Содержание

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

2

ОП.КР.06.5053.ПЗ

Разраб.

Гудз

Провер.

Кленогина

Принял

Кленогина

.Н.контр.

Кленогина

Утв.

Стратегия деятельности проектируемого предприятия

Лит.

Листов

26

КемТИПП, гр. ОПз-651т

Введение……………………………………………………………………………...3

1 Маркетинговая деятельность предприятий общественного питания………….4

2 Маркетинговые исследования……………………………………………………8

3 Основные этапы стратегического планирования………………………………10

3.1 Программа предприятия………………………………………………10

3.2 Задачи и цели предприятия……………………………………………15

3.3 План развития хозяйственного портфеля……………………………18

3.4 Стратегия роста предприятия………………………………………...19

Заключение………………………………………………………………………...25

Литература…………………………………………………………………………26

Введение

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

3

ОП.КР.06.5053.ПЗ

Сфера общественного питания является в настоящее время одной из самых перспективных отраслей экономики, что связано, в первую очередь, с ростом уровня жизни россиян. Этим обусловлено повышение инвестиционной привлекательности рынка и его крупнейших игроков в глазах российских и иностранных инвесторов, появление всё новых операторов и концепций заведений, освоение региональных рынков крупнейшими игроками и развитие сопутствующих рынков (рынка оборудования для предприятий общественного питания, рынка посреднических услуг и др.).

Российская индустрия питания - молодая отрасль, которая активно развивается. Она адаптируется к реалиям быстро меняющегося рынка, где растут ставки на недвижимость, увеличивается число проектов, открытых на банковские кредиты, более требовательными становятся инвесторы, появляются новые форматы предприятий общественного питания. Современные условия бизнеса требуют наличия эффективных стратегий развития, соответствующих потребностям рынка и обеспечивающих рост предприятий отрасли.

Актуальность стратегического планирования деятельности предпринимательских структур на рынке общественного питания определяется рядом условий.

Важнейшим из таких условий является интенсивность изменений факторов внешней среды. Подвижность внешней среды, выражающаяся в непрерывных изменениях в спросе на услуги общественного питания, не позволяет эффективно управлять предприятием общественного питания на основе лишь ранее накопленного опыта. Стратегическое планирование позволяет «состыковать» фирму и внешнюю среду, то есть привести в соответствие потенциальные возможности предприятия и требования, диктуемые внешней средой, а не просто экстраполировать статистические тренды прошлого, как было в старых системах планирования.

1 Маркетинговая деятельность предприятий общественного питания

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

4

ОП.КР.06.5053.ПЗ

Маркетинг в общественном питании – это эффективное управление производством и продажей собственной продукции и услуг, ориентированное на удовлетворение спроса потребителей и достижение высокого уровня доходности.

Применение маркетингового подхода обеспечивается по отношению к таким элементам, как:

•персонал – знания, умения и навыки, которые устанавливаются исходя из требований к уровню качества продукции и услуг;

•процесс – этапы производства продукции и обслуживания потребителя;

•окружающая среда – место оказания услуг общественного питания, интерьер, экстерьер, оборудование.

Развитие в нашей стране рыночной экономики способствовало возникновению такого явления, как конкуренция, что, в свою очередь, способствует появлению продукции и услуг более высокого качества и разнообразного ассортимента. Предприятия, не ориентирующиеся на рыночный спрос, начинают испытывать трудности со сбытом. Маркетинг как совокупность знаний по эффективной коммерческой деятельности является инструментом поиска и привлечения покупателей, обеспечивая предприятию общественного питания высокие доходы. Предметом маркетинга в общественном питании являются изучение, отбор и принятие наиболее рациональных решений коммерческой деятельности по производству и реализации продукции и услуг. В данном случае продукция и услуги выступают в качестве товара, удовлетворяющего определенную потребность. Первичная жизненная потребность человека в пище небеспредельная, и границы ее удовлетворения можно определить. По мере удовлетворения первичных потребностей у человека появляются потребности более высокого порядка – социальные, культурные. Человек испытывает потребность не только в еде, но и в проведении времени в приятной компании во время принятия пищи, отдает предпочтения определенным видам блюд. На потребности человека оказывают внимание такие факторы, как уровень развития производства, исторически сложившиеся привычки, национальные особенности, географические и климатические условия. Под влиянием этих факторов потребности изменяются и развиваются. Удовлетворенная потребность имеет свойство повторяться вновь и вновь, но уже с более высокими требованиями к качеству продукции. Изменения в запросах потребителей побуждают предприятие общественного питания производить продукцию постоянно и улучшать ее качество. Направления изучения потребностей потребителей включают получение информации о том, кто они, что влияет на их выбор, как они получили информацию о предприятии, что им нравится и что им не нравится, какую денежную сумму они расходуют на услуги, каковы их вкусы, почему они предпочли это предприятие другому. Успеха в коммерческой деятельности добиваются те предприятия общественного питания, которые строят производственную политику не на базе своих производственных возможностей, а на базе запросов потребителей своей продукции и услуг.

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

5

ОП.КР.06.5053.ПЗ

Основной деятельностью предприятия питания являются приготовление и реализация пищи. В некоторых заведениях для развлечения посетителей приглашают музыкантов и артистов. В зависимости от формы участия в основной деятельности предприятия выделяются подразделения, результат деятельности которых выражается в кулинарной продукции, и подразделения, не производящие продукцию, а выполняющие функции организации, управления и обслуживания производства. В основных цехах готовится и реализуется пища. В подсобных цехах производится мойка сырья и тары.

Продукция предприятия общественного питания может выражаться в двух формах – продукт и дополнительная обработка кулинарных изделий. К продуктам относят блюда, кулинарные изделия, полуфабрикаты, кондитерские изделия, напитки. Признаком законченности блюда считается полная завершенность его производством. Блюдо не подлежит никакой дополнительной обработке, соответствует требованиям качества и передано потребителю. В отличие от блюда, кулинарное изделие требует дополнительной обработки в форме подогрева, порционирования, оформления перед подачей. Полуфабрикат не подлежит обработке там, где он был произведен. Он не обладает качеством кулинарной продукции и должен быть подвергнут дополнительной обработке для приготовления блюда. Наличие полуфабрикатов необходимо для сокращения времени обслуживания потребителей.

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

6

ОП.КР.06.5053.ПЗ

Несмотря на хорошую организацию деятельности и разнообразие предлагаемых блюд, актуальным остается вопрос привлечения клиентов в свое заведение. В связи с этим реклама играет важную роль в деятельности предприятия общественного питания. Основными мероприятиями по активизации и улучшению рекламной деятельности следует считать:

•выявление продукции, наиболее нуждающейся в рекламе;

•создание современных рекламно-графических средств;

•использование маркетинговых подходов к планированию выпуска рекламной продукции;

•стимулирование творческого потенциала работников;

•поиск новых форм рекламной продукции. Применяемые предприятиями общественного питания стратегии маркетинга опираются на прогнозирование долгосрочных перспектив в изменении рынка и потребностей покупателей. В теории маркетинга выделяют две группы стратегий.

Стратегии в отношении производимой продукции:

•стратегия дифференциации предполагает, что предприятие общественного питания делает все необходимое, чтобы его продукция и услуги обладали особыми качествами и отличались от аналогичных. Одним из способов реализации стратегии дифференциации является узнаваемость предприятия;

•стратегия низких издержек обеспечивается более дешевым производством и реализацией собственной продукции на рынке (использование полуфабрикатов, сбережение энергоресурсов, внедрение рациональных схем товародвижения). Однако экономия на мелочах типа салфеток и посуды может привести к сиюминутному результату, но пострадает качество услуг и репутация предприятия;

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

7

ОП.КР.06.5053.ПЗ

•стратегия узкой специализации используется на предприятиях, ориентированных на определенный контингент обслуживаемых потребителей (столовые по месту работы, учебы) или на реализацию узкого ассортимента продукции (пельменная, сосисочная).

Стратегии в отношении рынка определяют, как изменить долю предприятия на рынке в перспективе. Планирует ли предприятие расширять свою сферу деятельности или уйти с рынка. Стратегии по захвату рынка подразделяются на:

•наступательные, которые выбираются в случае, если предприятие обладает существенными конкурентными преимуществами, с которыми может выйти на рынок и победить конкурентов;

•оборонительные, выбираемые в ситуации, когда у предприятия имеется множество слабых сторон и ему приходится чаще отстаивать свои позиции, чем пытаться отвоевать долю рынка у более сильного конкурента.

Как правило, любое предприятие общественного питания осуществляет баланс интересов между двумя группами стратегий.

2 Маркетинговые исследования

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

8

ОП.КР.06.5053.ПЗ

Основная функция маркетинговых исследований, в том числе в ресторанном бизнесе, - способствовать оценке ситуации, выработке оптимальной стратегии, снижению риска принятия неправильных решений.

Необходимость проведения маркетинговых исследований обычно возникает при открытии нового заведения, при неэффективном функционировании действующего ресторана или при тиражировании успешной концепции.

Объектами маркетинговых исследований в ресторанном бизнесе могут выступать практически все составляющие ресторанной деятельности.

Основными предметами исследования являются:

1. Анализ места размещения ресторана – направлен на исследование основных вопросов: стоит ли открывать в этом месте ресторан, и какого типа. Исследуется район, в котором будет располагаться заведение – его престижность, доступность, а также наличие потенциальных конкурентов и клиентов. Изучается и само помещение на предмет его пригодности под размещение ресторана и его оптимального функционирования, в том числе оцениваются его технические характеристики и юридические аспекты.

2. Структура отрасли – проводится анализ существующих ресторанных форматов и доля каждого в общем объеме. Важно знать насыщенность рынка предполагаемым форматом, его привлекательность, тенденции развития.

3. Характеристика целевого рынка - позволяет получить данные о конъюнктуре, спросе, уровне цен, о перспективах развития рынка. Главная задача - выявить имеющийся неудовлетворенный спрос.

4. Изучение потребителей позволяет получить сведения о существующих целевых группах, мотивах посещения ресторана, выбора блюд. Эти сведения позволят определить для ресторана сегмент наиболее интересных из потенциальных потребителей, степень их удовлетворенности и платежеспособности, и других параметров. Важно использовать эту информацию при разработке общей стратегии.

5. Конкурентная ситуация - необходимо для получения данных о практике деятельности конкурентов на рынке, их сильных и слабых сторонах, особенностях их работы.

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

9

ОП.КР.06.5053.ПЗ

6. Исследования ценовой политики – тесно связано с платежеспособностью целевой аудитории, помогает определить величину допустимого «среднего чека» в ресторане.

7. Исследования маркетинговой и рекламной деятельности – необходимо для выбора оптимальной стратегии продвижения ресторана и его услуг, работающих инструментов маркетинга, оценки эффективности принятой в ресторане системы маркетинга.

Результаты маркетингового исследования служат основой для формулировки идеи ресторана, разработки детальной концепции и бизнес-плана для будущего заведения.

На основе анализа места размещения ресторана, разрабатывается стратегия маркетинга, которая представляет собой программу, где отражены цели и задачи маркетинга, а также конкретные действия по их выполнению с учетом необходимых для этого ресурсов; разработан алгоритм достижения целей.

Основным результатом определения стратегии маркетинга является получение ясных ответов при принятии решений по следующим параметрам бизнеса:

- вид предлагаемых услуг – концепция заведения

- ценообразование

- организация сбыта

- реклама и продвижение продукции

- поставщики оборудования и продукции

- план сбыта

3 Основные этапы стратегического планирования

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

10

Многие предприятия общественного питания, переходя на новые методы хозяйствования, практически не имеют планов стратегического планирования своей работы. Объясняется это тем, что руководители предприятий или не знают, как это сделать или считают, что до настоящего времени они прекрасно обходились и без формального планирования, следовательно, оно не может иметь существенного значения для правильной ориентации работы предприятия.

Вместе с тем стратегическое планирование – это процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями предприятия. Его потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Таким образом, стратегическое планирование служит основой для организации планирования работы всех подразделений предприятия.

Процесс стратегического планирования состоит из выработки программы предприятия, формулирования ее задач и целей, анализа хозяйственного портфеля и перспективного планирования роста предприятия.

3.1 Программа предприятия

В настоящее время, когда многие предприятия переходят на новые методы хозяйствования, перед ними неминуемо стоят вопросы:

1. Какая должна быть ориентация предприятия на рынок?

2. Кто наши клиенты, что важно для наших клиентов?

3. Каким должно быть предприятие, чтобы оно выжило в условиях рынка?

4. Какова должна быть производственно-торговая деятельность предприятия?

В то же время решение этих вопросов должно быть увязано с такими характерными особенностями деятельности предприятий массового питания, как:

- сочетание функций производства, реализации и организации потребления продукции собственного производства и покупных товаров;

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

11

- приготовление блюд и кулинарной продукции небольшими партиями по мере их спроса в ежедневно меняющемся ассортименте и имеющих ограниченные сроки реализации;

- необходимость повышения в общем объёме производства, и соответственно, реализации удельного веса полуфабрикатов высокой степени готовности и готовых к употреблению блюд;

- зависимость ассортимента продукции собственного производства и покупных товаров в значительной степени от особенностей обслуживаемых контингентов: их профессионального, национального, возрастного состава, покупательной способности, условий труда и быта;

- подверженность спроса на продукцию и услуги общественного питания значительным изменениям по часам суток, дням недели, времени года;

- зависимость режима работы предприятий общественного питания, обслуживающих организованные контингенты потребителей, о режима их работы и учебы.

Исходя из вышесказанного, в программе предприятия необходимо очень четко указать сферы деятельности. Определителями границ сфер деятельности предприятия могут служить:

- характер производственно-торговой деятельности предприятия общественного питания (заготовочные и доготовочные предприятия, т.е. предприятия, работающие на сырье и полуфабрикатах; с полным и неполным производственным циклом);

- ассортимент выпускаемой продукции (комплексные, универсальные и специализированные предприятия);

- тип и класс предприятия массового питания (ресторан, бар – люкс, высший и 1 класс; все остальные типы предприятий на классы не делятся). Уровень наценок устанавливается руководителем предприятия или руководителем той структуры, в подчинении которой находится предприятие массового питания.

Причем программное заявление предприятия должно быть сделано с позиции рыночной ориентации, то есть работа предприятия должна строиться с точки зрения его деятельности по обслуживанию конкретных групп потребителей и/или удовлетворению конкретных нужд и запросов. Так, для общедоступных предприятий общественного питания (преимущественно ресторанов, баров и кафе) основной задачей деятельности является получение прибыли за счет предоставления всевозможных дополнительных услуг. Для предприятий, которые находятся на балансе заводов или муниципалитета, основной задачей деятельности является не столько получение прибыли( хотя это и не исключается), сколько обеспечение потребителей рациональным питанием.

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

12

Ниже приведены варианты различных возможностей предприятий общественного питания, работающих при промышленных предприятиях.

ВАРИАНТ 1

Столовая при

заводе

Рабочие 4 категории

Универсальное предприятие

Рисунок 1

ВАРИАНТ 2

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

13

\*\*\*Специализированные, \*\*универсальные, \*комплексные предприятия

Рабочие 3 категории интенсивности труда, служащие и другой контингент\*\*\*\*

Столовая, столовая-раздаточная, торговые предприятия (магазин, отдел кулинарии, буфеты)

Комбинат питания

Рисунок 2

\* Комплексные предприятия – это объединенные предприятия разных типов в одном здании с полной или частичной централизацией производства, хранения продуктов и управления.

\*\* Универсальные предприятия – это предприятия, производящие и реализующие широкий ассортимент продукции собственного производства и покупных товаров, а также имеющие определенный уровень обслуживания в зависимости от типа предприятия и его класса. К ним относятся общедоступные столовые, рестораны, кафе и закусочные с соответствующим данному типу предприятия ассортиментом.

\*\*\* Специализированные предприятия – это предприятия, производящие и реализующие в основном однородную кулинарную продукцию, ограниченный ассортимент напитков и покупных товаров. К ним относятся шашлычные, пельменные, пирожковые, рестораны с национальной кухней, кафе-молочные и другие.

\*\*\*\* Категория интенсивности труда может быть различна в зависимости от характера производства предприятия.

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

14

Предприятия общественного питания независимо от форм собственности осуществляют деятельность, как в залах предприятий. Так и за их пределами на основании устава, а также при наличии лицензии (удостоверения частного предпринимателя) на право производства и реализации продукции, в том числе лицензии на реализацию винно-водочной продукции и сертификата на данный вид продукции (работы, услуги).

Лицензия (удостоверение частного предпринимателя) выдается предприятию общественного питания (гражданину-предпринимателю) после прохождения им регистрации в установленном порядке.

Продукция должна проходить ежедневный контроль, формы которого предприятие выбирает самостоятельно.

Каждая партия продукции общественного питания, реализуемая вне зала предприятия – изготовителя, должна иметь удостоверение качества с указанием наименования предприятия – изготовителя, наименования продукции, нормативной документации, в соответствии с которой она производилась, даты изготовления, конечного срока реализации, массы упаковочной единицы, цене одной штуки (килограмма изделия).

Если установлено, что при соблюдении потребителем правил использования, хранения, транспортировки, продукция может причинить вред его жизни, здоровью, предприятие обязано приостановить производство и прекратить реализацию. Аналогичные меры принимаются и при обнаружении нарушений технологического процесса производства продукции.

Если причины, наносящие вред, устранить невозможно, предприятие обязано снять такую продукцию с производства и реализации.

3.2 Задачи и цели предприятия

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

15

Исходя из программы предприятия, необходимо ставить задачи и цели для каждого подразделения.

Так задачи, которые могут стоять перед руководством в столовой в рассмотренном примере (вариант 1)это: удовлетворение потребностей рабочих (например, химической промышленности), относящихся к 4 категории интенсивности труда; организация их рационального питания с учетом графика работы, а также получение прибыли, которую можно было бы направить на дополнительные услуги для рабочих этого завода (организация стола заказов, отпуск в кредит и т.п.) и для развития собственного производства.

Однако, если рассматривать все эти задачи в порядке иерархической значимости, то можно отметить, что столовая, находящаяся на балансе завода, будет получать от него (завода) тем больше средств на свое развитие, чем большую прибыль будет иметь сам завод. А прибыль вплотную будет зависеть от того, как буду работать рабочие. Таким образом, основной задачей столовой является обеспечение рационального питания всех рабочих, что позволит повысить производительность труда работников. Это может быть достигнуто за счет:

- организации профилактического, диетического питания;

- комплектования наборов блюд, соответствующих потребностям рабочих данной категории интенсивности труда и условиям отрасли;

- введения современных, прогрессивных форм обслуживания потребителей и совершенствования структуры производства;

- совершенствования форм расчета с потребителями и повышения культуры обслуживания и т.д.

Для решения этих задач необходимо разработать соответствующие стратегии маркетинга. Причем, в зависимости от программы деятельности предприятия строится и стратегия маркетинга. Например, мы рассмотрели два возможных варианта организации предприятия общественного питания при заводе: 1 вариант – более узкий и 2 вариант – более широкий. В зависимости от охвата проблемы будет строиться и тенденция в плане стратегического планирования деятельности предприятия (рис.3, рис.4). Например:

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

16

ВАРИАНТ 1

Программа деятельности Организация услуг питания столовой

Обеспечение рациональным питанием всех рабочих завода

Задача предприятия

Задачи маркетинга

Рациональный режим питания

Обеспечение высокого качества пищи

Снижение себестоимости продукции

Стратегия маркетинга

Внедрение НОТ

Получение дотаций от завода

Совершенствование организации производства

Обеспечение качества сырья, полуфабрикатов

Совершенствование организации обслуживания

Рисунок 3

ВАРИАНТ 2

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

17

Организация услуг питания столовой, услуг по изготовлению и реализации кулинарной продукции и кондитерских изделий

Программа деятельности

Обеспечение рациональным питанием всех рабочих завода, снабжение полуфабрикатами филиалов

Задача предприятия

Задачи маркетинга

Рациональный режим питания

Обеспечение высокого качества пищи и полуфабрикатов

Снижение себестоимости продукции

Рациональное поступление полуфабрикатов в филиалы

Выработка широкого ассортимента полуфабрикатов

Стратегия маркетинга

Своевременное составление договоров с транспортным хозяйством завода

Заключение прямых договоров с поставщиками:

- снижение уровней распределения в системе товародвижения;

- транзитная форма поставок.

Внедрение НОТ

Получение дотаций от завода

Совершенствование организации производства

Обеспечение качества сырья, полуфабрикатов

Совершенствование организации обслуживания

Рисунок 4

3.3 План развития хозяйственного портфеля

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

18

Хозяйственный портфель (корпоративный портфель, портфель деловой активности, портфель видов деятельности) (business portfolio) - совокупность отдельных направлений деятельности предприятия. Хозяйственный портфель должен соответствовать возможностям предприятия и конкретным условия внешней среды. Фирма на основе периодически проводимого анализа портфеля деловой активности должна определять, какие направления деятельности следует развивать и в какой степени, а какие - ликвидировать. При разработке стратегий развития хозяйственный портфель может быть расширен за счет включения в него новых видов деятельности.

План предприятия как один из этапов стратегического планирования его деятельности представляет собой установление базисных показателей его работы. В последнее время предприятия общественного (массового питания) вне зависимости от их принадлежности и форм собственности планируют: валовый доход, валовый товарооборот с выделением товарооборота по продукции собственного производства, удельный вес собственной продукции, численность работников, прибыль в сумме и в процентах к товарообороту, издержки производства и обращения, НДС. Для вновь вводимых и реконструируемых предприятий немаловажное значение имеют такие показатели, как срок окупаемости и эффективность капиталовложений.

При этом следует добавить, что каждое предприятие общественного (массового) питания может по своему усмотрению планировать себе и другие показатели, обеспечивающие его рентабельность. Но в каждом конкретном случае руководитель согласовывает показатели деятельности своего предприятия либо с вышестоящим органом (администрация; Совет директоров, и т.д.), либо утверждает план на Совете коллектива (в случае ТОО, МП, частного предприятия).

3.4 Стратегия роста предприятия

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

19

Стратегию выбирают на основе анализа, проведенного на трех уровнях.

На первом уровне выявляют внутренние возможности, которыми предприятие может воспользоваться – возможность интенсивного роста. Выделяют три возможности интенсивного роста:

1. Глубокое внедрение на рынок. Это возможность заключается в изыскании предприятием путей увеличения сбыта своих товаров, услуг на своем обычном сегменте. Для этого предприятие может: использовать методы стимулирования продажи, позволяющие привлечь новых потребителей, использовать новые формы обслуживания (обслуживание в цехе, на дому, обслуживание на заказ и т.д.).
2. Расширение границ рынка – заключается в том, что предприятие может попытаться сбыть свою продукцию за пределами того сегмента рынка, где оно обычно работает.
3. Совершенствование товара – заключается в том, что предприятие может увеличить сбыт и привлечь новых потребителей на всех сегментах за счет создания новых или усовершенствования старых товаров и услуг.

Так, возможности интенсивного роста в примере 1 могли бы, например, быть: выпуск и продажа полуфабрикатов высокой степени готовности через магазин кулинарии; организация продажи продуктов различной степени готовности непосредственно в цехах после работы; организация праздничных торжеств по желанию клиента (на дому, даче, отдыхе и т.д.)

На втором уровне выявляют возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли – возможность интеграционного роста. Интеграционный рост может идти в плане:

1. Регрессивной интеграции – возможность предприятия поставлять под контроль своих поставщиков (централизованных и децентрализованных).
2. Прогрессивной интеграции – возможность предприятий – изготовителей (заготовочных предприятий) поставить под контроль реализацию своей продукции в столовых доготовочных.

Возможность интеграционного роста имеет ограниченные возможности для предприятий массового питания. Как правило, это возможно для крупных финансово независимых предприятий, содержащих в своем составе как столовые заготовочные, так и доготовочные.

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

20

Вообще, если говорить о возможностях роста, как интенсивного, так и интеграционного, то наиболее широкие возможности имеет предприятие общественного питания, работающее на рынке массового потребителя, и более узкие возможности – предприятие, обеспечивающее питание определенного контингента и находящееся на дотациях.

На третьем уровне выявляют возможности, открывающиеся за пределами предприятия и отрасли в целом – диверсификационный рост. Диверсификация производственно-сбытовой деятельности представляет собой разработку и производство новых видов товаров с последующей их продажей на новых рынках.

Для предприятий массового питания наиболее приемлемы первый и второй уровни стратегии роста. Так, интенсивный рост оправдан в том случае, когда предприятие не до конца использовало свои потенциальные внутренние резервы (узок перечень предоставляемых услуг, не используется НОТ на производстве, специфика предприятия не соответствует потребностям рынка и т.д.).

В целом все вышесказанное можно представить следующей схемой (рисунок 5). Насколько эти перечисленные направления будут перенесены в практическую плоскость производственных планов предприятия, будет зависеть, прежде всего, от поставленных пред предприятием задач, его ресурсов, внешней среды, окружающей данное предприятие, тенденций изменения самих направлений в будущем.

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

21

Увеличение ассортимента товаров и новые технологии

Расширение рынка и создание новых рынков

Продукция

Выпускаемая

Новая

РЫНОК

|  |  |
| --- | --- |
| Дальнейшее продвижение на рынок | Разработка новых видов продукции |
| Расширение рынков сбыта | Диверсификация производственно-сбытовой деятельности |

Существующий

Новый

Рисунок 5 – Возможности роста предприятия

Таким образом, если, например, предприятие ставит перед собой задачу дальнейшего роста, а выпускаемая продукция хорошо себя зарекомендовала среди потребителей и пользуется достаточно гибким спросом, то такое предприятие может выбрать для себя дальнейшее продвижение на рынок в качестве стратегии и снижение цены в качестве тактики.

Задача дальнейшего роста предприятия может быть также решена путем разработки новых видов продукции (что потребует, возможно, затрат на технологические исследования и разработки) или посредством расширения рынков сбыта (что потребует расходов на изучение этих рынков). Если же при задаче роста окружение предприятия представлено сравнительно небольшими предприятиями, различающимися по своей ориентации на рынок и технологическим возможностям, то можно избрать стратегию диверсификации, пытаясь приобрести (или контролировать ) другие предприятия, фирмы.

После того, как стратегия дальнейшего развития предприятия будет одобрена на высшем уровне – его руководителями, она должна быть преобразована в конкретные операционные планы для каждого подразделения. При этом следует добавить, что на стратегический выбор, осуществляемый руководителями, влияют разнообразные факторы:

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

22

1. Риск. Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень может разрушить компанию.
2. Знание прошлых стратегий. Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.
3. Реакция на владельцев. Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.
4. Фактор времени. Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

Основные вопросы и задачи стратегического планирования:

- стратегическое планирование представляет собой процесс выбора целей для организации и решения о том, что следует сделать для их достижения;

- стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений;

- стратегические планы должны разрабатываться с общефирменных, а не индивидуальных позиций;

- существует устойчивая положительная корреляция между формальным планированием и успехом организации;

- ключевыми компонентами стратегического планирования являются цели, указания для принятия решений и основные этапы процесса планирования.

Первым и, вероятно, самым решающим плановым решением является выбор целей организации – ее миссии и конкретных целей, обеспечивающих ее выполнение. Первостепенной целью организации является осуществление ее миссии, т.е. смысла ее существования. Миссия должна быть официально сформулирована и о ней должно быть сообщено сотрудникам организации. Миссия служит в качестве ориентира, на котором руководители основывают свои решения. Выбор слишком узкой цели может сузить возможности руководства находить альтернативы при принятии решений. Выбор слишком обширной миссии может повредить успеху организации. Цели должны быть конкретными и измеримыми, ориентированными во времени, долгосрочными или краткосрочными, достижимыми или перекрестно поддерживающими.

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

23

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого руководство оценивает изменения во внешней среде и изучает внешние возможности и опасности, могущие помочь или затруднить достижение целей организации. Руководство должно определить внутренние сильные и слабые стороны организации, чтобы эффективно осуществлять планирование.

В распоряжение организации имеются четыре стратегические альтернативы – органический рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов. Руководство выбирает стратегию после того, как проведет анализ внешних возможностей и опасностей, внутренних сильных и слабых сторон и оценит все свои альтернативы и варианты.

*Ограниченный рост.* Стратегия, для которой характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

*Рост.* Стратегия роста, осуществляемая путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателя предыдущего года.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму – поставщика или одна фирма по производству пирожных приобретает другую).

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

24

*Сокращение.* Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации направлений. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация.

Заключение

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

25

Стратегическое планирование позволяет организовать сложную деятельность и информацию, объединить бизнес-цели, ставить задачи по достижению определённого результата и значительно увеличить степень контроля над деятельностью компании, работающей на рынке внедомашнего питания.

Стратегическое планирование как процесс достижения координации и консенсуса внутри организации помогает избежать ситуации, когда управленческие решения отдельных структурных подразделений предприятия общественного питания носят разнонаправленный характер, что приводит к возникновению противоречий и снижению эффективности хозяйственной деятельности в целом.

У фирм, использующих элементы стратегического планирования, наблюдается улучшение основных показателей хозяйственной деятельности по сравнению с другими фирмами. Это, прежде всего, касается динамики объема продаж, успехов в максимизации прибыли и т.д.

Таким образом, становится очевидным, что без стратегического планирования в условиях рыночной экономики невозможно длительное выживание предпринимательской структуры в окружающей среде. Стратегическое планирование имеет большое значение для долгосрочного роста и развития предпринимательских структур, функционирующих в системе массового питания. Всё это подтверждает актуальность выбранной темы исследования.

Литература

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Лист

26

1. Андреева О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг: Учеб. пособие. - М: Дело, 2000.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов.- М.: ЮНИТИ, 2001.
3. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. - М.: Изд-во "Фин-пресс", 1999.
4. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. - СПб: Издательский Дом "Нева", 2003.
5. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. - М.: ИКФ "Омега-Л", 2002.
6. Теория маркетинга: История, методология, концепции, стратегии / Под ред. М.Бейкера. - СПб: Питер, 2002.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОУВ КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Кафедра «Технологии и организации общественного

питания»

Курсовая работа

по дисциплине «Маркетинг»

на тему « Стратегия деятельности проектируемого предприятия»

Разработал: ст. гр. ОПз-651т

Проверил:

Старший преподаватель

Кемерово 2009