

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия
наименование кафедры

**Формирование конкурентной стратегии предприятия общественного
питания**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента (ки) 4 курса 431 группы

направления 43.03.01 «Сервис»
код и наименование направления

истории и международных отношений
наименование факультета

Бобковой Анастасии Алексеевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель:

доцент
должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Е.С.Милинчук
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой:

профессор
должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Т.В.Черевичко
инициалы, фамилия

Саратов 2016 г

Введение. Тема разработки конкурентной стратегии предприятия общественного питания весьма актуальна в наше время и, несомненно, важна для продуктивной деятельности предприятия в условиях современного рынка. Очевидно, что сегодня, в стране произошла переориентация с промышленного производства на сферу услуг, и сфера общественного питания приносит в бюджет немалые деньги, становясь важной частью экономики. Сфера общественного питания является одним из наиболее привлекательных объектов для маркетинговых исследований. Именно это и представляет актуальность исследования рынка ресторанного бизнеса.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы служат положения и концепции, представленные в работах таких известных специалистов как, таких М. Портер, Ф. Котлер, Г. Хамел, К. Прохолод. При изучении стратегического маркетинга в сфере сервиса особое внимание было уделено работам Архипенко А., Папиряна Г. и Маркова В. Именно в их трудах описывается особенность применения стратегий конкуренции для предприятий общественного питания. Кроме того были использованы статьи, изданные в научных журналах, таких как «Управление компанией» и «Маркетинг в России и за рубежом», также опубликованные в Интернет-ресурсах на научных и бизнес порталах.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование конкурентной стратегии предприятия общественного питания.

Объектом исследования выступает предприятие общественного питания в городе Энгельсе сети ресторанов «Сеул».

Предметом исследования являются особенности формирования конкурентной стратегии предприятия общественного питания в городе Энгельсе.

В соответствии с целью работы, задачами дипломной работы являются:

1. изучить теоретические основы разработки конкурентных стратегий в условиях современного бизнеса;

2. проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ООО «Сеул»;
3. провести сравнительный анализ конкурентов данного предприятия;
4. определить базовую стратегию ресторана и выявить основные проблемы конкурентоспособности предприятия;
5. разработать мероприятия по улучшению конкурентной стратегии ресторана «Сеул».

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. Во введение обосновывается актуальность выбранной темы, определяются объект, предмет, цель и задачи исследования.

Первая глава является теоретической частью в выпускной квалификационной работе. Здесь раскрывается термин «конкурентная стратегия», рассматриваются общие классификации конкурентных стратегий предприятия, выявляются особенности их использования на предприятиях общественного питания и описываются предпосылки выбора той или иной стратегии конкурентирования на рынке общественного питания.

Вторая глава представляет собой практическую часть, посвященную анализу конкурентной стратегии предприятия общественного питания на примере ресторана «Сеул». В данном разделе описывается общая характеристика предприятия, проводится изучение его преимуществ и недостатков с использованием SWOT-анализа, анализируется финансово-экономическая деятельности и конкурентная среда ресторана, выявляется основная стратегия развития предприятия и разрабатываются методы по улучшению данной стратегии.

В заключении подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме.

Основное содержание работы. Майкл Юджин Портер, специалист в области изучения экономической конкуренции, в своей работе «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов» предложил набор типовых стратегий. Основой каждой из предложенных стратегий является конкурентное преимущество фирмы. Добиться его можно, выбрав свою стратегию, в соответствии со сферой деятельности предприятия и желаемым типом преимущества.

Первая стратегия, предложенная Портером, является конкурентное преимущество. Она делится на два типа: более низкие издержки и дифференциация товара¹.

Низкие издержки — это способность фирмы выпускать и продавать товар с наименьшими затратами, чем конкуренты. Таким образом, продавая товар по аналогичным с конкурентами ценам, фирма получает больше прибыли. Именно таким образом корейские фирмы, используя низкооплачиваемую, но производительную рабочую силу, современные технологии и оборудование при выпуске стали и полупроводниковых приборов, одержали победу над зарубежными конкурентами.

Дифференциация — это способность фирмы разрабатывать более уникальную продукцию с большей ценностью для потребителя, повышая, например, качество продукции или повышая уровень послепродажного обслуживания, позволяя предприятию диктовать высокие цены и, соответственно, получать большую прибыль. Так, немецкие станкостроительные фирмы конкурируют, используя дифференциацию, основываясь на высокой технической характеристике продукта, надежности и быстром техническом обслуживании.

М. Портер объединяет вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается в понятии «типовые стратегии» (см. таблицу 1).

Таблица 1. Матрица конкурентных стратегий М. Портера

¹ Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

Сфера конкуренции	Конкурентное преимущество		
		Меньшие издержки	Дифференциация
	Широкая цель	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциация качества товара
Узкая цель	Сосредоточение на издержках	Сфокусированная дифференциация	

Обе стратегии требуют от предпринимателей большого внимания, как к качеству продукции, так и контролю за издержками. Важно рассмотреть эти две стратегии не как взаимоисключающие альтернативы, а как ориентации (см. рисунок 1).

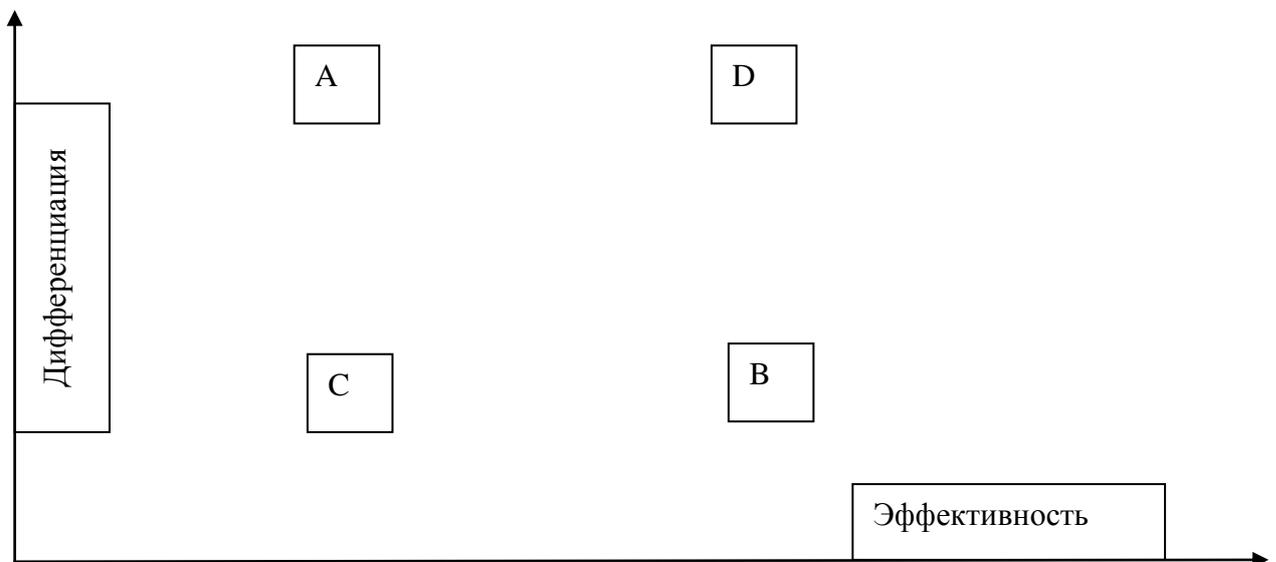


Рисунок 1. Дифференциация и эффективность

Филипп Котлер, профессор международного маркетинга, предложил свою классификацию конкурентных стратегий, которая основана на доле рынка, принадлежащей фирме².

² Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. 143 с.

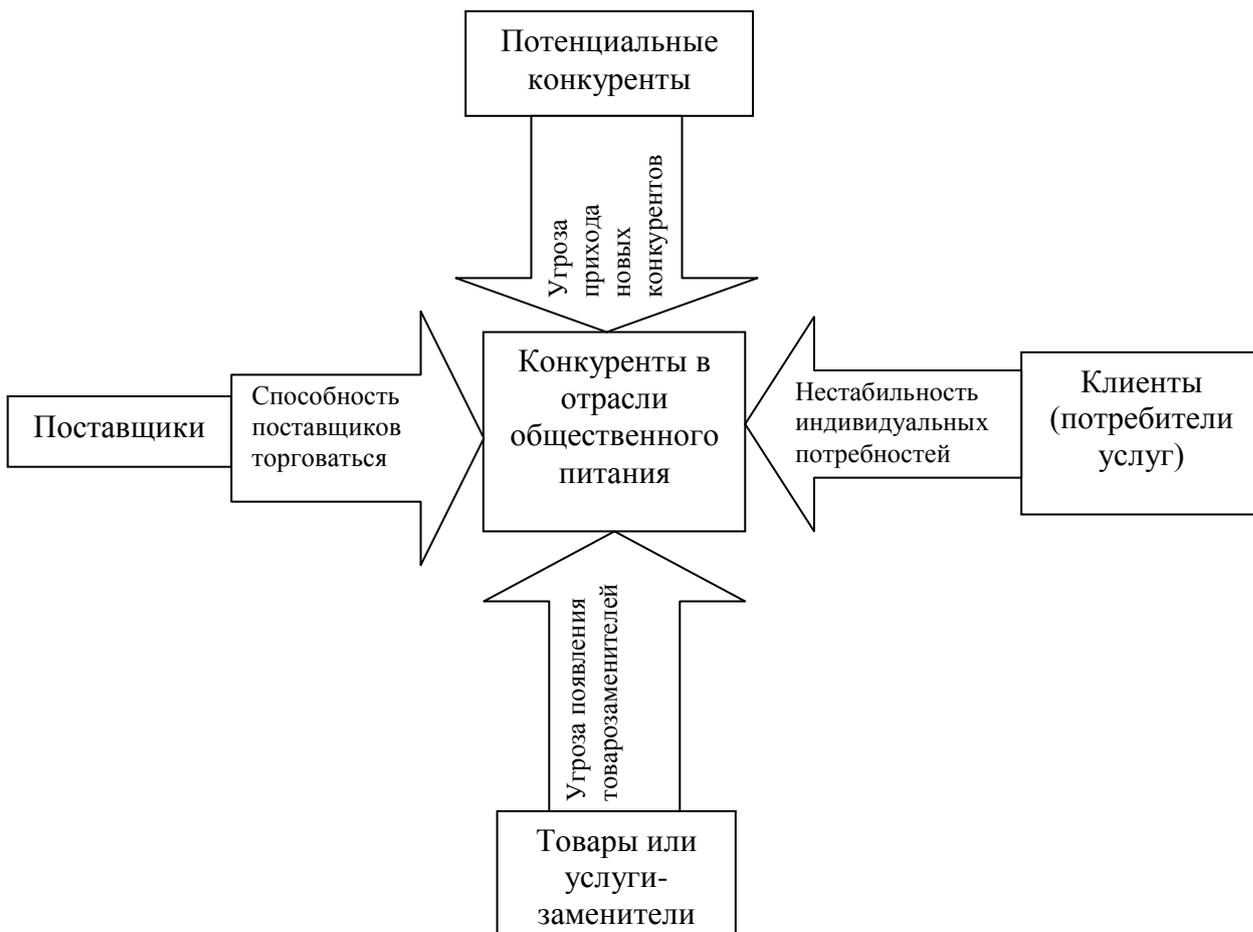
1. Стратегия «лидера». Фирма «лидер» занимает доминирующую позицию на рынке, и конкуренты признают это. Такая фирма может позволить себе применять ряд различных стратегических альтернатив:

2. Стратегия «бросающего вызов». Фирма, не занимающая доминирующей позиции на рынке, бросает вызов. Главной целью данной стратегии является смещение и получение места лидера.

3. Стратегия «следующего за лидером». Предприятие с небольшой долей рынка выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с конкурентами. Такая стратегия характерна для предприятий малого бизнеса.

По его мнению М.Портера существует пять конкурентных сил, определяющих привлекательность отрасли и позиции данной фирмы в конкурентной борьбе. (см.рисунок 2).

Рисунок 2. Движущие силы конкуренции по М.Портеру



Этап разработки конкурентной стратегии предприятия включает в себя: анализ конъюнктуры рынка, анализ конкурентной среды предприятия,

оценка сильных и слабых сторон предприятия, анализ конкурентных преимуществ, выбор конкурентной стратегии, разработка конкурентных альтернатив и расчёт их эффективности.

Приведем пример анализа конкурентной стратегии на примере деятельности предприятия ООО «Сеул». Для более полного представления о деятельности ресторана и его положения на рынке необходимо провести SWOT-анализ, на основе которого можно выработать дальнейшие стратегии конкурентного поведения для преодоления опасностей и усиления сильных сторон компании. Проведем SWOT-анализ ресторана «Сеул».

Таблица 2. SWOT-анализ ООО «Сеул»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	<p>1. Наличие высококвалифицированного персонала. Строгие критерии при подборе кадров, повышение квалификации сотрудников на протяжении всей рабочей деятельности.</p> <p>2. Широкий ассортимент. Смешанная кухня и возможность осуществления индивидуальных заказов.</p> <p>3. Дополнительные услуги. В ресторане предусмотрено проведение торжественных событий, семейных и корпоративных вечеров. Наличие детского меню.</p>	<p>1. Высокая текучесть кадров. Основным персоналом являются студенты, которые воспринимают работу как «временное убежище».</p> <p>2. Сезонность продаж. В будние дни в летний период спрос на услуги общественного питания в городских условиях значительно снижается.</p> <p>3. Недостатки корпоративной культуры (неофициальный дисциплинарный устав). Конфликтные ситуации оцениваются субъективно, личными моральными нормами.</p>

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	<p>1.Тенденции в образе жизни (эстетическая потребность). В современных условиях многие люди посещают заведения общественного питания регулярно.</p> <p>2.Усовершенствование оборудования для ресторанов. Компьютер для расчётов оснащен лучшими программами для автоматизации предприятия.</p> <p>3.Использование новых технологий. Появление новых средств и носителей рекламы, возможность расширения интернет-услуг и он-лайн продаж по телефону.</p>	<p>1.Введение программы поддержки малого бизнеса. Ресторан существует на рынке уже несколько лет, поэтому этот фактор будет способствовать созданию предприятий-конкурентов.</p> <p>2. Изменение таможенного кодекса. Ужесточение санкции на ввоз продуктов питания (морепродукты, экзотические фрукты и овощи).</p> <p>3. Уровень инфляции. Рост цен на сырьё увеличивает стоимость готовых блюд. Число клиентов падает вместе с прибылью.</p>

Оценка финансово – хозяйственной деятельности ресторана «Сеул» представлена анализом отчета о прибыли и убытках предприятия и показателем рентабельности товара и услуг.

Таблица 3.Анализ рентабельности ООО «Сеул».

Коэффициенты	2014(октябрь-декабрь)	2015(январь-март)	2015(апрель-июнь)
1R)Рентабельность продаж	0,16	0,09	0,02
2R)Рентабельность всего капитала предприятия	0,05	0,07	0,01
3R)Рентабельность основных средств и прочих внеоборотных активов	0,09	0,04	0,02
4R)Рентабельность собственного капитала	0,07	0,03	0,01

1 R) Рентабельность продаж = PP/H

где: H – выручка от реализации продукции (работ, услуг);

PP – прибыль от реализации продукции (работ, услуг).

2R) Рентабельность всего капитала предприятия= P/ V_{cp}

где: V_{cp} – средний за период итог баланса-нетто, а в качестве P могут выступать как балансовая прибыль (P_6), так и прибыль от реализации (P_p).

$2R$ показывает эффективность использования всего имущества предприятия.

Снижение $2R$ также свидетельствует о падающем спросе на продукцию предприятия и о перенакоплении активов.

3R) Рентабельность основных средств и прочих внеоборотных активов= P/Φ_{cp} ,

где: Φ_{cp} – средняя за период величина основных средств и прочих внеоборотных активов.

$3R$ отражает эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов, измеряемую величиной прибыли, приходящейся на единицу стоимости средств. Рост $3R$ при снижении $2R$ свидетельствует об избыточном увеличении мобильных средств, что может быть следствием образования излишних запасов товарно-материальных ценностей, затоваренности готовой продукцией в результате снижения спроса, чрезмерного роста дебиторской задолженности или денежных средств.

4 R) Рентабельность собственного капитала= $P/I_{ссп}$

где: $I_{ссп}$ – средняя за период величина источников собственных средств предприятия по балансу

$4R$ показывает эффективность использования собственного капитала. Динамика $4R$ оказывает влияние на уровень котировки акций на фондовых биржах.

5 R) Рентабельность перманентного капитала= $P/(I_{ссп} + K_{тср})$

где: $K_{тср}$ средняя за период величина долгосрочных кредитов и займов.

$5R$ отражает эффективность использования капитала, вложенного в деятельность предприятия на длительный срок (как собственного, так и заемного).

Рассмотрим основные показатели отчета о прибыли и убытках ресторана за последние 3 квартала (см. таблицу 4).

Таблица 4. Отчет о прибыли и убытках ресторана «Сеул» 2014-2015 г.

Наименование показателя	Код	2014 (октябрь-декабрь)	2015 (январь-март)	2015 (апрель-июнь)
Выручка	2110	7.583.552	5.497.137	4.983.584
Себестоимость продаж	2120	4.878.493	4156661	3.876.303
Валовая прибыль	2100	2.705.059	1340476	1.107.281
Коммерческие расходы	2210	524.127	537.851	566.244
Управленческие расходы	2220	2.331.600	2.021.600	1.857.600
Прибыль до налогообложения	2300	2.569.925	1.249.019	1.010.105
Текущий налог на прибыль	2410	385.398	187.352	151.515
Чистая прибыль	2400	2.184.527	1.061.667	858.590

Проведем сравнительный анализ конкурентов по основным характеристикам. Воспользуемся одним из новейших и наилучших методов определения конкурентной позиции соперничающих компаний «построение карты стратегических групп».

Таблица 5. Выявление характеристик отрасли для построения карты стратегических групп.

Характеристика отрасли	Бамбук-бар А	Кукси-каби В	Поваротти С	Сеул D
1. Цена товара	3	3	4	3
2. Ассортимент	3	3	3	5
3. Квалификация персонала	3	4	5	5
4. Уровень сервиса	4	4	4	5
5. Имидж	3	5	3	4
6. Развлекательные программы	2	4	5	5

Таблица 6. Матрица Бостонской консалтинговой группы.

Рост рынка	Высокий	Звёзды 1	Трудные дети 2
	Низкий	4 Дойные коровы	Собаки 3
		Высокая	Низкая
Доля рынка			

Наиболее точно выбрать и оценить планируемую стратегию возможно с помощью матрицы «рост/доля рынка»³ бостонской консалтинговой группы (БКГ), (см. таблицу 6).

Подводя итог по проведенным исследованиям, можно сделать вывод, что предприятие делает основной акцент на создании уникального, превосходного продукта. На данном этапе развития ресторанов сети «Сеул» руководители выделили основную стратегию своего развития, стратегию дифференциации. Из вышеизложенного текста можно прийти к выводу, что существующая стратегия имеет недостатки и требует доработки, поэтому, на мой взгляд, целесообразней направить деятельность организации на стратегию сфокусированной дифференциации.

В области сфокусированной стратегии дифференциации целью ресторана будет привлечение элитных покупателей, которые хотят получать услуги с первоклассными атрибутами.

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

³ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: 2006. 334 с.

Заключение. В настоящее время на рынке общественного питания в городе Энгельсе сложилась высокая конкуренция, которая обостряется за счет постоянного увеличения числа предприятий общественного питания. За время существования ресторан «Сеул» заработал довольно хорошую репутацию и твердо занял свое место среди ресторанов Саратова и Энгельса. Данный ресторан смог так успешно войти на рынок общественного питания, благодаря своему интересному дизайну, необычной кухне и достойного уровня обслуживания. К сожалению, со временем этих факторов становится мало для того чтобы успешно существовать на рынке общественного питания.

При изучении теоретических основ разработки конкурентных стратегий в условиях современного бизнеса рассмотрены несколько теорий развития и формирования стратегического менеджмента на предприятии, но главной является мысль о непрерывном последовательном приспособлении предприятия к изменяющейся обстановке внешней среды, идея целевого подхода к решению любых управленческих задач и предприятия в целом.

Выбор стратегии, и ее реализация составляют основную часть стратегического развития предприятия. Эффективная стратегия является мощным орудием, с помощью которого современное предприятие создает стабильное конкурентное преимущество, повышает интенсивность деятельности предприятия в рыночных условиях.

В практической части выпускной квалификационной работы было проведено исследование конкурентной стратегии ресторана «Сеул. На основе анализа рентабельности производства и отчета о прибыли и убытках был сделан вывод о значительном снижении эффективности работы предприятия за предыдущие три квартала. Исходя из исследований конкурентной стратегии с помощью построения карты стратегических групп и матрицы БКГ, «Сеул» занимает неустойчивые позиции среди конкурентов, особенно по таким характеристикам, как: ассортимент, рекламная политика и технический уровень. На основе выявленных конкурентных преимуществ

ресторана для предприятия была разработана стратегия фокусированной дифференциации. Также опираясь на результаты опросов посетителей ресторана, были предложены рекомендации по реализации предложенной стратегии, где основными стали такие приемы как использование праздников как поводов для встреч в заведении; упрощение условий для получения дисконтной карты; участие в публичных мероприятиях; совершенствование рекламной политики ресторана; изменение стратегии управления персоналом.

Предложенные мероприятия направлены на формирование позитивного делового имиджа ресторана, что в дальнейшем приведет к повышению конкурентоспособности предприятия, принесет достойную прибыль и создаст крепкий фундамент для дальнейшего роста и развития.