

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

XXI век в мировом экономическом развитии без сомнения можно назвать веком конкуренции.

Конкуренция (от лат. *concurrere* — бежать вместе, соперничать) является выражением экономических отношений в условиях рыночного хозяйства. Она представляет собой определенную форму развития производительных сил, форму развития факторов производства, или экономических ресурсов общества.

Конкурентные отношения складываются между всеми субъектами рыночной экономики (домашними хозяйствами, фирмами и государством), между агентами спроса и предложения, между потребителями и производителями благ (товаров и услуг). Эти отношения пронизывают главные сферы экономической жизни: производство, распределение, обмен и потребление. Они выполняют важную роль своеобразной «соединительной ткани», благодаря наличию которой рыночная экономика функционирует в качестве сложной и многозвенной системы.

Чтобы успешно действовать на рынке, предприятие должно быть конкурентоспособно, в этом заключается актуальность выбранной темы. Целью данной работы является изучение конкурентоспособности предприятия общественного питания. Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

-Рассмотреть теоретические основы конкурентоспособности предприятия

-Провести анализ конкурентоспособности предприятия и определить пути ее повышения.

-Объектом исследования является ООО «Файн-Фудс». Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия.

Глава 1: Теоретические аспекты формирования конкурентоспособности предприятия

1.1 Конкуренция: понятия и виды

Конкуренция - (от лат. Concurrere - сталкиваться) - борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы. Это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей.

Множество определений конкуренции отражают сложность и многофункциональность этой категории. Следует подчеркнуть главное: вне конкуренции рынок не может оказывать экономического давления на субъектов хозяйствования.

На отраслевом уровне различают межотраслевую и внутриотраслевую конкуренцию.

Межотраслевая конкуренция - борьба между организациями разных отраслей за ограниченный объем платежеспособного спроса. Возникает между организациями, производящими межродовые товары-конкуренты. Например, межотраслевая конкуренция существует между предприятиями пищевой промышленности и сферой услуг общественного питания, легкой промышленностью (швейной, обувной и т.д.) и сферой бытового обслуживания.

Внутриотраслевая конкуренция - борьба между организациями одной отрасли за ограниченный объем платежеспособного спроса. Возникает между организациями, производящими межгрупповые и внутригрупповые товары-конкуренты. Например, между предприятиями крупяной, макаронной и пище концентратной промышленности (отрасль — пищевая промышленность) возникает внутриотраслевая конкуренция, так как крупы, макаронные изделия и пищевые концентраты на их основе являются межгрупповыми товарами-конкурентами. Предприятия мукомольной промышленности, производящие манную крупу, конкурируют с крупяными заводами, поскольку те и другие производят разные виды круп и относятся к внутригрупповым товарам-конкурентам.

На уровне предприятий (организаций) различают межфирменную и внутрифирменную конкуренцию.

Межфирменная конкуренция - борьба между предприятиями одной или разных отраслей за ограниченный объем платежеспособного спроса. Возникает между предприятиями, производящими товары или предоставляющими услуги, которые относятся к межродовым, межгрупповым, внутригрупповым и межфирменным товарам-конкурентам.

Внутрифирменная конкуренция - конкуренция, возникающая между различными видами, подвидами и торговыми марками товаров, выпускаемыми одним предприятием. Такие товары относятся к внутривидовым конкурентам.

Практика бизнеса показала, что не существует конкурентной стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки конкурентной стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления. Конкурентное управление - это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории такого управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией.

Как и всякое явление, конкуренция имеет свои положительные и отрицательные стороны.

Положительные стороны конкуренции:

1. конкуренция заставляет постоянно искать и использовать в производстве новые возможности;
2. конкуренция требует совершенствовать технику и технологии;
3. конкуренция стимулирует повышение качества товара;
4. конкуренция заставляет снижать затраты (и цены);
5. конкуренция требует от поставщиков товаров (продавцов) снижать цены на предлагаемый товар;
6. конкуренция ориентирует на ассортимент товаров повышенного спроса;

7. конкуренция повышает качество продукции (клиент всегда прав);

8. конкуренция вводит новые формы управления.

Отрицательные стороны конкуренции:

1. при конкуренции наблюдается беспощадность и жестокость по отношению к неудачнику;

2. многочисленность «жертв» в виде банкротств и безработицы.

Конкуренцию относят к неконтролируемым факторам, которые воздействуют на деятельность организации, которые не могут управляться организацией.

Существует несколько видов конкуренции:

функциональная конкуренция – базируется на том, что одну и ту же потребность потребителя можно удовлетворить по-разному;

Функциональная конкуренция возникает потому, что любую потребность, вообще говоря, можно удовлетворить очень различными способами. И, соответственно, все товары, обеспечивающие такое удовлетворение, являются функциональными конкурентами: находящиеся в магазине спортивных принадлежностей изделия, например, именно таковы. Функциональную конкуренцию приходится учитывать, даже если фирма является производителем поистине уникального товара.

видовая конкуренция – это конкуренция между аналогичными товарами, но разными по оформлению;

Видовая конкуренция – следствие того, что имеются товары, предназначенные для одной и той же цели, но различающиеся каким-то важным параметром.

предметная конкуренция – это конкуренция между аналогичными товарами, но разными по качеству изделия и по притягательности марки;

Ценовая конкуренция : восходит к тем временам свободного рыночного соперничества, когда даже однородные товары предлагались на рынке по самым разнообразным ценам. Снижение цены было той основой, с помощью которой торговец выделял свой товар, привлекал внимание к нему и, в конечном счете, завоевывал себе желаемую долю рынка.

Неценовая конкуренция - выдвигает на первый план более высокую, чем у соперников, надежность, меньшую «цену потребления», более современный дизайн и так далее. Сильнейшим орудием неценовой конкуренции всегда была реклама, сегодня ее роль возросла многократно. С помощью рекламы фирмы не только доносят до покупателей информацию о потребительных свойствах своих товаров, но и формируют доверие к своей товарной, ценовой, сбытовой политике, стремясь создать образ фирмы.

Основу мироздания торговых предприятий составляют покупатели и предприятия - конкуренты, а так же среда, в которой они существуют. Торговое предприятие, стремящееся к успеху, должно знать, чего желают его покупатели, и предоставлять товары и услуги, удовлетворяющие их потребности. Но этого недостаточно, процветающее торговое предприятие обязано быть сильным конкурентом, а высоких показателей прибыли нельзя добиться, просто удовлетворяя потребности людей. Необходимо уметь анализировать и своевременно осуществлять мероприятия по укреплению конкурентоспособности и конкурентных преимуществ. Торговые предприятия должны отслеживать возникновение новых потребностей, появление новых конкурентов и новых технологий. Вводить новые методы управления предприятием, а со стороны государства - жесткие меры государственного регулирования. Конечная цель торгового предприятия - победа в конкурентной борьбе, как закономерный итог постоянных и грамотных усилий. Достигается она или нет, зависит от конкурентоспособности торгового предприятия. Сформировав определенный взгляд на конкурентоспособность торговых предприятий, необходимо решить существующие проблемы вследствие кризисных явлений в экономике.

Глава 2: Качество услуг общественного питания

Согласно положений законов РФ "О защите прав потребителей" и "О сертификации продукции и услуг" деятельность предприятия независимо от форм собственности по предоставлению услуг общественного питания подлежат обязательной сертификации. Ответственность за предоставление услуг без сертификатов, подтверждающих их безопасность, предусмотрена ст. 43 п. 2 закона "О защите прав потребителей".

Для обеспечения проведения работ по обязательной сертификации услуг питания внесённых в "Номенклатуру продукции и услуг, подлежащих обязательной

сертификации" разработаны и введены в действие основополагающие стандарты.

- ГОСТ Р 50762-95. "Общественное питание. Классификация предприятий";
- ГОСТ Р 50763-95. "Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению";
- ГОСТ Р 50764-95. "Услуги общественного питания. Общие требования".

Обязательная сертификация услуг общественного питания осуществляется на соответствие требованиям безопасности для жизни и здоровья граждан, охраны окружающей среды, установленным в законодательных актах, государственных стандартах России, Санитарных правилах и нормах, Строительных нормах и правилах, Правилах производства и реализации продукции и услуг общественного питания, утверждённых Постановлением №332 Правительства РФ от 13.04.93 и др. документах, которые в соответствии с законодательством РФ устанавливают обязательные требования к услугам. При этом проверяются характеристики (показатели) услуг, условия обслуживания и используются методы, позволяющие:

- полно и достоверно подтвердить соответствие услуг требованиям, обеспечивающим безопасность для жизни и здоровья граждан, окружающей среды;
- провести идентификацию услуг, в том числе кулинарной продукции;
- проверить принадлежность предприятия к классификационной группировке, соответствие нормативно-техническим документам

Исполнитель обязан соблюдать установленные в государственных стандартах, санитарных, противопожарных правилах, технологических нормативах, других правилах и нормативных документах обязательные требования к качеству услуг, их безопасности для жизни, здоровья людей, окружающей среды и имущества.

В предприятии общественного питания должны быть следующие документы:

- свидетельство о государственной регистрации предпринимателя без образования юридического лица или устав предприятия;
- документы, подтверждающие принадлежность торгового объекта юридическому или физическому лицу (договор аренды, субаренды, свидетельство о праве собственности, технический паспорт);

- свидетельство об уплате единого налога на вменённый доход или временный патент на право торговли;
- при реализации алкогольной продукции – лицензия на розничную торговлю алкогольной продукцией, свидетельство об уплате лицензионного сбора за право торговли винно-водочными изделиями; документы, подтверждающие легальность производства и оборота алкогольной продукции на территории Российской Федерации: копия справки к товарно-транспортной накладной или копия справки к грузовой таможенной декларации для импортной продукции, заверенные оригиналом оттиска печати розничного торгового предприятия и оригиналом оттиска печати предыдущего собственника товара, имеющего соответственно лицензию на оптовую торговлю алкогольной продукцией; копии лицензий оптовых поставщиков; на каждой единице алкогольной продукции должны быть акцизные или специальные марки;
- документы, подтверждающие сертификацию товаров и услуг;
- товарно-транспортные накладные на все товары;
- свидетельства о метрологической поверке весоизмерительного оборудования; мерных сосудов;
- санитарные книжки для работников;
- трудовые соглашения или договоры о найме работников предприятия;
- ассортиментный перечень производимой продукции.

В предприятии общественного питания должна быть размещена в удобных для ознакомления местах следующая информация для потребителей:

- информация на вывеске о фирменном наименовании организации, её юридическом адресе, типе, классе, режиме работы предприятия;
- для индивидуального предпринимателя – информация о государственной регистрации и наименовании зарегистрировавшего его органа;
- информация об услугах: перечень услуг и условия их оказания; цены и условия оплаты услуг; фирменное наименование предлагаемой продукции с указанием способов приготовления блюд и входящих в них основных ингредиентов; сведения о весе (объёме) порций готовых блюд продукции общественного питания; ёмкости

бутылки и объёме порций алкогольных напитков; обозначения нормативных документов, требованиям которых должна соответствовать продукция и услуга; сведения о сертификации услуг;

- правила оказания услуг общественного питания в доступной и наглядной форме;
- текст Закона РФ «О защите прав потребителей»;
- при реализации алкогольной продукции – информация с указанием номера лицензии на торговлю алкогольной продукцией, срока её действия и органа, выдавшего её; правила продажи алкогольной продукции, утверждённые постановлением Правительства Российской Федерации от 19.08.1996г. №987 (в редакции постановления Правительства РФ от 13.10.99г. №1150), Закон РФ № 171 от 23.11.99г. «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта и алкогольной и спиртосодержащей продукции» (в редакции Закона РФ № 18-ФЗ от 9.01.1999 года) 6.
- о внеочередном обслуживании отдельных категорий граждан;
- адреса и телефоны вышестоящей организации (владельца предприятия), управления потребительского рынка и услуг, отдела по защите прав потребителей.
- книга отзывов и предложений.

Исполнитель обязан оказать потребителю услуги, качество которых соответствует обязательным требованиям нормативных документов и условиям заказа в согласованные с потребителем сроки.

Потребитель обязан оплатить оказываемые услуги в сроки и в порядке, которые согласованы с исполнителем. Исполнитель обязан выдать потребителю документ, подтверждающий их оплату – кассовый чек, счет.

Исполнитель обязан предоставить потребителю возможность проверки объёма (массы) предлагаемой ему продукции общественного питания.

К оказанию услуг, связанных непосредственно с процессом производства продукции общественного питания и обслуживанием потребителей, допускаются работники, прошедшие специальную подготовку и профилактические медосмотры в соответствии с требованиями нормативных документов.

При нарушении сроков исполнения предварительного заказа, при обнаружении недостатков потребитель вправе требовать по своему выбору:

- назначить новый срок исполнения услуги;
- потребовать уменьшения цены за услугу;
- потребовать безвозмездного устранения недостатков;
- отказаться от услуги;
- полного возмещения убытков.

Потребитель вправе в любое время отказаться от заказанной им услуги при условии оплаты исполнителю фактически понесённых расходов.

К отношениям, возникающим при оказании услуг в части, не урегулированной настоящими правилами, применяются правила продажи отдельных видов продовольственных и непродовольственных товаров.

Глава 3: Выявление приоритетных конкурентов, определение силы их позиции

М. Портер выделил пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли. Это:

1. Проникновение новых конкурентов.
2. Угроза появления на рынке товаров - субституты, произведенных по иной технологии.
3. Возможности покупателей.
4. Возможности поставщиков.

3.1 Конкуренция между компаниями, уже укрепившимися на рынке.

Исследование конкурентов - выбор путей и возможностей достижения наиболее выгодного положения на рынке относительно конкурентов.

Для исследуемого заведения питания должны быть идентифицированы наиболее опасные (приоритетные) конкуренты. В этом случае конкурентами считаются компании, удовлетворяющие одну и ту же потребность. Очевидно, что для предприятия быстрого питания, не являются конкурентами рестораны класса люкс, а другие заведения питания, удовлетворяющие потребность в быстром и недорогом питании.

Виды	Характеристика
Прямые конкуренты	Предлагают аналогичные товары тем же группам потребителей
Товарные конкуренты	Продают одинаковую продукцию разным потребителям
Косвенные конкуренты	Продают различные товары одним и тем же покупателям
Неявные конкуренты	Предлагают разные товары разным покупателям

Табл.1 Виды конкурентов по соотношению товар/потребность

При проведении исследований маркетологи ориентируются на необходимость получения информации обо всех конкурентах (имеющихся и потенциальных) на конкретном рынке, однако на практике невозможно провести всесторонний анализ всех существующих конкурирующих фирм. Тем не менее некоторые из них заслуживают пристального внимания и требуют глубокого изучения. К таким фирмам прежде всего относятся: наиболее активные конкуренты, претендующие на захват рыночной доли вашей компании; конкуренты, чью рыночную долю планирует захватить ваша фирма; основные конкуренты, владеющие наибольшей долей рынка (три-четыре фирмы); фирмы, наиболее динамично развивающиеся на конкретном рынке (две-три фирмы).

Первый шаг в определении приоритетных конкурентов обычно осуществляется исходя из определенных концепций. Так в зависимости от своей роли в конкурентной борьбе все организации могут быть разделены на четыре группы:

рыночный лидер, претендент, последователь и организация, нашедшая рыночную нишу.

Рыночный лидер - организация с наибольшей рыночной долей в отрасли. Такие организации обычно бывают также лидерами в области ценовой политики, разработки новых продуктов, использования разнообразных распределительных систем, оптимизации затрат на маркетинг. Для того чтобы остаться рыночным лидером организация должна действовать на трех фронтах. Во-первых, она старается расширить рынок или путем привлечения новых покупателей, или путем нахождения новых сфер применения выпускаемым продуктам, или путем увеличения частоты применения выпускаемых продуктов. Во-вторых, стараться увеличить свою рыночную долю, хотя это автоматически не приводит к увеличению величины прибыли, так как цена такого расширения может быть чрезмерно высокой. Иногда явно выраженного лидера в отрасли не существует, и в качестве лидеров рассматривается несколько организаций. В-третьих, постоянно предохранять свой бизнес от посягательств конкурентов, для этого используются оборонительные стратегии.

Рыночный претендент - организация в отрасли, которая борется за увеличение своей рыночной доли, за вхождение в число лидеров. Для того чтобы бороться, организация должна обладать определенными преимуществами над рыночным лидером (предлагать лучший продукт, продавать продукт по более низкой цене и т.д.). В зависимости от прочности позиции на рынке рыночного лидера и своих возможностей рыночный претендент может достигать свои цели, используя различные атакующие стратегии. Атакующая стратегия - стратегия конкурентной борьбы, используемая рыночным претендентом в борьбе за рынки сбыта.

Рыночный последователь - организация в отрасли, которая проводит политику следования за отраслевыми лидерами, предпочитает сохранять свою рыночную долю, не принимая рискованных решений. Однако это не говорит о том, что рыночный последователь должен проводить пассивную политику. Он может выбирать и стратегию расширения своей деятельности, но такую, которая не вызывает активного противодействия со стороны конкурентов. Преимущества стратегии рыночного последователя заключаются в том, что он может опираться на опыт рыночных лидеров, копировать или улучшать продукты и маркетинговые действия лидера обычно при меньших уровне инвестиций и риска. Такая стратегия может обеспечить достаточно высокий уровень прибыльности.

Рыночные последователи обычно в первую очередь атакуются рыночными претендентами. Организации, действующие в рыночной нише, обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие организации - конкуренты или не заметили, или не приняли в расчет. Рыночная ниша - это, по сути дела, сегмент в сегменте. Рыночные ниши могут быть достаточно прибыльными за счет высокого уровня удовлетворения специфических потребностей ограниченного круга клиентов по повышенным ценам. Чтобы снизить риск от деятельности в одной нише, стараются найти несколько ниш. Желательно, чтобы рыночная ниша обладала потенциалом роста, не вызывала интереса у сильных конкурентов и чтобы у организации была сильная поддержка со стороны ее клиентов.

Компании необходимо классифицировать себя и конкурентов соответственно ролям на целевом рынке: лидер рынка, претендент на лидерство, последователь, обитатель ниши. Для того чтобы сохранить доминирующее положение, лидер стремится к расширению рынка, к защите завоеванной на нем доли и, возможно, к ее увеличению.

После того как компания выявила основных конкурентов, она должна определить их характеристики. Анализируются сильные и слабые стороны конкурентных заведений питания, изучается занимаемая ими доля рынка, реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов (совершенствование товара, изменение цен, товарные марки, поведение рекламных кампаний, развитие сервиса).

Если изучение потребителя помогает фирме завоевывать новых клиентов, то изучение конкурента дает представление о его положении на рынке. Контроль за конкурентами позволяет удовлетворить специфические запросы покупателя и потребителя раньше и лучше других фирм. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал и цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволит фирме стратегически точно сконцентрировать свое внимание на том направлении, где конкурент слабее. Таким образом, можно расширить свои собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Информация, собранная о конкуренте, должна содержать сведения, оценивающие:

- стратегические позиции конкурента (цели развития, инновационная стратегия, уровень развития НИОКР, способность к реализации поставленных задач, конкурентные преимущества и недостатки, качество принятия решений и т.д.);

- финансовое положение (значимость данного центра получения прибыли для фирмы, краткосрочная ликвидность, собственный капитал, оборотный капитал, наличие капитала для расширения производства, структура издержек, прибыль и т.д.);
- позицию на рынке (усилия по удержанию или расширению своего рынка, способ сегментации, крупнейшие целевые рынки, доля рынка и т.д.);
- позицию товара конкурирующей фирмы (качество сырья, качество товара и его конкурентоспособность, ассортимент продукции, соответствие рыночным сегментам, отношение к товару потребителей и т.д.);
- ценообразование (уровень цен (выше или ниже среднерыночных), процент роста/снижения за последний год, допустимая торговая скидка, объем скидок, условия платежа, скидки по продвижению товара и т.д.);
- систему сбыта (основные используемые каналы, характеристика каналов, стимулирование торговли, управление торговым персоналом, отбор торгового персонала и его обучение, использование новых технологий (телемаркетинг) и т.д.);
- систему продвижения товара на рынок (используемые средства массовой информации, характеристика рекламных кампаний, стимулирование потребителей и посредников, усилия в области РК, особенности прямых продаж:

Особое место при анализе конкурентов занимает анализ маркетинг-микс конкурентов:

Продукт - (список предоставляемых услуг, разнообразие ассортимента продуктов, меню, уровень качества продукции, уровень обслуживания, рыночная доля, скорость изменения объема продаж);

Цена - (уровень цен, гибкость ценовой политики, политика скидок, назначение цен на новые товары);

Доведение продукта до потребителя (расположение ресторана, объем реализации по разным каналам сбыта);

Деятельность по продвижению продукции и услуг заведения питания. (виды рекламной деятельности, характеристика рекламных кампаний, используемые СМИ, методы стимулирования сбыта, связи с общественностью).

С точки зрения результативности деятельности фирм-конкурентов на рынке и завоевания ими там сильных позиций можно выделить следующие основные

факторы, требующие изучения:

1. Имидж заведения питания.
2. Концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы.
3. Качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путем опросов или сравнительных тестов).
4. Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов.
5. Суммарная рыночная доля главных видов бизнеса.
6. Мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов (размер бюджета НИОКР, число сотрудников, оснащенность предметами и средствами труда, эффективность НИОКР).
7. Мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов (число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек, в том числе использование фактора экономии в зависимости от объема и освоенности выпуска).
8. Финансы, как собственные, так и привлекаемые со стороны.
9. Рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок.
10. Частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет.
11. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности фирмы привлекать и удерживать потребителей за счет более глубокого удовлетворения их потребностей.
12. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения.
13. Уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия и потребителей).
14. Уровень рекламной деятельности.
15. Уровень послепродажного обслуживания.

16. Политика фирмы во внешней предпринимательской среде, характеризующая способность фирмы управлять в позитивном плане своими отношениями с государственными и местными властями, общественными организациями, прессой, населением и т. п.

В данном вопроснике указаны только важнейшие направления исследования деятельности фирм-конкурентов. Перечень вопросов можно детализировать и дополнить за счет вопросов по изучению конкурентоспособности товаров и эффективности маркетинговой деятельности.

3.2 Потенциальные конкуренты.

Появление в отрасли новых компаний ведет к росту производственных мощностей. Это может вызвать падение цен или повышение издержек и снижение их нормы прибыли.

Портер выделяет шесть препятствий для проникновения на рынок новых конкурентов:

Экономия на масштабах производства, которая означает сокращение издержек производства единицы продукции и услуг по мере роста объемов производства в единицу времени. Этот эффект отпугивает новых конкурентов, вынуждая их либо начинать дело в больших масштабах, которые потребуют огромных инвестиций, либо подвергнуться сокрушительному возмездию со стороны уже существующих предприятий.

Дифференциация продукции, означающая, что действующие в отрасли компании имеют известные торговые марки и опираются на приверженность потребителей данной разновидности товара, которая является результатом маркетинга или существует по традиции. Новые конкуренты должны затратить немало денег, чтобы сломать устойчивое предпочтение покупателей.

Потребность в капитале, которая затрудняет начало дела в тех случаях, когда для ведения конкурентной борьбы необходимы крупные средства. Это препятствие может возрастать в зависимости от о т действия фактора неопределенности. Капитал может потребоваться не только для производства, но также для расширения кредитов потребителям, наращивания активов и покрытия начальных расходов.

Издержки конверсии, единовременные расходы покупателей, связанные с конверсией поставщиков. Издержки конверсии могут включать переобучение персонала, приобретение нового производственного оборудования, необходимость технического обслуживания, новый дизайн продукции и риск приостановки производства.

Нехватка каналов перераспределения, которая может воспрепятствовать появлению новых конкурентов в торговле. Новым участникам рынка приходится прибегать к снижению цен, субсидированной рекламе и другим стимулам, чтобы убедить оптовиков принять их продукцию, что снижает их рентабельность.

Ряд препятствий в виде дополнительных затрат не связаны с экономией на объемах производства, а обусловлены наличием определенных действующих в отрасли преимуществ. В числе этих предприятий следует указать: патентованную технологию производства; доступ к сырью на благоприятных условиях; выгодное месторасположение; первоочередное удовлетворение заявок на государственные субсидии; лидерство в обладании ноу-хау или опытом.

Конкуренция среди действующих на рынке компаний. Конкуренция среди функционирующих на рынке компаний следует схемам достижения более выгодного положения. Эти схемы включают тактические приемы типа предложения товаров по сниженным ценам, рекламных компаний, выброса на рынок больших масс товаров, предоставления потребителям дополнительных услуг и гарантий.

Портер отмечает ряд факторов, определяющих интенсивность конкуренции:

1. большое число конкурентов или примерное равенство их сил
2. медленный рост отрасли;
3. высокий уровень постоянных издержек в виде накладных расходов или стоимости товарно-материальных запасов;
4. отсутствие дифференциации;
5. количественный скачок в мощностях;
6. различного рода конкуренты;
7. высокая стратегическая значимость;
8. высокие выходные барьеры.

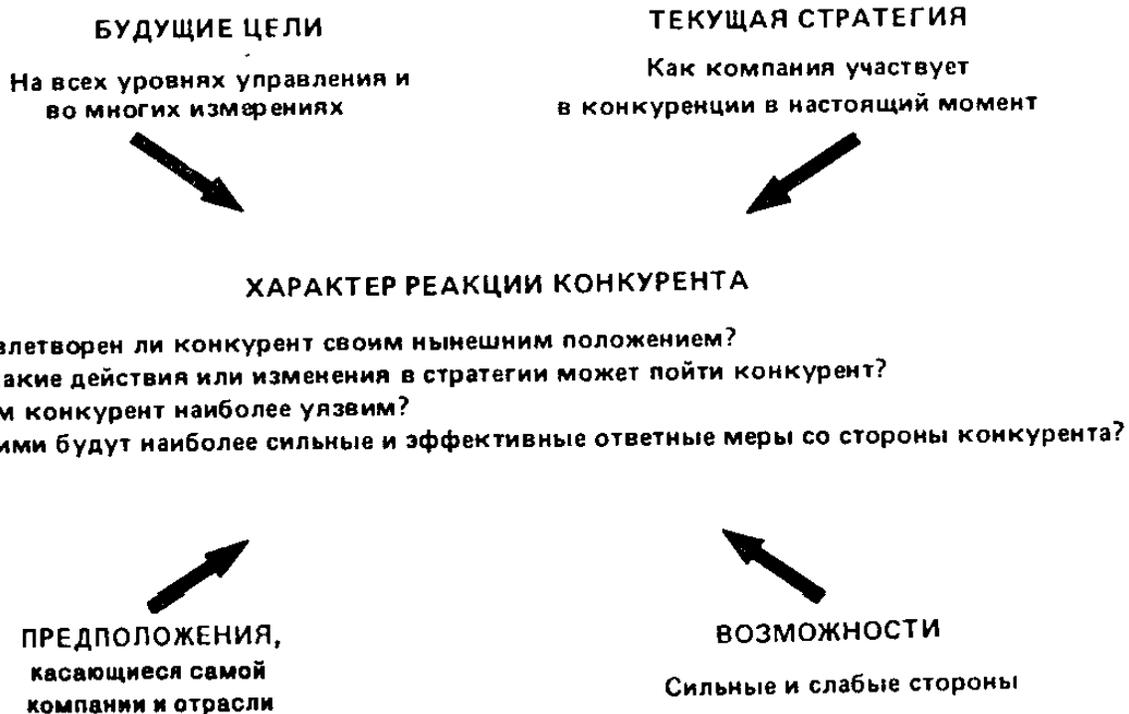


Рис. 29. Определение компонентов анализа конкуренции по Портеру

100

Рис.1

3.3 Актуальные стратегии конкурентной борьбы на рынке

Существует, по меньшей мере, четыре основных типа стратегий конкурентной борьбы и соответствующие им типы компаний, каждый из которых ориентирован на различные условия экономической среды и разные ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия. Придерживающиеся их фирмы, каждая по-своему, но практически в равной степени одинаково удачно приспособлены к требованиям рынка.

Виолентная («силовая») стратегия характерна для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства товаров и услуг, фундаментальный источник силы придерживающихся ее фирм заключен в том, что массовое производство обычно можно наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий сильно отличающихся друг от друга товаров. Малые издержки, в свою очередь, позволяют устанавливать сравнительно низкий уровень цен, который и становится источником конкурентных преимуществ для

фирм-виолентов.

Пациентная (пищевая) стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определенного (чаще ограниченного) круга потребителей.

Рыночную силу компании-пациенты черпают в том, что их изделия становятся в той или иной мере незаменимыми для соответствующей группы клиентов. Такая компания старается не расплыться, контролируя небольшую часть обширного рынка, а завоевывает максимальную долю узкого рыночного сегмента. Свои дорогие и высококачественные товары она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция.

Другими словами, если виоленты добиваются высокой конкурентоспособности за счет низких цен своей продукции, то пациенты делают ставку на высокую потребительскую ценность.

Оценка уровня конкурентоспособности различных товаров представляет очень сложную работу, так как [1]

- в конкурентоспособности фокусируются все показатели качества и ресурсоемкости работы всего персонала по всем стадиям жизненного цикла товаров;
- в настоящее время отсутствуют международные документы по оценке конкурентоспособности различных товаров;
- техническая, экономическая, кадровая, социальная политика не ориентированы на обеспечение конкурентоспособности различных товаров.

Для расчета конкурентоспособности исходные данные анализируются по следующим позициям [2]

Качество продукции

Цена продукции

Имидж организации-изготовителя;

Совокупные затраты за жизненный цикл единицы товара;

Удельный вес данного товара в объеме продаж организации, доли единицы	Показатели, учитывающие конкурентные преимущества организации по сравнению с основным конкурентом, у котор
Качество сервиса товара;	Удельная цена товара;
Качество информации о товаре;	Затраты на стратегический маркетинг (на единицу конкретного товара);
Качество обслуживания торговой организации;	Затраты на НИОКР (то же)
Качество упаковки товара;	Затраты на ОТПП (то же);
Качество доставки и установки (монтажа) товара;	Затраты на производство;
Качество гарантийного обслуживания товара;	Затраты на сервис;
Качество ремонта товара;	Затраты на эксплуатацию (использование) и ремонт (утилизацию) за нормативный срок службы товара;
Юридическая надежность организации;	Объем товарного рынка;
Финансовая надежность (устойчивость) организации.	Показатели значимости рынков, на которых представлен товар;
	Параметры товарных рынков;

Показатели взаимозаменяемости товара;

Число субъектов и их доли на рынках;

Позиции для расчета конкурентоспособности товаров предприятия

Глава 4: Основные этапы в разработке управленческого решения

Принятие решений является одним из основных составляющих любого управленческого процесса. В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, внутренней культурой. [3]

Рассмотрим основные этапы разработки управленческого решения.

1. Получение информации о ситуации. Получаемая информация и ситуации принятия решения должна быть достоверной и достаточно полной. Недостоверная либо недостаточно полная информация может привести к принятию ошибочных и неэффективных решений.

Целесообразной при получении и обработке информации о ситуации принятия решения является подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации, который должен готовиться специалистами, обладающими достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит ситуация принятия управленческого решения.

2. Определение целей. Четкое определение цели является неотъемлемой составляющей процесса управления.

Большое значение имеет определение приоритетности целей, поскольку опыт показывает, что при реальном управлении приходится осуществлять выбор. Важно при определении целей организации четко представлять возможные пути их достижения. Наиболее приоритетной целью разработки управленческого решения

по проблеме высокой конкуренции в сфере общественного питания является снижение конкуренции в сфере общественного питания.

3. В процессе выработки управленческого решения большое значение имеет адекватная оценка ситуации, различных ее аспектов, учитывать которые необходимо при принятии решений, приводящих к успеху.

Для адекватной оценки того или иного аспекта ситуации нередко оказывается целесообразным формирование индексов, или индикаторов, характеризующих состояние ситуации в зависимости от изменения значений факторов, определяющих ее развитие.

Другими видами оценки является расчет рейтингов, сравнительная оценка объектов, представленных на конкурс или тендер, сравнительная оценка альтернативных вариантов.

Оценочная система состоит из критериев, характеризующих объект оценки. Также для оценки используются шкалы, с использованием которых оценивается объект по каждому из критериев, принципов выбора, по которым определяется общая оценка либо производится сравнительная оценка предпочтительности альтернативных вариантов.

4. Анализ ситуации. Имея необходимую информацию о ситуации и зная цели, к достижению которых стремится организация, можно приступить к анализу ситуации.

Основной задачей анализа ситуации является выявление факторов, определяющих динамику ее развития.

Сначала проводится содержательный анализ и на качественном уровне устанавливаются основные моменты, позволяющие выявить факторы, к изменению степени и характера воздействия которых ситуация чувствительна, чтобы иметь возможность установить динамику развития ситуации под воздействием тех или иных факторов, необходимо перейти к количественным методам.

Полезен анализ и оценка устойчивости ситуации к изменению значений факторов, оказывающих наиболее значительное влияние на ее развитие, либо тех факторов, на изменение значений которых будет направлено управленческое воздействие.

5. Диагностика ситуации. При анализе ситуации важно выделить ключевые проблемы, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при

целенаправленном управлении процессом, а также характер их влияния.[4] В этом и состоит задача диагностики ситуации. В ходе анализа сферы общественного питания было определено, что основной проблемой является высокая конкуренция в сфере общественного питания.

Адекватному пониманию ситуации способствует определение: основных возникающих проблем; закономерностей, в соответствии с которыми происходит ее развитие; механизмов, с помощью которых может быть оказано целенаправленное воздействие на ее развитие; ресурсов необходимых для приведения этих механизмов в действие; активных составляющих ситуации, как внешних, так и внутренних, которые могут оказать существенное, а подчас и решающее воздействие на ее развитие. Адекватная диагностика ситуации во многом способствует принятию эффективных управленческих решений.

6.Разработка прогноза развития ситуации. Не прогнозируя ход развития событий, невозможно управлять.

7.Генерирование альтернативных вариантов решений. При генерировании альтернативных вариантов управленческих решений должны в полной мере использоваться информация о ситуации принятия решения, результаты анализа и оценки ситуации, результаты ее диагностики и прогноза развития ситуации при различных альтернативных вариантах возможного развития событий.

8. Отбор основных вариантов управленческих воздействий.

9. Разработка сценариев развития ситуации. Сценарии ожидаемого развития ситуации играют важную роль при принятии управленческих решений. Основная задача разработки сценариев — дать ЛПР ключ к пониманию ситуации и наиболее вероятного ее развития.

Одной из основных задач при разработке сценария является определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденции ее развития, а также определение альтернативных вариантов динамики их изменения.

Как правило, приходится рассматривать наиболее вероятные альтернативные варианты ожидаемых изменений ситуации, как при наличии управляющих воздействий, так и при их отсутствии.

Управление конкурентоспособностью товара со стороны производителя означает не только придание товару тех или иных потребительских свойств, не только

использование той или иной ценовой стратегии, но и учет доходов того сегмента потребительского рынка, на котором предполагается реализовать принятое решение в сфере маркетинга, так как оптимальные конкурентные стратегии определяются характеристиками тех сегментов, на которых предполагается осуществить выведение товара.

С учетом существующих технических и технологических тенденций в современной экономике наиболее адекватной представляется стратегия конкурентоспособности предприятия, основанная на воспроизводственно-эволюционном подходе. Он ориентирован на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими (по сравнению с лучшим аналогичным товаром на данном рынке) совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

Его элементами являются выбор базы сравнения[5] . В принципе, применение базы сравнения при планировании новшеств базируется на следующих альтернативных подходах:

1. база сравнения - показатели лучшего образца конкурентов на данном рынке в текущий момент;
2. база сравнения - показатели лучшего образца конкурентов, скорректированные к началу освоения нового образца товара предприятия;
3. опережающая база сравнения

Глава 5: Отрасль общественного питания в Москве. (с точки зрения конкуренции)

Общественное питание является важным элементом в интегральной оценке социально-экономического развития общества. Рынок общественного питания характеризуется высокой степенью дифференциации предлагаемого продукта и цен, чистой конкуренцией, высокой степенью локализации предприятий в силу неотделимости услуги от ее поставщика, что дает возможность предприятиям общественного питания формировать конкурентные преимущества, позволяющие ограничить влияние конкурентов. В этих условиях деятельность предприятий

общественного питания требует постоянного совершенствования и обновления, выработки соответствующей стратегии и тактики управления. Инструментами реализации данных мероприятий являются: оценка конкуренции в сфере общепита, управление внутренними и внешними параметрами деятельности предприятия общепита с целью максимизации критерия конкурентоспособности. В этой связи разработка научных основ конкурентоспособности услуг общепита является актуальной и отвечающей потребностям теории и практики развития рынка общественного питания – как показателя уровня жизни населения.

Специфичность услуги общественного питания (внутренняя изменчивость, дифференциация предложения, непостоянство спроса, зависимость спроса от менталитета, привычек потребителей, их социальной принадлежности, соединение в услуге материального продукта общественного питания и услуги по организации его потребления и др.) обуславливает наличие целого ряда конкурентных преимуществ предприятий общепита, умелое управление которыми, безусловно, способствует их устойчивой конкурентоспособности. В связи с этим понятие «конкурентоспособность предприятия общественного питания» целесообразно трактовать как результат эффективного управления располагаемыми конкурентными ресурсами, создания новых преимуществ, их приумножения и тиражирования на следующих этапах развития, обеспечивающий предприятию сохранение его субъектности, экономической независимости в условиях изменяющейся рыночной среды в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.

Задача выбора ресурсов, источников финансирования, форм и способов инвестирования является насущной для менеджеров каждого предприятия. Причем зачастую привлекаются деньги не только российских акционеров и инвесторов, но средства, мобилизуемые на западных рынках капитала. Поэтому предприятия постоянно сталкиваются с необходимостью обеспечения инвестиционной привлекательности. Обеспечение инвестиционной привлекательности — важная задача как для предприятий, акции которых котируются на фондовом рынке, так и для закрытых компаний. Решение ее позволит предприятию увеличить свою капитализацию и, следовательно, повысить стоимость капитала, вложенного собственниками.

По данным исследования сайта «The Village»[6], проведенном в 2014г за 2013г, читается, что в Москве не хватает точек общепита. Согласно статистике департамента экономического развития за 2013 год, в российской столице на 1 000 человек приходится 43 посадочных места в кафе. Это почти в три раза меньше, чем в среднестатистическом американском городе, и в два раза меньше, чем во

французском. Электронный атлас «2ГИС» подсчитал все московские кафе и рестораны, а также выяснил, какую национальную кухню предпочитают жители Москвы.



Рис1

Важнейшая особенность рыночной экономики - это свобода выбора. Предприятия общественного питания в своей торгово - производственной деятельности свободны в выборе сырья, товаров для производства собственной продукции, свободны они в выборе рыночной ниши и реализации продукции, услуг. Однако свободная экономическая деятельность не обеспечивает предприятию экономического успеха автоматически. Он формируется в условиях конкурентной борьбы. Конкуренция становится конституирующим признаком рынка общественного питания, движущей силой его развития. Поэтому перед обществом стоит важная и сложная задача создания конкурентной среды на рынке общественного питания, которая способствовала бы росту конкурентоспособности товаров, услуг, конкурентоспособности фирм. Эти требования актуальны для

общественного питания - отрасли специфической, отличающейся от других своей многофункциональной деятельностью.

При выборе стратегии массового, недифференцированного маркетинга предприятие концентрирует свое внимание и усилие не на том, чем отличаются потребности отдельных групп потребителей, а на том, что в этих потребностях общего, таким образом стремится создать ассортимент товаров, рассчитанный на самые крупные сегменты рынка. Наиболее ярким примером подобной стратегии маркетинга в общественном питании является сеть "McDonald's". В практике общественного питания такими товарами являются, например, бизнес-ланчи (комплексные обеды), алкогольные напитки и т. п. Сюда же относятся прохладительные напитки, подаваемые в качестве аперитива, которые имеют аналогичную стоимость и сходные показатели качества.

В условиях конкурентного рынка одним из ключевых факторов успеха предприятия общественного питания становится реализация маркетинговых принципов, позволяющих ресторану максимально приблизиться к своим потребителям. Этапы реализации маркетинговой деятельности на предприятии общественного питания.

Этап 1: Постановка целей. Цели могут быть следующими:

- максимизация прибыли от реализации продукции (повышение стоимости заведения);
- концентрация на качестве обслуживания и ориентация на клиентов; завоевание статуса популярного заведения;
- Выход на рынок;
- формирование и повышение лояльности клиентов и др.

Этап 2: Анализ макросреды.

Макросреда является общими условиями функционирования предприятия. Применительно к ресторанному бизнесу наиболее значимыми являются следующие параметры:

- оборот общественного питания (в динамике за последние 5 лет);
- доля расходов на питание вне дома в общей структуре расходов населения (в динамике за последние 5 лет);

- показатели уровня жизни населения: среднедушевые денежные доходы населения (в динамике за последние 5 лет);
- среднемесячная заработная плата, средний размер месячных пенсий (в динамике за последние 5 лет);
- структура населения по доходам (в динамике за последние 5 лет);
- половозрастной состав населения (в динамике за последние 5 лет);
- уровень образования населения (в динамике за последние 5 лет);
- структура населения по занятости и профессиям (в динамике за последние 5 лет);
- индексы цен на услуги общественно;
- уровень инфляции.

На основе анализа указанных параметров делается вывод о стабильности (нестабильности) окружающей среды по отношению к тому виду предприятий общественного питания, к которому относится данное заведение. Также выявляются возможности (угрозы) со стороны социально-экономического окружения, которые могут повлиять на дальнейшее функционирование предприятия и реализацию поставленных им целей (например, снижение уровня безработицы или рост благосостояния населения).

Этап 3: Анализ мирового рынка.

Для предприятий общественного питания, на чью сферу бизнеса велико влияние со стороны мирового рынка (это наиболее характерно для сегмента фаст-фуда), рекомендуется провести краткий анализ мирового рынка, позволяющий выявить крупных игроков мирового рынка, которые выходят или планируют выйти на российский рынок.

Этап 4: Комплексный анализ рынка общественного питания. На данном этапе происходит изучение следующих направлений:

- Структура рынка - число предприятий общественного питания с их группировкой по видам, районам размещения и специализации (в динамике за последние 5 лет). Выявляются наиболее распространенные направления бизнеса и тенденции развития рынка, а также наименее развитые направления (которые в последствии

могут рассматриваться как ниши для развития бизнеса компании).

- Ценовая ситуация на рынке - разделение предприятий общественного питания по ценовым диапазонам (сегментам), средние цены на отдельные ассортиментные позиции.
- Емкость рынка - текущая и потенциальная емкость рынка общественного питания (а также при необходимости его конкретного сегмента). При определении емкости могут использоваться вторичные данные (статистические данные, данные отраслевых порталов, экспертные оценки и др.) и собственные расчеты (на базе структуры расходов населения или с помощью приведения объемов продаж)
- Конкурентный анализ рынка - описание основных российских конкурентов предприятия (прямых и косвенных).
- Наличие на рынке сетевых структур.

Проведение комплексного анализа позволят выявить специфику рынка общественного питания и ключевые факторы, влияющие на его состояние и развитие, барьеры для входа на рынок новых игроков, перспективы развития и проблемы, существующие на рынке.

Этап 5: Изучение особенностей потребительского поведения и сегментация рынка.

Для характеристики поведения потребителей необходимо проанализировать следующие показатели:

- наиболее популярные среди потребителей виды и специализации общественного питания (полученные данные могут не совпадать с данными официальной статистики о количестве предприятий разного вида, т.к. при открытии новых заведений не всегда учитываются предпочтения потребителей, поэтому в некоторых сегментах существует практически полностью неудовлетворенная потребность);
- предпочитаемые российские и зарубежные марки по основным направлениям работы предприятия (например, наиболее популярные бренды на рынке фаст-фуда);
- предпочитаемые места питания вне дома (например, уличный фаст-фуд, ресторан, кафе или фуд-корт);

- частота посещения заведений общественного питания данного вида
- мотивация посещения заведений общепита (удобство, быстрота, приятное времяпровождение и пр.);
- осведомленность о данном предприятии и его основных конкурентах;
- традиции посещения предприятий общественного питания (праздник, обед, деловая встреча и др.)

Конечные потребители сегментируются по следующим признакам: по доходу; по возрасту; по полу; по географическому признаку (например, по районам проживания); по стилю жизни; по семейном статусу и составу семьи и др. Для корпоративных клиентов используются следующие параметры сегментации: сфера бизнеса (например, турфирмы или компании, заказывающие обед в офис); географическое расположение (например, район города); размер организации; активность посещения заведения; количество сотрудников, посещающих заведение; цель посещения (корпоративные мероприятия, бизнес-ланчи и др.) и др.

Кроме того, в отдельную группу могут быть выделены заказные мероприятия - свадьбы, банкеты и др.

В результате проведенного анализа компания выявляются наиболее стабильные на данный момент сегменты потребителей, наиболее интенсивно развивающиеся сегменты, сегменты, потребности которых неудовлетворенны и ключевые факторы, влияющие на интенсивность объемы потребления.

Этап 6: Разработка маркетинговой стратегии.

Разработка стратегии маркетинга предприятия общественного питания предполагает реализацию следующих действий с учетом полученной ранее информации.

- Разработка целей по элементам комплекса маркетинга на основе цели, поставленной на этапе [7]. Например, расширение ассортимента блюд; предложение бизнес-ланчей по выгодной цене; расширение сети в городе; организация рекламной кампании; поиск нового шеф-повара; повышение качества обслуживания; смена интерьера.
- Выделение сегментов, наиболее интересных для компании, на которые она будет ориентироваться (дифференцированный, недифференцированный или

концентрированный маркетинг). Основная цель сегментации - не распылять усилия ресторана по всему городу, а сосредоточить их на конкретных сегментах, так как невозможно удовлетворить потребности всех клиентов одновременно.

- Анализ ценовой политики: определение издержек на производство и реализацию продукции; сравнение с ценами основных прямых конкурентов; определение ценовой стратегии в соответствии с цепью.
- Реализация услуг: анализ качества обслуживания; анализ кадрового состава; оценка имиджа ресторана; разработка или совершенствование стандарта обслуживания.
- Анализ коммуникационной политики: оценка эффективности предыдущих рекламных кампаний или промоакций; разработка новой рекламной кампании и расчет бюджета продвижения с учетом поставленной цели.
- Проведение SWOT-анализа компании при предположении, что она реализовала все разработанные выше мероприятия. Сравнение со SWOT-анализами основных конкурентов, проведенными ранее. Выявление перспективных конкурентных преимуществ. Разработка стратегии позиционирования компании. Описанный выше алгоритм применим для предприятий общественного питания всех видов и специализаций.

В последние годы количество предприятий общественного питания значительно увеличилось за счет создания новых и реорганизации действующих на рынке предприятий, что повысило конкуренцию и снизило общую рентабельность данного вида бизнеса. Однако после экономического кризиса, во-первых, некоторые предприятия прекратили свое существование, во-вторых, меньшее количество потребителей может позволить себе посещать дорогостоящие рестораны.

Ассортиментная политика определяет оптимальное соотношение набора блюд в меню с учетом различий в потребностях потребителей. Оптимизация номенклатуры блюд, одновременно представленных в меню, но различающихся по степени новизны и цены, позволяет гарантировать предприятию относительно стабильные общие условия обеспечения объемов реализации, покрытия расходов и уровня прибылей.

В условиях современного рынка общественного питания основными критериями формирования его ассортимента являются спрос потребителей и предложение на

рынке продуктов, специй и напитков. Анализируя предложения, особое внимание руководство предприятия общественного питания должно обращать на следующее: сертификат качества, цену продуктов, результат анализа товароведом и санэпидемстанции, условия поставки, порядок расчета с фирмой-поставщиком.

Глава 6: Особенности формирования конкурентоспособности кафе «Шампур Project» и способы повышения конкурентоспособности предприятия.

Предприятие «Шампур Project» работает исключительно на доставку готовых блюд.

Кафе использует разнообразные методы стимулирования, особенно интересны различные бонусы, акции, скидки, которые предоставляет предприятие своим клиентам, например, постоянную скидку в 5% после первого заказа.

Печатную рекламу руководство не использует, но зато рекламу кафе можно увидеть в интернете или, например, у партнеров «Delivery Club».

У кафе очень много отзывов, которые опубликованы на сайтах. При их прочтении очень трудно сказать на сколько качественно обслуживание в данном заведении т.к. у каждого человека свои предпочтения и вкусы. Как и в любой доставке играет так же человеческий фактор (забыли положить, плохо приготовлено блюдо и т.д).

Кафе предлагает услуги питания, при этом своим клиентам подают качественные и вкуснее блюда и напитки кавказкой кухни. В меню предложен огромный ассортимент блюд и напитков. Было замечено, что большое внимание уделяется шашлыкам, приготовленным на мангале. При просмотре меню, оказывается, что как минимум половина меню занимают блюда, которые готовятся на углях, остальное же - фирменные блюда, закуски, соусы, десерты.

Данному заведению можно предложить следующие способы повышения конкурентоспособности:

- Управляющий должен постоянно анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия и составлять маркетинговый комплекс предприятия, учитывая изменяющиеся вкусы и потребности потребителей.

- Поместить рекламу в печатной продукции, например, в журнале или на стенде на остановке.
- Расширить ассортимент блюд, или ввести Бизнес-Ланчи, которые будут доступны для клиентов в определенное время.
- Открыть еще филиалы, для того чтобы обслуживать большее количество районов Москвы.
- Открыть кафе для посетителей. Т.к. главный офис находится в центре города, на территории офисных компаний, что обеспечит дополнительную прибыль во время «Обеденного перерыва»

Чтобы увеличить количество клиентов и оставаться «на плаву» среди многочисленных доставок готовой продукции, необходимо постоянно анализировать качество обслуживания, меню и отзывы конкурентов (например, через тот же портал «Delivery Club»).[1]

В заключении можно сделать вывод: 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

Источники:

Шумпетер. Й. Теория экономического развития, М., 2002

Клейнер Г.Б., Волик Н.К., Качалов Р.М., Ставчиков А.И. Моделирование экономического механизма маркетинга в научно-производственной организации. М., ЦЭМИ РАН, 2009:

Литвак Б. Г. Управленческие решения/ Б. Г. Литвак. — М.: ЭКМОС, 2006. — С. 69.

Литвак Б. Г. Управленческие решения/ Б. Г. Литвак. — М.: ЭКМОС, 2006. — С. 70

Гличев А.В. Основы управления качеством продукции. - М.: АМИ, 2008.:

