

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

число ____ . ____ . ____
месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема «Формирование конкурентных преимуществ предприятия сферы общественного питания на примере компании «Suchi v box»
(наименование темы)

Автор работы Олькова Е.А.
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-120329-2017 Группа МЕН-51з
(номер группы)

Руководитель работы к.э.н., доцент, Сазыкина О.А.
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология О.А. Сазыкина
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования О.А. Сазыкина

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы О.А. Сазыкина

Нормоконтролер О.А. Сазыкина

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Ольковой Екатерины Алексеевны

(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: Формирование конкурентных преимуществ предприятия сферы общественного питания на примере компании «Suchi v box»

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников и приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические основы формирования конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика объекта исследования, проведен анализ положения предприятия на рынке относительно конкурентов и выявлены сильные и слабые стороны предприятия.

В третьей главе представлены практические рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия общественного питания и приведено обоснование их экономической эффективности.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1. Сущность и понятие конкурентного преимущества.....	7
1.2. Методы оценки и формирования конкурентных преимуществ организации.....	12
1.3. Концепция повышения уровня конкурентных преимуществ организации.....	21
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА ПРИМЕРЕ SUSHI V BOX	
2.1. Характеристика компании Sushi v box.....	26
2.2. Оценка внутренней и внешней среды Sushi v box.....	29
2.3. Оценка конкурентных преимуществ Sushi v box.....	36
3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА ПРИМЕРЕ SUSHI V BOX	
3.1. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности Sushi v box.....	45
3.2. Оценка предложенных мероприятий повышения конкурентных преимуществ Sushi v box.....	54
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	60
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	65
ГЛОССАРИЙ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. РЕЗУЛЬТАТЫ СТЕП-АНАЛИЗА ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ МАКРОСРЕДЫ SUSHI V BOX.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. SWOT-АНАЛИЗ SUSHI V BOX.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. МАТРИЦА РЕШЕНИЙ КАК РЕЗУЛЬТАТ SWOT- АНАЛИЗА SUSHI V BOX.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня сфера общественного питания - это одна из наиболее перспективных и быстроразвивающихся отраслей. Она приносит многомиллионные прибыли по всему миру. С каждым годом становится всё больше ресторанов, кафе и точек быстрого питания, как в нашей стране, так и за рубежом. Ресторанный бизнес заинтересован в коммерческом успехе, поэтому конкурентные преимущества сегодня выступают как основная деятельность по формированию способности организации, предприятия, фирмы, компании выжить и успешно развиваться на рынке.

Формирование конкурентных преимуществ организации представляет собой очень важный этап в формировании, как маркетинговой, так и общей стратегической политики организации. В условиях современной рыночной экономики России и в условиях кризиса эта тема особенно актуальна, поскольку четко проведенный анализ, позволяет выявить главные преимущества организации, опираясь на которые они могут эффективно реализовать свой потенциал.

В английском языке понятие «конкуренция» переводится словом «соревнование». Свобода выбора у потребителя означает необходимость для компаний соревноваться между собой за его предпочтение. Самые успешные компании понимают, какая продукция и услуги нужны потребителю. Рыночная суть прибыли как раз в том и состоит — это вознаграждение производителю со стороны потребителя за вновь созданные с высокими потребительскими свойствами товары и услуги.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы связана со значительным распространением исследуемого явления и заключается в необходимости разработки рекомендаций по совершенствованию работы в рассматриваемой области.

Целью выпускной квалификационной работы является рассмотрение процесса формирования конкурентных преимуществ предприятия общественного питания на примере компании Sushi v box.

Для решения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить сущность и понятие конкурентного преимущества;
- рассмотреть методы оценки и формирования конкурентных преимуществ организации;
- дать характеристику компании Sushi v box;
- произвести оценку внутренней и внешней среды Sushi v box;
- оценить конкурентные преимущества Sushi v box;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности Sushi v box;
- дать оценку предложенных мероприятий повышения конкурентных преимуществ Sushi v box.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является компания Sushi v box. Предметом исследования выступают способы формирования конкурентных преимуществ предприятия.

Методы исследования в работе: аналитические и математические методы, методы анкетирования и опросов, метод экспертных оценок, метод сравнения, методы маркетингового анализа.

Информационная база исследования. Теоретической основой ВКР явились труды следующих российских и зарубежных ученых и экономистов: Афанасьев М.П.¹, Алексеева М.П.², Берлинский К.Г., Венделин А.Г., Кибанов А.Я., Керашев М.А., Михайлов К.С., Маслов Д.М., Мордовин С.К., Смирнова Н.Т., Боумен К.Г., Барлоу Д., Котлер Ф.³, Кирцнер И.М.⁴, Клиланд У., Томпсон А.А.⁵ и других.

¹ Афанасьев М.П. Маркетинг: Стратегия и практика фирмы - М.: Финстат, 2014.- 467 с.

² Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 378 с.

³ Котлер, Ф., Бергер, Р., Бикхофф, Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 143 с.

⁴ Кирцнер И.М. Конкуренция и предпринимательство. - М.: «ЮНИТИ», 2013, 240 с.

⁵ Томпсон А.А., Стрикленд-мл.А. Дж. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 576с.

Эмпирическая база исследования представлена аналитическими материалами, опубликованными в научной литературе и периодических изданиях; исследованиями и статистическими данными о результатах деятельности компании Sushi v box. Нормативную базу составляют финансовые отчеты и управленческие документы «Sushi v box».

Практическая значимость работы заключается в том, что материал данной работы может быть использован руководителем для улучшения конкурентоспособности предприятия.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и понятие конкурентного преимущества

Конкуренция в самом общем смысле — это борьба между производителем за предпочтение потребителей, а конкурентноспособность - это всё, что обеспечивает бизнесу сравнительные преимущества в глазах клиента.

Сам факт существования конкуренции имеет определенные последствия для производителей. Конкуренция:

- вынуждает производителей оперативно реагировать на изменения предпочтений потребителей;
- вынуждает производителей постоянно искать и находить новые виды товаров и услуг, которые нужны потребителям и могут лучшим образом удовлетворить их потребности;
- способствует тому, что производители стремятся выпускать продукцию всё более высокого качества по ценам, приемлемым для потребителя (постоянно улучшая соотношение «цена / полезность»);
- обеспечивает более высокий доход тому, кто трудится эффективнее (т.е. тому, кто лучше думает и быстрее реагирует на изменения предпочтений потребителей, т.е. умеет концентрировать ограниченные ресурсы на наиболее результативных направлениях)

Конкурентное преимущество представляет собой те свойства, характеристики марки или товара, которые создают для компании определенное превосходство над своими прямыми конкурентами.

«Конкурентное преимущество является таким положением организации на рынке, позволяющем ей привлекать покупателей и преодолевать силы конкуренции»⁶.

Конкурентные преимущества помогают организации иметь рентабельность выше средней для организаций данного рыночного сегмента или данной отрасли. При формировании конкурентной стратегии нужно, с одной стороны, иметь ясное представление о слабых и сильных сторонах деятельности фирмы, ее позиции на рынке, а с другой стороны, понимать структуру отрасли и структуру экономики страны в целом, в которой работает фирма. Важные пути определения конкурентных преимуществ показаны на рис. 1.1.

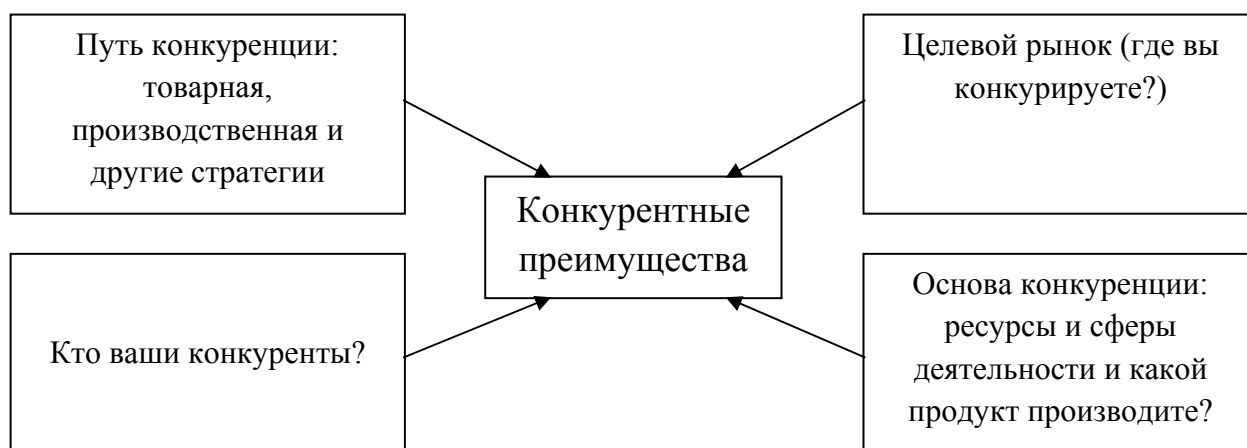


Рис. 1.1. Определение конкурентных преимуществ

Изучим внутренние и внешние конкурентные преимущества. Конкурентные преимущества является «внешними», если они основаны на отличительных качествах товара, которые создают ценность для покупателя (потребителя) за счет либо роста эффективности, либо снижения издержек.

«Конкурентные преимущества являются «внутренними», если они основываются на превосходстве организации в отношении издержек производства, управления товаром или организацией, которое создает «ценность

⁶ Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. — М: Центр экономики и маркетинга, 2013. — С.53

для изготовителя», позволяющую получить меньшую себестоимость, чем у конкурентов»⁷.

Существует классификация видов конкурентных преимуществ в зависимости от их источников:

- преимущества высокого ранга, связанные с наличием у фирмы высокой репутации, патентов, квалифицированного персонала, современных менеджментом, развитым маркетингом, долговременными связями с покупателями и т. д.;

- преимущества низкого ранга, связанные с доступностью источников сырья, наличием дешевой рабочей силы и т. д.

Для изучения факторов, оказывающих влияние на создание конкурентных преимуществ организации, необходимо обратиться к «цепочке ценностей», которая и дает свое отражение в подходе к факторам, влияющим на конкурентное преимущество.

Платформой формирования основных достоинств является опыт организации, условия и навыки, сконцентрированные на нескольких компонентах или одном компоненте цепочки ценностей.

Таким образом, понимание того, что воспринимается потребителем как конкурентные преимущества и как они представлены у конкурентов, - вот это действительно полезная информация не только для принятия управленческих решений но и для определения стратегий развития.

М. Портер считает, что определить слабые и сильные стороны деятельности организации невозможно без рассмотрения организации в целом, так как ее конкурентные преимущества создаются в ходе многосторонней деятельности: при выполнении вспомогательных функций, в процессе производства, проектирования, маркетинга. В «цепочке ценностей» деятельность организации делится на две части⁸:

⁷ Котлер, Ф. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей / Ф. Котлер – М.: Альпина Паблишер, 2015. – С.88

⁸ Портер М.Э. Конкуренция. - М.: Вильямс, 2012. – С. 167

- первичная деятельность (производство, материально-техническое снабжение, сбыт и маркетинг);
- вторичная деятельность (управление персоналом, развитие технологий, управленческая инфраструктура).

Такой подход основывается на взаимосвязи между различными частями процесса производства и сбыта продукции. Удачный пример учета взаимосвязей представляет метод «точно в срок», разработанный японскими фирмами, который призван ликвидировать расточительные сбои и запасы в производственном процессе.

Следует отметить, что конкурентные преимущества организации в отрасли также определяются широтой целевого рынка. Поэтому перед выбором одной из общих стратегий организация должна определить ряд ограничивающих факторов:

- регион, в котором она будет продавать продукцию;
- планируемые каналы распределения продукции;
- ассортиментный набор продуктов, который она будет производить, а также тип потенциальных покупателей;
- а также ряд смежных отраслей, в которых собирается конкурировать.

Выбор определенной конкурентной стратегии очень зависит от стратегического потенциала организации и возможностей увеличения его ресурсов. Именно внутренняя среда организации во многом показывает выполнимость выбранной стратегии.

В связи с изменениями предпочтений потребителей и конкурентной среды для сохранения или изменения конкурентных преимуществ нужно выявление изменений потребительских предпочтений и постоянный мониторинг действий конкурентов.

Таким образом, можно сделать вывод, что создание конкурентных преимуществ предприятия помогают ему в дальнейшем эффективно конкурировать и развиваться. Использование конкурентных преимуществ определяется выбором стратегии, что позволяет предприятию более прочно

закрепиться на рынке предоставляемых услуг и товаров. В общем виде, создание конкурентных преимуществ представляет собой комплекс мероприятий, которые направлены на совершенствование и реализацию как производства услуг и товаров, так и организационных процессов предприятия в целом.

Выявлено, что в настоящее время разработаны методики, позволяющие рассмотреть конкурентоспособность предприятия без сравнения с конкурентами. Приводится ряд нормативных значений, на основе которых и определяется положение организации. Методология проведения конкурентного анализа рынка и определения уровня конкурентоспособности организации во многом зависит от специфики деятельности объекта исследования и его возможностей по сбору и обработке информации, необходимой для выявления конкурентного положения предприятия на целевом для нее сегменте рынка.

1.2 Методы оценки и формирования конкурентных преимуществ организации

Конкурентоспособность предприятия представляет собой способность продавцов и производителей товаров конкурировать со своими соперниками, которые поставляют аналогичные товары на те же рынки. Предприятия для привлечения покупателей в такой конкурентной борьбе за овладение рынками применяют рекламу, увеличение качества продукции, уменьшение цен, оказание послепродажных и допродажных услуг.

Достижение конкурентоспособности по цене всегда напрямую связано с наличием у производителя способности производить товар стандартного качества дешевле (с меньшими издержками), чем другие.

Это требует от менеджеров предприятия, ориентированного на достижение ценовой конкурентоспособности, наличие ряда специфических навыков и знаний.

К их числу можно отнести:

- Управление затратами: ориентация менеджеров и персонала на экономию и сокращение затрат.
- Бюджетирование, контролинг: использование жестких систем контроля над затратами путем предварительного утверждения структуры и состава обоснованных и лимитированных расходов.
- ABC- анализ: производство стандартной продукции, удовлетворяющей «базовые» потребности, с обоснованием только тех затрат, которые обеспечивают достижение основных потребительских свойств (подобная методика давно известна в России под названием ФСА — функционально-стоимостный анализ).

«Конкурентоспособность предприятия означает степень преимущества на рынке его продукта по сравнению с другими конкурирующими продуктами подобного назначения»⁹

Конкурентное преимущество является эксклюзивной ценностью, которой обладает предприятие и которая дает ему перед конкурентами превосходство.

Методы оценки и анализа конкурентных преимуществ организации реализуются через оценку и анализ эффективности использования факторов, которые составляют модель оценки конкурентоспособности организации и на основе анализа формирование стратегии роста конкурентоспособности организации. Такой подход к управлению помогает подробно изучить факторы, которые влияют на конкурентоспособность организации, но он не дает полной картины о конкурентном потенциале предприятия.

На сегодняшний день наиболее известные методы оценки конкурентных преимуществ организации и товара можно разделить на 2 группы: графические и аналитические методы. Такое деление на методы оценки конкурентоспособности организации и методы оценки конкурентоспособности товара довольно условны, поскольку они во многом совпадают, поэтому изменяется только объект исследования. Классификация методов оценки конкурентоспособности организации и товара представлена на рис. 1.2. Факторы, которые определяют конкурентоспособность организации, для различных отраслей варьируются.

Изучим аналитические методы оценки конкурентоспособности организации:

1. Рейтинговая оценка применяется при сравнении организаций одного региона или одной отрасли. В рамках данного метода применяются следующие типы документов: финансовая отчетность организаций; результаты опроса менеджеров данной организации или заказчика. Все показатели, рассчитываемые на основе реально имеющейся информации, должны отображать существенные аспекты финансового состояния и хозяйственной деятельности организации.¹⁰

⁹ Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики. - М.: КНОРУС, 2014. -

¹⁰ Кузьмина Е. Е. Планирование маркетинга / Е.Е. Кузьмина - Ростов н /Д: Феникс, 2014. – С.232

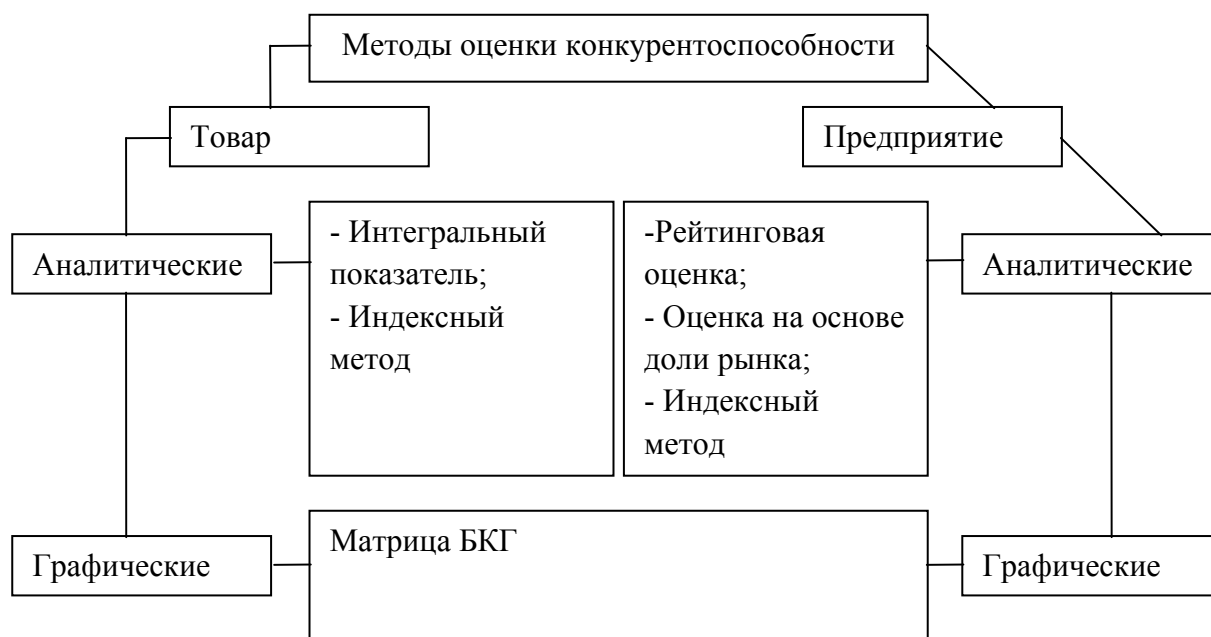


Рис. 1.2. Иерархия методов оценки конкурентоспособности

При составлении данного рейтинга можно использовать 10-тифакторную модель, которая структурирована по 2 главным аспектам: финансовая стабильность (5 факторов) и эффективность хозяйственной деятельности (5 факторов). По рейтингу каждой отдельной организации итоговый балл выводится по следующей формуле: $TM = \sum(MIBI)$

Где: TM – это по результатам рейтинговой оценки итоговый балл организации;

Mi – это количественная оценка (балл) организации по -му показателю хозяйственной деятельности организации, который включается в модель составления рейтинга;

$\sum(MIBI)$ – это сумма произведений количественных оценок (баллов) отдельных показателей и их доли.

Все организации в результате ранжируются по сумме баллов.

2. Оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли. Доля рынка рассчитывается как удельный вес в общем объеме розничного товарооборота. Уменьшение или увеличение в интервале от 0 до 100% показывает уровень конкурентоспособности:

$$MS = \frac{RC}{TC}$$

Где: MS – это доля рынка субъекта;

RC – это розничный объем товарооборота;

TC – это общий объем розничного товарооборота на рынке.

3. Матрица БКГ представляет собой инструмент для стратегического планирования и анализа в маркетинге. Она была создана Брюсом Д. Хендерсоном - основателем Бостонской консалтинговой группы для оценки и анализа актуальности продуктов организации, исходя из их ее положения на рынке относительно доли занимаемой выбранной для анализа организацией на рынке и роста рынка данной продукции. Данный метод теоретически обоснован. В основе данного метода заложены 2 концепции: концепция эффекта кривой обучения или масштаба производства и концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ).

Простота и наглядность ее построения, а также объективность анализируемых параметров (темпы роста рынка и относительная рыночная доля) считаются достоинствами матрицы БКГ. К недостаткам матрицы БКГ можно отнести то, что она упрощает сложный процесс принятия решений. На практике бывает множество ситуаций, когда рекомендации, которые выработаны на ее основании, неприемлемы.¹¹

4. Модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции» (или Матрица МакКинзи) показана на рис. 1.3. По осям X и Y определяются конкурентное положение организации и привлекательность отрасли производства. Привлекательность отрасли производства определяется как интегральная оценка темпов роста, емкости рынка, тенденции изменений положения конкурентов, динамики цен, цикличности спроса, общей ситуации на рынке, его правового регулирования и т.д.

¹¹ 21. Поршнев А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. - М.: Инфра - М, 2012. – С.314



Рис. 1.3. Матрица МакКинзи

«Конкурентные преимущества являются совокупностью таких показателей как финансовый, производственный, кадровый, научно-технический потенциал предприятия, принадлежащая ей доля рынка, ключевые факторы и темпы роста прибыли, имидж, состояние технологии, качество персонала и руководства»¹²

5. Модель Портера (Матрица Портера) строиться на основе концепции конкурентной стратегии: в центре внимания организации стоит не только удовлетворение потребностей покупателей, но и конкурирующие силы рынка.

На основе модели Портера можно сделать рекомендации. Организация с маленькой долей на рынке может преуспеть, сосредоточивая при этом свои усилия на одной конкурентной «нише» и имея четко сформулированную стратегию. Организация, которая имеет значительную долю на рынке, может успешно функционировать в результате преимущества по стратегии фокуса или общим издержкам.

Рассмотрим теперь аналитические методы анализа и оценки конкурентоспособности товара.

Совершенствование производимого товара является одним из направлений роста конкурентоспособности организации. Поэтому, для комплексной

¹² Фахтудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. - М.: Эксмо, 2009. –С.370

характеристики организации необходимо рассмотреть методы оценки конкурентоспособности товара.

Конкурентоспособность услуг и товаров, в условиях конкретного рынка принимаемая как их способность быть выгодно проданными, является основной характеристикой услуг и товаров, которая отражает их отличие от представленных конкурентами соответствующих аналогов. Эта характеристика является интегральной и обуславливается следующими основными факторами:

- эксплуатационные затраты (затраты в сфере потребления);
- цена;
- качество услуги (товара);
- качество сервиса.

Эти факторы влияют на создание у потребителей предпочтений, оценивающих услугу (товар) по качеству и наличию потребительских свойств в нем.¹³

«Оценка конкурентоспособности товара представляет собой расчет способности продукции по сравнению с другими изделиями аналогичного вида или назначения являться более привлекательной для потребителя благодаря лучшему соответствию своих стоимостных и качественных характеристик потребительским оценкам и требованиям определенного рынка. Рассмотрение конкурентоспособности товара организации является составным элементом исследования конкурентоспособности»¹⁴

Можно несколькими методами оценить показатель конкурентоспособности:

1. Интегральный показатель конкурентоспособности представляет собой обобщенную численную характеристику конкурентоспособности товара; отношение технических параметров или интегрированного, группового показателя качества изделия (например, энергопотребление, мощность) к сводному показателю экономических параметров, который включает, например, величину издержек обращения и производства, цену.

¹³ Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. - М.: Проспект, 2014. - С 25.

¹⁴ Котлер, Ф., Бергер, Р., Бикхофф, Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – С.67

В основе этого лежит расчет групповых и единичных показателей, на базе которых определяется интегральный показатель конкурентоспособности. Такой расчет состоит из четырех этапов:

1) Выявляется база для сравнения. В качестве базы сравнения может быть либо товар-конкурент лучший из уже существующих товаров на целевом рынке, либо некоторый абстрактный эталон.

2) Выявляются критерии самые значимые для потребителя. У базисной модели значение критерия обозначается P_0 , а у сравниваемого образца – P .

3) Единичный показатель конкурентоспособности (q_i) рассчитывается по каждому критерию:

$$q_i = \frac{P}{P_0}$$

4) Внутри каждой группы критериев производят ранжирование показателей по степени их значимости для потребителя и в соответствии с этим присваивают им вес: для потребительских показателей – a_{ni} , для экономических – a_{zi} , для показателей качества – a_{ki} , для технических – a_{mi} .

$$\sum_{i=1}^p a_{zi} = \sum_{i=1}^l a_{ni} = \sum_{i=1}^f a_{ki} = \sum_{i=1}^t a_{mi}$$

Где: P , l , f , t – это количество технических параметров и потребительских, экономических показателей качества.

2. Оценка конкурентоспособности на основе уровня продаж предполагает, что уровень конкурентоспособности является относительной характеристикой товара, которая выражает степень его предпочтения на данном рынке к товару-аналогу. В таком случае относительная доля продаж E_{0i} оцениваемого товара по сравнению с конкурентом может служить критерием конкурентоспособности:

$$E_{0i} = \frac{M_0}{(M_0 + M_1)}$$

Где: M_0 — это объем продаж за определенный период данного товара;

M_1 — это объем продаж за тот же период товара-конкурента.

3. Индексный метод необходим для оценки индексов по экономическим и техническим параметрам, по итогам которого рассчитывается индекс конкурентоспособности. При выборе из оцениваемых товаров - базового товара необходим индексный метод для сравнения данных параметров между собой.¹⁵

В соревновании также принимает участие индекс конкурентоспособности базового товара, который считается равным 1. Эксплуатационные затраты и цена выступает в качестве экономических параметров объекта. Индекс экономических параметров рассчитывается по следующей формуле:

$$I_{эп} = \frac{(Z_n + Z_{э})_a}{(Z_n + Z_{э})_б}$$

Где: $I_{эп}$ – это индекс экономических параметров;

Z_n – это стоимость товара;

$Z_{э}$ – это при пользовании товаром стоимость эксплуатационных затрат;

a и $б$ – это для анализируемого и базисного товара, соответственно.

Выбираются наиболее значимые 7-8 характеристик в качестве технических параметров, выбираемых по градации в соответствии со значимостью для продукта. Индекс технических параметров рассчитывается по формуле:

$$I_{тп} = \sum_{i=1}^n D_i * q_i$$

Где: $I_{тп}$ – это индекс технических параметров;

D_i – это коэффициент значимости параметра;

q_i – это относительный параметр коэффициента качества, который рассчитывается по формуле:

$$q_i = \frac{q_{бi}}{q_{аi}}$$

Где: $q_{бi}$ – это параметр базового товара;

$q_{аi}$ – это параметр анализируемого товара.

¹⁵ Поршнев А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. - М.: Инфра - М, 2012. – с 121.

Итоговое значение коэффициента конкурентоспособности рассчитывается по формуле:

$$КСП = \frac{Itn}{Iэн}$$

Где: КСП – это коэффициент конкурентоспособности;

Itn – это индекс технических параметров;

$Iэн$ – это индекс экономических параметров.

Данная формула имеет представленный вид, если с ростом значения параметра растет конкурентоспособность товара, а если при росте значения параметра снижается конкурентоспособность товара, то в формуле знаменатель и числитель меняются местами.¹⁶

Таким образом, можно сделать вывод, что изученные выше методы оценки конкурентных преимуществ фирмы можно использовать для формирования объективной картины состояния этого предприятия. Эти методы можно использовать как в отдельности, так и в совокупность, для более четкого выявления конкурентоспособности, как отдельных товаров, так и организации в целом. Что дает возможность рационально выявить собственные сильные и слабые места. Вследствие чего, можно разработать программы для повышения уровня конкурентоспособности.

Выявлено, что в настоящее время, для того чтобы фирма была конкурентоспособной в борьбе с ведущими фирмами, требуются совершенно новые подходы к организации производства и управления, чем те, на которые руководители ориентировались в прошлом.

¹⁶ 11. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. - М.: Проспект, 2014. – с.258

1.3. Концепция повышения уровня конкурентных преимуществ организации

Конкурентоспособность организации, как известно, является сложной экономической категорией. Выделено 3 главные характеристики на основе проведенного анализа имеющейся экономической литературы по проблеме конкурентоспособности организации.

Во-первых, это адаптивность организации к изменениям окружающей среды; во-вторых, в рамках комплекса маркетинга это конкурентные преимущества; в-третьих, относительно конкурентов результаты экономической деятельности. Таким образом, к конкурентоспособности организации необходимо подходить как к многомерной концепции и для ее измерения нужно применять специальные переменные адаптивности результатов экономической деятельности и конкурентных преимуществ. Из вышесказанного следует, что одно из основных направлений управления конкурентоспособностью организации состоит в разработке методов увеличения его адаптационных свойств и конкурентных преимуществ.

К главным видам адаптации организации относятся¹⁷:

- адаптация к нововведениям организационного и технического характера;
- адаптация к изменению конъюнктуры рынка;
- адаптация к социально-политическим условиям.

Стратегические цели адаптации определяются для каждого ее вида. К стратегическим целям первого вида относятся: освоение новых видов материалов; реализация новых технологий и идей; совершенствование дизайна и конструкции продукции. Стратегические цели второго вида состоят в: диверсификации производства; освоении новых и сохранении занятых сегментов рынка; поддержании преимуществ выпускаемой продукции и продвижении ее на рынок; освоении новых видов продукции. Для адаптации третьего вида можно выделить следующие стратегические цели: использование протекционистских мер и

¹⁷

Аакер, Д. Как обойти конкурентов. Создаем сильный бренд/ Д. Аакер. – СПб.: Питер, 2012. – с94

получение гарантий органов власти; использование преимуществ политического режима; использование социальной ситуации в стране.

Другой важной характеристикой конкурентоспособности организации являются ее конкурентные преимущества, условно которые можно разделить на 2 категории:

- 1) «превосходство в ресурсах»;
- 2) «превосходство в умении».

Первую категорию преимуществ определяют: доступ к энергии, сырью, комплектующим; кадровый состав и его квалификация, финансы; наличие развитой системы производственного, научно-технического, коммерческого сотрудничества; производственные возможности, требующие незначительных затрат и др. Вторая категория обусловлена эффективностью работы сбытовиков и маркетологов и включает в себя: умелое использование возможностей маркетинга; ноу-хау в проектировании и исследованиях; инициативность всех звеньев производственно-сбытовой деятельности; умение организовать стимулирование сбыта и др.

При оценке и анализе конкурентоспособности нужно учитывать, что конкурентные преимущества и адаптивность это лишь потенциальная сторона конкурентоспособности организации, которая при определенных обстоятельствах может быть и не реализована. В то же время только результаты экономической деятельности дают прямое отражение реальных достижений в области обеспечения конкурентоспособности, и поэтому они должны быть использованы в качестве ее измерителей.¹⁸

В системе управления организацией на принципах маркетинговой ориентации важная роль должна принадлежать стратегическому маркетингу, который согласно стандартам ISO серии 9000 является первой общей функцией управления и первой стадией жизненного цикла объекта. Как инструмента прогнозирования будущих параметров сложных систем, его главным предназначением является разработка нормативов конкурентоспособности организации и

¹⁸ Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. - М.: Проспект, 2014. – с.266

продукции на основе исследования товаров, потребностей и конкурентов. На стадии стратегического маркетинга в рамках конкурентной борьбы «экономия» за счет использования упрощенных методов экономического обоснования, прогнозирования и анализа будущих направлений развития конкурентоспособности организации на последующих стадиях их жизненного цикла приводит к потерям, в сотни раз превышающих «сэкономленную» ранее сумму. В отечественных организациях это обстоятельство убедительно свидетельствует о необходимости создания служб стратегического маркетинга с целью прогнозирования нормативов конкурентоспособности выпускаемой продукции, организации, методов, технологий организации производства и др.

Прогноз конкурентоспособности организации заключается в выявлении вероятного описания в будущем возможного ее состояния и является поисковым. В основе прогнозирования лежат экстраполяции, модели и аналогии будущего состояния системы. Существует 3 главных способа формирования прогнозов конкурентоспособности: на основе изучения рядов динамики экстраполирование и последующего набора аппроксимирующей функции, экспертная оценка специалистов и моделирование, позволяющее получить большую объективность и содержащее совокупность приемов разработки прогнозов. На практике, кроме этого, наиболее частой техникой прогнозирования является написание сценариев. Майкл Юджин Портер настоятельно рекомендует применять сценарии, так как они стимулируют менеджеров четко формулировать свои предложения и помогают избежать опасности применения тенденциозного одностороннего прогноза. С одной стороны, управление конкурентоспособностью предприятия должно охватывать проблемы ресурсосбережения, качества, изучения инфраструктуры внешних и внутренних рынков, а с другой стороны, должно охватывать все общие функции управления такие, как планирование, стратегический маркетинг, контроль и учет, организацию процессов, регулирование и мотивацию, и с третьей стороны также должно охватывать все

стадии жизненного цикла управляемых объектов, начиная с НИОКР, стратегического маркетинга и заканчивая утилизацией отработанного объекта.¹⁹

Развитие международной кооперации, гиперконкуренции и глобализации рынков, сложность системы управления конкурентоспособностью на международном уровне требуют глубокой стандартизации различных ее аспектов. В конечном счете, рост количества правил, нормативно-методических документов, норм международного характера и терминологии сильно упрощает построение каждой организацией системы менеджмента, увеличивает эффективность применения природных труда, ресурсов и капитала как основных факторов роста качества жизни и обеспечения благосостояния. Некоторые нормативно-методические документы, разрабатываемые международными организациями, должны быть обязательными для всех уровней иерархии, в том числе, и для предприятий, независимо от формы собственности.

В качестве товара убедиться можно 2-мя способами. Первый способ предполагает контроль и проверку самого товара. Все большее применение в современных условиях, однако, при массовом серийном производстве находит другой способ: проверка способности изготовителя выпускать продукцию со стабильными характеристиками, которые удовлетворяют потребителя, а не товара. В мировой практике на протяжении последней четверти XX века задача создания качественной продукции решается путем создания систем управления ее качеством. То есть, в общий процесс производства интегрируется система качества, охватывая все службы, связанные с выпуском, созданием и реализацией продукции и совершенствуется с развитием других сторон деятельности организации: технических, организационных, экономических, технологических, социальных и правовых.

Проблема выбора стратегии достижения конкурентоспособности любого бизнеса, нельзя упускать из виду, что, по крупному счету мы имеем для этого всего 2 возможности: либо увеличение полезности, либо снижение цены.

¹⁹ Бурцева Т.А., Сизов В.Ц., Цень О.А. Управление маркетингом. - М.: Экономить, 2014. – с116

Эти основные принципы стратегии получили название «дифференциация / доминирование по издержкам». Для относительно небольших компаний возможен еще промежуточный вариант, который получил название «стратегия специалиста»: максимально возможное качество товаров и услуг для ограниченного сегмента («ниши») рынка.

Проблема выбора стратегии достижения конкурентноспособности связана с хорошим пониманием системы ценностей клиента. Один из известных японских менеджеров как-то произнес очень глубокую по содержанию фразу, что выражение глаз клиента — это единственно истинное мерило успеха. Знание этого плюс реалистичная оценка собственных возможностей и ресурсов — определяющие условия правильного выбора конкурентной стратегии.

Не будем забывать еще и том, что стратегия всегда ориентирована на будущее. В отличие от оперативного управления, предметом интересов стратегического менеджмента является сохранение бизнеса и создание возможностей для эффективной его деятельности в долгосрочной перспективе. Отсюда можно сделать вывод — грамотному менеджеру не столько интересны картинки сегодняшнего состояния рынка, сколько интересны тенденции, которое будут определять его будущее.

На основе изученного теоретического материала, можно сделать вывод, что формирование конкурентных преимуществ организации представляет собой комплекс мероприятий направленный на формирования конкурентных преимуществ, с учетом специфики каждой организации, который реализуется с помощью методов оценки уровня конкурентоспособности для выявления направлений их формирования .

2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА ПРИМЕРЕ SUSHI V BOX

2.1. Характеристика компании Sushi v box

Компания «Sushi v box» – сеть ECO- фастфуда в формате takeaway (возьми с собой), которая специализируется на изготовлении и реализации блюд японской кухни. Высокое качество ингредиентов и соблюдение традиционных технологий производства делают продукцию компании Sushi v box исключительно вкусной, экологически чистой и полезной.

Sushi v box:

- Предоставляет большой ассортимент блюд в меню, начиная от роллов и суши, заканчивая десертами.
- Обрабатывает заказы на сайте максимально оперативно. Доставку роллов и суши осуществляет в течение указанного времени.
- Для паназиатской кухни разработал несложный инструмент по подбору начинки, позволяющий клиентам самостоятельно собрать по своему вкусу лапшу в коробочке.

Компания Sushi v box помимо доставки блюд японской и паназиатской кухни, дарит своим клиентам хорошее настроение. Заказывая в Sushi v box, клиенты получают свежеприготовленные блюда с порцией положительных эмоций. Ценители своего времени и любители вкусной и здоровой пищи, обращаются в Sushi v box.

Sushi v box - это современный сервис, где можно заказать блюда японской и паназиатской кухни в режиме онлайн. Удобный и современный интерфейс сайта позволяет каждому желающему сделать заказ за пару кликов.

Миссия Sushi v box: «Ломая стереотипы, мы стремимся сделать уникальное – доступным, быстрое – полезным, непривычное – повседневным!».



Рис. 2.1 Sushi v box в цифрах

Уникальность формата «Sushi v box»: takeaway:

- удобная упаковка и возможность покупателя всегда взять нашу продукцию с собой;
- «прозрачная» технология: приготовление блюд непосредственно перед глазами клиента;
- скорость: среднее время ожидания заказа – 10-15 минут;
- удобство: вы можете сделать заказ и заниматься своими делами;
- бесплатная доставка нашей продукции.

Формат торговых отделов и профессионализм сотрудников компании Sushi v box позволяют Клиентам быстро и удобно осуществлять свои покупки. Отсутствие серьезных организационно-технических издержек приводит к удачному соотношению высокого качества и разумной цены (рис. 2.2.)



Рис. 2.2. Мощности компании Sushi v box

Фундаментальными принципами политики компании Sushi v box на сегодняшний день являются клиентоориентированность и непрерывное самосовершенствование.

Компания Sushi v box придерживается активной стратегии расширения региональных и локальных рынков. Быстрые темпы тиражирования торговых отделов возможны благодаря эффективно организованным бизнес-процессам и слаженной работе всех членов команды

2.2. Оценка внутренней и внешней среды Sushi v box

Основными целями Sushi v box являются качественный уровень обслуживания, поддержание и укрепление здоровья, удовлетворенности трудом и финансовым благосостоянием своих сотрудников. Для оценки конкурентной среды Sushi v box используем следующие методы анализа:

- STEP-анализ - как метод анализа для факторов внешней макросреды;
- SWOT-анализ – как метод анализа внутренней среды предприятия;
- многоугольник конкурентоспособности.

В таблице 2.1 перечислены факторы внешней макросреды Sushi v box.

Таблица 2.1

STEP–анализ факторов внешней макросреды Sushi v box

Политика	Р	Экономика	Е
- Законодательство в области регулирования деятельности организаций общественного питания (ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов», ФЗ «О техническом регулировании», Постановление Правительства РФ «Об утверждении правил оказания услуг общественного питания» и т. д). - Ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания. - Поддержка малого бизнеса.		- Уровень инфляции в стране (в 2017 г. – 5,38%). - Появление новых конкурентов. - Платежеспособный спрос главных потребителей услуг.	
Социум		Технология	Т
- Изменение в базовых ценностях населения. - Изменение структуры доходов и расходов населения. - Увеличение прироста населения (в 2016 году – 2600357 человек, в 2017 году - 277422 человек).		- Развитие конкурентных технологий (использование новейших печей и фритюра для приготовления горячих блюд, что ускоряет время приготовления). - Информация и коммуникации, влияние Интернета (информирование в СМИ, публикации «тайных покупателей»).	

Очевидно, что не все перечисленные в приложении 1 факторы внешней макросреды оказывают равное влияние на деятельность Sushi v box. Для выявления наиболее значимых из них произведем экспертную оценку и присвоим каждому весовой коэффициент, отражающий степень влияния на деятельность организаций общественного питания. Матрица профиля внешней макросреды Sushi v box представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Матрица профиля внешней макросреды Sushi v box

Фактор среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
Изменение законодательства в области регулирования деятельности организаций общественного питания	3 (высокая)	2 (умеренное)	-1 (негативное)	-6
Ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания	3 (высокая)	3 (высокое)	-1 (негативное)	-9
Поддержка малого бизнеса	3 (высокая)	3 (умеренное)	+1 (позитивное)	+6
Уровень инфляции в стране	3 (высокая)	3 (умеренное)	-1 (негативное)	-9
Появление новых конкурентов	3 (высокая)	3 (высокое)	-1 (негативное)	-9
Платежеспособный спрос главных потребителей продукта (с учетом последних тенденций)	3 (умеренная)	3 (высокое)	+1 (позитивное)	+9
Изменение в базовых ценностях населения	3 (высокая)	1 (слабое)	-1 (негативное)	-3
Изменение структуры доходов и расходов населения	3 (высокая)	2 (слабое)	-1 (негативное)	-6
Увеличение прироста населения	2 (умеренная)	2 (умеренное)	+1 (позитивное)	+4

Развитие конкурентных технологий	2 (умеренная)	2 (умеренное)	-1 (негативное)	-4
Внедрение нового программного обеспечения и энергосберегающего оборудования	2 (умеренная)	2 (умеренное)	+1 (позитивное)	+4
Информация и коммуникации, влияние Интернета	2 (умеренная)	2 (умеренное)	+1 (позитивное)	+4

По результатам оценки матрицы профиля среды Sushi v box можно сделать вывод, что только 8 факторов макросреды, представленных в таблице 2.2, имеют относительно более важное значение для функционирования анализируемой организации, а оставшиеся 5 факторов являются менее важными, и ими можно пренебречь. Отметим также, что максимальный положительный балл (+9) отражает максимально позитивное влияние на функционирование организации и принадлежит таким факторам как: поддержка малого бизнеса и платежеспособный спрос главных потребителей услуг, а максимальный отрицательный балл (-9) рассматривается как максимальная угроза для функционирования организации и относится к таким факторам, как: ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания, уровень инфляции в стране, появление новых конкурентов.

Выделив факторы, которые оценены как наиболее явные угрозы и возможности для деятельности Sushi v box, отразим окончательные результаты STEP-анализа в приложении 1.

Данные приложения 1 позволяют сделать вывод о том, что возможности из внешней макросреды, которые может извлечь для себя Sushi v box, минимальны (взвешенная оценка 1,4 балла), в свою очередь угрозы из внешней макросреды достаточно высоки (взвешенная оценка 3,4 балла). С учетом максимально возможной оценки в 5 баллов считаем, что Sushi v box не может в полной мере противостоять внешним угрозам и использовать возможности, предоставляемые внешней макросредой.

В соответствии с методологическими аспектами оценки конкурентоспособности результаты STEP-анализа целесообразно дополнить возможностями SWOT-анализа и обобщить полученную в результате исследования информацию в приложении 2. При проведении SWOT-анализа необходимо учитывать сильные и слабые стороны Sushi v box, а также появление угроз и возможностей извне.

При этом следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, не использованное конкурентное преимущество может стать угрозой, если его использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией общественного питания дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

В приложении 3 построим матрицу решений как результат SWOT-анализа.

После построения матрицы SWOT-анализа необходимо оценить угрозы и возможности с точки зрения их важности и степени влияния на конкурентные преимущества Sushi v box. Для этого применим метод позиционирования каждой конкретной возможности в матрице возможностей, представленной в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Матрица возможностей Sushi v box

Вероятность использования	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
высокая	Активизация применения элементов коммуникационного комплекса (например, коммерческой рекламы)	Внедрение системы вентиляции и кондиционирования, обеспечивающих допустимые параметры температуры и влажности	Разработка и внедрение детского меню
средняя	Повышение культуры общения продавцов с посетителями, формирование	Выход на новые сегменты рынка	Совершенствование управленческих процедур на основе компьютеризации

	атмосферы гостеприимства и доброжелательности		
низкая	Расширение спектра оказываемых услуг, в том числе выполнение особых пожеланий по изготовлению блюд на виду у клиента.	Появление новых технологий, направленных на снижение себестоимости услуг	Кулинарный стиль фьюжн

Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для объекта исследования и их необходимо обязательно использовать в целях усиления конкурентных преимуществ. Возможности, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания. Использовать преимущества, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у Sushi v box будет возможность выделить ресурсы на соответствующие мероприятия.

Похожая матрица составляется для оценки угроз (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Матрица угроз для деятельности Sushi v box

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия		
	критическое состояние	тяжелое состояние	небольшие изменения
высокая	Ужесточение требований к организациям общественного питания	Возрастающее конкурентное давление	Жесткий режим налогообложения
средняя	Возможность появления новых конкурентов или усиления позиций уже существующих	Изменения в предпочтениях клиентов	Снижение спроса на некоторые виды предлагаемых блюд

низкая	Форс-мажорные обстоятельства	Снижение деловой активности организации	Неблагоприятная экономическая политика государства
--------	------------------------------	---	--

Угрозы, попадающие на поля ВТ, ВК и СК представляют серьезную опасность для Sushi v box и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля СЛ, НТ и НЛ, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и своевременно устраняться. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению, но не обязательно первостепенному, попавшие на эти поля угрозы необходимо внимательно отслеживать и прогнозировать их развитие.

Указанные возможности и угрозы не только влияют на конкурентные преимущества Sushi v box, но и указывают на необходимость разработки мероприятий по их предотвращению. Чтобы усилить конкурентную позицию организации, разработка мероприятий должна быть нацелена на использование перспектив, соответствующих возможностям организации, и обеспечивать защиту от внешних угроз.

Для анализа внутренней среды Sushi v box применим метод составления профиля среды. С помощью данного метода оценим относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

В таблице 2.5 показано, что каждому из факторов, опираясь на метод экспертных оценок, присваивается оценка по:

- важности для отрасли (высокая - 3 балла), (умеренная - 2 балла), (слабая - 1 балл);
- влиянию на организацию общественного питания (высокое -3 балла), (умеренное - 2 балла), (слабое - 1 балл), (отсутствие влияния - 0 баллов);
- направленности влияния (позитивное - (+1)), (негативное - (-1))

Таблица 2.5

Взвешенная оценка влияния факторов микросреды на Sushi v box

Фактор среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
1. Поставщики	2	2	+1	+4
2. Потребители	3	3	+1	+9
3. Конкуренты	3	3	-1	-9

Для того чтобы оценить, какому именно фактору следует уделить наибольшее внимание для повышения конкурентоспособности Sushi v box определим взвешенную оценку путем присвоения каждому фактору определенного веса (от 0 до 1), сумма весов равна 1. Результаты расчетов представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Взвешенная оценка влияния факторов микросреды на Sushi v box

Факторы микросреды	Вес	Экспертная оценка	Взвешенная оценка
1. Поставщики	0,2	5,0	1,0
2. Потребители	0,4	5,0	2,0
3. Конкуренты	0,4	5,0	2,0
Сумма	1		5,0

Исходя из результатов анализа оценки влияния факторов микросреды, можно сделать вывод о том, что организации Sushi v box необходимо уделить пристальное внимание таким факторам как:

1) «конкуренты», поскольку Sushi v box необходимо:

- постоянно осуществлять мониторинг конкурентной среды, отслеживать положение конкурентов;
- качество обслуживания и предлагаемых блюд;
- стоимость услуг;
- долю рынка;
- использование последних достижений в технологиях;

- эффективность рекламы;
- квалификацию персонала;
- сильные стороны при их действии на рынке;
- новаторство в услугах, стимулировании, маркетинге.

2) «потребители», поскольку их покупательская способность, а также предпочтения на рынке оказывают прямое влияние на положение организации общественного питания.

2.3 Оценка конкурентных преимуществ Sushi v box

В настоящее время и в современных рыночных условиях главной целью для любого предприятия является расширение или сохранение занимаемых позиций на рынке или его сегменте, стабильное получение прибыли или ее рост. Для достижения этой цели нужна ориентация предприятия на максимизацию прибыли, что, в свою очередь, может быть получено путем обеспечения достаточно высокой конкурентоспособности.

В настоящее время трудно найти сегмент рынка, где не происходили бы между конкурентами ожесточенные сражения. Организации и предприятия чтобы выжить в конкурентной борьбе осваивают новые формы бизнеса, новые виды услуг, выдвигают на первое место не только своих работников, но и борются за каждого клиента. Осуществляется сбор необходимой информации, изучается рынок, которые анализируются, после чего разрабатываются и принимаются стратегии освоения рынка.

Все организации в условиях быстро меняющейся ситуации, жесткой конкуренции должны не только акцентировать внимание на внутреннем состоянии дел на предприятии, но и формировать стратегию долгосрочного выживания, которая помогала бы им успевать за изменениями, которые происходят в их окружении. В нашей стране долгое время о конкурентоспособности организаций общественного питания не говорили, считая, что сфера обслуживания большого внимания не заслуживает.

Сфера общественного питания является необходимым элементом в интегральной оценке социально-экономического развития общества. Сфера общественного питания характеризуется чистой конкуренцией, большой степенью дифференциации цен и предлагаемого продукта, большой степенью локализации организаций в силу неотделимости услуги от ее поставщика, что дает возможность организациям общественного питания создавать конкурентные преимущества, которые позволяют ограничить влияние конкурентов. В таких условиях деятельность организаций общественного питания требует постоянного обновления и совершенствования, разработки соответствующей тактики и стратегии управления. Инструментами реализации данных мероприятий являются: оценка конкуренции в сфере общественного питания, управление внешними и внутренними параметрами деятельности организации общественного питания с целью максимизации критерия конкурентоспособности.

Исследования опираются на первичные данные. Они получаются в процессе проведения специальных опросов. Под опросом понимается метод сбора информации, путем установления личных контактов.

Были опрошены покупатели нашей продукции в «Sushi v box» а также по телефону во время заказа на доставку товара на определенный адрес. В результате были получены следующие данные.

Было опрошено в течении недели 320 человек. Из них 200 женщин, что составляет 62%, и 120 мужчин – 38 %. Покупателей в возрасте 16-30 лет – 85 человек (27%), 30-40 лет – 167 (52%), 40-50 лет – 58 (18%), 50-60 лет – 10 (3%).

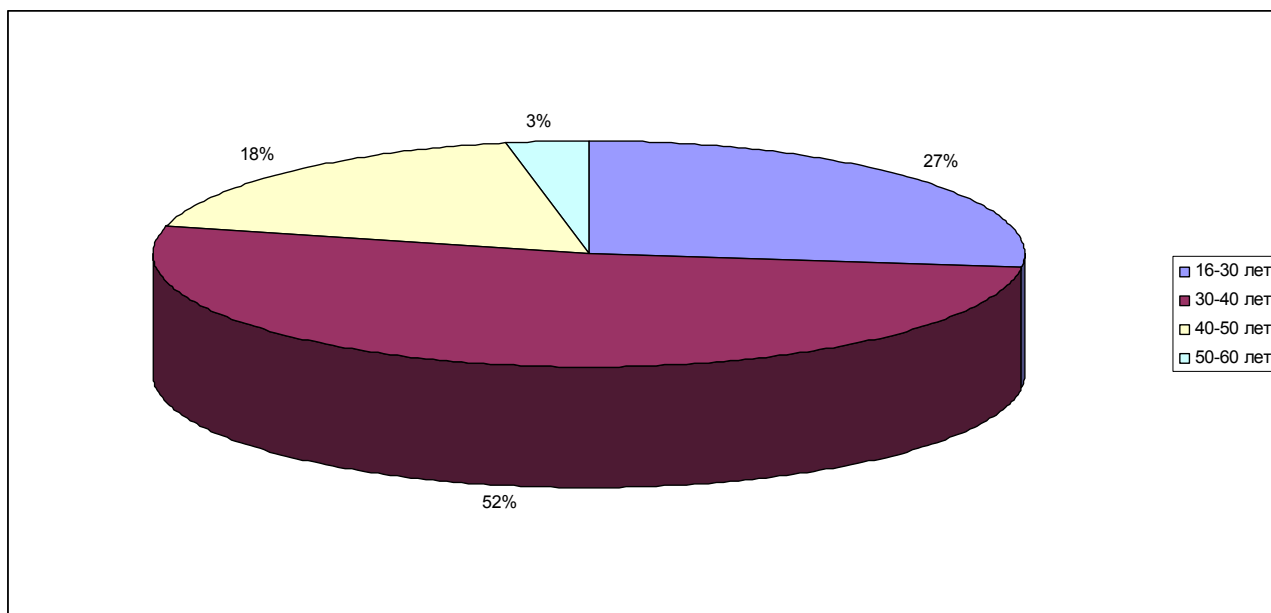


Рис. 2.3. Возрастные категории «Sushi v box»

1. Ответ на первый вопрос: «Как часто вы пользуетесь услугами нашего предприятия?»

Большая часть посетителей покупают товар два раза в месяц. Это положительный момент в работе предприятия.

2. Ответы на второй вопрос: «Что именно привлекает Вас в пользовании услугами «Sushi v box» представлены в таблице 2.7 и рис. 2.4.

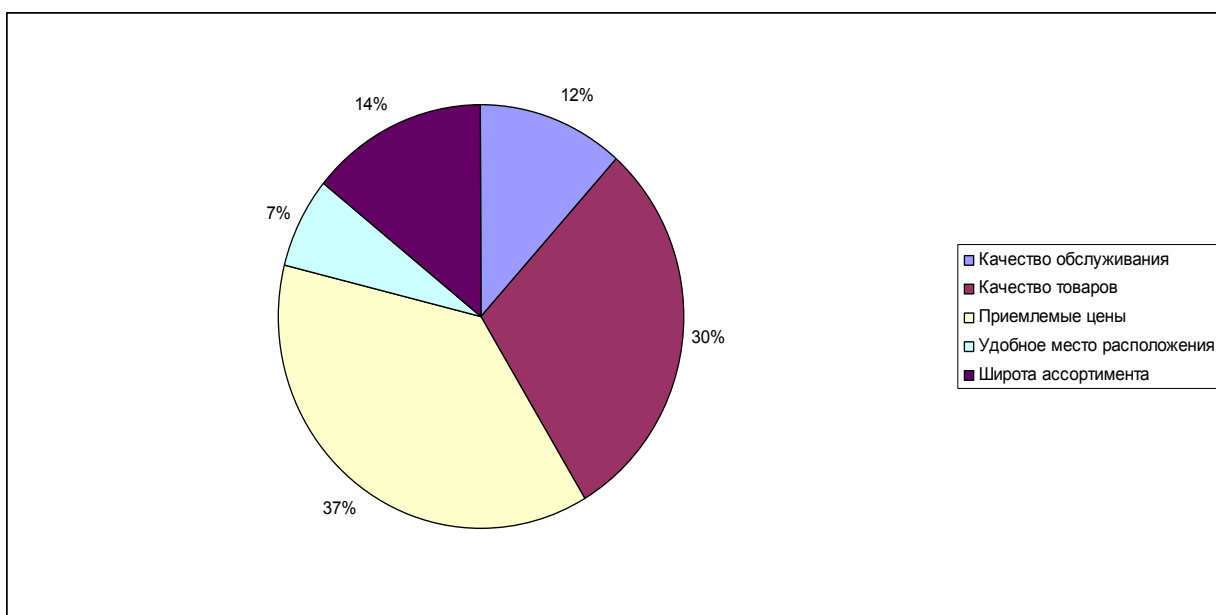


Рис. 2.4. Структура привлекательных преимуществ Sushi v box

Таблица 2.7

Привлекательные преимущества «Sushi v box»

Ответ	Кол-во человек, давших ответ, чел.	Кол-во человек, давших ответ, %
Качество обслуживания	37	12
Качество товаров	95	30
Приемлемые цены	120	37
Удобное место расположения	23	7
Широта ассортимента	45	14

Проведем анализ конкурентной среды Sushi v box. Произведем сравнительную оценку конкурентных преимуществ Sushi v box и конкурентов, используя методику КФУ (ключевые факторы успеха). Основными конкурентами Sushi v box являются: Сеть суши-баров «АВТОСУШИ», Сеть суши-баров «РоллХолл», Служба доставки «Big Roll» (рис. 2.1.).

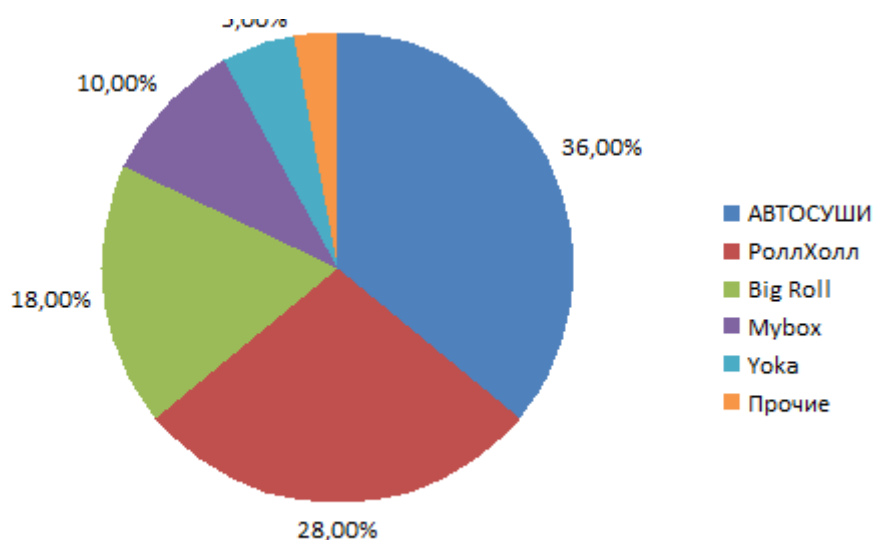


Рис. 2.5. Рынок суши и роллов в г. Саранске

Анализ конкурентов представлен в таблице 2.8.

С помощью анкетирования, являющегося эффективнейшим методом маркетинговых исследований, позволяющим получить наиболее полную и достоверную информацию об отношении потребителей к хозяйствующим субъектам, проведем в таблице 2.9. сравнительную оценку конкурентных преимуществ Sushi v box и ее конкурентов. В анкетировании с помощью социальных сетей принимали участие 202 респондента. В качестве критериев были взяты: вкусовые качества блюда, цена, бренд, качество обслуживания, атмосфера заведения, реклама и маркетинг.

Таблица 2.8

Анализ основных конкурентов Sushi v box

Организация	Основные характеристики
Сеть суши-баров «АВТОСУШИ»	Расположены по адресам: ул. Пушкина, 7, Московска, 90, Терновского, 207 и пр-кт Победы, 144. Здесь большой выбор блюд, приготовленных в японском стиле, оригинальный тематический интерьер, внимательный и радушный персонал. Средний счет 500-1000 рублей.
Сеть суши-баров «РоллХолл»	Расположены по адресам: 1-й Онежский пр-д, 4, ул. Кулакова, 14 и ул. Терновского, 183. Это одна из крупнейших сетей в Пензе. «РоллХолл» всегда рядом и оно идеально для встреч и общения, работы и отдыха. Средний счет 400-700 рублей.
Служба доставки «Big Roll»	Находится по адресу Карпинского, 33а. Служба доставки «Big Roll» специализируется только на доставке блюд японской кухни: роллы, ассорти, напитки. Средний счет 500 рублей.

Таблица 2.9

Определение веса факторов конкурентоспособности Sushi v box

Показатели конкурентоспособности	Оценка фактора	Вес фактора K_{bi}
1. Уровень цен	3	$3 / 23 = 0,13$
2. Качество обслуживания посетителей	5	$5 / 23 = 0,22$
3. Качество блюд	5	$5 / 23 = 0,22$
4. Бренд	3	$3 / 23 = 0,13$
5. Атмосфера заведения	5	$5 / 23 = 0,22$
6. Реклама и маркетинг	2	$2 / 23 = 0,09$
СУММА	23	1

Оценка конкурентных преимуществ Sushi v box и ее основных конкурентов по методике КФУ представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Оценка конкурентных преимуществ по методике КФУ

Показатели конкурентоспособности	SUSHI V BOX		АВТОСУШИ		РоллХолл		Big Roll	
	Оценка фактора (Pai)	Взвешенная оценка (Kbi * Pai)	Pbi	Kbi * Pbi	Pci	Kbi * Pci	Pdi	Kbi * Pdi
1. Уровень цен	3	0,4	5	0,92	2	0,16	5	
2. Качество обслуживания посетителей	5	1,1	5	0,92	4	0,64	3	
3. Качество блюд	5	1,1	5	0,92	4	0,64	4	
4. Бренд	3	0,4	4	0,6	5	1	3	0,8
5. Атмосфера заведения	5	1,1	4	0,6	4	0,64	2	0,2
6. Маркетинг и реклама	2	0,18	4	0,6	4	0,64	3	
СУММА	23	4,28	27	4,56	23	4,41	20	4,19

На основании исследования можно сделать следующие выводы:

Основными конкурентами Sushi v box являются сеть суши-баров «АВТОСУШИ», сеть суши-баров «РоллХолл», сеть суши-баров «АВТОСУШИ» является лидером.

По результатам анализа построим на рис. 2.4. многоугольник конкурентоспособности.

По результатам проведенной оценки факторов, характеризующих конкурентные позиции Sushi v box и его конкурентов можно отметить, что:

– минимальный уровень цен на предлагаемые блюда способствует повышению конкурентоспособности сеть суши-баров «АВТОСУШИ» и Службы доставки «Big Roll» и является слабой стороной Sushi v box;

– высокое качество обслуживания посетителей характерно для Sushi v box, сети суши-баров «АВТОСУШИ» и Сети суши-баров «РоллХолл», тогда как низкое балльное значение этого фактора характеризует деятельность Службы

доставки «Big Roll», тем самым, оказывая отрицательное влияние на ее конкурентные позиции;

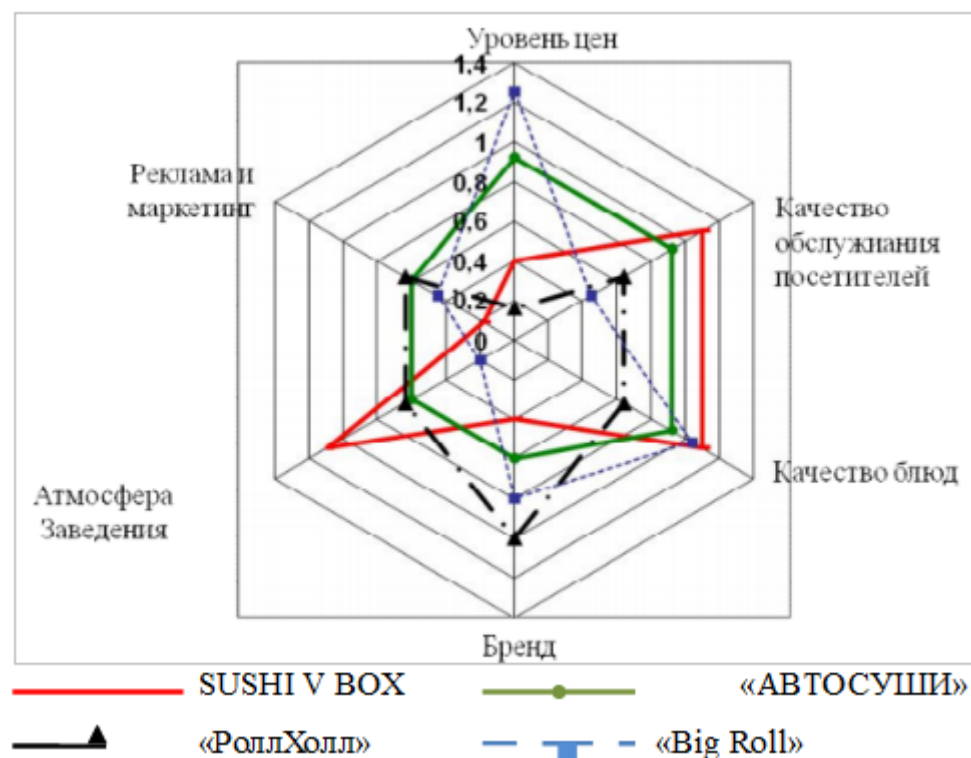


Рис. 2.4. Многоугольник конкурентоспособности Sushi v box и ее основных конкурентов.

- бренд для Sushi v box является не самой сильной стороной. Узнаваемыми конкурентами являются сеть суши-баров «АВТОСУШИ», Сеть суши-баров «РоллХолл» и Служба доставки «Big Roll»;
- высокое качество блюд характерно для Sushi v box и сети суши-баров «АВТОСУШИ», что способствует повышению их конкурентоспособности;
- атмосфера заведения высоко оценена для сети суши-баров «АВТОСУШИ», Sushi v box и Сети суши-баров «РоллХолл»;
- реклама и маркетинг хорошо проработаны в сети суши-баров «АВТОСУШИ» и Сети суши-баров «РоллХолл». Для Sushi v box данный фактор является слабой стороной.

Построение многоугольника конкурентоспособности показало, что бренд Sushi v box является слабой стороной, как и реклама, на что следует обратить особое внимание руководству для повышения конкурентоспособности организации.

Таким образом, следует сделать следующие выводы:

1) Чтобы занять сильную позицию на рынке, нужно знать своих конкурентов, понимать, кто из них представляет реальную угрозу в настоящее время, а кто будет представлять ее завтра; понимать, какую политику они ведут и чего от них следует ожидать. Конкурентоспособность предприятия представляет собой важнейший критерий его выживания и успешности на рынке в условиях перманентно возрастающих ожиданий и требований со стороны потребителей, особенно с учетом развития процессов глобализации и международных экономических отношений. Задача повышения конкурентоспособности, как правило, интересует руководителя любой коммерческой организации, не являющейся монополистом в сфере своей деятельности.

2) Положительным моментом в работе компании Sushi v box является то, что весь процесс по доставке суши до покупателя в любой район города оперативен. Максимально высокий уровень обслуживания покупателей: скорость исполнения и доставка заказа, качество поставленной продукции, дополнительные услуги. Также Основная часть покупателей приобретает продукцию в Sushi v box два раза в месяц. Основными факторами, привлекающими покупателей, в Sushi v box является приемлемый уровень цен, качество продукции, ассортимент, а также режим работы.

3) Одним из важных конкурентных преимуществ суши-кафе является наличие филиалов в городе Саранск.

4) Весьма немаловажным фактором успеха Sushi v box является то, что в компании формируется база данных клиентов. В процессе обработки заказов в компьютерную базу данных вводятся фамилия, имя, адрес и телефон заказчика. Анализ получаемой информации позволяет учитывать количество звонков с

одного телефона, периодичность заказов того или иного клиента. Это помогает при разработке различных систем бонусов для постоянных клиентов.

3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА ПРИМЕРЕ SUSHI V BOX

3.1. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности Sushi v box.

Проведенное выше исследование показало, что Sushi v box занимает достаточно сильные конкурентные позиции по показателям: качество обслуживания посетителей и качество блюд, атмосфера заведения. Однако это не делает деятельность Sushi v box наиболее конкурентоспособной.

Многоугольник конкурентоспособности показал, что бренд Sushi v box является слабой стороной, как и реклама, на что следует обратить особое внимание руководству для повышения конкурентоспособности организации.

С целью повышения конкурентоспособности Sushi v box необходимо сделать определенный акцент на создание позитивного имиджа организации в глазах общественности.

Это обусловлено тем, что имидж предприятий сферы общественного питания имеет особую значимость. Сфера общественного питания является определенным социальным пространством, в котором потребители, как правило, широко осведомлены о качестве кухни и услуг заведений японской кухни, поскольку пользуются ими очень часто. Сам характер услуг компании Sushi v box предполагает между клиентами вероятность большого обмена информацией, так как все стороны процесса производства данной услуги они в состоянии оценить.

Кроме этого, сфера общественного питания склонна к насыщенности информацией, что образует очевидные преимущества в сторону создания имиджа организации.

При продвижении корпоративного имиджа Sushi v box особое внимание необходимо уделить связям с общественностью (PR).

PR в сфере общественного питания является функцией управления, которая способствует формированию и поддержанию сотрудничества, взаимопонимания и общения между общественностью и компанией; показывает и делает определенный акцент на основной задаче руководства - служить интересам общественности; позволяет руководству компании быть готовым к любым переменам и наиболее эффективно их использовать.

Главную цель PR-компаний в Sushi v box можно сформулировать как помощь росту интереса клиента к данному заведению, формирование доверия и благоприятного отношения клиента, то есть, иными словами, установление в глазах общественности хорошей репутации, положительного имиджа и уважения к Sushi v box.

Основными направлениями PR-компаний в Sushi v box для повышению конкурентных преимуществ можно предложить следующие:

1) распространение информации о Sushi v box . Профессиональная работа по PR начинается с надежной информации. Здесь в основу необходимо положить подробные проработки таких проблем организации деятельности Sushi v box , как:

- перечень ответственных работников (кто за что отвечает);
- время работы Sushi v box - с 10 часов утра до 21.30 – 22.00 (но до последнего клиента);
- средняя стоимость чека - 600 руб.;
- описание местоположения Sushi v box с указанием маршрута: г. Саранск, ул.Волгоградская 71, ТЦ СИТИ ПАРК. Режим работы: 10:00 - 22:00 и ТРЦ "МАКС" Саранск, ул. Гагарина 99А. Режим работы: 09:30 - 21:30;
- стоянки для автомобилей - бесплатная;
- специализация заведения - японская кухня.

Эта информация должна постоянно наполняться, исправляться и дополняться новым содержанием, говорящим о событиях, происходящих в Sushi v box.

2) работа с прессой и СМИ. Цель рекламы суши-кафе – всемерно способствовать поддержанию и увеличению постоянного потока посетителей в

данное заведение, отличающееся неповторимым колоритом, разумными ценами, вкусной кухней и хорошим обслуживанием.

Менеджеру по маркетингу Sushi v box при работе с прессой необходимо придерживаться следующих правил:

- исходить из того, что СМИ интересуют новости, а не рекламные тексты о Sushi v box;
- познакомиться с репортерами, журналистами и редакторами тех изданий, читатели которых входят в целевую группу Sushi v box.

Благоприятно ориентированная и хорошая статья, которая написана известным журналистом, может сделать Sushi v box имя. Обычно наивысшую популярность такого рода заведения приобретают в течение 4-6 месяцев после опубликования такой статьи, а затем эта популярность начинает снова ослабевать.

Большое внимание необходимо уделять качеству предлагаемых в меню блюд, так как если журналистам что-нибудь нравится, то они обычно не жалеют слов.

3) Реклама и интернет. Реклама Sushi v box в СМИ может быть эффективна при соблюдении определенных условий. Главным из них является четкое представление о том, чем Sushi v box отличается от многих других конкурентов. Что именно может заставить клиентов с другого конца города сделать заказ в Sushi v box. После чего эти преимущества нужно определенным образом отразить в рекламном объявлении.

Интернет представляет собой мощное средство формирования положительного имиджа Sushi v box и при грамотном управлении способен сильно увеличить его посещаемость.

4) Внутренний PR (средства PR, применяемые для улучшения работы Sushi v box): когда речь идет о работе PR внутри компании Sushi v box, то, в первую очередь, это касается формирования PR-отношений между его работниками. Внутренний PR Sushi v box может быть осуществлен следующими способами:

- персональные характеристики;
- опрос работников, анализ и оценка их мнения о работе в Sushi v box ;

- ориентиры для новых работников Sushi v box;
- сообщения в прессе с упоминанием лучших сотрудников Sushi v box;
- приобщение работников Sushi v box к проведению и планированию PR-мероприятий;
- справочная литература и семинары по повышению квалификации сотрудников Sushi v box;
- участие в кулинарных соревнованиях.
- PR-мероприятия внутри Sushi v box преследуют две цели:
- создание позитивных PR-отношений среди работников Sushi v box;
- формирование доверительных отношений между менеджерами и сотрудниками Sushi v box.

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

Это означает на долгосрочную перспективу создание благоприятного имиджа Sushi v box, который будет включать положительную оценку общественностью и клиентами его престижа, значимости, известности и репутации.

В качестве PR приема можно использовать презентации.

Например, презентация проводится по поводу обновления меню или по другим причинам. Целью презентации является повышение интереса потенциальных клиентов к посещению суши-кафе. О предстоящем событии в суши-кафе необходимо оповестить средства массовой информации. Им необходимо направить соответствующие письма и пригласительные билеты. В качестве примера можно привести презентацию ирландской выпечки в меню. Сценарий презентации может быть в виде небольшого мастер-класса по приготовлению ирландских сладостей в домашних условиях. Далее шеф-повар суши-кафе предлагает свежую выпечку по ирландским рецептам для дегустации.

Подобные презентации могут устраиваться в отношении фирм-поставщиков различных продуктов и напитков.

Можно организовать интересное мероприятие в суши-кафе, которое предполагает организацию тематического вечера. Очень важной является проработка сценария, который должен работать на создание определенной атмосферы в «Sushi v box». В качестве темы вечера может быть способ подачи блюда, особое меню, история суши-кафе и многое другое. Придуманная тематика может сопровождаться определенным ритуалом, который включается в сценарий.

Еще один прием называется «любимое блюдо». Смысл заключается в том, чтобы дать расширенное название блюд, имеющихся в меню и связать их с придуманной легендой о любимом блюде какого-либо литературного героя, исторического персонажа и так далее.

Организация детской программы. Это значит, что по воскресным дням в суши-кафе устраивается детская программа: детей развлекают клоуны, работу которых оплачивает сушиерия. Это позволяет родителям подольше посидеть в суши-кафе. Сумма выставленного счета напрямую связана со временем, проведенным гостями в суши-кафе.

6) Работа с клиентами. Работа с клиентами должна проводиться также в письменной форме, путем обработки информации и ее публикации в соответствующих изданиях. В нем будут публиковаться сообщения о важнейших событиях, программах Sushi v box, способных заинтересовать определенный круг потребителей услуг Sushi v box .

7) Система скидок. Для увеличения потока посетителей можно воспользоваться системой скидок. Увеличение выручки полностью компенсирует потери в цене. В рамках программы PR по установлению контактов с клиентами хороший эффект дают системы скидок, предоставляемые постоянными клиентам.

Например:

- скидки в различное время суток;
- скидка при первом посещении суши-кафе;
- скидка для «постоянных клиентов»;

- скидка компаниям при заключении договора на год по комплексным обедам;
- скидка при праздновании дня рождения;
- скидка организациям, которые заключают договор на обеспечение обедами своих сотрудников.

Кроме того, для увеличения конкурентоспособности Sushi v box в качестве рекомендаций можно предложить следующее:

- Вести и организовать маркетинговую информационную систему в Sushi v box.
- Проработка общей стратегической концепции деятельности Sushi v box.
- Совершенствование выпускаемой продукции и создание новой с учетом результатов маркетинговых исследований, оптимизация ассортимента в соответствии с запросами клиентов Sushi v box.
- Наладить и поддерживать систему внутрифирменных коммуникаций.
- Выделение средств на постоянный рост образовательного уровня кадров, непосредственно контактирующего с клиентами.
- Необходимо отслеживать рыночную ситуацию и уметь видеть тенденции её изменения, а также прогнозировать направление и интенсивность этих изменений и уметь отслеживать и опережать действия конкурентов
- Sushi v box необходимо вырабатывать и осуществлять целенаправленные действия по сохранению и улучшению рыночных позиций и созданию конкурентных преимуществ;
- Sushi v box необходимо формировать способность к быстрой реакции на изменения, для чего необходима гибкая система управления и её восприимчивость к нововведениям;
- Sushi v box нужно мотивировать персонал в направлении достижения высокой степени удовлетворенности клиентов;
- Контролировать структуру своих затрат и иметь систему управления издержками.

Предприятия, ориентированные на своих потребителей, руководствуется простым тезисом: Нет «среднего» клиента, есть реально существующий.

В современном устройстве экономики одним из самых надежных источников достижения конкурентноспособности является эффективное использование и развитие нематериальных активов. Поэтому компании Sushi v box необходимо развивать:

- «глубинное» понимание потребностей своих клиентов и готовность удовлетворить их наилучшим возможным образом;
- уникальные компетенции, важные для удовлетворения потребностей клиентов, проявляющиеся как навыки и знания работников Sushi v box ;
- развитые информационные технологии, посредством которых создаются устойчивые связи между сотрудниками Sushi v box и его потребителями и поставщиками;
- внутриорганизационный климат, стимулирующий деловую активность внутри предприятия Sushi v box

Таблица 3.1

План мероприятий по уменьшению затрат

Показатель	Мероприятие
Выручка с оборота.	1. Улучшение консультирования клиентов и повышение уровня обслуживания. 2. Повышение точности в определении потребностей клиентов 3. Повышение квалификации сотрудников.
Переменные затраты	1. Достижение более выгодных закупочных цен. 2. Улучшение анализа рынка закупок. 3. Тщательный отбор поставщиков
Затраты на сбыт	1. Улучшение процедуры оформления заказов. 2. Подготовка целевой рекламы 3. Усиление мероприятий по стимулированию продаж. 4. Разработка нового меню. 5. Проведение обучения продавцов по свойствам и особенностям продуктов.

	6. Анализ конкуренции
	7. Повышение мотивации сотрудников.

Целенаправленная ценовая политика Sushi v box должна заключаться в следующем: надо устанавливать на свою продукцию такие цены и в зависимости от ситуации на рынке так изменять их, чтобы получить желаемый объем прибыли, овладеть определенной долей рынка.

Нужно применять следующие средства стимулирования сбыта:

- стимулирование собственных кадров – например, премии;
- гарантирование возврата денег при несоответствующем обслуживании, плохом качестве продукции; применение «психологических цен».

Цену на блюда нужно устанавливать не только исходя из себестоимости этого блюда, но и с учетом таких факторов, как месторасположение, оформление и стиль Sushi v box, психологические аспекты восприятия цены, цены конкурентов, категория основных клиентов, посещающих Sushi v box, дополнительные сервисы (наличие хорошей системы кондиционирования воздуха, автостоянки, звукоизоляции и т.д.). Нужно учитывать кроме вышеперечисленных факторов, соотношение между трудозатратами в приготовлении различных блюд. Также очень важно помнить, что в итоге цену определяет покупатель. Товар располагается в определенном ценовом поле, границы которого диктует рынок. Отсюда понятно, что минимальная цена – это та, которую может выдержать продавец, чтобы остаться в прибыли, а максимальная - это та, которую может выдержать потребитель. Определяясь с этой, второй составляющей, стоит провести анализ цены конкурентов и учесть их опыт. Ценовая политика конкурентов в значительной мере определяет уровень цен в Sushi v box. Нужно стремиться к тому, чтобы продажная цена продукции Sushi v box не была выше, чем у конкурента.

Можно перечислить ряд сфер, которые должны отслеживаться регулярно.:

В области кадров:

- уровень квалификации существующих работников;

- продуктивность работников;
- взаимоотношения менеджеров и рабочих;
- оценка результатов труда, стимулирование и мотивация персонала;
- возможность дополнительного привлечения квалифицированных специалистов.

В области поставок:

- возможность закупки необходимого сырья в нужных количествах вовремя;

- наличие альтернативных поставщиков;
- оперативность закупок;
- В области производства:
- качество продукции и возможность её улучшения;
- система управления контроля качеством.

Можно сформулировать несколько простых принципов, которые помогут компании Sushі v box реализовать стратегию по увеличению прибыли.

Принцип 1. Постараться перевести стратегию на язык конкретных и понятных для сотрудников действий. « Каждый солдат должен знать свой маневр», - было сказано по другому поводу, но удивительно подходяще звучит и для стратегического менеджмента. А всем известная компания «Макдональдс» не устаёт напоминать своим сотрудникам: «Думай глобально, действуй локально»

Принцип 2. Стараться сделать осуществление стратегии по увеличению прибыли ежедневной задачей каждого сотрудника.

Не следует поддаваться распространенному мнению, что рядовые сотрудники могут оказаться неспособными к восприятию новых идей. Если будут найдены простые и понятные способы увязать личные интересы сотрудников Sushі v box с конечными результатами, которые определены стратегией , можно реализовать самые сложные программы развития персонала. Наконец, не следует забывать и о системе вознаграждений, так как каждый сотрудник должен быть лично заинтересован в удачной реализации стратегии.

Таким образом, предложенные маркетинговые мероприятия позволят повысить конкурентные преимущества Sushi v box.

3.2. Оценка предложенных мероприятий повышения конкурентных преимуществ Sushi v box

На основании проведенных исследований рынка и изучение сильных и слабых сторон предприятия, для достижения экономического роста и улучшения финансового положения, предприятию предлагаются следующие мероприятия, которые позволят повысить эффективность работы.

1 мероприятие. Повышение объема продаж за счет эффективной ценовой политики. Внедрение мероприятий на предприятии главным образом улучшает его финансовую стабильность, конкурентоспособность. В результате предлагаемых мероприятий объем производства продукции увеличится, объем реализации вырастет, прибыль от реализации продукции увеличится, а рентабельность продукции возрастет. Как показывает практика, подобного рода мероприятия могут позволить увеличить объемы сбыта продукции на 15%.

2 мероприятие. Реализация продукции через торговую сеть. Реализация продукции через торговую сеть позволит увеличить число клиентов, соответственно с увеличением объема производства продукции увеличиться прибыль, несмотря на то, что цена в магазинах будет значительно ниже. Это хорошая реклама, что значительно повысит конкурентоспособность предприятия.

Предприятие «Sushi v box» может заключить договора о поставке продукции со следующими торговыми сетями:

- с торговой сетью “Ромашка” на поставку продукции: суши, роллы , в том числе горячих в специальной термоупаковке.
- с торговой сетью «Петровский» на поставку той же самой продукции;
- с торговой сетью «Северная», в которую может поставляться еще и салаты, т.к. магазины этой сети имеют в своем составе буфеты и кафе;
- с торговой сетью «Арсенал», «Сезон», «На Окружной» и другими.

Рассмотрим на примере трех вышеперечисленных торговых фирм возможность реализации продукции «Sushi v box» через их магазины. При организации данного мероприятия учтена сезонность продаж, а именно снижение спроса в летнее время, т.к. часть населения г.Саранска выезжает в отпуск, на дачи, и покупательский спрос в данный период будет снижен.

При реализации данного мероприятия необходимо учесть, что возникнет необходимость повышения заработной платы на 10% работникам, осуществляющим доставку продукции в магазины торговых фирм. Дополнительные затраты топлива можно не учитывать, т.к. при рациональной организации доставки суши с выбором района города, доставка продукции в магазины может быть совмещена. Увеличение затрат на оплату труда с учетом отчислений на социальное страхование = $14,2 \cdot 8 \cdot 0,1 \cdot 12 \cdot 1,262 = 172$ тыс.руб.(0,2 млн.руб.)

В таблице 3.2. представлен предполагаемый объем продаж (в тыс.руб.) по видам продукции.

Таблица 3.2.

Объемы реализации через розничную сеть

Торговая сеть	Суши,роллы	Горячие суши	Салаты	Итого
«Ромашка»	1250	1450		2700
«Петровский»	1300	1550		2850
«Фуд Маркет»	1250	1200	1200	3650
Итого	3800	4200	1200	9200

Увеличение объема продаж на 9,2 млн. руб. приведет к росту объема производства и реализации продукции на 82,2 тонны. Представим расчет изменения показателей деятельности в результате данного мероприятия.

1. Прирост объема выпуска продукции = $9200/111,9 = 82,2$ тонны, где 111,9 тыс.руб. – средняя цена тонны в 2016 году.

2. Увеличение себестоимости продукции = $9,2 * 0,82 = 7,5$ млн.руб., где 0,82 руб. – затраты на 1 рубль товарной продукции в 2015 году.

3. Прирост прибыли = $9,2 - 7,5 - 0,2 = 1,5$ млн.руб.

4. Прирост прибыли за счет экономии на условно-постоянных затратах = $82,2/1170 * 107,3 * 0,18 = 1,4$ млн.руб., где 0,18 – доля условно-постоянных затрат в себестоимости продукции

5. Общий прирост прибыли за год = $1,5 + 1,4 = 2,9$ млн. руб. Увеличение объема производства и реализации в результате данного мероприятия позволит увеличить прибыль в сумме 2,9 млн.руб.

6. Общий прирост прибыли за 5 лет = $2,9 * 5 = 14,5$ млн.руб.

3 мероприятие: Повышение выручки и прибыли за счет эффективной ценовой политики

На основании проведенного анализа прибыли во 2 главе ВКР было выявлено, что наибольший прирост прибыли получен за счет роста цен.

При этом анализ ценовой политики и в т.ч. изменения цен показал, что цены в 2016 году возросли всего на 6,4%, при том, что уровень инфляции в целом по стране и в т.ч. по республике Мордовия значительно выше.

Предполагаемые изменения в экономической жизни страны приведут к повышению закупочных цен на сырье, тарифов на услуги и предприятие «Sushi v box» вынуждено будет повысить цены на свою продукцию.

Однако эффективное управление ассортиментом продукции, выбор в пользу более рентабельной продукции, позволят предприятию проводить грамотную ценовую политику, предусматривающую и рост цен на продукцию, и оставление за собой тех рыночных позиций, которые на сегодняшний день есть у предприятия.

Влияние отпускных цен на продукцию на изменения прибыли можно оценить:

$$\Delta\P(p) = \sum q_1 p_1 - \sum q_1 p_0$$

При этом необходимо учесть, что резкое повышение цен может снизить спрос на продукцию предприятия, поток посетителей, заказы постоянных

клиентов, поэтому при формировании ценовой политики необходимо учитывать не только интересы предприятия в получении максимальной прибыли, но и интересы покупателей продукции.

Исходя из этого, повышение цен более чем в предыдущем году - на 6,4% предусматривать не стоит. Не учитывая фактор инфляции, необходимость повышения заработной платы, рост закупочных цен и тарифов предположим рост цен в 2 раза ниже предшествующего периода.

В рамках реализации мероприятия по совершенствованию ценовой политики предположим рост цен на уровне 3% и произведем расчет показателей деятельности предприятия исходя из того, что цены повысятся на продукцию не только из расчета 1170 тонн 2016 года, но и предполагаемого увеличения выпуска и реализации продукции на основании предложенных мероприятий.

1. Объем производства продукции = $1170 + 82,2 + 117,0 + 175,5 = 1544,7$ тонн.

2. Цена 1 тонны с учетом повышения = $111,9 * 1,03 = 115,3$ тыс.руб.

3. Увеличение реализации продукции за счет изменения цен = $(115,3 - 111,9) * 1544,7 = 5,3$ млн.руб.

4. Прирост прибыли за счет изменения цены = $\Delta\Pi(p) = \sum q_1 p_1 - \sum q_1 p_0$
 $= 1544,7 * 115,3 - 1544,7 * 111,9 = 5,3$ млн.руб.

В данном расчете исключено влияние на прибыль изменения объема, структуры реализуемой продукции и себестоимости продукции, т.е. учтено только повышение цен.

Рост цен на продукцию на 6.4% привел к увеличению прибыли в 2016 году на 7,8 млн.руб., а в планируемом 2017 году при повышении цен на 3% прирост прибыли может быть получен в сумме 5,3 млн.руб.

Факторы ценовой политики, эффективного управления ценами, предложенные в третьей главе мероприятия позволят постоянно повышать конкурентоспособность организации и занимать хоть и незначительную, но стабильную долю рынка, что позволит «Sushi v box» успешно работать на протяжении многих лет.

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

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

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

Дополнительный товарооборот под воздействием рекламы определяется по формуле:

Где: – это дополнительная выручка под воздействием рекламы, руб.

– это среднегодовая выручка до рекламного периода, руб.

– это прирост среднедневного товарооборота за рекламный и пострекламный периоды, %.

– это число дней учета оборота в рекламном и пострекламной периодах.

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

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

Для расчета экономического эффекта можно использовать следующую формулу:

$$\mathcal{E} = \frac{Tg \times Hm}{100} - (Up + Ug)$$

Где: $\mathcal{E}$ - это экономический эффект рекламирования, руб

Tg - это дополнительная выручка под воздействием рекламы, руб

Hm - это торговая надбавка на товар, в % к цене реализации.

Up - это расходы на рекламу, руб.

Уд - это дополнительные расходы по приросту выручки, руб.

Результаты такого соотношения могут выражаться в трех вариантах:

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

Средняя торговая надбавка по SUSHI V BOX составляет 33%.

За квартал расходы на рекламу составят 1,44 млн. рублей. Дополнительные расходы по приросту выручки составят 0,36 млн. руб.

Затраты на рекламу составят 1,44 млн. руб., а экономический эффект рекламной кампании Sushi v box будет равен - 3,48 млн. руб.

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

Более точно эффективность затрат на рекламу характеризует ее рентабельность. Рентабельность рекламы - это отношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле:

Следовательно, проводимая рекламная кампания эффективна. Ее результат повысит конкурентные преимущества Sushi v box, вследствие чего даст увеличение прибыли Sushi v box на 3,48 млн. руб.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) Развитие планирования издержек и совершенствование работы с клиентами позволит постоянно повышать конкурентоспособность организации и занимать хоть и незначительную, но стабильную долю рынка, что позволит «Sushi v box» успешно работать на протяжении многих лет.

2) Рекомендуется использовать конкретные маркетинговые приемы, ориентированные на привлечение клиентов в кафе.

3) В качестве практических рекомендаций было предложено осваивать новые рынки сбыта, расширять ассортимент, повысить продажи за счет реализации продукции через торговую сеть, а так же повысить объем продаж за

счет эффективной ценовой политики. Внедрение мероприятий на предприятии главным образом позволят улучшить его финансовую стабильность, а именно: снизить себестоимость на рубль продукции с 0,82 до 0,76, увеличить прибыль на 79,2%. Открываются новые возможности для улучшения качества выпускаемых изделий, снижения трудоемкости изготовления продукции. В результате предлагаемых мероприятий объем производства и реализации продукции увеличится на 36,1%, производительность труда вырастет на 34,9%, затраты на рубль товарной продукции снизятся, прибыль от реализации продукции увеличится, а рентабельность продукции возрастет на 9%. Раскрытый подход стратегического планирования развития повышения конкурентоспособности «Sushi v box» предусматривает пошаговое усовершенствование структурных элементов и может быть подвергнуто последовательной коррекции в зависимости от состояния внешней среды.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В экономике существует множество различных трактовок понятия "конкурентоспособность". Все они сходятся к тому, что "конкурентоспособность" значит, умение бороться и противостоять.

Проблема конкурентоспособности в нашей стране возросла в связи с развитием рыночной экономики. Решение этой проблемы требует от всех субъектов рынка поиска путей и методов повышения конкурентоспособности производимых товаров и самих предприятий.

В связи с этим главной стратегией каждой фирмы становится повышение конкурентоспособности производимых ими товаров и услуг для того, чтобы закрепить свою позицию на рынке и получать максимальную прибыль.

В результате проведенного в рамках выпускной квалификационной работы исследования сделаны следующие выводы:

1) В ходе анализа теоретических аспектов формирования конкурентных преимуществ предприятия было выявлено, что формирование конкурентных преимуществ представляет собой комплекс мероприятий направленных на совершенствование и реализацию как производства услуг и товаров, так и организационных процессов организации в целом.

2) Стало ясно, что в настоящее время, для того чтобы фирма была конкурентоспособной в борьбе с ведущими фирмами, требуются совершенно новые подходы к организации производства и управления, чем те, на которые руководители ориентировались в прошлом.

3) На основе изученного теоретического материала, можно сделать вывод, что формирование конкурентных преимуществ организации представляет собой комплекс мероприятий направленный на формирования конкурентных преимуществ, с учетом специфики каждой организации, который реализуется с помощью методов оценки уровня конкурентоспособности для выявления направлений их формирования. Не будем забывать еще и том, что стратегия всегда ориентирована на будущее. В отличие от оперативного управления, предметом интересов стратегического менеджмента является сохранение бизнеса

и создание возможностей для эффективной его деятельности в долгосрочной перспективе. Отсюда можно сделать вывод — грамотному менеджеру не столько интересны картинки сегодняшнего состояния рынка, сколько интересны тенденции, которое будут определять его будущее.

4) В ходе анализа конкурентной среды компании Sushi v box удалось выявить трех основных конкурентов: Сеть суши-баров «АВТОСУШИ», Сеть суши-баров «Ролл Холл», Служба доставки «Big Roll». В ходе анализа также выяснилось что компания «Sushi v box» – федеральная сеть ЕСО-фастфуда в формате takeaway (возьми с собой), которая специализируется на изготовлении и реализации блюд японской кухни. Высокое качество ингредиентов и соблюдение традиционных технологий производства делают продукцию компании Sushi v box исключительно вкусной, экологически чистой и полезной. Данные характеристика выделяют Sushi v box среди конкурентов.

5) В ходе анализа конкурентных преимуществ компании Sushi v box выяснилось, что у Sushi v box доля рынка в числе конкурентов составляет 10%. Это характеризует компанию Sushi v box как занимающую неплохую нишу на рынке производства и продажи блюд японской кухни. Положительным моментом в работе компании Sushi v box является то, что весь процесс по доставке суши до покупателя в любой район города оперативен. Максимально высокий уровень обслуживания покупателей: скорость исполнения и доставка заказа, качество поставленной продукции, дополнительные услуги.

6) Построение многоугольника конкурентоспособности показало, что бренд Sushi v box является слабой стороной, как и реклама, на что следует обратить особое внимание руководству для повышения конкурентоспособности организации.

7) Стало понятно, что основными факторами, привлекающими покупателей, в Sushi v box является приемлемый уровень цен, качество продукции, ассортимент, режим работы, а также наличие филиалов в городе Саранск. И конечно весьма немаловажным фактором успеха Sushi v box является то, что в компании формируется база данных клиентов. В процессе обработки

заказов в компьютерную базу данных вводятся фамилия, имя, адрес и телефон заказчика. Анализ получаемой информации позволяет учитывать количество звонков с одного телефона, периодичность заказов того или иного клиента. Это помогает при разработке различных систем бонусов для постоянных клиентов.

8) По результатам проведенной оценки факторов, характеризующих конкурентные позиции Sushi v box и его конкурентов можно отметить, что:

- минимальный уровень цен на предлагаемые блюда является слабой стороной Sushi v box;
- высокое качество обслуживания посетителей характерно для Sushi v box;
- бренд для Sushi v box является не самой сильной стороной;
- высокое качество блюд характерно для Sushi v box, что способствует повышению конкурентоспособности;
- атмосфера заведения высоко оценена для Sushi v box;
- реклама и маркетинг для Sushi v box является слабой стороной.

9) Разработана программа мероприятий по повышению конкурентоспособности «Sushi v box». В качестве практических рекомендаций было предложено осваивать новые рынки сбыта (заключение договоров с муниципальными предприятиями), расширять ассортимент, повышать продажи за счет реализации продукции через торговую сеть, а так же повышать объем продаж за счет эффективной ценовой политики. Внедрение мероприятий на предприятии главным образом позволят улучшить его финансовую стабильность, а именно: снизить себестоимость на рубль продукции с 0,82 до 0,76, увеличить прибыль на 79,2%. Открываются новые возможности для улучшения качества выпускаемых изделий, снижения трудоемкости изготовления продукции. В результате предлагаемых мероприятий объем производства и реализации продукции увеличится на 36,1%, производительность труда вырастет на 34,9%, затраты на рубль товарной продукции снизятся, прибыль от реализации продукции увеличится, а рентабельность продукции возрастет на 9%. В ходе разработки рекомендации было выявлено, что развитие планирования издержек и

совершенствование работы с клиентами позволит постоянно повышать конкурентоспособность организации и занимать хоть и незначительную, но стабильную долю рынка, что позволит «Sushi v box» успешно работать на протяжении многих лет.

Все разработанные в 3 главе рекомендации направлены на формирование конкурентных преимуществ и повышение уровня конкурентоспособности компании Sushi v box.

Таким образом, цель ВКР- достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2012. - 544с.
2. Аакер, Д. Как обойти конкурентов. Создаем сильный бренд/ Д. Аакер. – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. — М: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 235 с.
4. Азоев, Г.А. Конкурентоспособность фирмы Текст. / Г.А. Азоев,1. А.Ч. Челенков. -М., 2001.– 127 с.
5. Азоев, Г.Л. Маркетинг Текст. Словарь / Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршнева А.Г., Райзберг Б.А. М.: ОАО «НПО «Экономика», 2015.-347с.
6. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 378 с.
7. Алиев У.Ж., Шимшиков Ж.Е. Понятийно-категориальный строй общей теории конкуренции // Теоретическая экономика. - 2014. - № 1. - С. 13–18.
8. Афанасьев М.П. Маркетинг: Стратегия и практика фирмы - М.: Финстат, 2014.- 467 с.
9. Барлоу Д. Сервис, ориентированный на бренд: новое конкурентное преимущество / Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2014. 271 с.
10. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики. - М.: КНОРУС, 2014. - 672 с.
11. Берлинский К. Как добиться успеха в безнадежных проектах // Открытые системы. - 2012. - №10 -564 с.
12. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. : Юнити, 2013 г.-245 с.
13. Бурцева Т.А., Сизов В.Ц., Цень О.А. Управление маркетингом. - М.: Экономистъ, 2014. - 271 с.

14. Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения. – М.: ЮНИТИ, 2012.-467 с.
15. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник./ И.Н. Герчикова – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 177с.
16. Гордиенко, П.Л., Дидковский, Л.Г., Яшкина, Н.В. Стратегический анализ: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. К.: Алерта, 2013. – 478 с.
17. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. - М.: Проспект, 2014. - 432 с.
18. Керашев М.А. Экономика промышленного производства. – К.,2013. – 321 с.
19. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2013.-342 с.
20. Кирцнер И.М. Конкуренция и предпринимательство. - М.: «ЮНИТИ», 2013, 240 с.
21. Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях, 2014. -374 с.
22. Котлер, Ф. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей / Ф. Котлер – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 206 с.
23. Котлер, Ф., Бергер, Р., Бикхофф, Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 143 с.
24. Кузьмина Е. Е. Планирование маркетинга / Е.Е. Кузьмина - Ростов н /Д: Феникс, 2014. – 612 с
25. Лукина А.В. Создание конкурентных преимуществ на основе дифференциации // Маркетинг в России и за рубежом, 2012г. -245 с.
26. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Люкшинов - М.: ЮНИТИ, 2011. – 218 с.
27. Маркова В.Д. Маркетинг менеджмент. - М. Омега-Л, 2013. - 204 с.
28. Мартин Г., Хетрик С. Корпоративная репутация, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Пер. с англ. М.: ООО "Группа ИДТ", 2015. 336 с.

29. Маслов Д., Ватсон П., Чилиши Н. Цифры расскажут больше, чем менеджеры. // Консультант, 2015, № 7.-123 с.
30. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента., 2012
31. Михайлов К. Формирование конкурентоспособного бренда // маркетинг, 2014г. - №4 – с.59
32. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами., - М.: ИНФРА-М, 2013. - 310с
33. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы. - М.: Дашков и К, 2012. - 255с.
34. Парамонова Т. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова. - М.: КноРус, 2011. – 317 с.
35. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. - СПб.: Питер, 2011. - 496 с.
36. Портер М.Э. Конкуренция. - М.: Вильямс, 2012. - 608 с.
37. Поршнев А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. - М.: Инфра - М, 2012. – 512 с.
38. Постановление Правительства РФ от 15.08.1997 N 1036 (ред. от 04.10.2012) "Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания".
39. Смирнова Н. Как найти лишние издержки // Консультант. - 2015. - №23-125с.
40. Томпсон А.А., Стрикленд-мл.А. Дж. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 576с.
41. Усик Н. И. Формирование конкурентной среды в России: монография / Н. И. Усик. – СПб. : СПбГУ, ОЦЭиМДООЗ, 2013. – 211 с.
42. Усик Н.И. Формирование конкурентной среды и конкурентная политика // Теоретическая экономика. - 2012. - № 4. - С. 33–42.
43. Фатхутдинов Р.А. «Конкурентоспособность организации в условиях кризиса», М.: «Маркетинг», 2012г., 892с.
44. Фатхутдинов Р.А. «Конкурентоспособность», М.: «Экономика», 2015г., 606с
45. Фахтудинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: Дело, 2013. - 448с.

46. Фахтудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. - М.: Эксмо, 2009. - 544 с.

47. Федеральный закон от 02.01.2000 N 29-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "О качестве и безопасности пищевых продуктов".

48. Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ (ред. от 05.04.2016) "О техническом регулировании".

49. Черкасова И. О. Маркетинг / И.О. Черкасова. - СПб.: Нева, 2013. – 216 с.

50. <http://sushivbox.ru>

ГЛОССАРИЙ

Ассортимент товаров – это группа товаров одной товарной категории, выпускаемая под одной маркой.

Бренд – название, слово, выражение, символ, графическое решение или их комбинация, используемые в целях обозначения товаров и услуг конкретного продавца или группы продавцов и отличия их от конкурентов, имеющие общественное признание и высокую денежную стоимость.

Дифференциация товара – действия, направленные на придание товару

Конкурентное преимущество – это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности.

Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей.

Конкурентоспособность отраслей – это эффективность работы отдельных отраслей национального хозяйства, оцениваемая, помимо традиционных критериев, по показателям, характерным для данной отрасли и описывающим степень ее живучести и динамичности при различных вариантах развития экономики данной страны и всего мира в целом.

Конкурентоспособность товара – это относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на ее удовлетворение.

Конкуренция – это процесс взаимодействия производителей и поставщиков, использующих свои конкурентные преимущества, при реализации продукции и соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара (услуги) за выбор покупателя.

Маркетинговые исследования – это систематический сбор, обработка и анализ данных по разным аспектам маркетинговой деятельности предприятия в

целях уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию управленческих решений.

Маркетинговая среда организации – это совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами организации и влияющих на возможности устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного обмена.

Модификации товара – это товары, известные компании, но новые для потребителей.

Персональная продажа – это личные контакты торгового персонала предприятия с покупателями, устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью его продажи или заключения торгового соглашения.

Позиционирование – это действия, направленные на формирование восприятия потребителями данного товара относительно товаров-конкурентов по тем преимуществам и выгодам, которые они могут получить.

Продвижение товара – это совокупность различных видов деятельности по доведению информации о достоинствах продукта до потенциальных потребителей и стимулированию возникновения у них желания его купить.

Реклама – это распространяемая в любой форме с помощью любых средств информация о физических или юридических лицах, товарах, идеях и начинаниях, которая предназначена для определенного круга лиц и предназначена формировать или поддерживать интерес к этим физическим или юридическим лицам, товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей и начинаний.

Рынок – место, где потребители с похожими потребностями и проблемами встречаются с продавцами соответствующих продуктов или услуг, конкурирующими друг с другом, за привлечение потребителя.

Связи с общественностью (паблик рилейшенз, ПР, public relations, PR) – это продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание

доброжелательных отношений и взаимопонимание между организацией (предприятием) и общественностью.

Спрос – платежеспособная потребность, вынесенная на рынок.

Спрос потенциальный – это максимально возможный размер спроса, который могут предъявить потенциальные потребители той или иной продукции.

Спрос реальный представляет собой размер фактической реализации товаров за определенный срок, выраженный в натуральных или стоимостных показателях.

Средства рекламы – конкретные средства распространения в пределах каждого вида, например, конкретные журналы, телешоу или радиопрограммы.

Стимулирование сбыта – это кратковременные меры, поощряющие покупку товара

Стратегическое управление – это управление развитием предприятия в постоянно изменяющейся рыночной среде.

Товар – все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Фирменный стиль – это ряд взаимосвязанных приемов, которые позволяют обеспечить определенное единство всех товаров предприятия и одновременно противопоставляют их товарам-конкурентам (включает товарный знак, логотип, фирменный блок, фирменные цвет, шрифты и константы).

Цель рекламы – это конкретная задача по информированию целевой аудитории на протяжении определенного времени.

Цена – это денежная сумма, взимаемая за конкретный товар.

Эластичность спроса по цене (прямая эластичность спроса) – это степень чувствительности спроса на определенный товар к изменению цены на него.

Эластичность спроса по доходу – это степень чувствительности спроса на какой-либо товар к изменению доходов потребителей. Он показывает, насколько процентов увеличится (уменьшится) спрос при увеличении (уменьшении) доходов потребителей на один процент.

РЕЗУЛЬТАТЫ СТЕР-АНАЛИЗА ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ МАКРОСРЕДЫ
SUSHI V BOX

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Поддержка малого бизнеса	0,05	4	0,2
Платежеспособный спрос главных потребителей продукта (с учетом последних тенденций)	0,2	5	1,0
Развитие сети	0,05	4	0,2
Суммарные возможности	0,3		1,4
Угрозы			
Изменение законодательства в области регулирования деятельности организаций общественного питания	0,05	4	0,2
Ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания	0,2	5	1,0
Уровень инфляции в стране	0,2	5	1,0
Появление новых конкурентов	0,2	5	1,0
Изменение структуры доходов и расходов населения	0,05	4	0,2
Суммарные угрозы	0,7		3,4
Суммарная оценка	1,0		4,8

SWOT-АНАЛИЗ SUSHI V BOX

О	Возможности	S	Сильные стороны
1	Рост числа квалифицированных специалистов в сфере оказания услуг общественного питания	1	Незначительное количество претензий/возврата блюд
2	Использование более совершенных технологий, современных средств коммуникации	2	Ассортимент предлагаемых блюд, напитков
3	Освоение новых рынков и сегментов рынка	3	Музыкальное сопровождение
4	Рост платежеспособности потребителей	4	Высокое качество напитков
5	Повышение культуры общения продавцов с посетителями, формирование атмосферы гостеприимства и доброжелательности	5	Сервировка заказа, наличие столовых принадлежностей
6	Разработка и внедрение детского меню, организация специальных детских программ	6	Средняя продолжительность обслуживания посетителей (в минутах) незначительна
7	Выполнение особых пожеланий по изготовлению блюд на виду у клиента	7	Количество поставщиков
8	Внедрение системы вентиляции и кондиционирования, обеспечивающих допустимые параметры температуры и влажности	8	Оснащение кухни (современное универсальное оборудование и посуда для приготовления пищи)
9	Постоянное внедрение и освоение новых технологий в обслуживании клиентов		
Т	Угрозы	W	Слабые стороны
1	Возможность появления новых конкурентов и усиления позиций уже существующих	1	Низкая капитализация и слабая ресурсная база по сравнению с конкурентами, функционирующими на рынке более длительное время
2	Изменения в предпочтениях клиентов	2	Неиспользование маркетингового инструментария в текущей работе
3	Возрастающее конкурентное давление, расширение сети конкурентов	3	Отсутствие системы кондиционирования воздуха, системы вентиляции
4	Расширение товарного ассортимента конкурентами	4	Низкая культура общения персонала с посетителями
5	Активная рекламная кампания конкурентов.	5	Высокий уровень цен по отношению к конкурентам
		6	Низкая звукоизоляция

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

МАТРИЦА РЕШЕНИЙ КАК РЕЗУЛЬТАТ SWOT-АНАЛИЗА SUSHI V BOX

	<u>Внешние возможности:</u> - Рост числа квалифицированных специалистов в сфере оказания услуг общественного питания. - Использование более совершенных технологий, современных средств коммуникации. - Освоение новых рынков и сегментов рынка. - Рост платежеспособности потребителей. - Повышение культуры общения продавцов с посетителями, формирование атмосферы гостеприимства и доброжелательности. - Разработка и внедрение детского меню, организация специальных детских программ. - Выполнение особых пожеланий по изготовлению блюд на виду у клиента. - Внедрение системы вентиляции и кондиционирования, обеспечивающих допустимые параметры температуры и влажности.	<u>Внешние угрозы:</u> - Возможность появления новых конкурентов и усиления позиций уже существующих. - Изменения в предпочтениях клиентов. - Возрастающее конкурентное давление, расширение сети конкурентов. - Расширение товарного ассортимента конкурентами. - Активная рекламная кампания конкурентов.
<u>Внутренние сильные стороны:</u> - Незначительное количество претензий/возврата блюд. - Оснащение кухни (современное универсальное оборудование и посуда для приготовления пищи). - Высокое качество напитков. - Ассортимент предлагаемых блюд, напитков. - Музыкальное сопровождение	Дальнейшее развитие организации и завоевание новых сегментов рынка, привлечение новых клиентов.	Постоянное обновление и расширение ассортимента блюд, активная рекламная компания.
<u>Внутренние слабые стороны:</u> - Неиспользование маркетингового инструментария в текущей работе. - Отсутствие системы кондиционирования воздуха, системы вентиляции. - Высокий уровень цен по отношению к конкурентам. - Низкая звукоизоляция. - Низкая капитализация и слабая ресурсная база по сравнению с конкурентами, функционирующими на рынке более длительное время.	Формирование грамотной маркетинговой стратегии, проведение различных акций по формированию положительного имиджа ресторана, приобретение системы кондиционирования, увеличение клиентской базы за счет качества обслуживания и качества предлагаемых блюд.	Грамотная рекламная политика, разработка комплексных обедов для людей со средним доходом, постоянное проведение мониторинга предпочтений потребителей и предлагаемых услуг по организации торжеств.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 50 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«15» мая 2017 г.

Олькова Е.А.

(подпись автора работы)