогов А1 и П1 отражает соотношение текущих платежей и поступлений, что не соответствует условию абсолютной ликвидности баланса. Данные таблицы показывают, что наблюдается платёжный недостаток наиболее ликвидных активов (А1) для покрытия наиболее срочных обязательств в сумме 957,1 тысяч рублей на начало периода и 658,9 тысяч рублей на конец года.

Сравнение показателей А2 и П2 показывает изменение текущей ликвидности.

ТЛ на конец периода = (А1+А2)-(П1+П2)=(146,5+403,2)-(777,1+136,6)= - 90,8 тысяч рублей. То есть на конец периода текущая ликвидность предприятия отрицательна. Следует разработать мероприятия по оценке потребностей в оборотных активах, с точки зрения обязательств предприятия перед поставщиками и кредиторами.

Следовательно, баланс не является абсолютно ликвидным и для проведения анализа степени его ликвидности следует провести анализ платёжеспособности и ликвидности при помощи финансовых коэффициентов.

# *Анализ платёжеспособности и ликвидности*

Финансовое состояние предприятия с позиции краткосрочной перспективы оценивается показателями ликвидности и платёжеспособности, в наиболее общем виде характеризующими, может ли предприятие своевременно и в полном объёме произвести расчёты по краткосрочным обязательствам перед контрагентами. Говоря о ликвидности предприятия, имеют в виду наличие у него оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств. Различные показатели ликвидности не только дают характеристику устойчивости финансового состояния предприятия, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации. Для оценки ликвидности предприятия используются три относительных показателя, различающиеся набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств. Расчётные данные для анализа показателей ликвидности приведены в аналитической таблице 6.

Таблица 6.

Расчет показателей оценки платежеспособности и ликвидности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Расчет показателя | 2002 | 2003. | Рекомендуемыезначения |
| **1. Коэффициенты ликвидности** |
| Коэффициент текущей платежеспособности  | Оборотные активы/ Краткосрочная кредиторская задолженность | 2,82 | 4,03 | Не менее 2 |
| Коэффициент промежуточной платежеспособности и ликвидности | (Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения + дебиторская задолженность)/ Краткосрочная кредиторская задолженность | 1,29 | 2,17 | 1 и более для России |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | (Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения)/ Краткосрочная кредиторская задолженность | 0,19 | 0,15 | 0,2-0,3 |
| **2. Показатели качественной характеристики платежеспособности и ликвидности** |
| Чистый оборотный капитал (тыс. руб.) | Оборотные активы - Краткосрочные обязательства | 217 | 285 | Рост показателя в динамике - положительная тенденция |
| Коэффициент соотношения денежных средств и чистого оборотного капитал | Денежные средства/ Чистый оборотный капитал | 0,11 | 0,09 | 0-1 |
| Коэффициент соотношения запасов и чистого оборотного капитала | Запасы / чистый оборотный капитал | 0,84 | 0,61 | Чем ближе показатель к 1, тем хуже |
| Коэффициент соотношения запасов и краткосрочной задолженности | Запасы / Краткосрочнаяк кредиторская задолженность | 0,54 | 0,45 | 0,5-0,7 |
| Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности | Сумма дебиторской задолженности / Сумма кредиторской задолженности | 0,11 | 0,38 |  |

Коэффициент текущей ликвидности показывает, какую часть текущей задолженности предприятие может покрыть в ближайшее время при условии полного погашения дебиторской задолженности. Уровень коэффициента определяется наличием долгосрочных источников формирования запасов. Коэффициент текущей ликвидности имеет значение от 2,82 до 4,03, что выше нормативного значения, но говорить о положительной тенденции нельзя, так как деньги заморожены в запасах, необходимо наладить сбыт готовой продукции. Этот показатель является аналитическим, и какой бы алгоритм ни использовали для его расчёта, величину собственных оборотных средств можно исчислить лишь с определённой долей условности. Значение промежуточного коэффициента так же выше нормативного и говорит о том, что в случае выплаты предприятию дебиторской задолженности, предприятие сможет погасить 217% кредиторской задолженности. Анализируя динамику этого коэффициента, следует обратить внимание на то, что его рост происходит в основном с ростом неоправданной дебиторской задолженности, и это не характеризует предприятие с положительной стороны.

Платёжеспособность предприятия характеризует коэффициент абсолютной ликвидности, который является наиболее жестким критерием ликвидности предприятия. На начало периода наш коэффициент 0,19, что близок к нормативному значению, но к концу рассматриваемого периода, он снижается до 0,15, то есть краткосрочная задолженность может быть погашена за 6 дней. Расчёты дополнительных показателей качественной характеристики показали, что предприятие в целом платёжеспособно и степень риска банкротства невелика, но следует обратить внимание на сокращение запасов и дебиторской задолженности.

# Анализ рентабельности

 Рентабельность работы предприятия определяется прибылью, которую оно получает, поэтому роль показателей рентабельности велика в условиях рыночных отношений. Показатели рентабельности отражают, насколько эффективно предприятие использует свои средства в целях получения прибыли, поэтому они являются обязательными элементами сравнительного анализа и финансового состояния предприятия. Рассмотрим показатели рентабельности нашего предприятия в таблице 7.

 Таблица 7.

Расчёт показателей рентабельности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Расчет показателя | 2002 | 2003 | Рекомендуемые значения показателей |
| Рентабельность активов  | Чистая прибыль от всех видов деятельности / Средняя стоимость активов | 0,09 | 0,02 |  |
| Рентабельность собственного капитала | Чистая прибыль от всех видов деятельности / Средняя стоимость собственного капитала | 0,09 | 0,02 | Должна обеспечивать окупаемость вложенных в предприятие средств |
| Рентабельность реализации | Прибыль от продаж / Выручка (нетто) от продаж | 0,18 | 0,11 |  |
| Рентабельность текущих затрат | Прибыль от текущей деятельности / Себестоимость реализованной продукции | 0,22 | 0,13 | Динамика показателя может свидетельствовать о необходимости пересмотра цен, или усиления контроля за себестоимостью |

Рассчитанный коэффициент рентабельности активов предприятия снижается от 0,09 до 0,02 за рассматриваемый период. Эффективность использования всего имущества уменьшается. На один рубль имущества приходилось 9 копеек чистой прибыли на начало периода и 2 копейки в конце рассматриваемого периода. Рентабельность собственных средств за отчётный период значительно снизилась, что связано со снижением величины прироста прибыли от реализации продукции. Это говорит об ухудшении использования собственного капитала, снижается ликвидность предприятия.

Рентабельность реализации также снижается с 0,18 до 0,11, что является отрицательной тенденцией. Рентабельность текущих затрат уменьшается с 0,22 до 0,13, то есть на один рубль себестоимости продаж приходилось 22 копейки балансовой прибыли, а к концу периода 13 копеек. Можно отметить, что все показатели рентабельности предприятия снизились к концу рассматриваемого периода, что говорит о недостаточно эффективном вложении и использовании средств предприятия.

# Анализ деловой активности

 Финансовое положение предприятия, его платёжеспособность и ликвидность зависят от того, на сколько быстро средства, вложенные а активы превратятся в реальные деньги. Показатели оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового положения предприятия, поскольку скорость оборота средств, т.е. скорость превращения их в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на платёжеспособность предприятия. Для анализа показателей деловой активности рассмотрим таблицу 8. Из приведённых расчётов видно, что произошло изменение оборачиваемости практически всех показателей. Оборачиваемость активов практически не изменилась, на начало периода составляет 0,73 и на конец периода 0,74 это может наблюдаться не только в силу эффективного использования активов, но и в связи с отсутствием вложений на развитие производственных мощностей.

Оборачиваемость дебиторской задолженности существенно снижается с 117,17 на начало периода до 44,45 на конец периода. Время обращения дебиторской задолженности увеличивается с 3 до 8 дней, т.е. такой срок необходим для получения предприятием долгов за реализованную продукцию. Растёт себестоимость продукции, следует принять меры по её снижению. Так же можно наблюдается, что себестоимость реализованной продукции превышает скорость реализации запасов в 7 раз

Таблица 8

Расчёт показателей деловой активности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Расчет показателя | 2002 | 2003 |
| Оборачиваемость активов (раз) | Выручка (нетто) от реализации/ Средняя за период стоимость активов | 0,73 | 0,74 |
| Оборачиваемость запасов (раз) | Себестоимость реализованной продукции/Средняя за период стоимость запасов | 7,17 | 7,59 |
| Фондоотдача | Выручка (нетто) от реализации/ Средняя остаточная стоимость основных средств | 1,11 | 1,12 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности (раз) | Выручка (нетто) от реализации/ Средняя за период сумма дебиторской задолженности | 117,17 | 44,45 |
| Время обращения дебиторской задолженности (дни) | Количество дней в году/ Оборачиваемость дебиторской задолженности | 3 | 8 |
| Оборачиваемость готовой продукции | Выручка (нетто) от реализации/ Средняя за период стоимость готовой продукции | 24 | 37 |
| Средний возраст запасов | Количество дней в году /оборачиваемость запасов | 48 | 51 |
| Операционный цикл | Время обращения дебиторской задолженности + средний возраст запасов | 51 | 59 |

.

Объём продаж, приходящийся на единицу стоимости основных средств, остаётся неизменным, то есть выручка от реализации в 1,1 раз больше от остаточной стоимости основных средств. Средний возраст запасов составляет 48 день на начало периода, и 51 день запасы хранятся на складе на конец периода. Для того, чтобы реализовать запасы и получить дебиторскую задолженность понадобится 51день на начало рассматриваемого периода и 59 дней на конец периода.

# Расчет показателей финансовой устойчивости предприятия

 Одна из важнейших характеристик финансового состояния предприятия – стабильность его деятельности с позиции долгосрочной перспективы. Она связана, прежде всего, с общей финансовой структурой предприятия, степенью его зависимости от кредиторов и инвесторов. На практике применяют разные методики анализа финансовой устойчивости. Проанализируем финансовую устойчивость предприятия с помощью относительных показателей таблица 9.

Таблица 9

Расчёт показателей финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Расчет показателя | 2002 | 2003 | Рекомендуемое значение показателя |
| Коэффициент автономии | Собственный капитал / Активы | 0,94 | 0,95 | Более 0,5 |
| Коэффициент заемного капитала | Сумма привлеченного заемного капитала / Активы | 0,06 | 0,05 | Менее 0,5 |
| Мультипликатор собственного капитала | Активы / Собственный капитал | 1,12 | 1,10 |  |
| Коэффициент финансовой зависимости | Сумма привлеченного капитала / Собственный капитал | 0,06 | 0,05 | Менее 0,7 означает потерю финансовой устойчивости |
| Коэффициент долгосрочной финансовой независимости | Собственный капитал + заемный капитал на долгосрочной основе / Активы | 0,94 | 0,96 |  |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | Собственные оборотные средства / оборотные активы | 0,63 | 0,75 |  |
| Коэффициент маневренности | Собственные оборотные средства / Собственный капитал | 0,11 | 0,14 | 0,2-0,5 чем ближе значение показателя к верхней рекомендуемой границе, тем больше возможностей финансового маневрирования |

Коэффициент автономии на предприятии за анализируемый период практически не изменился и составил 0,94 и 0,95, что соответствует рекомендуемой норме, это говорит о том, что предприятие имеет достаточно собственных средств и не нуждается в заёмном капитале, то есть предприятие финансово не зависимое. Значение коэффициента заёмного капитала говорит о том, что предприятие привлекало на каждый 1 рубль собственных средств, вложенных в активы 6 копеек заёмных средств, а к концу рассматриваемого периода 5 копеек. Коэффициент маневренности собственных средств ниже нормы, но имеет положительную тенденцию и увеличивается с 0,11 до 0,14 к концу рассматриваемого периода.

#  Анализ прибыли

 Функционирование предприятия определяется его способностью приносить достаточный доход или прибыль. Прибыль – конечный результат деятельности предприятия, характеризующий эффективность его работы. В условиях рынка прибыль выступает важнейшим фактором стимулирования производственной и предпринимательской деятельности и создаёт финансовую основу для её расширения. Следовательно, прибыль является важнейшим обобщающим показателем в системе оценочных показателей финансовой эффективности. Сумма прибыли, получаемая предприятием, обусловлена объёмом продаж продукции, её качеством и конкурентоспособностью, ассортиментом, уровнем затрат. Данные для анализа прибыли приведены в таблице 10.

Из анализа таблицы следует, что темпы роста себестоимости выпускаемой продукции опережают темпы роста её реализации, что приводит к снижению прибыли от реализации. Нераспределённая прибыль в 2003году снизилась на 1572,3 тысячи рублей по сравнению с 2002 годом. Для увеличения прибыли в следующем году потребуется прирост оборотного капитала, чтобы увеличился приток денежных средств.

Таблица 10.

Анализ прибыли

| Наименование показателей | 2002  | 2003 | Отклонение |
| --- | --- | --- | --- |
| тыс. руб. |
| 1. Выручка от реализации | 15853,4 | 16005,7 | 152,3 |
| 2. Себестоимость реализации товаров | 13039,4 | 13877,6 | 838,2 |
| 3. Коммерческие расходы | 0 | 294,5 | 294,5 |
| 4. Управленческие расходы | 0 | 0 | 0 |
| 5. Прибыль (убыток) от реализации | 2814 | 1833,5 | -980,5 |
| 6. Проценты к получению | 0 | 0 | 0 |
| 7. Проценты к уплате | 0 | 0 | 0 |
| 8. Доходы от участия в других организациях | 0 | 0 | 0 |
| 9. Прочие операционные расходы | 625,4 | 674,8 | 49,4 |
| 10. Прочие операционные доходы | 92,2 | 109,3 | 17,1 |
| 11. Прибыль (убыток) от хозяйственной деятельности | 2280,8 | 1268,1 | -1012,7 |
| 12. Прочие внереализационные доходы | 415,4 | 348,0 | -67,4 |
| 13. Прочие внереализационные расходы | 0 | 0 | 0 |
| 14. Прибыль отчетного периода | 2696,3 | 1616,1 | -1080,2 |
| 15. Налог на прибыль | 1291,5 | 614,2 | -677,3 |
| 16. Отвлеченные средства | 327,5 | 887,1 | 559,6 |
| 17. Нераспределенная прибыль | 1953,3 | 381 | -1572,3  |

Рассчитаем необходимую величину оборотного капитала, которая потребуется для увеличения денежного потока на 2000 тысячи рублей. Из наших расчётов видно, что прибыль в рассматриваемом периоде снижается на 1572,3 тысячи рублей.

Спланируем денежный приток в размере 2000 тысяч рублей. Исходя из сложившегося операционного цикла, необходимо спланировать следующие величины оборотных средств. Для этого проведём следующие вычисления: (2000/365)\*59=323, то есть для увеличения прибыли на 2000 тысячи рублей нам необходим прирост оборотного капитала в размере 323,23 тысячи рублей.

Из приведённого расчёта видно, что для обеспечения темпа роста объёмов производства предприятию необходимо изыскать дополнительные внешние источники средств в размере 323,23 тысячи рублей.

# Анализ оборотных средств

Дальше следует рассмотреть эффективность использования оборотных средств на нашем предприятии, для этого рассчитаем:

оборачиваемость оборотных средств

**Тоб = Соб\*Т/ Nр ,**

где: Соб -средний остаток оборотных средств за анализируемый период;

Т - число дней анализируемого периода;

Nр – выручка от реализации продукции за анализируемый период.

Тоб(н)= 1955,4\*360/15853,4=44,4 ; Тоб(к) = 2253,8\*360/16005,7=50,7

 средний остаток оборотных средств

**Соб = (1/2Cоб1+Соб2+….+1/2Собn)/n-1,**

где Соб1, Соб2, Собn – остаток оборотных средств на первое число каждого месяца

Соб(н)=1955,4; Соб(к)=2253,8

коэффициент оборачиваемости средств

**Коб=Nр/Соб**

Коб(н) = 15853,4/1955,4=8,1; Коб(к) =16005,7/2253,8=7,1,

то есть на один рубль оборотных средств приходится 8,1 и 7,1рубль объёма выручки.

число оборотов оборотных средств за анализируемый период

**Коб=Т/Тоб**

Коб(н) =360/44,4=8,1; Коб(к)=360/50,7=7,1

 Коэффициент загрузки средств

**Кз= Соб/Nр\*100(коп.)**

Кз(н) =(1955,4/15853,4)\*100=12,33; Кз(к) =(2253,8/16005,7)\*100=14,1, коэффициент загрузки возрастает, значит оборотные средства используются менее эффективно.

Анализ оборачиваемости оборотных средств сведём в аналитическую таблицу 11.

Таблица 11

Оборачиваемость оборотных средств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2002 год | 2003 год | Изменения |
| Выручка, тыс.руб. | 15853,4 | 16005,7 | 152,3 |
| Количество дней анализируемого периода | 360 | 360 |  |
| Средний остаток оборотных средств, тыс.руб. | 1955,4 | 2253,8 | 298,4 |
| Продолжительность одного оборота, дни | 44.4 | 50,7 | 6,3 |
| Коэффициент оборачиваемости средств, обороты | 8,1 | 7,1 | -1 |
| Коэффициент загрузки средств в обороте | 12,33 | 14,1 | 1,77 |

По данным таблицы видно, что оборачиваемость оборотных средств хозяйствующего субъекта за год снизилась на 6,3 дня это привело к снижению коэффициента оборачиваемости средств на 1 оборот и к увеличению коэффициента загрузки средств в обороте на 1,77 рублей. Снижение скорости оборота средств произошло в результате значительного увеличения среднего остатка оборотных средств на 298,4 тысяч рублей. Величину утраченного экономического эффекта, полученную от снижения оборачиваемости оборотных средств, можно определить, используя коэффициент загрузки средств в обороте. Если коэффициент загрузки увеличился на 1,77рублей, следовательно, общая сумма неэффективного использования оборотных средств от всего объёма выручки составляет (1,77\*16005,7)/100=283,3 тысячи рублей.

Из приведённых расчётов видно, что предприятие может сэкономить оборотных средств на сумму 283,3 тысячи рублей, а следовательно, для увеличения прибыли на 2000 тысяч рублей предприятию понадобится

 323,23-283,3=39,93тысячи рублей. Это может быть достигнуто путём формирования прибыли прошлых периодов или привлечением инвестиций и займов.

Посмотрим какова величина накопленной денежной наличности на «Mon Café» в 2003 году. Она составляет 1365,9 тысяч рублей, что на 392,6 тысяч меньше чем в 2002 году.

Для сравнения конкурентоспособности с предприятиями конкурентами составим таблицу 12.

Таблица 12

Сравнительный анализ финансовых показателей за 2003 год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Рекомендуемыезначения | «Mon Café» | «Аист»  | «Лилия» | «Фантазия» | место |
| Коэффициент текущей платежеспособности  | Не менее 2 | 4,03 | 3,55 | 3,98 | 4,1 | 2 |
| Коэффициент промежуточной платежеспособности и ликвидности | 1 и более для России | 2,17 | 1,95 | 1,88 | 2,1 | 1 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,2-0,3 | 0,15 | 0,22 | 0,26 | 0,17 | 4 |
| Коэффициент соотношения денежных средств и чистого оборотного капитал | 0-1 | 0,09 | 0,52 | 0,86 | 0,12 | 4 |
| Коэффициент соотношения запасов и чистого оборотного капитала | Чем ближе показатель к 1, тем хуже | 0,61 | 0,71 | 0,8 | 0,35 | 2 |
| Коэффициент соотношения запасов и краткосрочной задолженности | 0,5-0,7 | 0,45 | 0,42 | 0,51 | 0,3 | 2 |
| Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности |  | 0,38 | 0,25 | 0,33 | 0,41 | 2 |

Продолжение табл.12

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Рекомендуемыезначения | «Mon Café» | «Аист»  | «Лилия» | «Фантазия» | место |
| Коэффициент оборачиваемости средств, обороты |  | 7,1 | 8,2 | 6,3 | 7,5 | 3 |
| Коэффициент загрузки средств в обороте |  | 14,1 | 14,5 | 13,8 | 12,1 | 2 |
| Коэффициент автономии | Более 0,5 | 0,95 | 0,85 | 0,77 | 0,86 | 1 |
| Коэффициент заемного капитала | Менее 0,5 | 0,05 | 0,1 | 0,22 | 0,09 | 1 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами |  | 0,75 | 0,85 | 0,74 | 0,65 | 2 |
| Коэффициент маневренности | 0,2-0,5 чем ближе значение показателя к верхней рекомендуемой границе, тем больше возможностей финансового маневрирования | 0,14 | 0,1 | 0,12 | 0,2 | 2 |
| Рентабельность  |  | 0,13 | 0,1 | 0,15 | 1,12 | 2 |
| **Среднее значение** |  |  |  |  |  | **2,15** |

Таким образом, среди рассматриваемых конкурентов организация «Mon Café» занимает второе место. Это значит, что руководству организации необходимо принять меры по упрочению своего положения.

# ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАНА

# 3.1.Организационные мероприятия

Особенности деятельности ресторана, а также стоящие перед ним цели выдвигают принципиально новые требования к работникам – руководителям, специалистам, в части организации и содержания их подготовки и переподготовки.

Обучение, повышение квалификации, переподготовка работников и решение в качестве основной цели задач по формированию конкурентоспособного персонала выдвигают перед кадровой службой новые, весьма сложные и актуальные задачи по выработки и реализации основных направлений подготовки кадров.

Цели обучения персонала ресторана: поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований существующего рынка услуг и перспектив его развития; сохранение и рациональное использование профессионального потенциала; повышение конкурентоспособности услуг на основе распространения знаний и опыта применения эффективных методов организации труда, управления; поддержание высокого профессионального уровня персонала; создание условий для профессионального роста, самореализации работников на основе повышения мотивации к труду; повышение уровня профессионализма и компетенции персонала; совершенствование необходимых для эффективной работы навыков и умений.

Факторы, определяющие потребность в обучении и повышении квалификации: планы подготовки кадрового резерва; предполагаемые изменения в штатном расписании; поддержание требуемого профессионального уровня персонала.

Виды обучения персонала: повышение квалификации работников – обучение, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных знаний, навыков; подготовка вновь принятых работников.

 Роль и задачи кадровой службы ресторана в процессе организации обучения и повышения квалификации персонала:

Кадровая служба – центральный координирующий и организующий орган процесса обучения и повышения квалификации персонала.

Направления деятельности кадровой службы по организации процесса обучения и повышения квалификации персонала состоит в следующем: анализ квалифицированных структур (наличие работников требуемой квалификации, определение числа работников соответствующей квалификации, определение потребностей в специалистах по конкретным профилям и квалификации); определение первоочередных направлений обучения и повышения квалификации; составление планов обучения и повышения квалификации для всех уровней; составление перечня должностей специалистов, подлежащих обязательному обучению и аттестации; составление тематики и графиков обучения и повышения квалификации персонала; утверждение планов обучения, тематики и графиков обучения и повышения квалификации персонала.

Постоянное повышение квалификации и профессионального мастерства – прямая служебная обязанность всех руководящих работников и специалистов. Исходя из этого работа по повышению квалификации персонала – одно из основных направлений деятельности кадровой службы.

Формы обучения работников, применяемые кадровой службой ресторана:

* индивидуальная (первичное обучение) – работник прикрепляется к квалифицированному работнику;
* групповая (бригадная) – объединение работников в группы.

В основе управления персоналом лежит принцип эффективного использования личностного потенциала, который реализуется по трем главным направлениям:

Создание необходимых условий для всестороннего развития личностного потенциала человека;

Обеспечение условий для наиболее полной мобилизации потенциала работников предприятия на достижение стоящих перед ним задач;

Постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств трудящихся.

Основные направления, по которым осуществляется это воздействие, разнообразны: тщательный отбор, подбор и оценка персонала в соответствии с требованиями должности; специальное обучение, профессиональная подготовка; непрерывное обучение в соответствии с потребностями обновления знаний; усиление реальной зависимости оплаты труда и других вознаграждений от результатов труда.

Не маловажным фактором повышения качества обслуживания является наличие четких должностных инструкций. При изучении системы стимулирования в ресторане мы установили, что должностным инструкциям не предается серьезного значения, хотя их введением достигается целый ряд целей, которые разделяются на общие и специальные.

Общие:

* Рациональное разделение труда;
* Правильный подбор кадров, их расстановка и использование;
* Укрепление служебной дисциплины в организации;
* Повышение эффективности деятельности организации;

Специальные:

* Создание организационно-правовой основы служебной деятельности сотрудников;
* Повышение ответственности сотрудника за результаты его деятельности, осуществляемого на основании трудового контракта;
* Обеспечение объективности при аттестации сотрудников, его поощрении и наложении на него дисциплинарного взыскания.
* Разрешение трудовых споров.

 Должностная инструкция – это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности. Она составляется по каждой штатной должности, носит обезличенный характер и объявляется сотруднику под расписку при заключении трудового контракта.

Основой для разработки должностных инструкций являются квалификационные требования по должностям служащих, утвержденные Министерством труда и социальным развитием Российской Федерации. При разработке должностных инструкций необходимо очень четко сформулировать основные функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность с учетом однородности и взаимосвязанности работ, позволяющих обеспечить оптимальную специализацию служащих. В должностной инструкции необходимо привести основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний руководящих и нормативных документов, методов средств, которые работник должен уметь применять при выполнении должностных обязанностей.

Должностная инструкция также должна определить требования к квалификации работника, в частности, его уровень профессиональной подготовки, необходимый при выполнении предусмотренных должностных обязанностей и требования к стажу работ в данной отрасли.

Наличие должностных инструкция является своеобразным мотиватором повышения качества обслуживания.

Немаловажным аспектом повышения конкурентоспособности ресторана является жесткий контроль качества оказываемых услуг.

Мы предлагаем систему контроля качества ведения бизнеса в ресторане, которая будет охватывать все стороны деятельности. По каждому объекту контроля необходимо установлена его периодичность и назначить ответственных. Информация о системе контроля представлена в таблице 13.

Таблица 13

Система контроля качества

| № | Название подразделения | Объект контроля | Мероприятия | Периодичность | Ответственный |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Кухня | Качество блюд | Личный контроль | постоянно | Шеф-повар |
|  | Кухня | Запасы продуктов | Инвентаризация | 2 раза в месяц | Шеф-повар |
|  | Кухня | Инвентарь и оборудование | Инвентаризация | 1 раз в 6 месяцев | Шеф-повар |
|  | Кухня | Чистота помещений | Наблюдение | Постоянно | Шеф-повар |
|  | Зал | Качество обслуживания | Наблюдение, книга жалоб и предложений,  | Постоянно | Менеджер зала |
|  | Зал | Имущество зала | Инвентаризация | 1 раз в 6 месяцев | Менеджер зала |
|  | Зал | Посуда | Инвентаризация | 1 раз в месяц | Менеджер зала |
|  | Зал | Чистота помещения | Наблюдение | Постоянно | Менеджер зала |
|  | Бар | Выручка | Наблюдение | Постоянно | Менеджер зала |
|  | Бар | Имущество бара | Инвентаризация | 1 раз в месяц | Менеджер зала |
|  | Склад | Количество товаров | Инвентаризация | 1 раз в неделю | Менеджер по снабжению |
|  | Управление | Прибыль | Финансовый отчет, бюджет и бизнес-план  | 1 раз в месяц | Генеральный директор |

# 3.2.Компьютерная система ресторана

Компьютерные системы в ресторане используются для следующих целей:

1. Учет продаж готовых блюд (кассовая программа), контроль действий персонала (программа менеджера).

2. Калькуляция блюд, расчет остатков на складах рес­торана (программа калькуляция и склад).

3. Бухгалтерия (бухгалтерская программа).

4. Планирование закупок, контроль отклонений (про­грамма управления рестораном).

5. Видеонаблюдение, охрана (система безопасности).

6. Безопасное и надежное хранение данных (программа ограничения доступа).

7. Управление световыми и иными электрическими при­борами (генератор световых сцен).

Компьютерные системы производства различных фирм выполняют практически одинаковые функции. Рассмотрим работу систем подробнее.

1. Учет продаж готовых блюд (кассовая программа), контроль действий персонала (программа менеджера).

Работа на кассовой программе для ресторана обычно выглядит так:

Официант на кассовом терминале формирует заказ для клиента, вводит через клавиатуру или сенсорный экран заказанные блюда. На кухонных принтерах (напри­мер, на кухне и в баре) автоматически печатается чек заказа с указанием столика заказа, официанта, который сделал заказ, блюдо данной кухни, входящих в заказ. По этому чеку официант получает блюда с кухни и из бара. Марочник на кухне и бармен в баре проверяет отпуск блюд. Таким образом ограничивается недокументированое получение блюд и одновременно увеличивается ско­рость обслуживания Одновременно на одном терминале работают до 8 офи­циантов.

Для расчета с клиентом официант печатает счет. Если у клиента имеется дисконтная или расчетная карта офи­циант регистрирует ее, клиенту автоматически даются скидки. Кассир принимает деньги у официанта и выдает фискальный чек.

Менеджер ресторана имеет возможность наблюдать все заказы. Обычно только менеджер подтверждает отказы, возвраты, переносы блюд между столами, продажу по сво­бодной цене, дает скидки.

Но установка одной лишь кассовой программы не позволя­ет обеспечить полный контроль заработай кухни. Для этого требуется организовать количественный учет на кухне.

 Программа «Калькуляция и склад» обеспечивает веде­ние продуктовых складов и учет расходов на производство.

Все проданные через кассу товары автоматически раскла­дываются на составляющие их ингредиенты, которые спи­сываются со складов бара и кухни. Таким образом, сравнением реальных и расчетных количественных остатков позволяет обнаружить путиутечки продукции предприятия. Кроме это­го, становится видна реальная доходность ресторана.

3. Безопасное и надежное хранение данных (программа ограничения доступа).

Для защиты конфиденциальной информации использу­ются специальные программы, не разрешающие доступ к данным посторонним лицам.

4. Управление световыми и иными электрическими при­борами (генератор световых сцен).

Правильно подобранные световые эффекты на дискоте­ке, в зале ресторана, на сцене, улучшают восприятие шоу-программ и создают качественный имидж ресторана. Ге­нератор световых сцен позволяет записать все световые, звуковые и иные эффекты один раз, а затем управлять ими одним нажатием клавиши компьютера.

В зависимости от требований можно использо­вать все или только часть систем.

Расчетно-кассовая система Micros представляет собой аппаратно-программный комплекс для осуществления эф­фективного управления ресторанами, кафе, барами и дру­гими предприятиями общественного питания.

Основой комплекса Micros является рабочая станция (терминал с сенсорным экраном). Рабочие станции уста­навливаются в точках продаж - местах где вводится за­каз и/или осуществляется оплата. На кухне или в баре ус­танавливается удаленный принтер для немедленной печа­ти заказа.

Все оборудование комплекса Micros рассчитано на дол­голетнюю эксплуатацию в тяжелых условиях ресторана или кухни (брызги воды или горячего масла, высокие темпе­ратуры, возможность падения и т.п.).

Комплекс Micros предлагает уникальные возможности по учету и контролю за работой ресторана, что является не­обходимым условием для получения максимальной прибыли. Опыт использования комплекса в других ресторанах показал , что собираемость выручки в кассу увеличивается на десять и более процентов.

Комплекс Micros может быть объединен в единую систе­му с системой автоматизации финансово-хозяйственной деятельности HRS ВО и автоматизации складского хозяй­ства Fidelio F&B для обеспечения полного контроля за дви­жением товаров и денежных средств.

Взаимодействие Fidelia F&B с расчетно-кассовой систе­мой Micros поможет производить автоматическое спи­сание продуктов и напитков с кухни и баров на основе дан­ных о продажах блюд. В результате этого получается эффективный инструмент контроля за остатками в лю­бой точке на любую дату, что дает возможность проведе­ния плановых и внеплановых инвентаризаций.

Fidelia F&B является незаменимым инструментом для ресторана. Система позволяет фор­мировать калькуляционные карты и меню для всех точек продаж, отслеживать и управлять себестоимостью всех блюд, регулировать ценовую политику, используя различные уровни наценки на раз­ные категории блюд.

Как и все другие системы, Fidelia F&B обладает мощным инструментом сбора и анализа статистической информа­ции и позволяет формировать множество отчетов, кото­рые необходимы руководству, проводить анализ движения всех товарно-материальных ценностей в ресторане.

#  3.3. Развитие маркетинговой деятельности и рекламы

Для повышения эффективности работы ресторана основные мероприятия должны быть направлены на активизацию маркетинговой деятельности.

Практическое значение имеет использование конк­ретных маркетинговых приемов, ориентированных на привлечение клиентов в ресторан.

В качестве маркетингового приема можно использовать презентации. Презентация проводится по поводу новой странички в меню, представления ново­го шеф-повара, приступившего к работе в заведении и по другим причинам. Целью презентации является ак­тивизация общего интереса потенциальных клиентов к посещению ресторана в самое ближайшее время.

Организации ресторанной презентации предше­ствует разработка постановочного сценария. О предстоящем событии в ресторанной жиз­ни необходимо оповестить средства массовой информации. Им необходимо направить соответствующие письма и пригласи­тельные билеты. В качестве примера можно привести ресторанную презен­тацию марокканской странички блюд в меню. Сценарий презентации может быть в виде ненавязчивого шоу в марокканского карнавала с участием живых масок. Запоминаю­щимся моментом для гостей презентации должно было стать появление шеф-повара ресторана, предложившим свежую выпечку по марокканским рецептам. Подобные ресторанные презентации могут устраиваться в отношении фирм-поставщиков различных продуктов и напитков.

Маркетинговый прием — новогодний банкет — куль­минация уходящего года. Череда новогодних заказов на банкетное обслуживание в ресторане начинается в пер­вых числах декабря уходящего года. К концу декабря корпоративные праздничные банкеты различных тру­довых коллективов проходят в ресторанах, как прави­ло, ежедневно. Для ресторана предстоящие новогодние праздники — это один из самых благоприятных перио­дов в году для зарабатывания денег. В преддверии нового года гости ресторана заходят получить максимум впечатлений, в том числе гастро­номических и чисто зрелищных. Собственно говоря за этим многие из них пойдут в ресторан. В этой связи нужно целенаправленно рекламировать предваритель­ную продажу билетов на новогодний вечер, удовлетво­рять запросы клиентов ресторана, не упуская возмож­ностей совершенствовать обслуживание.

Маркетинговый прием — интересное мероприятие, предполагает организацию тематического вечера с при­глашением звезд эстрады или фестивал националь­ной кухни. В контексте интересного мероприятия очень важной является общая сценарная проработка, которая должна работать на создание определенной атмосфе­ры и образа ресторана. Хорошо, когда сценарная про­работка тесно увязана с придуманной легендой. В каче­стве темы легенды, привлекающей посетителей в рес­торан, может быть выбран шеф-повар, знаменитый гость, способ подачи продукта, особое меню, история ресторана или сам ресторатор. Придуманная легенда может сопровождаться определенным ритуалом, кото­рый включается в сценарную проработку.

Маркетинговый прием — любимое блюдо. Смысл заключается в том, чтобы дать расширенное название блюд, имеющихся в меню и увязать их с придуманной легендой о любимом блюде какого-либо литературно­го героя, исторического персонажа и т. п.

Маркетинговый прием — детская программа. Име­ется в виду, что по воскресным дням в ресторане устра­ивается детская программа: детей развлекают артисты, работу которых оплачивает ресторан. Это позволяет родителям подольше посидеть в ресторане. Следова­тельно, между продолжительностью времени, прове­денного в ресторане гостями и средней суммой выс­тавленного счета здесь имеется прямая связь.

Маркетинговый прием - ценовая политика. Для увеличения потока посетителей можно воспользоваться как общим снижением цены всего ассортимента блюд ресторана, так и скидками в различное время суток. Увеличение выручки с лихвой компенсирует потери в цене за счет сокращения доли условно постоянных расходов в структуре цены.

Сочетание нескольких маркетинговых приемов ока­зывается более эффективным в ресторанном бизнесе.

Составной частью маркетинга ресторана является его реклама, которая увеличивает отдачу от вложенных средств.

Реклама ресторана — это краткая информация, где в яркой, образной и доходчивой форме сообщается кли­енту о режиме работы, проводимых каких-либо едино­временных акциях, скидках, льготах и т. п. Цель рекла­мы ресторана — всемерно способствовать поддержа­нию и увеличению постоянного потока посетителей в данное заведение, отличающееся неповторимым коло­ритом, разумными ценами, вкусной кухней и хорошим обслуживанием. Стимулирование продажи товара осуществляется посредст­вом следующих мероприятий (табл.14):

Таблица 14

Содержание рекламных мероприятий

| Название и содержание мероприятия | Периодичность |
| --- | --- |
| Аренда щита наружной рекламы | Ежемесячно |
| Разработка "сайта" в интернете, фирменная одежда персонала, визитки, полиграфия, презентация открытия (без еды) | Единовременно |
| Интернет (в т.ч. поддержание сайта) | Ежемесячно |
| Полиграфическая продукция, распространение листовок | Ежемесячно |
| Система мероприятий Direct Marketing (в т.ч. дисконтные карты для презентации) | Единовременно |
| Проведение анкетирования и анализ результатов | Ежеквартально |

В качестве средств рекламы ресторана необходимо шире использовать средства массовой информации и специальную печатную и сувенирную продукцию.

Самый простой и непритязательный вариант наруж­ной рекламы ресторана — короб с внешней подсветкой галогеновыми прожекторами на выносных кронштей­нах. Название ресторана здесь наносится с помощью самоклеющейся пленки (матовой, глянцевой, светоотражающей. под золото или серебро и других). Отдель­ные слова, буквы и знаки рекламного сообщения можно вынести за пределы лицевой панели щита на крон­штейнах, сделать их как бы более объемными. Возмож­но конструирование рекламного короба вывески рес­торана с внутренней подсветкой. Подсветку здесь обес­печивают люминесцентные лампы. Критерий качества — мягкое светорассеивание без видимых контуров ламп. Освещаться могут как отдельные части рекламного ко­роба, например, буквы или фон, создавая видимость объема, так и весь рекламный короб целиком.

Осуществляя рекламу в ресторане, ни в коем случае нельзя забывать об устной рекламе. Речь здесь, прежде всего, идет об уровне внимания, радушия и гостепри­имства, оказываемого работниками ресторана каждо­му гостю. Следует уделять максимум внимания каждо­му гостю, который уже пришел в ресторан. Довольный уровнем обслуживания гость ресторана обязательно расскажет об этом своим коллегам, знакомым, друзьям, домочадцам, и те, в свою очередь, непременно восполь­зуются рекомендациями, сказанными из уст человека, которому они доверяют.

В рекламной публикации всегда должна присут­ствовать новизна идей и оригинальность. Во многих случаях в рекламе ресторана отсутствует какая-либо логика. Ресторан средствами рекламы может привлечь клиентов вкусом и оригинальностью блюд, качеством обслуживания, интерьером и атмосферой, которую он создает.

# 3.4. Эффективность рекламы

Рекламодателю желательно наладить учет эффективности рекламирования. Это позволит получить информацию о целесообразности рекламы и результативности ее отдельных средств, определить условия оптимального воздействия рекламы.

Абсолютно точно определить эффективность отдельных средств рекламы, рекламной кампании в большинстве случаев не предоставляется возможным. Однако и приблизительные подсчеты оправдывают себя.

Экономическая эффективность рекламы зависит от степени ее психологического воздействия на человека.

Экономическую эффективность чаще всего определяют путем измерения ее влияния на развитие выручки. Наиболее точно установить, какой эффект дала реклама, можно лишь в том случае, если увеличение выручки происходит немедленно после воздействия рекламы. Это наиболее вероятно в случаях рекламирования услуг.

Чтобы выявить, в какой степени реклама повлияла на рост выручки, анализируются оперативные и бухгалтерские данные.

Дополнительный товарооборот под воздействием рекламы определяется по формуле:

*Тд = (Тс х П х Д)/100*

*Тд* – дополнительная выручка под воздействием рекламы, руб.

*Тс* – среднегодовая выручка до рекламного периода, руб.

*П* - прирост среднедневного товарооборота за рекламный и пострекламный периоды, %.

*Д* - количество дней учета оборота в рекламном и пострекламной периодах.

Об экономической эффективности рекламы можно также судить по тому экономическому результату, который был достигнут от применения рекламного средства или проведения рекламной кампании.

Экономический результат определяется соотношением между прибылью от дополнительной выручки, полученной под воздействием рекламы, и расходами на нее.

Для расчета экономического эффекта можно использовать следующую формулу:

*Э*- экономический эффект рекламирования, руб.

*Тg* – Дополнительная выручка под воздействием рекламы, руб.

*Нт* – торговая надбавка на товар, в % к цене реализации.

*Up*- Расходы на рекламу, руб.

*Ug* - Дополнительные расходы по приросту выручки, руб.

Результаты такого соотношения могут выражаться в трех вариантах.

1. Эффект от рекламного мероприятия равен затратам на его проведение
2. Эффект от рекламного мероприятия больше затрат (прибыльное).
3. Эффект от рекламного мероприятия меньше затрат (убыточное)

Однако полученных данных еще недостаточно для соответствия экономической эффективности затрат на проведение различных рекламных мероприятий.

Средняя торговая надбавка по предприятию составляет – 33 %.

Расходы на рекламу за 1 квартал составили 1,44 млн.рублей. Дополнительные расходы по приросту выручки составили 0,36 млн.руб.

Таким образом, экономический эффект рекламной кампании составляет:

**16\*0,33-(1,44+0,36) = 3,48 млн.руб.**

Затраты на рекламу оставляют 0,44 млн.руб., а экономический эффект рекламной кампании равен – **3,48** млн.руб.

Экономический эффект от рекламной кампании больше затрат на рекламу (1,44< 3,48), следовательно данная рекламная кампания является прибыльной для предприятия.

Более точно эффективность затрат на рекламу характеризует ее рентабельность.

Рентабельность рекламы – это отношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле:

*Р = (Пх100)/U*

*Р* - Рентабельность рекламирования товара;

*П* - Прибыль, полученная от рекламирования товара, руб.

*U* - Затраты на рекламу данного товара, руб.

**Р= 3,48/1,44\*100= 241,7 %**

Следовательно, проводимая рекламная компания эффективна. Ее результат даст увеличение прибыли ресторану на 3,48 млн.руб.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкуренция – борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы. Это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей.

Маркетинговая среда фирмы слагается из микросреды и макросреды. конкуренты являются важной составляющей маркетинговой микросреды фирмы, без учета и изучения которой невозможна разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке.

Наличие конкурирующих фирм порождает такое явление в экономике как конкуренция. С экономической точки зрения, конкуренция – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи борьбы продуцентов и поставщиков при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара и/или услуги за наиболее выгодные условия производства. Таким образом, конкуренция в общем смысле может быть определена, как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. В экономической литературе принято разделять конкуренцию по ее методам на: ценовую (конкуренцию на основе цены); неценовую (конкуренцию на основе качества потребительной стоимости).

Ценовая конкуренция восходит к временам свободного рыночного соперничества, когда даже однородные товары предлагались на рынке по самым разнообразным ценам.

Неценовая конкуренция выдвигает на первый план более высокую, чем у конкурентов, потребительную стоимость товара ( фирмы выпускают товар более высокого качества, надежный, обеспечивают меньшую цену потребления, более современный дизайн).

В зависимости от интенсивности конкуренции в этой среде фирма прогнозирует цены на те или иные товары, организует свою сбытовую деятельность.

Так как конкуренцию в маркетинге принято рассматривать в отношении потребителя, то и различные виды конкуренции соответствуют определенным этапам потребительского выбора.

Несмотря на то, что каждый рынок имеет свой уникальные особенности, всё же есть нечто общее в том, как осуществляется конкуренция на разных рынках, и этого вполне достаточно, чтобы сказать, что суть конкуренции может быть выражена единой аналитической концепцией, используемой для выявления природы и оценки интенсивности конкуренции.

Наиболее известной маркетинговой моделью описания конкуренции на рынке, используемой в отечественной и зарубежной литературе, является модель «пяти сил конкуренции» Портера.

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?

Анализируемая в настоящей работе сеть ресторанов «Mon Café» была основана в 2000 году. Рестораны этой сети располагаются исключительно в центральных районах города. Это рестораны с большим ассортиментом блюд и напитков (в том числе и алкоголя). Позиционная компания направлена на людей с уровнем дохода выше среднего.

Структура управления – линейно-функциональная. На результатах реализации планов основан контроль и оценка эффективности управления сетью. Контроль осуществляется по следующим критериям: динамика прибыли, объем продаж, количество постоянных клиентов. Можно выделить стратегический контроль, текущий контроль за выполнением конкретных мероприятий, а также контроль прибыльности, подразумевающий анализ фактической прибыли и эффективности маркетинговых усилий.

Деятельность сети ресторанов протекает достаточно успешна. За 1 год на 4% возросла выручка от реализованных услуг. Произошел рост чистой прибыли за счет уменьшения себестоимости продукции, в связи с переходом на отечественные ингредиенты и уменьшения расходов на маркетинг. Несмотря на то, что расходы на стимулирование сбыта возросли, значительно снизились расходы на «раскрутку» новых ресторанов, что привело к незначительному уменьшению расходов на маркетинг.

Mon Café» интенсивно использует в своей коммуникативной политике методы PR. Периодически в таких журналах «Ресторатор», «Досуг» даются статьи, в которых публикуются новости, происходящие в сети.

Важным показателем, характеризующим торгово-производственную деятельность предприятия, является доля продукции собственного производства в общем объеме товарооборота. Этот показатель за исследуемые месяцы в среднем составил 83,7%, что является достаточно высоким уровнем для предприятий питания.

Из пяти основных конкурентных преимуществ, предложенных М. Портером, к ресторанной сети «Mon Café» можно отнести стратегию дифференциации.

Особенности деятельности ресторана, а также стоящие перед ним цели выдвигают принципиально новые требования к работникам – руководителям, специалистам, в части организации и содержания их подготовки и переподготовки.

Цели обучения персонала ресторана: поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований существующего рынка услуг и перспектив его развития; сохранение и рациональное использование профессионального потенциала; повышение конкурентоспособности услуг на основе распространения знаний и опыта применения эффективных методов организации труда, управления; поддержание высокого профессионального уровня персонала; создание условий для профессионального роста, самореализации работников на основе повышения мотивации к труду; повышение уровня профессионализма и компетенции персонала; совершенствование необходимых для эффективной работы навыков и умений.

Должностная инструкция – это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности. Она составляется по каждой штатной должности, носит обезличенный характер и объявляется сотруднику под расписку при заключении трудового контракта.

Наличие должностных инструкция является своеобразным мотиватором повышения качества обслуживания.

Для повышения эффективности работы ресторана основные мероприятия должны быть направлены на активизацию маркетинговой деятельности.

Практическое значение имеет использование конк­ретных маркетинговых приемов, ориентированных на привлечение клиентов в ресторан.

В качестве маркетингового приема можно использовать презентации. Презентация проводится по поводу новой странички в меню, представления ново­го шеф-повара, приступившего к работе в заведении и по другим причинам. Целью презентации является ак­тивизация общего интереса потенциальных клиентов к посещению ресторана в самое ближайшее время.

Составной частью маркетинга ресторана является его реклама, которая увеличивает отдачу от вложенных средств.

Предложенная рекламная стратегия даст дополнительную прибыль в размере 3,48 млн.руб.

# ЛИТЕРАТУРА

1. Агеев А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры. М.: Наука, 1999.
2. Андреев В.К. и др.Правовое регулирование предпринимательской деятельности. М.: Бухучет, 2002.
3. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. М.: ДИС,1997.
4. Баканов М.И: Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной дея­тельности. - М.: Финансы и статистика, 1998.
5. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. М.: Финансы и статистика, 1994.
6. Белецкий И.П. Кадровый потенциал организаторов производства.Мн.:1999.
7. Бланк И.А Основы финансового менеджмента. В 2 т. Киев: Ника-центр, 1999.
8. Веснин В.Р. Менеджмент для всех.М.:Юрист, 2000
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности “Менеджмент”.М.:МГУ, 1999.
10. Волгин А.П. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики.М.:Дело, 2001
11. Глущенко Е.В. и др Основы предпринимательства. Учебное пособие. М : Вестник, 1999.
12. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб.: Издательство «Питер», 2000.
13. Дембинский Н.В. Вопросы теории экономического анализа. М.: Фи­нансы, 1973,
14. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. Пер. с англ. М. СПб: Бук Чембер ИНТЕРНЕШНЛ, 1999
15. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1999.
16. Жизнин С.З. Как стать предпринимателем. М.: Новости, 1999.
17. Каракоз И.И., Самборский В.И. Теория экономического анализа. Киев: Выща школа, 1989.
18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003.
19. Ковалев A.M., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. М.: Центр эко­номики и маркетинга, 1996,
20. Ладанов И.Д. Практический менеджмент.М.: 1999.
21. Ламперт X. Социальная и рыночная экономика. М.: Дело, 2003.
22. Лапуста М.Г., Скамай Л.Г Основы предпринимательства. Учебное пособие. М.:Финстатинформ, 1999.
23. Лапуста М.Г., Скамай Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 1999
24. Лапуста М.Г., Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство. Учебное пособие. М.:Инфра-М, 2001.
25. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. Москва-Новосибирск.:1998.
26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000.
27. Рунов А.В.Системы поддержки и развития малого предпринимательства в зарубежных странах. М.:Инфра-М, 2001.
28. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. «Стратегичесий менеджмент» Пер.с англ. – М.:ЮНИТИ, 1998.
29. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Москва:ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997.