Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Институт экономики, торговли и технологий
Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
«Маркетинг и менеджмент»
д.э.н. профессор
_____/И.П. Савельева/
«15» июня 2016г.

Маркетинговый подход к управлению конкурентоспособностью предприятия на примере ресторана «Максимилианс»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ-080200.62.2016.1878.ПЗ ВКР

Руководитель работы
к.э.н., доцент
_____/Ю.В.Асташова/
«11» июня 2016 г.

Автор работы
студент группы ЭТТ- 441
_____/Д.В. Орлов/
«11» июня 2016 г.

Нормоконтролёр
к.п.н. доцент
_____/Е.В. Ярушина/
«11» июня 2016 г.

Челябинск, 2016

N 17
11.06.16

«Южно-Уральский государственный университет»
Институт экономики, торговли и технологий
Кафедра «Маркетинг и менеджмент»
Направление «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой «Маркетинг и менеджмент»
_____ /И.П. Савельева/
«15» 06 2016 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ СТУДЕНТА

Жилов Дмитрий Валерьевич
(Ф.И.О. полностью)
Группа 441

1.Тема работы Маркетинговый подход к управлению конкурентоспособностью предприятия на примере ресторана «Максимилианс»
утверждена приказом по университету от «15» апреля 2016 г. № 661

Срок сдачи студентом законченной работы «15» июня 2016 г.

2. Исходные данные к работе Статистические и аналитические отчеты; документация предприятия; официальные сайты компаний конкурентов

3. Перечень вопросов, подлежащих разработке 1.Теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности 2. Оценка конкурентного положения ресторана «Максимилианс» на рынке города Челябинска. 3. Разработка мероприятий для улучшения эффективности управления конкурентоспособностью предприятия «Максимилианс»

4. Перечень приложений, схем, плакатов Анкета опроса

5. Календарный график:

Этапы работы	Характер работы	Руководитель (Ф.И.О., уч. степень, звание, должность)	Срок выполнения	Подпись руководителя, дата	
				Задание выдал	Задание принял
1	Выбор и уточнение темы	к.э.н. доц. Астапова Ю.В.	05.12.15		
2	Составление развёрнутого плана	— « —	10.12.15		
3	Предоставление методологического раздела	— « —	07.04.2016		
4	Предоставление проектно-аналитического раздела	— « —	10.05.2016		
5	Предоставление экономического раздела	— « —	15.05.2016		
6	Предоставление первого варианта	— « —	30.05.2016		
7	Предоставление окончательного варианта	— « —	07.06.2015		

Руководитель _____ / Астапова Ю.В. /
(подпись руководителя) (И.О. Ф.)
«5» 12 2015 г.

Задание принял к исполнению _____ / Орлов Д.В. /
(подпись студента) (И.О. Ф.)
«5» 12 2015 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..…..….2

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРЯТИЯ……...…4

1.1 Отечественные и зарубежные подходы в развитии ресторанного бизнеса…….....4

1.2 Содержание понятия конкуренции и конкурентоспособности……..15

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия……..….22

Выводы по разделу один……..……....….30

2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ РЕСТОРАНА «Максимилианс» НА РЫНКЕ ГОРОДА ЧЕЛЯБИНСКА...…….....…31

2.1 Организационно-экономическая характеристика «Максимилиан»...31

2.2 Конкурентный анализ рынка общественного питания в городе Челябинск, в сегменте пивных ресторанов…….42

2.3 Оценка конкурентоспособности ресторан «Максимилианс»……47

Выводы по разделу два…….…..…….....56

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ «Максимилианс»……..…..……..……...57

3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления конкурентоспособностью предприятия…….....57

3.2 Оценка предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности……..……..……....63

Выводы по разделу три……..……69

Заключение…….....70

Библиографический список……....…..…73

ПРИЛОЖЕНИЯ…….....76

Приложение А……..……...……..76

Приложение Б…….....…...77

ВВЕДЕНИЕ

В настоящий момент бизнес в сфере общественного питания набирает заметный подъем. Современный ресторан исполняет роль не только предприятия питания, но и развлекательного центра, в котором люди прибывают утолить голод, передохнуть, а также заполучить позитивные эмоции от атмосферы гостеприимства.

Ежегодно конкуренция на ресторанном рынке ужесточается. Невзирая на то, что ресторанный рынок чрезвычайно опасный, численность новых игроков быстро возрастает. Поэтому, привлечь гостей в ресторан становится все труднее. Выходом из этой ситуации является поднятие конкурентоспособности ресторана.

Качество обслуживания оказывает воздействие на итоги финансовой деятельности ресторана, так как сформировывает устойчивый поток потребителей, желающих пользоваться предлагаемыми услугами и насладиться уровнем предоставляемого обслуживания. С ростом культуры сервиса возрастает товарооборот, увеличивается прибыльность и снижаются издержки предприятия ресторанного бизнеса.

Одной из проблем, стоящих перед отраслью общественного питания, является поиск путей повышения продвижения услуг ресторанного бизнеса, анализ которых является неотъемлемой частью организации сбыта.

Данная проблема и определила тему нашего дипломного проекта: «Маркетинговый подход к управлению конкурентоспособностью предприятия ООО «Максимилианс Ч1».

Цель работы: разработка и описание мероприятий по увеличению конкурентоспособности ООО «Максимилианс Ч1».

Согласно установленной цели были выделены следующие задачки:

– изучить основы конкуренции и конкурентоспособности предприятия;

– изучить ранок пивных ресторанов города Челябинск;

– выявить основных конкурентов ресторана «Максимилианс»;

– провести сравнительный анализ для выявления уровня конкурентоспособности конкурентов;

– предложить и выработать рекомендации по совершенствованию эффективности деятельности ресторана.

Объект исследования: ресторан ООО «Максимилианс Ч1».

Предмет исследования: мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности и эффективности деятельности ресторана.

Содержание работы нашло свое отражение в 3-х главах:

1) Теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности предприятия;

2) Оценка конкурентного положения ресторана «Максимилианс» на рынке города Челябинска.

3) Разработка мероприятий для улучшения эффективности управления конкурентоспособностью предприятия «Масимилианс».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

1.1 Отечественные и зарубежные подходы в развитии ресторанного бизнеса

Ключевую работу в исследовании конкуренции привнесли К. Маркс, Д. Рикардо, А. Смит – теория совершенной конкуренции, Э. Чемберлин – теория несовершенной конкуренции.

Конкуренция (от лат. concurrere «сталкиваться», «соперничать»)— соперничество в какой-нибудь области с целью получения выгоды.

Ф. фон Хайек считает конкуренцию процедурой открытий. В ходе конкуренции раскрываются неиспользованные способности наиболее действенного производства товаров, новейшие, раньше недоступные данные о ресурсах, разработках, предпочтениях, о нераскрытых пока способностях общества.

И. Шумпетер считал, что конкуренция не что другое, как сражение, соперничество старого с новым, где рано либо поздно новое возьмет верх, одолевая старое: новейшие технологии, новые продукты, новые формы организации изготовления, новые формы управления и т. д.

По К. Марксу, конкуренция – это антагонистическая форма экономического соперничества, сражение между предпринимателями за более выгодные условие, с целью получения большей прибыли.

Конкуренция гарантирует целостность действий для всех частей рыночного механизма, соединяя в единое целое все хозяйствующие субъекты, соперничающих между собою, навязывая им одну и ту же игру либо обязывая их играться по одним и тем же, единым для всех, правилам.

Конкуренция сосредоточивает в себе главные черты капитализма: частную собственность, свободу предпринимательства и выбора, свой интерес.

Характеризуется конкуренция двумя чертами: наличием на рынке огромного числа самостоятельно действующих производителей и покупателей любого конкретного продукта, и волей для производителей и покупателей входить на рынок либо оставлять его.

Суть первой черты заключается в том, что на рынке действуют тысячи клиентов и продавцов. Каждый из них изготавливает настолько маленькую долю продукции либо приобретает её, что банкротство даже сотки производителей либо их вступление в рынок происходит незаметно, поэтому это никоим образом не может воздействовать на равновесную стоимость.

Вторая черта подразумевает, что никаких ограничений организационного и юридического характера не обязано быть для роста либо сокращения изготовления продукта данного типа.

Монополистическая конкуренция. Для монополистической конкуренции типично наличие большого количества маленьких компаний, изготавливающих однотипные, однако все же не одни и те же продукты.

Товары фирм-конкурентов очень дифференцированы, однотипны и схожи, продукт одной компании чем-то различается от продуктов иной компании.

Вход в отрасль при монополистической конкуренции сравнительно свободен, так как малые компании не могут противостоять суровым препятствиям на пути входящему сопернику.

С иной стороны, и поступающий в отрасль соперник знает, что тут есть равновесие, следственно, чтоб отметить собственный продукт, ему будет необходимо затратить значимые средства на рекламу, это также становиться для него дополнительным препятствием.

Доступ к рыночной информации затруднен, однако заполучить её все же довольно просто, т. к. стоимость устанавливается относительно свободно.

Олигополия. В отрасли располагаться несколько конкурирующих компаний. Соперничество между ними поначалу приобретает жестокий характер, компании несут большие утраты, однако потом все они приходят к

одной, чрезвычайно экономичной идеи, заключающейся в том, что им выгоднее договориться и вести схожую политику цен, продаж и т. д.

Значит, при олигополии любая компания может достаточно существенно воздействовать на цены, однако все же их способности в этом ограничены взаимной зависимостью. Информация об олигополистическом рынке практически не доступна.

Чистая монополия. На рынке есть один продавец предоставленного вида продукта. У такового продукта нет близких полноценных заменителей, и в этом значении продукция уникальна. Разумеется, что стоимость на этот продукт чрезвычайно жесткая, изменяется редко и незначительно.

Несомненно, монополия вполне закрывает отрасль для входа в нее остальных компаний.

Монополия настолько могущественна, что на предоставленном рынке отсутствует хоть какая-нибудь конкуренция. Информация о фирме-монополии фактически недосягаема и стоимость говорит не достаточно, так как компания её устанавливает по собственному усмотрению.

Совершенная конкуренция. На рынке действует огромное число маленьких компаний, реализующих однородную продукцию. Это идеальная модель рынка. Доля всякой компании на рынке чрезвычайно мала, он не может оказывать ощутимого воздействия на стоимость. Доступ к информации практически свободный.

Так же важно отметить идею - без конкуренции нет рыночной системы. Без конкуренции рынок не может исполнить свои новаторские функции, не может обнаружить творческие начала субъектов рынка, их инициативу и поиск, не реализует все то, благодаря чему рынок является движущей силой человечного прогресса.

Конкуренция - нужное и достаточное условие(либо среда), обеспечивающая количественное и высококачественное производство рыночной системы, её саморегулирующие и самокорректирующие начала.

Каждым из субъектов на рынке двигает свой экономический интерес. Не удерживаемые ничем собственные корыстные интересы хозяйствующих субъектов имеют все шансы взорвать обычное функционирование рыночного хозяйства и делать во вред социальным и экономическим интересам общества. Главным препятствием на пути неблагоприятного развития событий лежит конкуренция.

В условиях конкуренции свой экономический интерес одного субъекта встречается с не наименее мощным рвением другого субъекта заполучить наибольшую выгоду. Для достижения победы в конкурентоспособной борьбе происходит понижение издержек и стоимости на продукцию, улучшения качества, производство товаров, отвечающих требованиям потребителей и т.д.

Другими словами, конкуренция выступает как добавление и противовес предпринимательскому эгоизму, она ориентирует его хозяйственную активность в интересах всего общества.

Данная мысль очень буквально и емко характеризует суть конкуренции, её главную, фундаментальную и общественную функцию.

Из вышесказанного, разумеется, что конкуренция, прежде всего, есть соревнование, состязание, сопоставление экономических условий, результатов хозяйствующих субъектов и «практически принудительная форма организации беспристрастно работающих законов рыночной экономики».

Однако у конкуренции имеется и отрицательные стороны. До этого только, нужно помнить, что конкуренция есть и будет формой обоюдного соперничества, это конфронтация, где имеются свои фавориты и побежденные.

«Конкуренция обусловливается суверенным правом всякого из субъектов деловых отношений на реализацию собственного экономического потенциала, а это приводит к столкновению между ними, к достижению

установленных предпринимательских целей за счет ущемления интересов остальных деловых людей».

Суть конкуренции, как и каждого иного явления, существенно полнее и более четко проявляется в её функциях.

В экономической литературе анализируются в основном следующие функции конкуренции: регулирующая, аллокационная, инновационная, адаптационная, распределения, контролирующая.

Важной из них является регулирующая функция, которая объединяет остальные пять.

Регулирующая функция. У представленной функции присутствует основная черта конкуренции, которая описывает преимущество рыночной экономики над нашей, бывшей, советской, плановой экономикой.

Она показывает товаропроизводителям, какие издержки труда должны быть ориентиром для них в производстве. Эта функция конкуренции реализуется благодаря действию закона стоимости, через его механизм.

Во всяком обществе, во все времена обязаны были поддерживаться балансу между потребностями людей, а так же необходимость распределения производственных ресурсов общества по отдельным отраслям, в зависимости от их персональной и общественной значительности.

Экономический закон, согласно которому продукты на рынке обмениваются в соответствии с численностью и качеством затраченного на их производство труда, именуется законом стоимости.

Аллокационная функция выражается в формировании совершенного рынка на всей территории страны, в рамках национального хозяйства.

Инновационная функция конкуренции обнаруживается в различных проявлениях новаторства, опирающихся на достижения научно - технического прогресса и предопределяющих динамизм фактического развития субъектов рыночной экономики.

Так как каждое изобретение в науке и технике реализуется непосредственно в наиболее экономичной и производительной технологии

изготовления, это - экономия ограниченных ресурсов, следственно, увеличение эффективности производства. Конкурентный поиск инноваций и их финансирование равномерно переходит в организацию научных исследований и их финансирование самими субъектами рынка. Поэтому конкуренция становится двигателем технического процесса.

Адаптационная функция конкуренции реализуется в росте приспособляемости субъектов рынка к непрерывно меняющейся рыночной конъюнктуре, к различным ее нюансам.

Компании нужно адаптироваться к законодательству страны, к ее налоговой системе, к вероятной инфляции, к религиозным, государственным традициям и обычаям и т. д., в общем, ко всему тому, что именуется средой предпринимательства. Данная среда в целом либо усмиряет субъектов рынка, либо выдвигает их на передовые экономические вершины - в зависимости от их адаптационных возможностей.

Предоставленная функция играет настолько немаловажную роль в развитии рынка, что некоторые экономисты рассматривают приспособленческую конкуренцию, как единичный тип либо вид конкуренция.

Распределительная функция конкуренции необыкновенна тем, что в основном реализуется в среде потребителей, как личных, так и производительных.

Конкуренция проявляется в их борьбе за получение большей суммы совокупных материальных благ и услуг, сделанных в национальном хозяйстве, кроме того на более выгодных условиях.

Контролирующая функция конкуренции проявляется в недопущении монополистического господства отдельных больших компаний на рынке. Конкуренция ограничивает и ставит в определенные рамки, формы либо модели несовершенной конкуренции. При этом конкуренция базируется на сильные институциональные механизмы, в особенности на антитрестовское законодательство.

Выделяются три типа конкурентного поведения: креативный, приспособленческий и обеспечивающий.

При креотивной конкуренции соперники ориентируют всю мощь и творческую энергию, на творение каких - либо новых компонентов рынка, обеспечивающих им преимущество над конкурентами(новые продукты, новейшие технологии). Этот тип конкуренции самый созидательный и творческий. Именно он лежит в основе чистой конкуренции.

Приспособленческая конкуренция проявляется в копировании достижений своих соперников, однако в наиболее короткие сроки, самое основное - в идее, в толчке.

Обеспечивающая конкуренция выражается во влечении предпринимателя сберечь на долговременную перспективу достигнутые высочайшие позиции на рынке, к примеру, за счет повышения качества продукции, конфигурации его ассортимента, дополнительного послепродажного сервиса и т.д.

Предложенная Портером теория расширенного соперничества обхватывает наиболее широкий круг систем, так как этот создатель рассматривает конкуренцию как итог действия пяти факторов. (рисунок 1).

Рисунок - Факторы конкуренции согласно Портеру

Для целей корпоративного планирования данное классифицирование является очень полезной, так как припоминает нам о том, что уровень прибыли зависит от устранения с рынка соперников и товаров-заменителей, а

еще от ослабления зависимости от поставщиков и от наличия у продукта реальных превосходств, с точки зрения клиентов.

Информационная революция обхватила всю нашу экономику, и ни одна фирма не может избежать её воздействия. Большая часть менеджеров знают, что данная революция идет полным ходом, однако, не полностью понимают её значение. Руководство дает себе знать о том, что информационная разработка больше не может быть исключительно компетенцией подразделений электронной обработки данных и информационных систем.

Смотря на то, как конкуренты благодаря информации получают конкурентные привилегии, руководство понимает надобность собственного участия в управлении новых технологий. Но, оказываясь один на один с стремительными переменами, не знает, как ею управлять.

Любой фирме нужно продумать организацию системы сбора информации о соперниках, побеспокоиться о её эффективности. Любой работник фирмы обязан не только воспринимать, стремиться удовлетворить клиентов – он обязан быть заинтересованным в получении информации о действиях соперников.

Для сотворения конкурентной системы наблюдения традиционно приходится пройти 4 ступени:

– Создание системы. Первый шаг – определение жизненно важный видов конкурентной информации, введение её источников и предназначение управляющего системы.

– Сбор данных. Данные собираются на неизменной основе в «поле» (торговый персонал, каналы распределения, поставщики), поступают от сотрудников соперников.

– Оценка и анализ информации. Данные проверяются на степень достоверности и прочности, интерпретируются и систематизируются.

– Распределение информации и ответы. Главная информация рассылается подходящим уполномоченным личностям либо в ответ на

требования менеджеров. Менеджеры фирмы с организованной системой наблюдения получают своевременную информацию о соперниках из особых бюллетеней, информационных листов и отчетов.

В небольших фирмах, не имеющих способности сделать службу наблюдения за конкурентами, приходится назначать сотрудников, в обязанности которых будут входить анализ действий главных конкурентов.

Отлично организованная система наблюдения конкурентов упрощает задачку разработки конкурентной стратегии фирмы. Так же, очень полезным может оказаться анализ ощущаемой покупателем ценности, который помогает обнаружить сильные и слабые стороны фирмы в сравнении с её конкурентами.

Определение целей соперника, его сильных и слабых сторон – один из первых шагов на пути к построению адекватной модели его вероятной реакции на предпринимаемые шаги (к примеру, понижение цен, мероприятия стимулирования сбыта либо выпуск нового продукта).

Очевидно, что у всякого соперника имеется определенная философия бизнеса, культура и определенные убеждения, на которые она опирается.

Большая часть конкурентов попадает под одно из ниже перечисленных определений.

– неторопливый конкурент, различающийся замедленной реакцией либо вообще игнорирующий предпринимаемые конкурентами шаги.

– разборчивый конкурент реагирует на определенные виды, к примеру, на понижение цен, однако не на повышение рекламных расходов.

– конкурент - «тигр» реагирует на всевозможные покушения свих владений; в зависимости от ситуации. Конкурент – «тигр» всем собственным поведением показывает, что его лучше не касаться, потому что он постоянно готов защищать свои интересы.

– непредсказуемый конкурент не владеет определенной моделью поведения. В одном случае он дает ответ ударом на удар, в другом подобное действие не вызывает у него ответной реакции; его заключение нереально

предвидеть, исходя из его экономического положения. Многие малые фирмы полностью непредсказуемы, они могут ответить сражением, когда имеют все шансы это себе дозволить, и ведут себя сдержанно, если считают, что соперничество обходится им очень дорого.

Конкуренция означает борьбу с одинаковыми либо наиболее сильными соперниками. Однако она не является единым способом разрешения конфликтов между ними.

Есть три метода разрешения конфликтов между конкурирующими фирмами: правовой, посредством сотрудничества, посредством конкурентной борьбы.

Первым методом можно воспользоваться в тех вариантах, когда компания может прибегнуть к поддержке закона для охраны собственного рынка на том основании, что действия соперника являются противоправными.

Производители марочных продуктов все чаще стремятся к использованию закона для охраны собственных прибылей. Их приводят в гнев «товары-двойники», появляющиеся на полках супермаркетов. Они утверждают, что почти все «собственные» марки магазинов пробуют применять рекламу марок-лидеров, и на этом основании требуют запрещения реализации схожих имитаций.

На практике оказалось, что закон содействует не столько разрешению, сколько стабилизации спорной ситуации. Также существуют варианты понижения уровня конкуренции за счет ограничений импорта конкурентоспособных продуктов.

Второй метод больше подходит к той ситуации, когда конкуренция становится ожесточенной. Конкурентная борьба ведется фирмами для такого, чтобы достигнуть победы и избежать поражения. Но рвение к победе, хоть какой ценой может привести к тому, что компания «окажется сравнительно лучшей», чем её соперники, однако не процветающей в полном значении этого слова.

Конкурентоспособность совсем не значит биться по победного конца. Так как между соперниками традиционно устанавливается определенная форма сотрудничества.

Для этого имеется две главные причины: соперникам нужно исполнять скоординированные действия и когда у соперников имеются общие интересы.

Так, например, сотрудничество нескольких универмагов в разработке региональных торговых центров. Они разъясняли свои действия тем, что привлекаемые общими усилиями поток клиентов даст им больше, чем работая раздельно.

Дела между соперниками можно назвать, как установления мира, основанного на интеграционных соглашениях. Компании принимают такие соглашения, так как верят, что они приведут к такому увеличению объема рынка, которое будет выгодно всем его участникам.

Мир может достигаться еще на основе не выражаемых в раскрытой форме дистрибутивных договоров, при которых «распределение пирога» отображает условные возможности каждого из соперников. В этом случае устанавливается мир, основанный на силе. Традиционно он есть в трех главных формах: равновесие, гегемонии и империи.

В случае равенства сил не одна из компаний не будет такой могущественной, что её конкуренты оказываются не в состоянии сберечь свою рыночную долю при атаке главного соперника.

В данных условиях, а еще и при наличии зрелого рынка компании примеряются со своими рыночными долями не поэтому, что они их вполне устраивают, а в силу собственной неспособности поменять сформировавшуюся ситуацию.

Если они начнут продвигать свои продукты в агрессивном стиле, то это вызовет действия со стороны соперников, что приведет к росту издержек, увеличению числа переключений с марки на марку и не сумеет снабдить стабильного расширения рыночной доли.

Лидерство появляется вследствие занятия одной из компаний доминирующего расположения на рынке. В любой группе, поведение компаний, сотрудничающих в условиях гегемонии либо какой-нибудь иной формы сосуществования, происходит в согласовании с определенными нормами или правилами.

Так и в спортивных состязаниях, конкуренция в бизнесе ограничивается подразумеваемыми нормами.

Сначала компании хотят максимизации прибыли, однако потом, оказавшись в ловушке, они задумываются только о том, чтобы минимизировать прибыль либо элементарно спасти свою репутацию. Конкретно данная угроза часто употребляется в качестве аргумента против лишней ориентации компании на ведение конкурентной борьбы.

лидирующая компания всегда пытается поглотить собственных конкурентов либо добиться их безусловного повиновения. Такие подчиненные компании вынуждены идти на компромисс, а также полностью уступать наиболее мощному сопернику.

В заключении отметим следующее: конкуренция это нужное и достаточное условие, обеспечивающее количественное и высококачественное воспроизводство рыночной системы, её саморегулирующие и самокорректирующие начала, конкуренция предполагает борьбу с одинаковыми либо наиболее сильными соперниками.

1.2 Содержание понятия конкуренции и конкурентоспособности

Понятие конкурентоспособности в теории и практике бизнеса не имеет единого определения. Объясняется это разнообразием производителей на рынках различного масштаба. Кроме того важно какой субъект берётся во внимание производителем - отдельное предприятие, фирма, отрасль, или вся экономика в общем. "В общем" - под конкурентоспособностью понимается умение использовать свои преимущества и способности в достижения поставленных целей, направленных на опережение своих конкурентов. Сам

термин - конкурентоспособность применяется не только в сравнении товаров, отдельных предприятий, отраслей, но и в сравнении стран на мировом рынке.

Р.А. Фатхутдинов даёт следующее определение конкурентоспособности - это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. Автор подчеркивает, что товар или услуга является конкурентоспособным на конкретном рынке. Конкурентоспособность предприятия - числовая характеристика, с помощью которой можно оценить результаты его деятельности достижений за определенный период. Эта система числовых элементов оценки (например, большой) определенного вида достижений. Конкурентоспособность предприятия достигается путём приобретения или преимуществ по сравнению с конкурентами как экономических, так и кадровых, имиджевых.

Конкурентоспособность товара - сочетание лучших конкурентоспособных качеств, определяющих отличие представленного товара от других аналогичных товаров по качеству, востребованности покупателями и затратами на приобретение и использование . Однако современные предприятия имеют возможность производить разные виды продукции и работать на различных товарных рынках. Поэтому для сравнения конкурентоспособности предприятия используются данные по предприятиям конкурентам, а не по производимым товарам. Конкурентоспособность предприятия - это его преимущество по отличию к другим предприятиям одной отрасли внутри страны и за её пределами. Однако одно и то же предприятие, например, в регионе может быть признано конкурентно способным, а в рамках мирового рынка - нет. Поэтому при определении конкурентоспособности предприятия следует в качестве объекта для сравнения выбрать фирму - лидера в отрасли страны или за её пределами. Что бы достичь определенных успехов предприятия изыскивают различные методы достижения своих целей, а именно:

1) Изучение спроса и потребностей покупателей, отслеживание определенных периодов изменения спроса.

2) Стремление к экономическому развитию на основе разработки более прогрессивных технологий в производстве.

3) Совершенствование организации труда, снижение затрат позволяющих производить конкурентоспособные товары в будущем без ущерба финансового состояния предприятия.

4) Совершенствование маркетинговых исследований.

5) Изменение затрат на производство путём своевременного урегулирования и эффективного использования хозяйственной деятельности финансового производственного, научно-технического и трудового потенциалов.

6) Появление нового направления отрасли.

7) Урегулирование в области стандартизации и налогообложения.

Существуют несколько методов исследования конкурентоспособности: сравнительные преимущества; эффективная конкуренция; качество товара; теория равновесия; матричные методы; индикаторный метод.

Факторы конкурентоспособности организации разделяются на внешние, проявление которых мало зависит от организации, и внутренние, практически полностью определяемые управлением организации.

Внешние факторы

– государственная политика в отношении экспорта и импорта;

– уровень экономического развития страны:

– государственная финансовая политика в странах-экспортерах и импортерах продуктов;

– эффективность функционирования рынков денежных средств и качества услуг;

– уровень развития инфраструктуры в стране;

– развитие научно-технологического потенциала;

– наличие и степень квалификации трудовых ресурсов;

– амортизационная налоговая и финансово-кредитная политика, подключая разные муниципальные и межгосударственные дотации и субсидии;

– таможенная политика и связанные с ней завезенные из других стран пошлины, квоты:

– система муниципального страхования;

– участие в международном делении труда, разработке финансировании государственных программ обеспечения конкурентоспособности компании;

– государственная система стандартизации и сертификации продукции;

– государственный контроль за соблюдением: требований стандартов, сертификации продукции и систем, метрологический контроль;

– правовая охрана интересов покупателя;

– основные свойства рынка: его тип и вместимость; присутствие и способности соперников.

Внутренние факторы:

– производственная и организационная конструкция компании;

– технологии;

– учет и регулирование производственных действий;

– уровень квалификации персонала;

– качество менеджмента;

– информационная и нормативно-методическая основа управления;

– оборудование;

– функционирование системы менеджмента;

– уровень стратегического управления;

– масштабы внедрения аутсорсинга;

– развитость сбытовой сети;

– степень защищенности конфиденциальной информации (сохранность системы информационного снабжения);

– масштабы внедрения современных информационных технологий;

– использование Internet для реализации продукции;

– ориентация на экономику, основанную на применении знаний;

– регулярность привлечения инвестиций в формирование изготовления;

– размеры сформированной неизменной клиентской базы;

– масштабы применения достижений НТП;

– репутация компании;

– мотивация персонала;

– наиболее значительные стратегические конкурентные достоинства;

– эффективная конкурентная идея;

– своевременность проведения реструктуризации (соединение, слияние, деление);

– стоимость компании, отражающая его инвестиционную привлекательность.

Способности конкретного воздействия компании на факторы внешней среды довольно ограничены, так как они в большей степени действуют беспристрастно к отношению к предприятию. Настоящие способности обеспечения конкурентоспособности компании находятся в сфере внутренней среды. Но повлиять на эти факторы разрешено с разнообразной степенью эффективности. Это означает что, финансовые вложения и долгий срока окупаемости требуют инновационные изменения технико-технологических критерий работы. Также следует отметить, что при существующем в мире высочайшем уровне развития научно-технического прогресса производственный потенциал компаний, который составляет важную долю экономического потенциала, практически определяется используемыми в производстве современными технологиями.

Используемые на предприятии технологии сформировывают запросы к количественному и высококачественному составу главных производственных фондов, системе коммуникаций, составу и квалификации промышленно-производственного персонала, используемым природным ресурсам (влага, горючее и т. п.), системе обработки информации. В свою очередь названные выше требования определяют производственную емкость компании, численность и качество оборотных средств, нужных для реализации производственного процесса.

Также нужно уделять внимание формированию системы менеджмента на предприятия. Потому среди внутренних факторов конкурентоспособности организации главнейшую роль играет степень качества управления организацией, т. е. уровень подготовки менеджеров. Эти причины считаются главными в определении конкурентоспособности организации на рынке.

Майкл Портер объединял факторы конкурентоспособности с факторами производства. Он выделял в большие группы те факторы, которые определяли конкурентные достоинства компании.

Людские ресурсы — численность, квалификация и цену рабочей силы.

Ресурс знаний — сумма научной, технической и рыночной информации влияющей на конкурентоспособность продуктов и услуг и сосредоточенной в муниципальных отраслевых НИИ, личных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и остальных источниках.

Физические ресурсы — численность, качество, доступность и цену участков, воды, нужных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий: климатические условия и географическое состояние страны базирования компании.

Инфраструктура — тип, качество имеющейся инфраструктуры и цена за использование ею, действующие на конкуренцию: транспортная система страны, система связи, почтовые сервисы, перевод платежей и средств, система здравоохранения и культуры, жилищный фонд и его притягательность с точки зрения проживания и работы.

Финансовые ресурсы — количество и цена денежных средств, которая может помочь в финансировании промышленности. Несомненно, основной капитал неоднороден. Он владеет такими формами, как необеспеченная задолженность, долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги. У этих форм свои условия функционирования. С учетом разных критерий их движения в различных странах они будут в значимой степени

предопределять специфику экономической деятельности субъектов в различных странах.

Все факторы, действующие на конкурентоспособность компании, М. Портер делит два типа: главные и развитые.

Главные факторы — это естественные ресурсы, климатические условия, географическое состояние страны, неквалифицированная, полуквалифицированная рабочая сила, дебетовый капитал.

Развитые факторы — инновационная инфраструктура размена информацией, высококвалифицированные кадры и исследовательские отделы институтов, специализирующиеся трудными высокотехнологичными дисциплинами.

Разделение факторов на главные и развитые является относительным. Главные факторы существуют объективно или для их сотворения требуются небольшие государственные и личные инвестиции, но, как известно, формируемое ими преимущество является слабым, а выручка от применения мала.

Развитые факторы играют более значимую роль для конкурентоспособности предприятия.

Для них часто требуется длительные по времени вложения денежных средств и человечьих ресурсов.

Индивидуальностью развитых факторов является то, что, их тяжело приобрести на мировом рынке. В то же время они являются непременным условием инновационной деловитости компании. Успехи компаний почти всех государств напрямую связаны с хорошей научной базой и наличием высококвалифицированных специалистов.

Развитые факторы часто строятся на базе главных факторов, которые, в свою очередь не являются достоверным источником конкурентоспособного достоинства компании, в то же время обязаны быть высококачественными, чтоб на их базе разрешено было создать схожие развитые факторы.

1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Показатели конкурентоспособности предприятия, их оценка является основным исходным моментом всей деятельности предприятия. Изучение и анализ конкурентоспособности необходимо вести постоянно на всех ступенях производственной хозяйственной деятельности, делать это систематически. Оценка конкурентоспособности предприятия необходима в целях:

– определения конкурентоспособности на момент обследования;

– поиска новых рынков сбыта или новых направлений в отраслях;

– подключение новых инвесторов;

– определение отрицательных моментов;

– подбора партнеров, влияющих на работу предприятия, для совместной деятельности;

– выбор и разработка мероприятий для повышения оценки конкурентоспособности;

– регулирование экономики на предприятии в целом.

Своевременная оценка конкурентоспособности значительно повысит возможность предприятия, его значимость и способность занимать устойчивое положение на рынке, имея стабильную прибыль.

Существуют различные методы анализа конкурентоспособности:

1) Сравнительные анализ предприятия, то есть сравнение с показателями конкурентов;

2) Горизонтальный анализ, то есть сравнение показателей за предыдущий период;

3) Вертикальный, то есть исследование показаний постепенно снижались на самый низкий уровень;

4) Факторный, то есть изучение влияния тех или иных факторов на общие показатели предприятия.

Как основные, выделяются методы оценки конкурентоспособности предприятия с позиции их сущности и основных преимуществ. Оценка с

позиции сравнительных преимуществ - основным критерием этого метода низкие издержки, так как предположительные издержки производства ниже, чем у конкурирующих предприятий. Преимущество этого метода заключается в простой оценке уровня конкурентоспособности

Метод оценки основанный на теории эффективной конкуренции. Согласно которой наиболее конкурентоспособны те предприятия, на которых задействованы все подразделения и службы. На их работу влияет множество факторов - ресурсов предприятия. Оценки эффективности работы предполагает оценку использования всех ресурсов. М. Портер анализируя конкурентоспособность отдельных предприятий, отмечал: "Единственное, на чем может основываться конкурентоспособность - это продуктивность использования ресурсов". Преимущество метода в возможности изыскать дополнительные ресурсы предприятия, возможность рассчитать и оценить эффективное использование ресурсов за длительный период.

Метод оценки основанный на качестве продукции. Суть его заключается в сравнении качеств продукции, характеризующих потребительские свойства, с помощью такой оценки появляется возможность изучения и учета предпочтения потребителей, что так же повысит конкурентоспособность предприятия. В этом методе используют определенные параметры и для оценки применяют "параметрические" индексы. Существуют интегральные, сводные и единичные индексы. Это соотношения отдельного параметра к параметру, при котором потребитель удовлетворен на сто процентов.

Для определения степени соответствия используют баллы.

– Профиль полярностей.

Этот метод основан на сравнении сильнейших и слабых сторон предприятия в сравнении с конкурентами. Позволяет выявить отставание или опережение своевременно принять соответствующие действия, обеспечивающие стабильность.

– Профиль требований.

Благодаря разработанной шкале экспертных оценок можно наглядно проследить продвижение организации и главного конкурента.

– Матричные методы:

1) матрица БКГ;

2) матрица Портера;

3) матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (модель GE/Mc Kinsey);

4) матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (модель Shell/DPM);

5) матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (модель Hofer/Schendel);

6) матрица «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (модель ADL/LC)

Суть оценивания состоит в анализе матрицы, построенной согласно принципу системы координат: по горизонтали — темпы роста(сокращения)размера продаж; по вертикали — относительная доля компании на рынке. Более конкурентоспособными являются те компании, какие занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Здесь главное динамика конкурентоспособности предприятия. Используется таблица значений. Сравниваются показатели, прослеживается динамика, что также помогает принять своевременные мероприятия для повышения конкурентоспособности предприятия.

– структурный подход, сущность которого заключается в организации крупномасштабного, эффективного производства. Основным критерием конкурентоспособности при использовании данного подхода является концентрация производства и капитала;

– функциональный подход - оценка конкурентоспособности согласно данному подходу осуществляется на основе сопоставления экономических показателей деятельности (в качестве критерия оценки

конкурентоспособности используется соотношение цены, затрат и нормы прибыли).

Методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на комплексном исследовании внутренней среды предприятия, предполагает два направления:

1) определение перечня внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество компании,

2) определения сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей.

Первая область исследований - выявление внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество компании - проводится с целью совершенствования фирмы. Исследование основано на использовании методов комплексного анализа производственно-хозяйственной деятельности и финансового управления. Поэтому, как правило, анализ начинается с анализа финансового состояния компании. Этот анализ направлен на выяснение того, насколько предстоящее развитие компании согласуется с наличием достаточного финансирования и платежеспособности компании. Финансовые показатели могут быть сгруппированы в следующие четыре группы:

Первая группа - это показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности:

– Общая рентабельность компании (общий доход к активам).

– Чистая рентабельность компании (чистая прибыль к активам).

– Рентабельность собственного капитала (чистая прибыль на собственный капитал).

– Общая рентабельность производственных фондов (общая сумма прибыли к средней стоимости основных производственных фондов и оборотных средств).

Вторая группа - Оценки показателей эффективности управления:

– Чистая прибыль по объему продаж.

– Общая сумма прибыли к объему продаж.

Третья группа - это оценка эффективности предпринимательской деятельности:

– Рентабельность активов (выручка от реализации к активам).

– Рентабельность основных средств (доходов от продаж основных средств).

– Оборачиваемость оборотного капитала (доход от продаж оборотного капитала).

– Оборачиваемость дебиторской задолженности (доходы от продаж дебиторской задолженности).

– Оборот банковских активов (выручка от реализации продукции на банковских активов).

– Рентабельность собственного капитала (выручка от реализации к собственному капиталу).

Четвертая группа - показатели оценки ликвидности:

– Коэффициент текущей ликвидности (оборотные активы с фиксированным сроком обязательств).

– Прочие активы с фиксированным сроком обязательств.

– Индекс постоянного актива (основных фондов и других необоротных активов к собственному капиталу).

– Коэффициент автономии (собственного капитала к общей сумме активов).

Анализ этих показателей позволит выяснить закономерности их изменений, оценки эффективности финансовой деятельности.

Характеристики, указывающие на уменьшение эффективности финансовой деятельности:

1) стабильные низкие значения коэффициентов ликвидности;

2) постоянная нехватка оборотного капитала;

3) высокий уровень просроченной кредиторской и дебиторской задолженности;

4) высокая доля заемных средств в общей сумме источников средств;

5) отсутствие долгосрочных контрактов;

6) низкая рентабельность производства;

7) отсутствие диверсификации деятельности;

8) высокий уровень финансового риска;

9) низкий уровень рентабельности финансовых вложений;

10) снижение объемов производства и увеличение себестоимости продукции, и другие.

Вторая область исследований - определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей - проводится с целью выявления деятельности и ресурсов, которые могут стать основой будущей стратегии компании и создать устойчивое конкурентное преимущество , Этот анализ может быть осуществлен в контексте:

– совокупность функциональных подсистем;

– один или более функциональных подсистем;

– один или несколько элементов (например, организационная структура, техническая обеспечения и т.д.);

– функциональные подсистемы;

– один элемент из функциональных подсистем.

Для обеспечения сопоставимости информации, анализ потенциала должен осуществляться в соответствии с теми же областями и направлениях, что анализ ближайших конкурентов.

Метод рейтинговой оценки конкурентоспособности компании — это использование иерархии компаний, на базе сопоставления их достижений в финансовой и остальных областях. Порядок определения рейтинговой оценки:

1) получение исходной информации по всем сравниваемым компаниям;

2) начальная информация представляется в виде матрицы, в которой по строкам вписываются значения показателей (i = 1, 2. . . . , n), а по столбцам — сравниваемые компании(j = 1, 2. . . . , m);

3) исходные характеристики соотносите соответствующими показателями предприятия-конкурента (лучшего в отрасли, эталонного предприятия).

4) для анализируемой компании определяется значение рейтинговой оценки на конец временного периода.

5) предприятия-конкуренты ранжируются в порядке убывания рейтинговой оценки.

Рейтинговые методы используют не только материальные активы, но и нематериальные активы (репутация, организационные возможности и др.), к примеру: общее качество управления, качество продукции либо услуг, финансовая стабильность, ступень социальной ответственности и др.

– SWOT - анализ.

Этот метод наиболее удобен и надежен. Используется предприятием при стратегическом планировании. Суть его- проанализировать сильные и слабые стороны внутри предприятия, опасности из внешней среды. Позволяет определить возможности, ресурсы, существующие на предприятии для его общего стратегического развития. SWOT-анализ имеет несколько направлений:

– динамика развития фирмы и конкурента

– сравнение результатов анализа, с использованием стратегического планирования фирмы и конкурента

– Применение различных ситуаций развития на рынке для разработки SWOT моделей

В чем же может заключаться цель предприятия. В первую очередь это опыт работы, навыки, достижения, ресурсы и т.п. Это главное в определении и формировании стратегии.

Если в результате анализа выявлены недостатки сильных сторон, менеджеры предприятия незамедлительно должны создавать новую стратегическую базу.

Метод SWOT-анализ самый доступный способ оценки. Конкурентоспособность следует оценивать систематически комплексно по всем показателям и видам деятельности. Для этого существует еще один метод - экспертных оценок. В этом методе используются оценки экспертов - специалистов основных групповых параметров конкурентоспособности предприятия, обобщения их мнений. Знание и опыт всегда дают свои положительные результаты. Такой метод является лучшим ходом:

– недостаточно информации и влияния всех факторов определить их возможности

– ситуации требуют быстрых решений

– невозможно применить традиционные количественные измерения

– невозможно оценить ситуацию при помощи статистики, т. к. отсутствует достаточный динамический период.

Суть метода в анализе экспертного опроса.

Существуют стадии такого опроса:

1) Выбор цели.

2) Определение состава экспортной группы с учетом их компетентности.

3) Утверждение темы и задания для опроса

4) Сбор информации для анализа

5) Анализ, оценка, выводы, заключение

6) Решения по анализу. Предложение-выбор альтернативы

Самые известные экспертные методы:

– метод "Дельфы"

– матричный метод

– метод " Снежного кома"

– метод " комиссии круглого стола"

– метод «дерева целей»;

– метод эвристического прогнозирования;

Описанные методы конкурентоспособности предприятий, их анализ, доказывает обязательность оценки конкурентоспособности для уверенного, достойного и стабильного развития условиях рынка. Основные направления: анализ внешней среды, внутренней среды и количественный анализ.

ВЫВОД ПО РАЗДЕЛУ ОДИН

Делая вывод по первому разделу дипломной работы, следует отметить, что конкурентоспособность – это сложное и разностороннее понятие, включающее в себя такие составляющие деятельности предприятия, как товар (услуга) и его основные характеристики: качество, технология производства, актуальность, доступность для потребителя.

Анализ методических и теоретических разработок по вопросам обеспечения конкурентоспособности предприятия подтверждает необходимость ее комплексной оценки для выявления возможных резервов улучшения основных показателей его хозяйственной деятельности.

2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ РЕСТОРАНА «МАКСИМИЛИАНС» НА РЫНКЕ ГОРОДА ЧЕЛЯБИНСКА

2.1 Организационно-экономическая характеристика «Максимилианс»

Ресторан-пивоварня «Максимилианс» размещен в г. Челябинск ул. Труда 183 в ТРК «Гагарин Парк». Режим работы заведения понедельник-четверг, воскресение с 10. 00 по 02. 00, в пятницу и субботу с 10. 00 по 05. 00.

«Максимилианс» входит в состав компании «Dolce Vita Group». Компания «Dolce Vita Group» создает разностороннюю, концептуальную сеть заведений для отдыха. На сегодняшний день в управлении «Dolce Vita Group» в городе Набережные Челны находятся кофейня «Кофе In», стейк-хайс «Latino», итальянское кафе «La Vita», два ресторана японской кухни «Гин-но-Таки», ресторан премиум-класса «Dolce Vita», немецкий ресторан-пивоварня «Maximilian's». При этом каждое заведение имеет свой индивидуальный характер и стиль. Гармоничное соединение различных форм от классического ресторана до кофейни позволяют гостям получить

Более того, как говорят в самой компании, наличие разноплановых заведений с различной ценовой политикой, но неизменными стандартами качества, позволяет прививать горожанам культуру еды и приобщаются к мировым культурам. Тем более, что уровень сервиса и качества в заведениях «Dolce Vita Group» отвечает самым высоким стандартам. Не секрет, здесь применяется лучший европейский опыт. Кроме того, на всех этапах - от разработки концепции до открытия заведения - привлекаются иностранные специалисты.

Первый ресторан «Максимилианс» в России» был открыт 26 июня 2010г в городе Казань.

Также открыты и прекрасно функционируют рестораны в Челябинске, Уфе, Самаре, Набережных Челнах, Екатеринбурге, Новосибирске и Тюмени. В будущем, планируется открыть еще несколько ресторанов по России.

Общество с ограниченной ответственностью «Максимилианс Ч1» является юридическим лицом и ведет свою работу на основании учредительных документов, и законодательства.

Целью ООО «Максимилианс» является удовлетворение спроса потребителей в услугах общественного питания, и получение прибыли, за счет различных видов деятельности.

Главными видами являются:

– предоставление услуг общественного питания;

– торговая активность;

– посредническая активность;

– внешнеэкономическая активность;

– организация культурно-массовых мероприятий.

Общество исполняет производственно – хозяйственную, внешнеэкономическую деятельность и остальные виды, на принципах диверсификации и взаимовыгодного сотрудничества с внедрением личных, завлеченных и заемных средств, подключая иностранные инвестиции. Общество может исполнять другие виды деятельности и исполнять сделки, не противоречащие законодательству. Отдельные виды деятельности исполняются на основании особых лицензий.

Ресторан организует и проводит: банкеты, фуршеты, коллективные мероприятия, презентации, различные вечеринки, свадьбы и многое другое.

Ресторан рассчитан на 800 посадочных мест. Площадь составляет 2000 квадратных метров.

Весь производственный персонал ресторана имеет или среднее специальное образование либо прошел квалификационные курсы и обучение на самом предприятии.

Рассмотрим структуру работающих на предприятии ООО «Максимилианс», анализ приведен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Анализ структуры кадров ресторана ООО «Максимилианс»

Категории персонала	2014г.		2015г.		Отклонение (+, -)	Темп роста 2015г. к 2014г., %
	кол-во, чел	уд. вес, %	кол-во, чел	уд. вес, %		
Всего работников	246	100	205	100	- 41	83,3
Руководители	15	6,1	18	8,8	3	120
Специалисты	54	21,9	57	27,8	3	105,5
Служащие	36	14,6	27	13,2	- 9	75
Рабочие	161	65,4	103	50,2	- 58	63,9

Из (таблицы 2.1) видно, что численность работников в 2014 году составила 246 человек, на долю которых приходится 161 рабочих или 65,4 % от общей численности, 54 специалистов или 21,9 %, затем 36 служащего и 15 руководителей. К 2015 году происходит снижение численности персонала на 41 человек по сравнению с 2014 годом. Соответственно, происходит спад рабочих на 58 человек, служащих на 9 человек. Происходят изменения в структуре кадров, т.е. уменьшение процентного соотношения служащих на 1,4% и работников на 15,2%.

Также, необходимо рассмотреть структуру кадров в зависимости от уровня образования.

Структура приведена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Структура кадров ООО «Максимилианс» в зависимости от уровня образования

Уровень образования	2014г.		2015г.		отклонение (+, -)
	кол-во, чел	уд. вес, %	кол-во, чел	уд. вес, %	
Всего работников	246	100	205	100	- 41
Среднее и/или полное общее образование	11	4,5	7	3,4	- 4
Начальное и/или среднее профессиональное образование	53	21,5	31	15,1	- 22
Высшее профессиональное образование	148	60,2	134	65,4	- 14
Послевузовское профессиональное образование	34	13,8	33	16,1	- 1

Из таблицы 2.2 видно, что в 2014 году при численности персонала 246 человек 60,2 % имеют высшее профессиональное образование, 21,5% начальное и/или среднее профессиональное образование, 13,8 % послевузовское профессиональное образование и 4,5% среднее и/или полное общее образование. В 2015 году в связи с уменьшением персонала на 41 человека, меняется структура: наибольшую долю так же занимают работники с высшим профессиональным образованием, что составляет 65,4%, а наименьшую долю со средним и/или полным общим образованием, что составляет 3,4%

Рассмотрим динамику показателей движения трудовых ресурсов на предприятии за 2014 – 2015 годы на предприятии “Максимилианс” (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Динамика показателей движения трудовых ресурсов на предприятии в “Максимилианс” 2014 – 2015 годы

Показатели	2014	2015	Откл онение (-, +)
Общее число принятых на работу	246	205	- 41
Общее число выбывших	41	0	-41
Количество уволившихся по собственному желанию, за нарушение дисциплины и прогулы	27	15	- 27
Разница между прибывшими и выбывшими	41	7	- 34
Количество работников, состоящее в списочном составе весь отчетный год	215	194	- 21
Среднесписочная численность работников	198	167	- 33

Как видно из данной таблицы 2.3 общее число принятых за рассматриваемый период сокращается, но при этом выбывших по различным причинам очень мало. Среднесписочная численность работников говорит о том, что трудовой коллектив уменьшается: за 2 года состав работников уменьшился на 31 человек.

Для каждой конкретной должности производственного персонала изобретена должностная инструкция, устанавливающая функции, права, ответственность, объемы, распорядок и запросы к качеству исполняемых работ.

Производственный персонал компании регулярно улучшает профессиональные навыки своей работы.

Важными требованиями персонала для более эффективной деятельности компании являются:

– исполнение санитарных норм и правил гигиены;

– знание и использование мер пожарной безопасности;

– умение культурного общения с коллегами и с гостями;

– умение рационально и правильно вести работу ресторана.

Давайте рассмотрим организационную структуру ООО «Максимилианс Ч1» (рисунок 2.1).

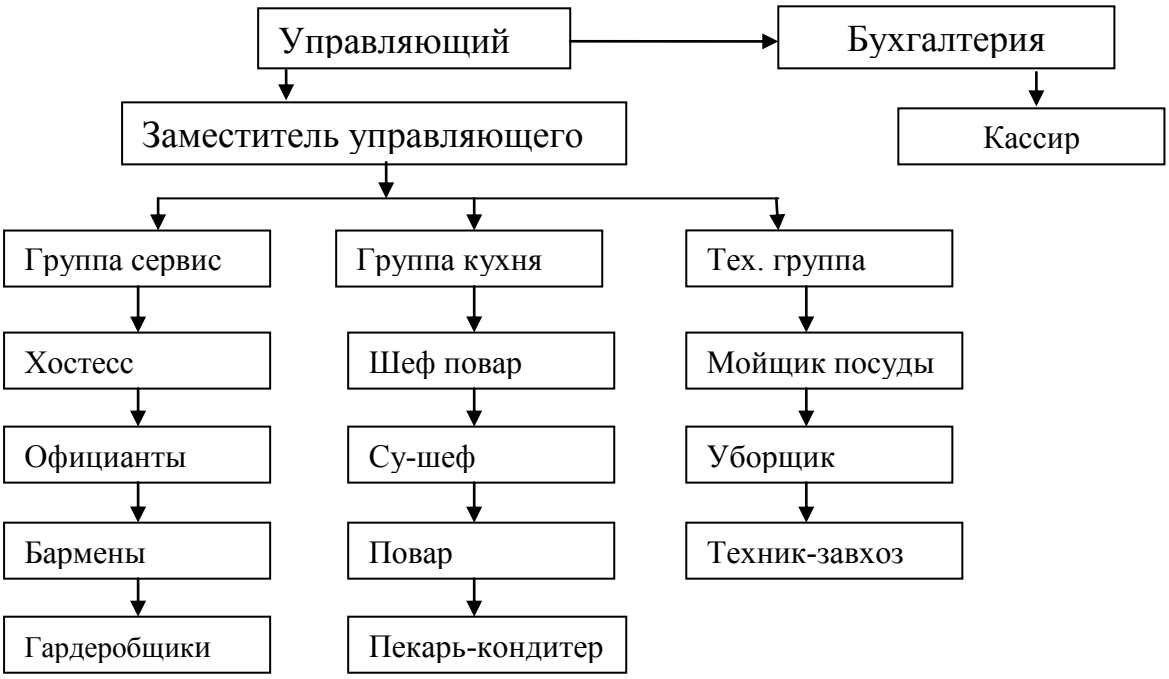

Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Максимилианс Ч1»

Управляющий ресторана «Максимилианс» в управлении опирается на устав и должностные инструкции компании. Подчиняется - основателю фирмы.

В обязанности управляющего входит:

1) Оформляет бумаги, нужные для воплощения деятельности в сфере общественного питания.

2) Гарантирует предоставление покупателям нужной и достоверной информации об оказываемых услугах.

3) Исполняет планирование и координацию деятельности ресторана.

4) Гарантирует высочайшую степень эффективности изготовления, введение новейшей техники и технологии, прогрессивных форм обслуживания и организации труда.

5) Контролирует рациональное использование материальных, финансовых и людских ресурсов, оценивает качество обслуживания клиентов.

6) Контролирует поставки продовольственных продуктов, контролирует сроки, комплект, численность и качество их поступления и реализации.

7) Предоставляет отчетность о производственной деятельности, в том числе собственнику ресторана.

8) Учавствует в принятие решения о назначении, переводе и увольнении работников ресторана, поощряет (премии) сотрудников, налагает штрафы

9) Управляет работниками ресторана.

Заместитель управляющего ресторана «Максимилианс» подчиняется: управляющему ресторана.

В обязанности входит:

1) Исполняет контроль за производственно-хозяйственной практикой и финансово-экономической деятельностью ресторана.

2) Контролирует работу всех структурных подразделений организации, поднятие эффективности работы в организации, повышение прибыли.

3) Принимает меры по своевременному заключению хозяйственных и денежных соглашений, гарантирует исполнение договорных соглашений.

4) Принимает меры для своевременного заключения хозяйственных и финансовых договоров,

5) Помогает в составлении документов, расчетов, поставленной отчетности о выполненных организацией работах.

Шеф-повар Ресторана «Максимилианс» подчиняется управляющему и заместителю управляющего компании.

В обязанности входит:

1) Исполняет управление производственно-хозяйственной деятельности ресторана в подразделении общественного питания.

2) Ориентирует активность трудового коллектива на снабжение ритмичного выпуска продукции личного изготовления требуемого набора и свойства в согласовании с производственным поручением.

3) Составляет заявки на нужные продовольственные продукты и , контролирует сроки, комплект, численность и качество их поступления в реализацию.

4) Ведет работу по составлению меню.

5) Контролирует стандарты, установленные компанией по приготовления еды, нормы и соблюдение сотрудников санитарных требований.

6) Составляет график выхода на работу своих подчиненных.

7) Организует учет и составляет отчетности о проделанной работе.

8) Контролирует правильную эксплуатацию оборудования.

9) Проводит работу по увеличению квалификации поваров и других сотрудников.

Бухгалтер - подчиняется: управляющему ресторана.

Обязанности:

1) Управление бухгалтерского учета и отчетности, контроль за своевременным и безошибочным оформлением бухгалтерской документации.

2) Контроль за оптимальным и экономным внедрением материальных, трудовых и денежных ресурсов.

3) Контроль за безошибочным выполнением всех денежных операций.

5) Создание учетной политики с разработкой мероприятий по её реализации.

6) Управляет сотрудниками бухгалтерии

Менеджер зала – подчиняется управляющему и его заместителю.

Обязанности:

1) Ведет работу по культурному и качественному обслуживанию гостей ресторана.

2) Контролирует прием заказов.

3) Принимает меры к предотвращению и ликвидации конфликтных обстановок.

4) Ведет работу с претензиями и жалобами от гостей, связанные с сервисом и проводит надлежащие организационно-технические мероприятия.

5) Контролирует работу своих подчиненных, а так же за проведением свадеб, банкетов и других мероприятий

Официант подчиняется менеджеру зала.

Обязанности:

1) Сервировка стола в согласовании с установленными требованиями.

2) Прием заказов у гостей.

3) Изучение меню (основные блюда, напитки).

4) Содержание своего рабочего места в чистоте и порядке.

5) Знание акции, скидок и т.д.

6) Создание гостеприимной атмосферы.

Бармены подчиняются: менеджеру

Обязанности бармена:

1) Удовлетворять потребности гостей на высочайшем уровне.

2) Знание ценовой политики продукции.

3) Составления заявок на нужное количество напитков, дополнительного оборудования.

4) Консультирование при выборе напитка, коктейля, закуски.

Повар подчиняется шеф-повару.

Обязанности:

1) Выполняет подготовку рабочего места.

2) Приготовление блюд из меню согласно требованиям.

3) Соблюдение товарного соседства, ротации товаров и проверять сроки реализации.

4) Раз в неделю подготавливать перечни нужных для кухни товаров и продуктов.

5) Поддержание частоты и порядка на кухне и на собственном рабочем месте в согласовании с требованиями СЭС.

6) Проводить плановые инвентаризации.

Уборщица - выполняет уборку залов, туалетных помещений.

Гардеробщик – принимает верхнюю одежду, выдает ее и следит за сохранностью вещей.

Охрана – отвечает за пропуск гостей в ресторан. Следит за порядком.

В кадровой политике ресторана, основной акцент делают на следующие направления:

1) Проводит подбор персонала.

2) Занимается ориентацией новых сотрудников.

3) Работа по профессиональному обучению (как новых, так и уже работающих сотрудников).

4) Разработка системы оплаты труда.

Бухгалтерский учет в ресторане основан на общих принципах и положениях законодательства и нормативных документах.

Для того, чтобы охарактеризовать объем продаж ресторана «Максимилианс», необходимо воспользоваться таким показателем, как товарооборот.

Товарооборот ООО «Максимилианс» состоит из 2-ух главных частей:

• реализации продукции личного производства;

• реализации покупных продуктов.

Реализация продукции собственного производства, а также покупных товаров непосредственно потребителям через обеденные залы и буфеты составляет розничный товарооборот предприятия.

Проведем анализ основных результатов деятельности ресторана. (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Анализ основных результатов деятельности ресторана ООО «Максимилианс»

Показатель	2014г	2015г	Отклонение (+, -)	Темп роста, %
Розничный товарооборот	1064	1332	268	125,19
Себестоимость реализованной продукции	470	579	109	123,19
Покупная стоимость товаров	551	696	145	126,32
Прибыль от реализации	43	57	14	132,56
Прибыль отчетного периода	44	81	37	184,09
Рентабельность продукции, %	4,21	4,47	0,26	106,15
Рентабельность продаж, %	4,04	4,28	0,24	105,89

Рассмотрим динамику изменения показателей рентабельности (рисунок 2.2).

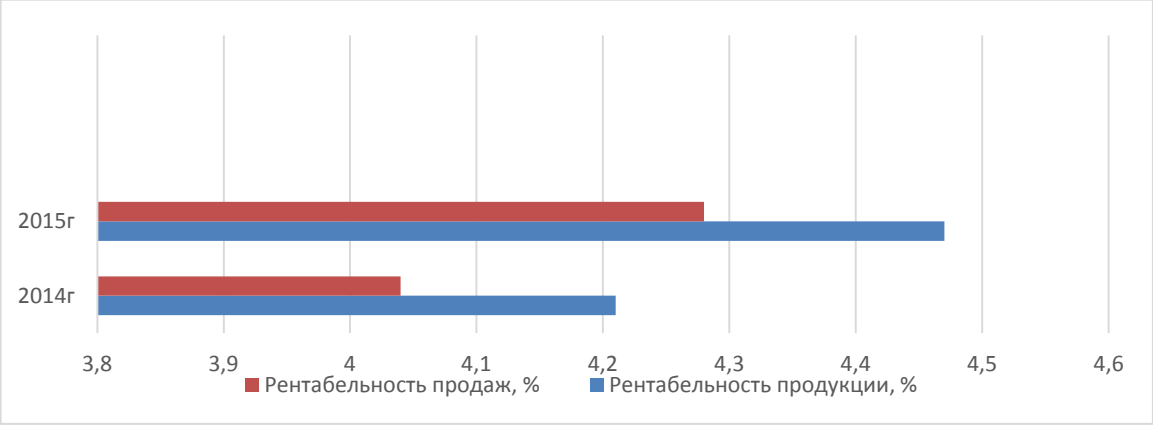

Рисунок 2.2 - Динамика изменения показателей рентабельности

Данные таблицы 2.4 и рисунка 2.2, свидетельствуют о том, что в исследуемом периоде, ресторан функционировал достаточно эффективно, поскольку ему удалось добиться увеличения абсолютных и относительных показателей эффективности функционирования, а именно: прирост прибыли от реализации составил 14 млн. руб., прибыли отчетного периода – 37 млн. руб. Рентабельность продукции в течение анализируемого периода возросла на 0,26 %, рентабельность продаж – на 0,24 %.

2.2 Конкурентный анализ рынка общественного питания в городе Челябинск, в сегменте пивных ресторанов

По состоянию на 01.01.2015 в городе Челябинск функционируют 1 178 предприятий общественного питания с общим количеством посадочных мест 80 908.

На фоне не стабильного экономического состояния и снижения доходов населения в России, множеству организаций общественного питания пришлось закрыть свои предприятия. Оборот общественного питания составил 1716,5 млн.руб., 94,2% в действующих ценах и 85,7 в сопоставимых ценах к соответствующему периоду 2014 года.

По данным за 2015 год, в Челябинске перестали функционировать рекордное число предприятий общественного питания – 80 заведений. К ним относятся:

– «Дас Колбас»;

– Juice Master;

– дисконт-бар Killfish;

– «Парасоле»;

– компания «Юниверфуд»;

– бары Las-Vegas и McQueen;

– «Блинофф»;

– ресторан «Чингис Хаан»;

– паб King's Cross;

– пиццерии Mix Pizza4

– Peperoni и другие.

Но несмотря на большие потери, открылось достаточно много новый заведений. За 2015 год открылось чуть меньше 60 заведений. Например, такие как:

– Daiquiri bar;

– «Руки Вверх Бар»;

– пиццерия «Перчик»;

– «Мегаполис» открыл 6 точек общепита в ТРК «Алмаз»;

– Traveler's Coffee;

– Ресторан «Коза» открыл вторую точку;

– кафе Aperoll;

– винный ресторан Envy и другие.

В условиях кризиса и отсутствии многих иностранных продуктов, всем заведения общественного питания в Челябинске пришлось приложить много сил и средств, для восстановления и нормального функционирования предприятия. Так как, сфера общественного питания сильно зависит от динамики потребительского спроса.

Потребительский рынок города Челябинска является гибким и устойчивым сектором экономики. Несмотря на высокую зависимость от потребительского поведения в условиях нестабильной финансово-экономической ситуации, он проявил себя как умеренно стабильный, с соответствующим уровнем насыщенности товарами и услугами, развитой сетью предприятий торговли, общественного питания и высокой предпринимательской активностью.

Безусловно, ресторан «Максимилианс», также столкнулся с данной проблемой.

Поэтому, для того, чтобы предприятие продолжало функционировать и получать достаточно прибыли, нам необходимо проанализировать его конкурентоспособность.

Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, стратегии. Другими словами, это поможет нам выяснить в каком месте конкурент слабее и позволит увеличить собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Исследования конкурентов дает организации возможность:

– лучше оценить рыночную ситуацию,

– быстрое реагирование на действия соперников,

– избавляться от собственных слабых сторон,

– повышать конкурентоспособность и эффективность в целом.

Но, оценка конкурентов всего рынка общественного питания чрезвычайна сложна. Поэтому необходимо выделить позицию, которая более сильно влияет на конкурентную среду ресторана «Максимилианс».

Ни для кого, не секрет, что ресторан «Максимилианс» славится своей собственной пивоварней, которая приносит хороший доход.

Следовательно, мы будет оцениваться конкурентную среду с одной позиции: Пивные рестораны, расположенные в Центральном районе.

Значит, основными конкурентами ресторана Максимилианс являются: Ресторан “Сова”, “Вобла” , “Fox & Goose”, “PAULANER RRAUHAUS”, “Коза”, “Веселый Кабан”, “Дом Спиридонова”, “MORAVSKY VRABEC”, “Брудершафт” (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Предприятия – конкуренты пивных ресторанов в Центральном районе

№	Предприятие - конкурент	Характеристика кухни	Дополнительные услуги	Средняя цена чека.
1	«MAXIMILIANS»,пивной ресторан	Немецкая	Живая музыка, Бизнес – ланчи, С танцполом.	1100р.
2	Вобла бар	Европейская	Кальян, наличие wi-fi.	800 р.
3	Ресторан «Сова»	Русская	Живая музыка, романтика, наличие wi-fi, бизнес - ланчи.	1200р.

Окончание таблица 2.5

4	«Fox & Goose, ирландский паб»	Ирландская	Летняя веранда, еда на вынос, бизнес - ланчи, наличие wi-fi, спортивные трансляции.	1500р.
5	«PAULANER RRAUHAUS», пивной ресторан	Немецкая	Живая музыка, при гостинице, завтраки, бизнес – ланчи.	1500р.
6	Ресторан «Коза»	Европейская	Бизнес – ланчи, наличие wi-fi.	1000р.
7	«Веселый Кабан», пивной ресторан	Русская	наличие wi-fi, живая музыка, бизнес – ланчи.	950р.
8	Ресторан «Дом Спиридонова»	Русская	Живая музыка, танцпол, наличие wi-fi.	850р.
9	«MORAVSKY VRABEC», чешский ресторан	Чешская	Караоке, наличие wi-fi, постное меню.	1200р.
10	ресторан «Брудершафт»,	Немецкая	Наличие wi-fi, живая музыка, шоу-программа, бизнес-ланч.	1000р.

По результатам проведения исследования, можно выделить конкурентов по национальной кухне. (рисунок 2.3).

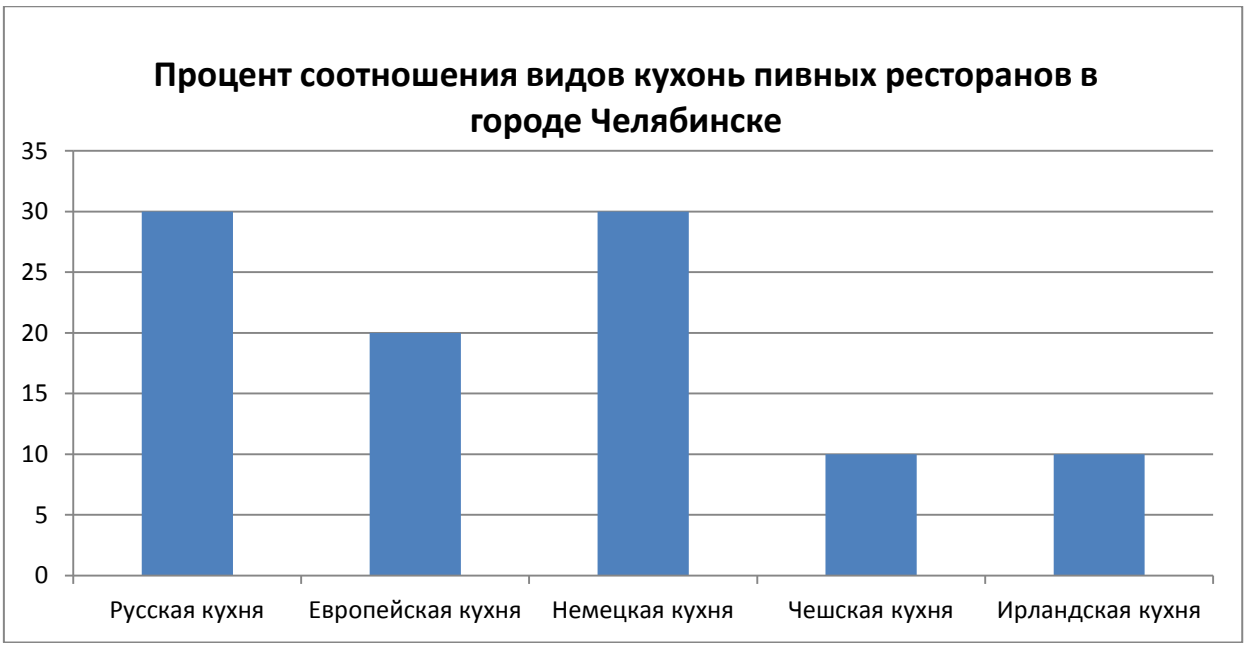

Рисунок 2.3 - Рестораны – конкуренты по национальной кухне в городе Челябинске

Особенностями ресторанов – конкурентов:

1) Наличие своей пивоварни, или живого пива в тарах.
2) Предоставление дополнительных услуг (живая музыка, бизнес-данчи и т.д.)
3) Стиль ресторана (русский, ирландский, чешский, немецкий, американский и т.д.).
4) Множество национальных блюд из различных стран.

Согласно результатам проведенного исследования внутри данной группы конкурентов можно выделить следующие категории уровня цен:

А) 800 - 1000 рублей

Б) 1000 - 1200 рублей

В) 1200 – 1400 рублей

Г) 1400 – 1600 рублей

Категории цен представлены на рисунке 2.4.

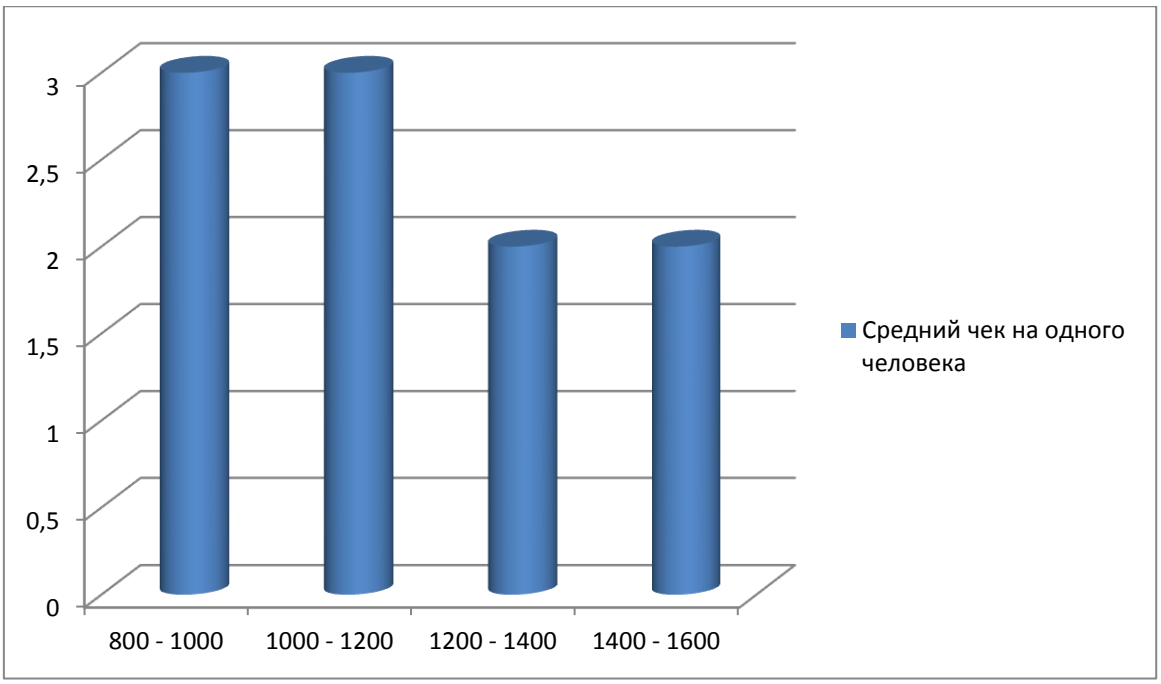

Рисунок 2.4. Средний чек на одного человека в пивных ресторанах города Челябинска

Делая вывод по данному рисунку, можно сказать, что средний чек в пивных ресторанах, которые мы рассматриваем, примерно одинаковый и составляет 1000 рублей. В ресторане Максимилианс средний чек на одного человека – 1100 рублей, поэтому можно сделать вывод, что по большинству позиции меню цена мало отличается. Однако следует отметить те, пивные рестораны, где средний чек чуть выше. Это пивной ресторан «PAULANER RRAUHAUS», ирландский паб «Fox & Goose».

2.3 Оценка конкурентоспособности ресторана «Максимилианс»

Для того чтобы, более точно исследовать конкурентов, нам необходимо рассмотреть каждого из соперников более точно, чтобы выяснить их сильные и слабые стороны.

№ 2. Ресторан «Коза».

Ресторан чешской кухни, расположен по адресу улица Труда 156 (ТРК “Западный луч”). Часы работы: с 12-00 до 00-00. Максимальное количество

посадочных мест – 300. В данном пивном ресторане, вы можете отведать различные блюда чешский кухни, насладится национальной музыкой, а

интерьер ресторана (деревянные скамейки) поможет окунуться в атмосферу Чехии.

В ресторане демократичные цены, большой выбор пивных закусок и правильная подача разливного чешского пива.

Меню ресторана состоит из: основного меню, бизнес-ланчей, банкетного меню, живого пива, алкогольных напитков, безалкогольных напитков.

Акции ресторана: пиво на вынос – 20%, именинникам скидка равна возрасту. Так же в ресторане проводятся спортивные трансляции.

№ 3. Пивной бар «Вобла».

Пивной бар «Вобла» расположен по адресу: улица Кирова, 167 не далеко от Центрального парка культуры. Часы Работы: с 14-00 до 01-00. Максимальное количество посадочных мест – 90. В этом заведении вы можете насладиться: немецкой, чешской, ирландской кухнями, попробовать свыше ста сортов пива.

Акции: именинникам скида 20%; набор болельщика; купи один, а получи два. Так же, в баре проводят спортивные трансляции и при желании можно заказать кальян.

Меню: живое пиво, алкогольные напитки, безалкогольные напитки, закуски.

№ 4. Ресторан «Сова».

Пивной ресторан “Сова” расположен по адресу: проспект Ленина, 59 в самом центре Челябинска. Русский ресторан существует с 1998 года и имеет хорошую репутацию. Часы работы: Воскресение – вторник с 11.00 до 00.00, среда – суббота с 11.00 до 02.00. Максимальное количество посадочных мест – 120. Ресторан располагает двумя залами: основной зал 80 посадочных мест, а также в VIP-зал на 40 мест. Интерьер выполнен в русском стиле, с обилием дерева и декоративных элементов: шкуры медведей, чучела зверей, самовары

и другой антураж. В меню акцент сделан на блюда русской кухни, но также доступны блюда восточной и европейской кухонь. В ресторане «Сова» вы сможет посмотреть спортивную трансляцию. С 11.00 до 16.00 в «Сове» подаются сытные и вкусные бизнес-ланчи. По четверг, пятницу, субботу живая музыка и возможность потанцевать.

Акции пивного ресторан: рибай-стейк 480 рублей за 100гр + бокал вина в подарок, бизнес-ланч в "Сове" от 190 рублей, именинникам скидка 25%

№ 5. «Fox & Goose», ирландский паб.

Пивной ресторан расположен в центре Челябинска на улице Кирова, 177.Это первый в Челябинске Ирландский паб, который был открыт в декабре 2002 года. Часы работы: с 9.00 до 00.00.

Максимальное количество посадочных мест – 80. В данном заведении вы можете: попробовать легендарное пиво (Гиннес, Килкенни, Харл и Стронгбоу), насладиться атмосферой и интерьером Ирландии, заказать доставку на дом, посмотреть спортивные трансляции, послушать живую музыку, сыграть в настольный футбол, так же здесь большой выбор алкогольных, безалкогольных напитков, хороший ассортимент блюд и закусок.

Акции пивного ресторана: скида 10% при заказе банкета, дисконтная карта (накопительная от 3 до 15%), если сумма чека 1100 рублей.

№ 6. Пивной ресторан «PAULANER RRAUHAUS».

Ресторан – пивоварня «PAULANER RRAUHAUS» расположен в центре Челябинска по улице Труда, 179 в отеле Radisson Blu.

Часы работы: воскресенье – четверг с 12.00 до 01.00, пятница – суббота с 12.00 до 03.00. Максимальное количество посадочных мест – 450.

Ресторан предлагает: собственную пивоварню, классическую баварскую кухню, новые предложения каждую неделю, возможность проведения (банкетов, свадеб, презентации и т.д.), высокий сервис обслуживания, большой ассортимент блюд и напитков, стильный

европейский дизайн, живая музыка, кальян, хорошая парковка, бесплатный wi-fi, просмотр спортивных матчей.

Акции ресторана: по воскресениям скидка 25% на все меню, в понедельник можно получить третий литр пива в подарок.

№ 7. Пивной ресторан «Веселый Кабан».

Ресторан – пивоварня расположен по адресу: улица Ленина, 35 (в здании ЧелябГИПРОМЕЗ). Часы работы: воскресение – среда с 12.00 до 00.00, четверг – суббота с 12.00 до 02.00. Ресторан имеет 4 зала. Максимальное количество посадочных мест – 140.

В данном заведении разнообразное меню, большой выбор пивных закусок и напитков. Ресторан – пивоварня славится своим пивом. Пиво собственного производства 3 сортов (светлое, темное, нефильтрованное) Так же предприятие предоставляем свободный доступ в интернет через wi-fi, просмотр спортивных трансляций, бизнес - ланчи.

Акции ресторана: пиво на вынос – скидка 15%, банкеты – скидка 20%, четверг – скидка на пиво 50%, пятница и суббота – именинникам скидка 20%,

№ 8. Ресторан «Дом Спиридонова».

Ресторан расположен на проспекте Ленина, 21в (цокольный этаж).

Часы работы: воскресение – четверг с 12.00 до 02.00, пятница – суббота с 12.00 до 03.00. Максимальное количество посадочных мест – 450.

Ресторан «Дом Спиридонова» гордится своей историей, традициями, хорошей репутацией, большим ассортиментом блюд, закусок и напитков.

Дополнительная информация: бизнес - ланчи с 12.00 – 18.00 (стоимость 210рублей), средний чек на человека – 850 рублей, свободный доступ в интернет, винная карта, живая музыка, спортивные трансляции, заказ столиков, еда на вынос, детское меню, парковка, настольные игры, кальян, танцевальная и концертная площадка. Способы оплаты: наличный расчет, mastercard, goldcrown, безналичный расчет.

Акции ресторана: при проведении банкета, предусмотрена выгодная система скидок и бесплатно предоставляется бильярд.

№ 9. Чешский ресторан «MORAVSKY VRABEC».

Ресторан расположен по улице Коммуны, 60. Заведение находится в помещении ТЦ Гостиный двор. Часы работы: понедельник – воскресенье с 12.00 до 00.00. Максимальное количество посадочных мест - 194. Ресторан «MORAVSKY VRABEC» – это сытная кухня в лучших чешских и европейских традициях.

Дополнительная информация: неповторимый интерьер, индивидуальный подход к каждому гостю, профессиональный звук и свет, поддержка звукорежиссера, сцена, большой экран, проектор, демократичные цены, быстрое обслуживание, разливное пиво (гамбринус, вельвет, белхавен), большой выбор (блюд, закусок, напитков).

Акции ресторана: среда – скидка 30% на пиво, деловые обеды по будням с 12.00 до 16.00. Полный обед – 320 рублей, легкий обед – 240 рублей, отдельно суп или салат – 90 рублей, только второе блюдо – 160 рублей. День рождение – скидка 20%, Пиво на вынос – скидка 10%

№ 10. Ресторан «Брудершафт».

Адрес расположения: Свердловский проспект, 51а (КРК Мегополис)

Часы работы: воскресенье, понедельник – с 12.00 до 01.00, вторник-четверг с 12.00 до 02.00, пятница и суббота – с 12.00 до 05.00.

Для клиентов ресторан предоставляет: три банкетных зала общей вместимостью 435 мест («погреб», «оранжевый зал», «книжный зал»), уникальные шоу – программы, живая музыка, песни на заказ, танцы. Так же есть летняя терраса и большая парковка. В ресторане большой ассортимент блюд, напитков и три сорта свежесваренного пива: helles, pils, weizen.

Акции ресторана: воскресенье, понедельник – за 390 рублей пей пиво, сколько хочешь. При заказе одной порции шашлыка, вторая в подарок. В ресторане часто проводятся конкурсы, где разыгрывают ценные призы.

Для выявления основных конкурентов ресторан “Максимилианс” воспользуемся таким методом как, анкетирование.

С помощью анкетирования (ПРИЛОЖЕНИЕ Б), являющегося эффективным методом маркетинговых исследований, которое позволит получить более полную и достоверную информацию об отношениях потребителей к хозяйствующим субъектам, проведем сравнительную оценку конкурентных преимуществ ООО Максимилиан Ч1 и его конкурентов. В ходе работы, с помощью социальных сетей, было проведено анкетирование 100 респондентов.

В результате опроса в социальных сетях, было выявлено процентное соотношение целевой аудитории ресторана «Максимилианс». Данные представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Процентное соотношение целевой аудитории ресторана

Пол	Женщины		Мужчины	
Возраст	20 – 35 лет	35 – 50 лет	20 – 35 лет	35 – 50 лет
Процентное соотношение	16%	18%	27%	39%
Всего	34%		66%	

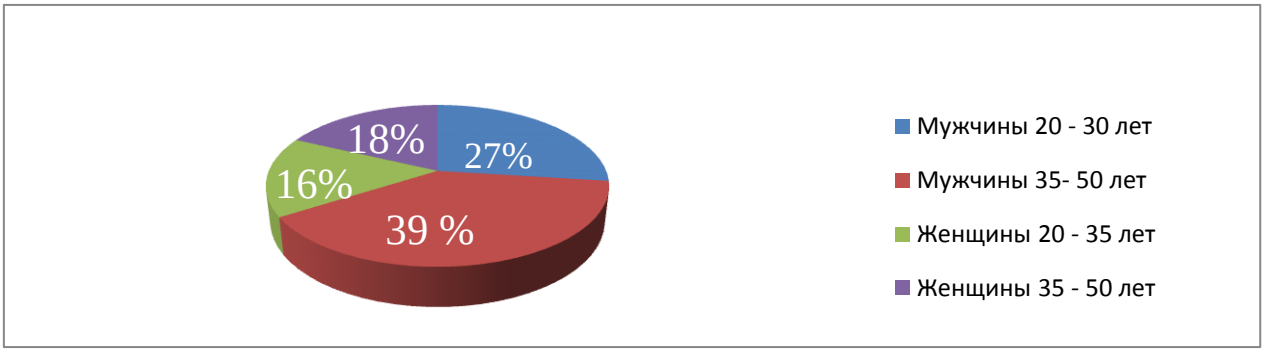

Рисунок 2.5 – Процентное соотношение целевой аудитории ресторана «Максимилиан»

Результатом опроса было выявлено, что основным контингентом ресторана являются: мужчины (66%) от 20 до 50 лет, а женщин (34%) так же в возрасте от 20 до 50 лет.

1. В первую очередь, ресторан интересуют платежеспособные клиенты, а это значит, что уровень дохода должен быть не ниже 30000 рублей в месяц.
2. Платежеспособными являются совершеннолетние люди, а значит преимущественный сегмент – лица старше 18 лет.
3. Внимание также стоит уделить офисным работникам ближайших офисов, так как они составляют основной контингент ресторана во время бизнес – ланчей в будние дни, и успешным предпринимателем, которые, как правило, являются теми, кто является платежеспособными.
4. Так как, в ресторан ежемесячно приезжают популярные звезды, потенциальными клиентами могут быть любой возрастной категории.

В качестве критерий были взяты: ассорти меню, качество кухни, максимальное количество посадочных мест, ценовая политика, наличие танцевальной площадки, интерьер, парковка, уровень обслуживания, популярность компании, реклама, продолжительность работы, доставка и акции.

Следовательно, целевым сегментом были выбраны потребители возраста 20-50 лет со средним достатком или выше среднего.

Необходимо дать оценку выбранным критериям по каждому ресторану. Данные отображены в (таблице 2.7).

Таблица 2.7 – Оценка конкурентных преимуществ

№	Сравнительная характеристика	Наименование ресторана (№)									
		№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10
1	Ассортимент меню	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5
2	Качество кухни	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4
3	Максимальное количество посадочных мест	5	4	2	3	3	5	3	5	3	5
4	Ценовая политика	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
5	Наличие танцевальной и концертной площадки	5	3	2	2	3	5	3	4	5	4
6	Интерьер	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4
7	Парковка	4	3	3	2	3	5	4	5	4	5
8	Уровень обслуживания	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4
9	Популярность ресторана	4	3	2	5	4	4	3	4	4	5
10	Реклама и маркетинг	4	3	2	4	4	5	4	4	3	5
11	Месторасположение	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	Продолжительность работы	5	3	3	4	4	3	3	4	3	5
13	Акции	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5
Сумма		56	47	38	48	49	58	48	54	51	60
Средний балл		4,3	3,6	2,9	3,7	3,8	4,5	3,7	4,2	3,9	4,6

№1 – «Максимилианс»; №2 – «Коза»; №3 – «Вобла»; №4 – «Сова»; №5 – «Fox & Goose»; №6 – «PAULANER RRAUHAUS»; №7 - «Веселый кабан»; №8 – «Дом Спиридонова»; № 9 – «MORAVSKY VRABEC»; №10 – «Брудершафт».

На основании таблицы 2.7 можно сделать следующие выводы: Анализ полученный в ходе анкетирования данных показал (ПРИЛОЖЕНИЕ А), что

более опасными конкурентами ресторана Максимилианс являются: пивной ресторан “PAULANER RRAUHAUS”, ресторан “Брудершафт”, так как сумма сравнительных характеристик этих заведении выше, чем у ресторана Максимилианс.

- Ассортимент в ресторане Максимилианс в целом удовлетворяет требованиям потребителя, кроме того меню меняется, дополняется, вводятся корректировки. Однако исследование показало, что наиболее разнообразный ассортимент в пивном ресторане “PAULANER RRAUHAUS” и в ресторане “Брудершафт”.

– Качество кухни. По результатам опроса в ресторане Максимилианс является хорошим, но в ресторане “Fox & Goose” и ресторане “Сова” уровень выше.

– Применительно к ресторану Максимилианс можно сказать, что цены по большинству позиций меню схожи, так как уровень среднего чека рассматриваемых заведений, так же, примерно одинаковый и составляет 1000 рублей.

– По таким показателям как: количество посадочных мест, наличие танцевальной и концертной площадки, интерьер и продолжительность работы, ресторан Максимилианс занимает одну из лидирующих позиции.

– Что касается уровня обслуживания, наиболее соответствующий по показателям качества и скорости, на данный момент у пивных ресторанов “PAULANER RRAUHAUS” , “Сова”, “Дом Спиридонова”; предполагается, что ресторану “Максимилианс” для увеличения конкурентоспособности необходимо направить больше сил на работу с персоналом. Причиной низкого обслуживания в ресторане “Максимилианс” является большая текучесть кадров, поэтому на предприятии работает много новичков, которые не могут отвечать высоким требованиям ресторана.

Также, с помощью анкетирования данных (Приложение А), можно сказать, что основными конкурентами пивного ресторана “Максимилианс” являются: ресторан “PAULANER RRAUHAUS”, “Сова”, “Брудершафт”, так

как процент их узнаваемости среди респондентов выше, чем у ресторана «Максимилианс» и составляет: «PAULANER RRAUHAUS» (16%), «Сова» (19%), «Брудершафт» (15%). Процент узнаваемости пивного ресторана «Максимимлианс» (13%).

Процент узнаваемости представлен на рисунке 2.5.

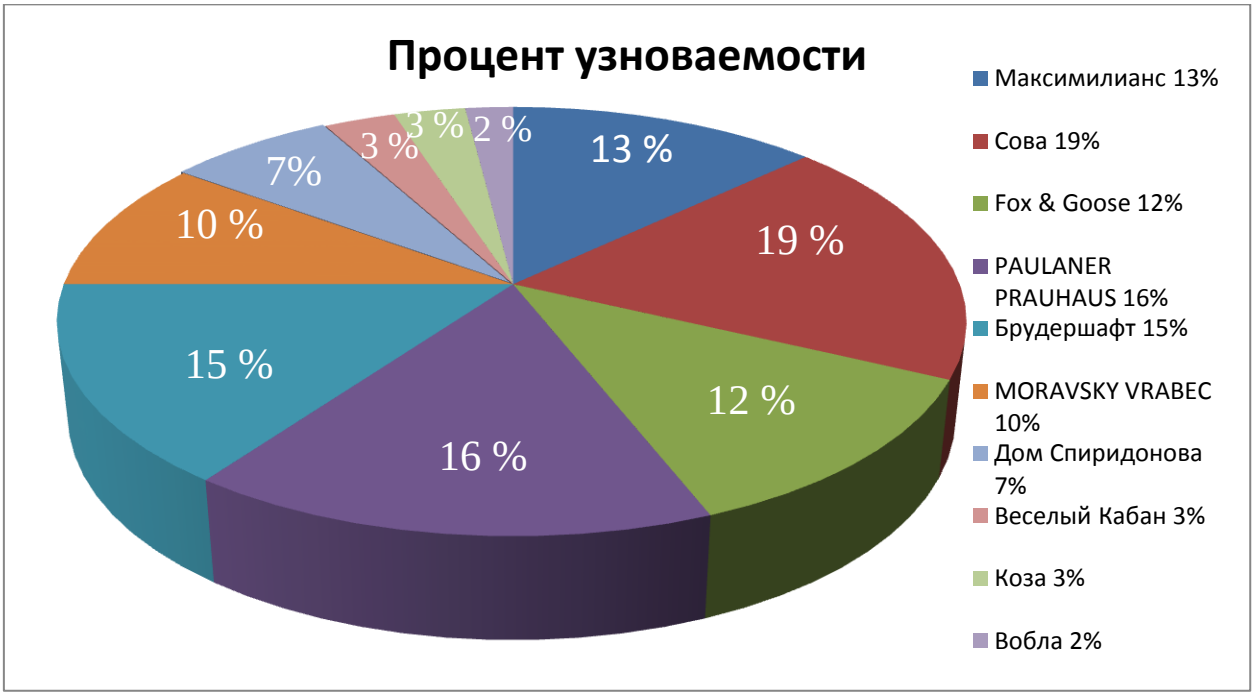

Рисунок 2.5 – Процент узнаваемости пивных ресторанов.

ВЫВОД ПО РАЗДЕЛУ ДВА

Для повышения конкурентоспособности ООО «Максимилианс Ч1» следует ориентироваться на клиента, т.е. вовремя отслеживать рыночную ситуацию, уметь видеть тенденции ее изменения, прогнозировать направление и интенсивность изменений, отслеживать действия конкурентов, вырабатывать и осуществлять целенаправленные меры по сохранению и улучшению рыночных позиций и созданию конкурентных преимуществ. В связи с чем, следует формировать способность к быстрой реакции на изменения, для чего необходима гибкая система управления, восприимчивая к нововведениям, вовремя мотивировать персонал в достижения высокой степени удовлетворенности клиентов.

3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «Максимилианс»

3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления конкурентоспособности предприятия

Проведенное исследование во второй главе диплома показало, что ресторан «Максимилиан» занимает достаточно сильные конкурентные позиции по показателям: ассортимент блюд, качество кухни, интерьер, продолжительность работы, месторасположение, максимальное количество посадочных мест, наличие танцевальной и концертной площадки. Однако это не делает услуги предприятия наиболее конкурентоспособными. Также в ходе исследования, были выявлены отрицательные показатели, влияющие на конкурентоспособность ресторана «Максимилианс». Такими показателями являются: качество обслуживания и популярность ресторана.

Именно на эти отрицательные показатели необходимо воздействовать, для увеличения прибыли пивного ресторана «Максимилианс»

Как отмечалось ранее, укрепить свои позиции в конкурентной среде можно с помощью цены и качества предоставляемой услуги, но кроме этого, не надо забывать о имидже ресторана. Поэтому с целью повышения конкурентоспособности услуг ресторана «Максимилианс» следует направить силы на формирование позитивного имиджа предприятия в глазах общественности.

Это обусловлено тем, что имидж в сфере услуг имеет особую значимость. Рынок ресторанного бизнеса представляет собой определенное социальное пространство, в котором потребители широко осведомлены о качестве услуг ресторанов национальной кухни, так как пользуются ими достаточно часто. Сам характер услуги ресторана дает возможность широкого обмена информацией между клиентами, поскольку они в состоянии оценить все стороны процесса производства данной услуги.

Кроме того, рынок услуг склонен к насыщенности информацией, что создает очевидные преимущества в сторону формирования имиджа предприятия - факторы, благоприятствующие повышению имиджа, оцениваются рынком в короткие сроки.

Одновременно, в целях формирования узнаваемости ресторана, способствующего успеху предприятия, рекомендуются мероприятия, представленные в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Мероприятия по разработке узнаваемости ресторана

Наименование группы восприятия	Рекомендуемые мероприятия по формированию узнаваемости ресторана
Потребители	– Проведение рекламной кампании с целью роста узнаваемости торговой марки компании. – Создание и развитие системы сервисного обслуживания. – Размещение в рекламной продукции информации о заявленной миссии и стратегических целях компании (отображающих интересы потребителей), выделяющей общественный статус потребителей, а еще информацию о качестве, ассортименте предлагаемых услуг.
Общественность	– Проведение рекламной кампании в периодической печати с публикацией информации о миссии и стратегических целях компании (с учетом интересов общественности), деловой репутации компании и его управляющего, участии компании в разных социальных программах. – Публикация интервью управляющего с целью формирования его положительного имиджа в глазах общественности.
Госструктуры	– Создание неформальных отношений с представителями власти через участие в политической жизни, помощи политических и общественных движений, участие в решении региональных проблем экологии, занятости, здравоохранения.

Окончание таблицы 3.1

Партнеры	– Предоставление возможности ознакомления партнеров с миссией и стратегическими целями компании. – Создание высочайшей деловой репутации компании методом строгого выполнения договорных обязательств.
Персонал	– Введение в сознание рабочих точных представлений о миссии и стратегических целях компании, методом отражения их содержания, упоминания на разных собраниях и совещаниях. – Введение системы обучения персонала, направленной на увеличение его профессионального культурного уровня. – Внедрение системы информирования персонала о задачах, решаемых предприятием с целью повышения уровня информационной открытости управления. – Разработка и введение системы оценки работы персонала на основании принятых критериев с учетом мер материального и нравственного стимулирования

Особое внимание при продвижении узнаваемости ресторана следует направить на связи с общественностью(PR).

PR в ресторанном деле - это функция управления, способствующая установлению и поддержанию общения, взаимопонимания и сотрудничества между организацией и общественностью; определяет и делает особый упор на главной задаче руководства - служить интересам общественности; помогает руководству быть готовым к любым переменам и использовать их наиболее эффективно.

Главную цель PR-компаний в ресторане можно сформулировать как способствование увеличению интереса покупателя к заведению, установление положительного отношения и доверия потребителя, т. е. , другими словами, создание в глазах общественности позитивного имиджа, неплохой репутации и уважения к ресторану.

1) распространение информации о ресторане. Профессиональная работа по PR начинается с надежной информации. В основу здесь будут заложены подробные проработки таких проблем организации ресторана, как:

– перечень ответственных сотрудников (кто за что отвечает);

– время работы ресторана - с 10 утра до последнего клиента;

– средняя стоимость бизнес-ланча /ужина -250 рублей/ 1000 руб;

– возможности для проведения досуга клиентов - детские праздники в выходные дни;

– описание местоположения ресторана с указанием маршрута и телефон для заказа столиков;

– стоянки для автомобилей - бесплатная;

– специализация ресторана - немецкая кухня;

– фотографии, живо иллюстрирующие внутреннее убранство ресторана и т.д.

Эта информация постоянно дополняется, исправляется и наполняется новым содержанием, говорящим о событиях, происходящих в ресторане.

2) работа с прессой и СМИ. При работе с прессой менеджеру по маркетингу ресторана следует придерживаться следующих правил:

– исходить из того, что СМИ интересуют новости, а не рекламные тексты о ресторане;

– познакомиться с редакторами, журналистами и репортерами тех изданий, читатели которых входят в вашу целевую группу.

Хорошая и положительно ориентированная статья, написанная известным журналистом, может сделать ресторану имя. Существует достаточное число людей со свободными деньгами, которые захотят посетить такой ресторан хотя бы из чистого любопытства. Обычно наивысшую популярность ресторан приобретает в течение четырех-шести месяцев после опубликования подобной статьи, а затем эта популярность начинает ослабевать.

Основное внимание следует уделять качеству блюд, т.к. если журналистам что-нибудь понравится, то они не жалеют слов.

3) Реклама и интернет. Реклама ресторана в средствах массовой информации может быть эффективна при соблюдении определенных

условий. Основное из них - четкое представление о том, чем ресторан отличается от многих других. Что именно может заставить ваших клиентов приехать именно к вам с другого конца города. После чего эти преимущества необходимо соответствующим образом отразить в рекламном объявлении.

Интернет - является мощным средством создания положительного имиджа ресторана и при грамотном управлении способен существенно повысить его посещаемость. Для ресторана планируется создать возможность заказа некоторых услуг - например, резервирование столиков. Однако интернет требует постоянного участия. Являясь самостоятельной отраслью бизнеса, он подчиняется своим законам, несоблюдение их ведёт к потере средств. Здесь необходимо обратить внимание на то, чтобы персонал ресторана владел информацией о функционировании сайта.

4)Внутренний PR (средства PR, используемые для улучшения работы ресторана): когда речь идет о работе PR внутри ресторана, то, в первую очередь, это касается установления PR отношений между его сотрудниками. PR - это забота не только дирекции, но и каждого сотрудника в отдельности, особенно тех, кто вступает в непосредственный контакт с клиентами (кассиры, бармены, администратор зала, стюарды).

Внутренний PR ресторана может осуществляться следующими способами:

– опрос сотрудников, исследование и оценка их мнения о работе;

– персональные характеристики;

– ориентиры для новых сотрудников;

– семинары по повышению квалификации и справочная литература;

– приобщение сотрудников к планированию и проведению PR мероприятий;

– сообщения в прессе с упоминанием лучших работников предприятия;

– участие в кулинарных соревнованиях.

PR мероприятия внутри ресторана преследуют две цели:

– создание позитивных PR отношений среди сотрудников;

– установление доверительных отношений между менеджерами ресторана и его работниками.

5) Внешний PR. Общественная работа в ресторане подразумевает установление отношений с потенциальными клиентами, СМИ, партнерами, поставщиками, государственными структурами, инвесторами, конкурентами, союзами и ассоциациями.

Эта работа обеспечивается в долгосрочной перспективе мероприятиями по установлению PR. Это означает формирование на долгосрочную перспективу положительного имиджа предприятия, включающего положительную оценку клиентами и общественностью его значимости, престижа, репутации и известности.

Работа с клиентами. В данном случае представляется целесообразным иметь сотрудников, формирующих тот самый «имидж» ресторана, работающих с гостями ресторана, причем не только в рамках PR программ, касающихся приема VIP – клиентов. Будучи инструментом коммуникативного маркетинга, PR деятельность не должна пренебрегать и простыми посетителями.

Работа с клиентами может проводиться также в письменной форме, путем обработки информации и ее публикации в соответствующих изданиях. В нем будут публиковаться сообщения о ресторанных программах, важнейших событиях, способных заинтересовать определенный круг потребителей услуг ресторана.

В рамках программы PR по установлению контактов с клиентами хороший эффект дают системы скидок, предоставляемые постоянными клиентам.

Кроме того, в качестве рекомендаций для повышения конкурентоспособности услуг ресторана можно предложить следующее:

– Проработка общей стратегической концепции деятельности ресторана.

– Организовать и вести маркетинговую информационную систему в ресторане.

– Наладить и поддерживать систему внутрифирменных коммуникаций.

– Создание новой и совершенствование выпускаемой продукции с учетом результатов маркетинговых исследований, оптимизация ассортимента в соответствии с запросами клиентов ресторанного комплекса (даже придерживаясь традиционных блюд, в связи с изношенным кухонным оборудованием, можно обновить меню, осовременив ингредиенты).

– Выделение средств на постоянное повышение образовательного уровня персонала, непосредственно контактирующего с клиентами.

Таким образом, ресторанный бизнес увлекателен и перспективен: правильный выбор места, кухни, атмосферы и толково организованное обслуживание создают возможность для привлечения рынка и дают хорошую прибыль и инвестиции.

3.2 Пути повышения конкурентоспособности пивного ресторана «Максимилианс».

Рассмотрев различные стратегии для повышения конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод, что для успешной работы ресторана «Максимилианс» необходимо внедрить следующие мероприятия:

Основной акцент необходимо направить на повышение качества обслуживания, так как исходя из данных анкетирования, ресторан «Максимилианс» уступает в этом показателе многим своим конкурентам. Поэтому, для решения данной проблемы, необходимо ввести еженедельные тренинги, по повышению уровня квалификации официантов и барменов.

В таблице 3.2 представлен план проведения тренингов на 1 месяц текущего года (июль 2016 год).

Таблица 3.2 – План проведения тренингов

Июль 2016 г.	Направление для изучения	Ответственное лицо
1 неделя	Тренинг по основному меню, в него входит: горячие блюда из мяса и рыбы; салаты; горячие и холодные закуски; десерты. Задачи тренинга: изучить состав; способы и время приготовления; подачу блюда; стадии прожарки мяса и т.д.	шеф-повар
2 неделя	Тренинг по бару, в него входит: изучения всех напитков, включая (алкогольные, безалкогольные напитки, коктейли) имеющихся в баре; состав; крепость; классификация; способы подачи и т.д.	менеджер зала
3 неделя	Практика. Тренинг в манере игры. Суть данного тренинга позволяет научить официантов и барменов, правильно общаться с потребителем. В качестве потребителя во время тренинга будет менеджер, который дает корректировки, подсказки, как необходимо вести себя в той или иной ситуации. Также во время тренинга изучаются основные методы продаж, последовательность обслуживания и т.д.	менеджер зала
4 неделя	Тренинг по акциям, скидкам, бонусам. Также сюда входит изучение программы выступления звезд, их точную информации (время, стоимость, дата).	менеджер зала

Проведение тренингов должно положительно отразится на конкурентоспособности пивного ресторана «Максимилианс». Так как тренинги для официантов и барменов влияют на качество их работы, причем, официанту не придется находиться на стадии обучении, долгое время. Тренинг учит официанта и бармена создать позитивное настроение клиенту, расположить его к хорошему заказу, что соответственно повысит число продаж и прибыль ресторана. Таким образом, можно сделать вывод, что при грамотной работе с персоналом, используя различные тренинги, прибыль ресторана увеличится как минимум на 5%.

Также не стоит забывать о стимулировании персонала. Для более эффективной продажи товаров и услуг, можно воспользоваться следующими дополнительными вознаграждениями:

– Материальное стимулирование.

Основой материального стимулирования на предприятиях является премиальная система. Премии должны начисляться в зависимости от трудового вклада коллектива и каждого работника персонально, уравнительность в материальном поощрении недопустима. Для обеспечения премиальной системы денежными ресурсами создаются фонды экономического стимулирования. Размеры отчислений в эти фонды возрастают при улучшении показателей деятельности предприятия и, наоборот, при ухудшении - снижаются.

Можно ввести следующие премии:

- За выполнение плана продаж. Если план продаж за месяц выполнен на 90% и более процентов, то работник получает премию в виде 20% от заработной платы.
- Лучший работник месяца – 20%. Лучший работник определяется, по средней оценке, за месяц.
- 13 заработная плата. Работники, работающие в организации более одного года, получают 13 заработную плату.

– моральное стимулирование (грамоты, поощрительные подарки, благодарности)

– путем соревнования между сотрудниками на лучшие показатели по продажам, по качеству готовой продукции.

Еще одним отрицательным показателем, выявленным в ходе анкетирования, является: популярность ресторана «Максимилианс». Результат анкетирования показал, что ресторан «Максимилианс» находится на 4 месте из 10 рассмотренных пивных ресторанов.

В системе продвижения можно использовать рекламу на транспорте, так как этот вид наружной рекламы уже успел зарекомендовать себя, как эффективный способ донесения информации до потребителя. Движущееся рекламное изображение привлекает большее внимание потребителя по сравнению со стоящей стационарной рекламой. К тому же, грамотная стратегия расположения маршрута, позволит охватить большинство районов города при помощи 1 - 2 транспортных сред, при этом ни неся больших расходов на рекламу для предприятия. Размер рекламной площади – 25 кв.м.

Преимуществами данной рекламы являются:

1) Широкий обхват целевой аудитории. Курсируя по городу по 15-18 часов в сутки, водитель транспортного средств, на котором расположена наша рекламная информация, воздействует на все слои населения: пешеходы с обеих сторон улиц, пассажиры частного и общественного транспорта, водители частного и общественного транспорта.
2) Высокая повторяемость. Это дает частую повторяемость рекламного сообщения на улицах города Челябинска.
3) Высокий показатель запоминаемости. По сравнению с ТВ и радио, реклама на транспортном средстве не успевает надоесть потребителю.

Следующим шагом, необходимо выбрать оптимальный маршрут – по протяженности, охвату аудитории и близости к определенным точкам продаж.

Рассмотрим маршрут № 64 (Большой автобус – Mercedes)

Размер рекламной площади – 25 кв.м.

Маршрут следования: улица Профессора Благих - улица Бейвеля - улица Чичерина - улица 250-летия Челябинска - улица 40 Лет Победы - улица Братьев Кашириных - улица Труда - улица Энгельса - проспект Ленина - улица Свободы. Конечная остановка – Железнодорожный вокзал.

Расстояние маршрута – 21,5 километров.

Данный маршрут охватывает довольно большую численность аудитории, и все эти люди являются потенциальными потребителями пивного ресторана «Максимилианс». Маршрут охватывает такие районы Челябинска как: Парковый район, Калининский район, Курчатовский район, Центральный район, Ленинский район. Также на протяжении маршрута встречаются: ТРК Родник, ТРК Гагарин Парк, супермаркеты (Магнит, Пятерочка, Молния), ЧелГУ, площадь революции, Детский мир и т.д. Именно на этих местах, постоянно большое скопления людей.

Исходя из представленных мероприятий по повышению конкурентоспособности пивного ресторана «Максимилианс», необходимо определить общий бюджет на проведение рекламного продвижения и улучшения качества обслуживания, при помощи тренингов.

Первым мероприятием для определения затрат на проведение является информационная реклама на транспорте.

Стоимость размещения рекламной информации на Автобусы (MAN, ЛИАЗ, MERCEDES) в Челябинске, представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Стоимость размещения рекламной информации

Наименование	Период	Стоимость
Размещение рекламы	3 месяца	84 900 рублей
Размещение рекламы	6 месяцев	125 400 рублей
Размещение рекламы	12 месяцев	173 200 рублей

Для увеличения узнаваемости пивного ресторана «Максимилианс», нам вполне будет достаточно 12 месяцев. Следовательно, расходы на рекламу составят – 173 200 рублей. Данным рекламным методом, ресторан «Максимилианс» никогда не пользовался. Поэтому при малых расходах, у ресторана появляется хорошая возможность повысить узнаваемость для привлечения новых потребителей, а следовательно и прибыль.

Еще одним методом для повышения конкурентоспособности предприятия, мы выбрали улучшение качества обслуживания. Так как ресторан «Максимилианс», исходя из данных анкетирования, находится на четвертом месте из десяти рассмотренных пивных ресторанов.

Для улучшения качества обслуживания, мы воспользуемся обучающими тренингами. Поскольку высокий сервис обслуживания является одним из основных критерием для успешной работы ресторана. Поэтому, именно тренинги позволят затронуть все факторы и мелочи работы с потребителем. В таблице 3.4 представлены затраты на проведение тренингов на 1 месяц.

Таблица 3.4 – Затраты на проведение тренингов

Месяц 1	Направление тренинга	Ответственное лицо	Расходы на проведение
1 неделя	Тренинг по основному меню	Шеф – повар	+1500 рублей к заработной плате
2 неделя	Тренинг по бару	Менеджер зала	+1000 рублей к заработной плате
3 неделя	Тренинг. Практика	Менеджер зала	+1000 рублей к заработной плате
4 неделя	Тренинг по акциям	Менеджер зала	+1000 рублей к заработной плате
Итог			4500 рублей в месяц

Так как тренинги необходимо проводить ежемесячно, потому что в ресторане большая текучка персонала, рассчитаем затраты на их проведение в течении одного года.

4 500 рублей * 12 месяцев = 54 000 рублей.

В итоге, для проведения мероприятий по улучшению конкурентоспособности пивного ресторана «Максимилианс», нам потребуется – 54 000 рублей на обучающие тренинги персонала и 173 200 рублей на информационную рекламу на транспорте.

54 000 рублей (затраты на обучающие тренинги) + 173 200 рублей (затраты на информационную рекламу) = 227 200 рублей.

Следовательно, для повышения конкурентоспособности пивного ресторана «Максимилианс», общей суммой расходов на проведение мероприятий будет – 227 200 рублей в год.

ВЫВОД ПО РАЗДЕЛУ ТРИ

Исходя из характеристики пивного ресторан «Максимилианс» можно сделать вывод, что предприятие является конкурентоспособным. Однако в условиях усиления конкурентной борьбы на российских рынках обращать самое пристальное внимание на различные методы маркетинговых исследований, в том числе и рекламы с целью минимизации затрат на поиск эффективных стратегий, позволяющих прочно удерживать рыночные позиции и наращивать объем сбыта, сохраняя существующих потребителей и привлекая новых.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания дипломной работы были подробно рассмотрены понятия, виды, методы повышения конкурентоспособности, а также рассмотрели мероприятия по повышению конкурентоспособности ресторана «Максимилианс».

Значение конкуренции для самых глубоких основ функционирования рыночной экономики огромно. Конкуренция стала неотъемлемой частью рыночной среды и является необходимым условием развития предпринимательской деятельности.

Это способствовало выделению конкуренции в важный фактор маркетинговой среды фирмы, потребность в исследовании и анализе которого объясняется его существенным влиянием на хозяйственную деятельность любой компании, функционирующей на рынке услуг. В связи с этим, проведение исследования конкуренции является неотъемлемой задачей службы маркетинга любой фирмы.

Конкурентоспособность с точки зрения потребителя - это более высокое по сравнению с аналогами-заменителями соотношение современных качественных характеристик услуги, затрат на её приобретение и потребление при их соответствии требованиям определенного сегмента. С точки зрения производителя конкурентоспособность услуги - это достижение безусловной рентабельности в своей деятельности и создание положительного имиджа у своих потребителей.

Анализ показал, что сильными сторонами ресторана является ассортимент блюд, качество кухни, интерьер, продолжительность работы, месторасположение, максимальное количество посадочных мест, наличие танцевальной и концертной площадки, по сравнению с основными конкурентами.

Это определило необходимость разработки мероприятий по совершенствованию имиджа ресторана. Особое внимание здесь следует

уделить рекламе, а именно распространению информации о ресторане, работе с прессой и СМИ, усовершенствованию интернет-сайта, и, самое главное - работе с клиентами.

Данные мероприятия будут способствовать формированию позитивного имиджа ресторана, что не только повысит конкурентоспособность ресторана, но и принесет достойную прибыль и создаст хороший фундамент для дальнейшего роста.

Предприятие общественного питания «Максимилианс» можно отнести к пивному ресторану. Ресторан осуществляет свою деятельность 3 года. За время своего существования ресторан сумел создать себе хороший имидж, привлечь большое количество посетителей, многие из которых стали постоянными клиентами. Несмотря на большую конкуренцию, большинство из них остаются верны ресторану.

Стратегическая цель ресторана - удержание постоянных посетителей и привлечение новых в различных ценовых сегментах: с невысоким, средним и высоким средним чеком. Неизменные элементы стратегии на протяжении деятельности ресторана - это вкусная и качественная пища по приемлемым ценам; приятная и запоминающаяся атмосфера ресторана. Каждое блюдо готовится под заказ. Ресторан предлагает блюда немецкой кухни. Несомненно, управление потоком посетителей и выручкой осуществляется с помощью своевременных изменений в меню и специальных сезонных предложений.

Целью данной дипломной работы являлась разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности, на примере ресторана «Максимилианс».

Объектом исследования является пивной ресторан «Максимилианс».

Предметом исследования является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности для ООО «Максимилианс Ч1».

Целью выпускной квалификационной работы была разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Максимилианс Ч1».

Для достижения цели выпускной квалификационной работы были выполнены следующие задачи:

1) Были изучены теоретические аспекты конкурентоспособности и методы ее повышения;

2) Был рассмотрен рынок пивных ресторанов в Челябинске;

3) Анализ деятельности предприятия;

4) Анализ конкурентов и потребителей;

5) Предложены и выработаны рекомендации по совершенствованию эффективности деятельности ресторана.

Таким образом, поставленные в дипломном проекте задачи решены и цели достигнуты.

БИБЛЕОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности. [Текст] Маркетинг. - №4. - 2003.

2 Бест, Р. Маркетинг от потребителя [Текст] / Р. Бэст. – М.: МИФ, 2015.

3 Бухаров И., Сирый В., Ярков С., Сокирянский Ф. - Ресторанный бизнес: управляем профессионально и эффективно. [Текст]: полное практическое руководство /--М.: Эксмо, 2010.

4 Волкова И.В., Миропольский Я.И., Мумрикова Г.М. Ресторанный бизнес в России. [Текст] С чего начать и как преуспеть. М.: Флинта, 2006.

5 Вонг, Дж. 4. Сондерс. – 5-е европейское издание [Текст]. – ИД Вильямс, 2014.

6 Еремеева Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст]. / Н.В. Еремеева, С.Л. Калачев. – М.: КолосС, 2006.

7 Заярная И.А. Управление повышением конкурентоспособности предприятия/ И.А. Заярная// Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы междунар. науч. Конф [Текст]. (г.Санкт-Петербург, апрель 2012г.). СПБ.: Реноме, 2012.

8 Кучер Л. С. Ресторанный бизнес в России [Текст]. Росконсульт,

2002 г.

9 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Маркетинг и маркетинговые исследования [Текст]: Журнал. – М.: ЗАО «Издательский дом Гребенникова». – 2009-2013.

10 Лазаренко А.А. Методы оценки конкурентоспособности [Текст]/ А.А. Лазаренко// Молодой ученый. 2014. - №1.

11 Лифиц И. М. , Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст]: учебное пособие.- М.: Юрайт, 2009.

12 Маркетинговые коммуникации: Журнал. – М. [Текст]: ЗАО «Издательский дом Гребенникова». – 2009-2013.

13 Минько Э.В. Качество и конкурентоспособность [Текст]. Э.В. Минько, М.Л. Кричевский. СПб.: Питер, 2004.

14 Мумрикова Г.М., Миропольский Я. И., Волкова И. В. Развитие ресторанного бизнеса [Текст]. Москва. 2002.

15 Милл Р.К. Управление рестораном [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям Социально-культурный сервис и туризм, Экономика и управление на предприятии, Менеджмент в сфере услуг, Управление персоналом/ Р.К. Милл; пер. с англ. 3-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

16 Надточий В.А. Имидж ресторана как фактор его конкурентоспособности [Текст] / В.А. Надточий// Молодой ученый. 2013. - №12.

17 Панкрухин, А. П. Маркетинг /А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2007.Соловьев, Б.А. Маркетинг[Текст]: учебник / Б.А. Соловьев, А.А. Мешков, Б.В. Мусатов. – М.: Инфра-М, 2014.

18 Печенкин А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей [Текст] // Маркетинг. – 2006. – №2.

19 Пострелова А.В. Оценка конкурентоспособности предприятия /А.В. Пострелова, М.С. Маркин [Текст] // Молодой ученый. 2013.

20 Романов, А. А. Маркетинг [Текст]: Учебное пособие / А. А. Романов, В. П. Басенко, Б. М. Жуков. — М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К°”, 2012

21 Сливотски, А. Управление спросом [Текст] / А. Сливотски, К. Вебер. – М.: МИФ, 2013.

22 Солдатенков Д.В. Современный ресторан: новые форматы[Текст] М.: Ресторанные ведомости, 2006.

23 Современный ресторан [Текст]. «Панорама», «Просвещение», №6, 2007.

24 Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность [Текст].-М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2007.

25 Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: эксклюзив, технологии формирования стратегии повышения конкурентоспособности [Текст]. / Фатхутдинов Р.А. – М.: Эксмо, 2004.

26 Хмырова С.В. Ресторанный маркетинг [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям Социально-культурный сервис и туризм, Экономика и управление на предприятии, Менеджмент в сфере услуг,

27 Управление персоналом [Текст] / С.В. Хмырова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

28 Шевченко, Д.А. Реклама. Маркетинг. PR [Текст] / Д.А. Шевченко.– М.: РГГУ, 2014.

29 Справочник Челябинских заведений общественного питания. [Электронный ресурс] : — Режим доступа: www.resto74.ru

30 Официальный сайт ресторана «Максимилианс».[Электронный ресурс] : — Режим доступа: www.maximilians.ru

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А - Результаты проведения анкетирования

№ вопроса	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	“Максимилианс”	13%
	“Сова”	19%
	“Fox & Goose”	12%
	“PAULANER RRAUHAUS”	16%
	“Брудершафт”	15%
	“MORAVSKY VRABEC”	10%
	“Дом Спиридонова”	7%
	“Веселый Кабан”	3%
	“Коза”	3%
	“Вобла”	2%
2	Ассортимент	6%
	Кухня	9%
	Количество мест	7%
	Цена	19%
	Танцевальная и концертная площадка	13%
	Интерьер	2%
	Обслуживание	17%
	Популярность	4%
	Режим работы	14%
	Акции	9%
3	2-3 и более раза в месяц	62%
	1 раз месяц	22%
	1 раз в пол года	16%
4	из общения с друзьями	67%
	из рекламы по ТВ и радио	24%
	из публикаций в печати	9%
5	Мужчины	66%
	Женщины	34%

Приложение Б – Анкета

Уважаемый респондент!

Анкетирование проводится среди потенциальных потребителей пивного ресторана с целью выявления сильных и слабых сторон, для улучшения качества работы предприятия; просим Вас ответить на следующие вопросы:

1. Какой из представленных ресторанов подходим именно для Вас?

(Ресторан “Сова”, “Вобла” , “Fox & Goose”, “PAULANER RRAUHAUS”, “Коза”, “Веселый Кабан”, “Дом Спиридонова”, “MORAVSKY VRABEC”, “Брудершафт”, ресторан “Максимилианс”).

_____.

2. На что вы ориентируетесь при выборе пивного ресторана, почему?

Ассортимент; кухня; количество посадочных мест; цена; наличие танцевальной и концертной площадки; интерьер; обслуживание; популярность компании; режим работы; акции.

_____.

3. Как часто вы посещаете пивной ресторан?

А) 2-3 и более раза в месяц;

Б) 1 раз месяц;

В) 1 раз в пол года.

_____.

4. Из каких источников Вы узнали о ресторане?

а) из общения с друзьями, родственниками;

б) из рекламы по ТВ (перечислить каналы: _____);

в) из публикаций в печати (перечислить: _____);

г) из рекламы по радио (перечислить радиостанции: _____).

5. Укажите свой пол, возраст, ваше И.О. _____,

контактный телефон: _____.