ЧОУ ВПО ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА (г. КАЗАНЬ)

Кафедра гостиничного и туристического бизнеса

«Пути повышения конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса»

Курсовая работа по курсу «Менеджмент гостеприимства»

Выполнила: студентка 3 курса

гр. 581у заочного отделения

Сафина Л.И.

Проверила: к.п.н., доцент Абдуллина И.А.

Казань, 2010

**Содержание**

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

1. Теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса……………………………………………………………..5

1.1. Сущность и основные понятия конкурентоспособности ресторанного предприятия……………………………………………………………………….5

1.2. Маркетинговые модели описания конкурентных рынков………………...6

1.3. Современные методы повышения конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса……………………………………………………………11

2. Анализ повышения конкурентоспособности ресторана «Mon Café»……………………………………………………………………………14

2.1. Общая характеристика деятельности ресторана «Mon Café»…………..14

2.2. Исследование конкурентоспособности ресторана «Mon Café»………...20

2.3. Анализ эффективности существующей системы повышения конкурентоспособности ресторана «Mon Café»……………………………...27

3. Рекомендации путей повышения конкурентоспособности ресторана «Mon Café»………………………………………………………………………..…..29

3.1. Пути повышения конкурентоспособности ресторана «Mon Café»……..29

3.2. Обоснование рекомендуемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ресторана «Mon Café»……………………………...40

3.3. Современные направления повышения конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса…………………………………………….48

Заключение……………………………………………………………………….52

Список литературы………………………………………………………………55

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 курсовой работы.

Цель курсовой работы заключается в изучении теоретических основ и повышения конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса.

Задачи, поставленные при написании работы – ознакомление с современными методами и моделями конкурентоспособности предприятий.

Объектом исследования выбрана ресторанная сеть «Mon Café».

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА**

**1.1. Сущность и основные понятия конкурентоспособности ресторанного предприятия**

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.[9,с.38]

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.[]9,с.40

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. Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

“Европейский форум по проблемам управления” определил, что конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготовлять и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов. Недостаток этого определения, на наш взгляд, заключается в том, что оно касается только товара и учитывает исключительно ценовые и неценовые характеристики. [2,с.19]

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

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции[2,с.41]

**1.2. 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.[21,с.102]

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. [21,с.110]

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. [12,с.56]

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.[12,с.49]

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:[14,с.65]

1. существующие фирмы и раньше были агрессивны, защищая свои рыночные позиции;

2. существующие фирмы владеют важнейшими финансовыми средствами;

3. существующие фирмы имеют прочные связи с каналами распределения;

4. существующие фирмы хотят и могут использовать политику умеьшения цен для сохранения своей доли на рынке;

5. спрос на товар и/или услугу растет медленно;

6. 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.

**1.3. Современные методы повышения конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса**

Макросреда, которая включает влияние политических, экономических, социальных, и технологических факторов, является общей средой деятельности всех фирм той или иной отрасли. Однако, фирма сталкивается и с микросредой, которая уникальна для каждой фирмы и включает поставщиков, конкурентов, посредников и контактные аудитории, состоящие из многих людей, начиная от сотрудников до средств массовой информации, которые не обязательно являются потребителями. Предположим фирма изучает потенциальные рынки для нового товара. Для начала ей необходимо тщательно оценить реальную и потенциальную емкости рынка и различных ее сегментов. Для оценки потенциала рынка следует выявить все конкурентные товары, оценить текущие объемы продаж этих товаров и определить, достаточно ли велик рынок прибыльной продажи еще одного товара. Не менее важны и перспективы развития рынка. Фирмы предпочитают осваивать рынки, имеющие хорошие перспективы роста. Потенциал такого роста может зависеть от темпов роста потребителей отдельного возраста, национальности или с определенным уровнем дохода, которые приобретаю данный товар. Рост может быть связан также с более масштабными изменениями среды, такими как изменение экономических условий, рост преступности, изменение образа жизни. Предсказать влияние этих факторов среды трудно, но необходимо, для того чтобы иметь возможность принимать решения относительно перспективности такого рынка. [20,с.19]

Общая характеристика отрасли. Индустрия гостеприимства- это сфера предпринимательской деятельности, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризуются щедростью и дружелюбием по отношению к клиентам. Таким образом, индустрия гостеприимства является собирательным образом для многочисленных и разнообразных форм предпринимательства, которые специализируются на рынке услуг, связанных с приемом и обслуживанием клиентов (гостей).

Сегмент индустрии гостеприимства -общественное питание- делится на три области, коммерческую, промышленную и учрежденческую. В первой области мы рассматриваем общественное питание с точки зрения рынка, т.е. размеров, типов и групповых характеристик потребителей, которых это обслуживание интересует. Типы общественного питания различается по характеру, от так называемого «быстрого обслуживания» и обслуживания в небольших кафетериях или закусочных, которые как правило, можно найти в торговых зонах, до этнических или специализированных ресторанов. В промышленной и учрежденческой областях можно заметить большое число сходных по своим характеристикам предприятий общественного питания.

В настоящее момент очень большое внимание уделяется вопросам здорового образа жизни и сбалансированного питания. Специалистами выделяются групповые, национальные, этнические, а также индивидуальные вкусовые предпочтения, которые так или иначе влияют на предпочтения одних продуктов питания другим. Все более распространенным становится понимание зависимости здоровья от продуктов питания. Обращает на себя внимание всеобщая и решительная борьба с курением и чрезмерным потреблением алкоголя, признанных главными врагами человека. В этой связи к питанию стали относиться не только с точки зрения удовлетворения пищевых потребностей, сколько с позиций четкого сбалансированного обеспечения работы всех клеток организма необходимыми веществами. Вследствие чего предлагается менее калорийная продукция, с указанием энергетической ценности каждого блюда в меню, появляются новые технологии производства продуктов питания. Не последнее место в формировании вкусов занимает реклама тех или иных марок продуктов питания, делая акцент на малосоленую пищу, с пониженным содержанием холестерина и пр. То же можно сказать и о стремлении покупателей употреблять в пищу экологически чистые продукты. Таковы тенденции.

Таким образом, сфера общественного питания как сегмент индустрии гостеприимства, имеющая значительные размеры, разветвленность и взаимосвязь с другими отраслями экономики, и предпринимательская деятельность в ней характеризуются общими чертами, в основе которых лежит удовлетворение биологической потребности в пище. При продукт как таковой и качественное обслуживание переместились из домашней гостиной в предприятия общественного питания различной величины и ассортимента предлагаемой продукции.

**2.АНАЛИЗ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАНА « MON CAFÉ»**

**2.1. Общая характеристика деятельности ресторана** «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 (рисунок.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

**Рисунок 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.).[6,с.96]

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. 2.

Таблица 2

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.

**2.2. Исследование конкурентоспособности ресторана** «Mon Café»

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:[12.56]

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. Анализ эффективности существующей системы повышения конкурентоспособности ресторана** «Mon Café»

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.).

**3.РЕКОМЕНДАЦИИ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАНА«MON CAFÉ»**

3.1. Пути повышения конкурентоспособности ресторана «Mon Café»

Анализ конкуренции*.* Из пяти основных конкурентных преимуществ, предложенных М. Портером, к ресторанной сети «Mon Café» можно отнести стратегию дифференциации.[7.34]

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.[5.63]

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.

**3.2. Обоснование рекомендуемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ресторана** «Mon Café»

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.[4.29]

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 назначитьответственных.

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 фестиваль 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.3):

**Таблица 3**

**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.

**3.3. Современные направления повышения конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса**

При всей, на первый взгляд нестабильности ситуации ресторан «Mon Café» не только остаётся успешно работающим предприятием, но и имеет возможность постоянно повышать свою конкурентоспособность на рынке. К факторам, позволяющим с успехом это делать, можно отнести следующие активно разрабатываемые направления:

Дизайн.На сегодняшний день основным фактором, обеспечивающим привлекательность абсолютно любого вида продукции, является грамотный профессиональный дизайн изделия. В сети ресторанах «Mon Café», с момента основания, едва ли не главное внимание изначально уделялось качеству продукции. Причём работы выполнялись не только на производство, но и на многие смежные рекламные области; наружную рекламу, сувенирную продукцию, оформление и разработка выставочных стендов и т.п. На данный момент фирма создала себе вполне профессиональное имя на рынке общественного питания. Возможность получить хорошую продукцию, которая практически сразу может быть воплощёна в реальное изделие, не может не привлекать клиентов.

Повышение профессионализма и качества выполняемых работ.К сожалению, в условиях постоянного роста спроса на качественную продукцию питания, имеющиеся производственные мощности загружены практически максимально, и заявленный принцип оперативного производства в глазах клиента, который не принимает в расчёт наличия жёсткого графика работы, может быть подорван. Чтобы избежать подобной ситуации, большое внимание уделяется профессиональной квалификации работников, непосредственно работающих на кухне и холодном цехе. Основной состав имеет большой профессиональный стаж в производстве пищевой продукции, что позволяет максимально снизить время изготовления любого объема без потери качества продукции. Для постоянного повышения качества изделий периодически закупаются и устанавливаются дополнительные приспособления, что позволяет не отставать от конкурентов. Ибо клиент недовольный качеством нашей продукции - это потенциальный клиент нашего конкурента.

Снижение постоянных издержек.

К сожалению, небольшой объём производства не позволяет закупать сырье в большом количестве, что дало бы существенные скидки у поставщиков и их дилеров. Однако, с целью снижения постоянных издержек постоянно проводится мониторинг цен поставщиков сырья различных видов. Это позволяет иметь некоторую экономию средств и соответственно, снижать цены на продукцию.

Снижение переменных издержек.

С переменными издержками ситуация обстоит аналогичным образом. С целью удержания и привлечения высокопрофессиональных кадров необходимо обеспечить для них конкурентоспособный уровень заработной платы. На этом экономить не приходится. Однако, арендуя производственные помещения постоянно используется возможность погашения части арендных платежей собственной продукцией, что приносит, порой, весьма неплохую экономию денежных средств.

Совершенствование работы с клиентами.

Постоянный поиск новых клиентов, ведущийся менеджерами фирмы, привлечение к сотрудничеству рекламных агентств города на выгодных для них условиях, опережающая работа с постоянными клиентами позволяют построить чёткий график работы ресторана, обеспечить максимальную загрузку, и получать максимальную прибыль без повышения уровня цен. Постоянное следование принципу оперативности создаёт сети ресторанов «Mon Café» немалое преимущество перед большинством Санкт-Петербургских точек общественного питания, срок изготовления больших заказов у которых зачастую в два - три раза больше.

Перспективные направления.

Сегодня ресторан «Mon Café» находится в хороших отношениях со своими конкурентами. Это позволяет, как получать дополнительные единичные заказы от конкурентов на обслуживание торжеств и банкетов (их доля составляет до 10% в месяц), так и, занимаясь поиском непрофильных заказов иметь дополнительный доход.

Углубление и развитие всех вышеперечисленных направлений как раз и позволяет постоянно повышать конкурентоспособность организации и занимать хоть и незначительную, но стабильную долю рынка, что позволяет сети ресторанов «Mon Café» успешно работать на протяжении многих лет. Результаты обнадёживают - перспектива есть.

**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.

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.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

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.