

ОЦЕНКА УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИТАНИЯ ОТКРЫТОЙ СЕТИ НА ПРИМЕРЕ г. ЕКАТЕРИНБУРГА

Е.В. Мыльникова

Статья посвящена оценке уровня конкурентоспособности предприятий питания на примере г. Екатеринбурга. Автором представлено обоснование необходимости проведения оценки уровня конкурентоспособности предприятий питания, методика оценки и результаты апробации на примере предприятий питания г. Екатеринбурга

Ключевые слова: предприятия питания, услуга, оценка конкурентоспособности, концепция, сегмент.

Рынок общественного питания в большинстве своем представлен предприятиями, относящимися к малому и среднему бизнесу. Современные рыночные условия, слабоуправляемая внешняя среда, влияние многочисленных неконтролируемых факторов, изменяющиеся предпочтения потребителей, кадровые проблемы в отрасли, проблема продовольственной безопасности, сложность постоянного контроля качества в реальных условиях и многое другое предопределили данное исследование.

Сфера общественного питания очень привлекательна для многих инвесторов из-за кажущейся легкости и незнания особенностей работы предприятий питания. При открытии предприятий многим предпринимателям приходится сталкиваться впервые с такими проблемами, как: непостоянство качества входящего сырья, нехватка надежных поставщиков, текучесть и злоупотребления персонала, нарушение технологии приготовления блюд, высокая динамичность работы, с одной стороны, и необходимостью постоянной концентрации на клиентах и персонале, с другой. При этом собственники бизнеса зачастую стремятся к сиюминутному извлечению прибыли, не планируя стратегию развития на годы вперед, и не подозревая о том, что основы долгосрочной конкурентоспособности – это не только качество сервиса и качество продукции, но и способность удовлетворять потребности потребителей в длительной перспективе, умение предугадать и привлечь новые группы потребителей за счет разработки новых элементов в своей работе. Это может быть как новая продукция, так и новые услуги, новая потребительская ценность. В связи с этим оценка конкурентоспособности предприятий питания актуальна, так как позволяет своевременно выявлять слабые элементы системы и правильно реагировать на них.

Мы понимаем под конкурентоспособностью предприятий:

– способность занимать определенную рыночную нишу (удерживать постоянных и привлекать новых клиентов) за счет грамотного управления имеющимися ресурсами, умением выдерживать конкуренцию за сырье и персонал, информацию;

– способность предоставлять большую потребительскую ценность услуг, чем у конкурентов, и при этом достигать более низкого уровня издержек;

– способность удерживать своих клиентов и привлекать новых, производя высококачественную и безопасную продукцию и услуги с целью извлечения прибыли хозяйствующим субъектом;

– способность занимать определенный рыночный сегмент путем непрерывного развития конкурентных преимуществ, эффективного управления и организации работы; позиционирования концептуального предприятия для наиболее полного удовлетворения духовных и иных потребностей потребителя в отдыхе, развлечениях, качественном и безопасном питании.

В современных условиях явно прослеживается конкуренция за имеющиеся ресурсы: сырьевые, кадровые, информационные. На наш взгляд это три важнейших вида ресурсов, управляя которыми предприятие сможет достичь успеха.

Конкуренция за сырье в большинстве связана с его нехваткой для обеспечения стабильной работы производства, большим количеством используемого сырья, поступающего из-за рубежа и ингредиентов иностранного производства, а также изменяющимся качеством исходного сырья и наличием фальсифицированной продукции, умением управлять взаимоотношениями с поставщиками. При этом следует отметить, что предприятиям питания в ряде случаев приходится сталкиваться как с отечественным, так и с импортным недоброкачественным сырьем. Не все отечественные и зарубежные производители способны гарантировать качество сырья, несмотря на наличие документов, подтверждающих их качество. Отличительной особенностью предприятий питания является то, что конкурентные преимущества можно разделить на сервисные (формирование которых происходит внутри предприятия), и производственные (формирование конкурентных преимуществ на стадии производства в большинстве зависит от качества сырья).

Для организации стабильной эффективной работы необходимо максимально рациональное

использование сырья, использование современного оборудования и технологии при производстве блюд и составлении меню. Такие виды сырья, как мраморная говядина, ягнятина, некоторые виды рыб и морепродуктов, фрукты, ингредиенты для кондитерского производства поступают из стран ближнего и дальнего зарубежья, это сказывается на стоимости сырья, экономических показателях предприятия, отчислениях в бюджеты, и в итоге, на окончательной цене для клиентов. Эта проблема тесно связана с 3 аспектами: проблемой продовольственной безопасности, конкурентоспособностью отрасли сельского хозяйства и производимой продукцией, технологическим отставанием от мировых аналогов (не соблюдаются сроки хранения сырья, технологическое обеспечение процесса хранения неудовлетворительное, предприятия не соблюдают санитарное законодательство). Также этому способствовала и отмена обязательной сертификации услуг общественного питания. Мы считаем, что не всегда уместно использовать широкий ассортимент сырья, предлагая клиентам большое меню. Узким ассортиментом управлять легче. Это обеспечит ритмичность предприятия, позволит максимально рационализировать меню, однако при этом нельзя забывать и об изменяющихся предпочтениях клиентов.

Конкуренция за кадры – это не только умение привлечь профессиональный персонал, но и умение удержать его. Наиболее остро эта проблема стала проявляться в период расцвета отечественного сектора общественного питания в начале XXI века. Параллельно с развитием отрасли усиливалась и проблема кадрового обеспечения отрасли. До сих пор кадровая проблема является одной из острых. Зачастую предприятиям приходится нанимать неквалифицированный персонал, мигрантов из стран ближнего зарубежья. В контексте обозначенной проблемы именно на руководителей предприятий ложится ответственность за адаптацию и обучение персонала. Однако, как показывает практика, данные вопросы в большинстве случаев не прорабатываются, а решения имеют хаотичный характер. В современных условиях персонал не задерживается в предприятиях, а постоянно меняет место работы в поисках лучших условий, сталкиваясь с какими-либо проблемами в предприятии.

Кадровая проблема осложняется не только особенностями работы в предприятиях питания (стресс, клиентоориентированность, высокая динамичность работы, необходимость быстрого принятия решений и др.), но и особенностями самого персонала. Становится очевидным необходимость определения основных черт, присущих сфере общественного питания: монотонность работы, шаблонность работы, постоянная угроза возникновения заболеваний, связанных с несоблюдением санитарных правил и норм. Персонал знает о кадровой проблеме в отрасли, поэтому рассматривает имеющуюся работу как временную; нет полного

понимания необходимости соблюдения санитарного законодательства (его соблюдение рассматривается работниками в качестве обременительных обязанностей), зачастую отсутствие профессионального образования и незнание технологии, злоупотребления (которые происходят вследствие изменения технологии, рецептуры блюд, поэтому четкое соблюдение технологии также рассматривается в качестве обременительных обязанностей).

Конкуренция за информацию – это возможность быстрого получения, обработки и применения на практике актуальных интеллектуальных, творческих, научных данных, а также обеспечение свободного потока информации, ее доступность. К подобной информации можно отнести спрос и его тенденции, предпочтения гостей, тенденции в технологии и моду, различные нормативные документы, информацию от других организаций и т. д. Если предприятие оказывается способным выдерживать подобную конкуренцию, значит, оно будет способно производить конкурентоспособную продукцию и услуги. Так, предприниматель, правильно выбравший новое направление при разработке концепции предприятия, меню, скорее всего, окажется в выгодном положении, предлагая новую продукцию и услуги, он будет интересен гостям. Конкуренция за информацию важна, так как именно от умения управлять информацией зависит быстрота принятия решений руководителем и персоналом, их правильность, умение планировать свою стратегию, разрабатывать новую продукцию, управлять маркетинговыми инструментами продвижения предприятия и т. д. Одной из особенностей на сегодняшний день является большой поток информации, которым необходимо управлять, отсеивать ненужные элементы и использовать только необходимое. При этом зачастую на всех уровнях организации происходит принятие решений на интуитивном уровне.

Сочетая, с одной стороны, умелое управление ресурсами, а с другой – правильную внутреннюю организацию и грамотную разработку стратегии, предприятия будут иметь возможность не только максимально удовлетворить текущие потребности клиентов, но и ускорить развитие инноваций и конкурентных преимуществ. Оценка конкурентоспособности нужна для того, чтобы понимать, где находится предприятие, знать текущий уровень конкурентоспособности, определить слабые элементы системы и либо поддерживать его, либо повышать, предпринимая конкретные действия. Поэтому управление конкурентоспособностью – это управление имеющимися ресурсами и организация оптимальной инфраструктуры внутри предприятия.

Справедливости ради следует отметить, что одиночным предприятиям сложнее управлять взаимоотношениями с поставщиками, работать с кадрами, управлять издержками и создавать оптимальную внутреннюю инфраструктуру, так как это требует дополнительных финансовых и времен-

ных затрат. И, как правило, этим процессам не уделяется должного внимания. В сетевых же предприятиях для решения этих проблем обычно выделяется ответственное лицо. Удерживать и работать с кадрами в сетевых предприятиях проще, также как и управлять поставками сырья и взаимоотношениями с поставщиками. В сетевых предприятиях, как правило, разрабатываются стандарты организации, которые являются едиными для всех; стиль становится узнаваемым. В конечном итоге, от управления ресурсами и конкуренцией зависит и уровень потребительской ценности, качество услуг.

Данное исследование было направлено на оценку уровня конкурентоспособности предприятий питания и коррекцию имеющихся методик. Особенностью исследования явилось то, что к оценке были привлечены различные группы заинтересованных лиц, что обеспечило системный взгляд и анализ деятельности предприятий питания.

Заинтересованные лица по-разному понимают конкурентоспособность. Для собственников бизнеса конкурентоспособность – это прибыльность. Для потребителей конкурентоспособность – высокая потребительская ценность, удовлетворяющая эксплицитные и имплицитные потребности, соразмерная понесенным затратам. Для управляющих и менеджеров – это отлаженность процессов, ритмичная работа, прибыльность, эффективность, возможность получать высокую заработную плату, минимум проблем в организации деятельности предприятия. Для персонала конкурентоспособность – это престижность заведения, хорошие условия работы, достойная зарплата, возможность приобретения опыта работы в преуспевающей компании, получения эксклюзивных навыков и умений. Для экспертов – это баланс между текущей, краткосрочной и долгосрочной конкурентоспособностью, включающей множество показателей.

Для оценки конкурентоспособности предпри-

ятия каждому участнику требуется конкретная информация. Для инвесторов, собственников важен размер прибыли, процент на инвестированный капитал, а также прирост чистой прибыли. Для управляющих важна отлаженность бизнес-процессов, ритмичная работа, достижение быстрой реакции на проблемы, непосредственная взаимосвязь с персоналом и клиентами, автоматизация. Для персонала важны хорошие условия работы, удобство помещений, оснащенность инвентарем и оборудованием, хорошая вентиляция, рационально организованные рабочие места, а также престижность заведения, где они работают, возможность работать в коллективе с хорошим психологическим климатом, возможность получать достойную оплату труда и поддержку от руководства. Для клиентов же важна потребительская ценность, которую они получают, и издержки, которые они несут при приобретении этих услуг. В связи с чем мы считаем целесообразным обозначить участников оценки – заинтересованных лиц и выделить информацию, необходимую для оценки конкурентоспособности предприятий питания (табл. 1).

Для системной оценки конкурентоспособности необходимо определить цели и соответствующие показатели, определяющие их достижение (табл. 2).

Методика оценки конкурентоспособности представлена на рис. 1. В основу этой структуры была положена методика сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортон, видоизмененная Е. Ветлужских [1] (см. рис. 1).

Первоначально нами была разработана методика оценки уровня конкурентоспособности предприятий питания, включающая 115 показателей, объединенных в 12 блоков. Однако для определения и расчета такого числа показателей потребовалось значительное время, оказалось сложным и проследить взаимосвязь между ними, что вызывало снижение оперативности реакции на возни-

Таблица 1

Интересы оценщиков конкурентоспособности предприятий питания

Участник	Интересы	Необходимая информация для анализа деятельности предприятий питания
Инвесторы, собственники	Извлечение прибыли, снижение издержек	Чистая прибыль, % на инвестированный капитал, прирост чистой прибыли
Управляющие	Отлаженность бизнес-процессов, ритмичная работа предприятия, комфортные условия работы, отсутствие проблем с кадрами, достойная оплата труда	Объем выручки и ее изменение, в том числе по покупным товарам и ПСП, издержки, изменение себестоимости блюд, выручка с 1 кв. м
Персонал	Достойная заработная плата, хороший психологический климат, взаимоотношения с руководством, комфортные условия работы, обеспеченность инвентарем и оборудованием, престижность с точки зрения получения опыта, возможность обучения	Собственный объем продаж, число обслуженных клиентов, число неудовлетворенных клиентов качеством блюд и сервисом
Клиенты	Получение высокой потребительской ценности за минимальные издержки	Информация об акциях и скидках, ассортименте, новых блюдах, меню, услугах, особых условиях

Таблица 2

Цели предприятий питания

Цель	Показатели, характеризующие достижение цели
Рост прибыли	Чистая прибыль (по каждому предприятию), маржинальная прибыль, рентабельность продукции, услуг
Рост валовой выручки	Объем товарооборота (по каждому предприятию), в том числе по собственной и покупной продукции, объем продаж на 1 сотрудника
Снижение издержек	Себестоимость блюд, изделий, издержки на единицу продукции по трудозатратам персонала, использование нового экономного оборудования, показатели по электроэнергии, воде, использование новых технологий снижающих потери при различных видах обработки сырья
Повышение эффективности использования площадей	Объем выручки на 1 квадратный метр площади зала, площади предприятия, фондоотдача
Открытие новых предприятий	Объем свободных финансовых средств, возможных к инвестированию, коэффициент использования заемных средств
Рост удовлетворенности клиентов	Показатель удовлетворенности клиентов от приобретенных услуг/продукции
Улучшение потребительской ценности услуг	Уместный и достаточный ассортимент услуг
Рост качества продукции и услуг	Динамика показателя удовлетворенности клиентов
Поставка качественного сырья	Показатель поставок недоброкачественного сырья, возврата сырья поставщику, своевременная поставка сырья без задержек
Выстраивание взаимоотношений с поставщиками	Наличие соглашений, общая удовлетворенность работой контрагентов, рейтинг поставщика
Рост доли рынка	Показатель доли рынка за анализируемый период
Повышение эффективности работы персонала	Производительность труда, оптимизация объема отходов, не предусмотренных производственной программой или сверхнормативной, объем продукции, возвращенной потребителями, доля выручки на единицу производственного персонала
Достижение высокой гибкости предприятий	Время реагирования руководством или персоналом на возникшую проблему и время ее устранения
Повышение лояльности клиентов	Показатель лояльности клиентов за анализируемый период
Повышение удовлетворенности персонала своей работой	Текущая текучесть кадров за период, показатель удовлетворенности сотрудников работой
Повышение профессионализма сотрудников	Объем внутреннего и внешнего обучения, наличие стандартов, иллюстрированных инструкций,
Повышение стандартизации качества продукции и сервиса	Наличие стандартов на продукцию и услуги, работы, технических документов и их доступность для сотрудников
Создание успешного бренда на рынке труда	Количество обращений претендентов на работу, снижение текучести кадров
Повышение скорости реакции на запросы потребителей, их жалобы	Наличие CRM-системы, автоматизированных систем

кающие ситуации. Поэтому мы видоизменили методику, оставив основные показатели.

После проведенного опроса и ранжирования показателей по важности была определена их весомость экспертным путем. Определение интегрального показателя конкурентоспособности предприятия произвели по формуле

$$K_{пп} = 0,23X_1 + 0,30X_2 + 0,20X_3 + 0,27X_4,$$

где X_1 – блок «финансы»; X_2 – блок «клиенты»; X_3 – блок «внутренняя организация»; X_4 – блок «развитие и обучение».

С целью апробации методики нами были выбраны предприятия питания открытой сети, расположенные в различных муниципальных районах города Екатеринбурга.

В выборку были включены предприятия со средним чеком 600–1200 рублей. К данному сег-

менту относятся различные типы предприятий в зависимости от концепции и уровня потребительской ценности (кафе, рестораны, ПБО, пабы, гриль-бары, закусочные, кофейни и др.). В выборку были включены 120 предприятий открытой сети г. Екатеринбурга среднего сегмента [2] (табл. 3).

Сбор и обработку информации рассматривали в разрезе 4 блоков. Оценка проводилась экспертной группой и клиентами. В группу экспертов вошли: 2 преподавателя дисциплин «Технология продуктов общественного питания», «Ресторанный сервис», технолог общественного питания, менеджер по сервису. Привлечь руководителей и персонал к оценке не удалось. Для подтверждения данных параллельно оценку проводили эксперты и клиенты.

Распределение предприятий питания по уровням конкурентоспособности представлено на рис. 2.

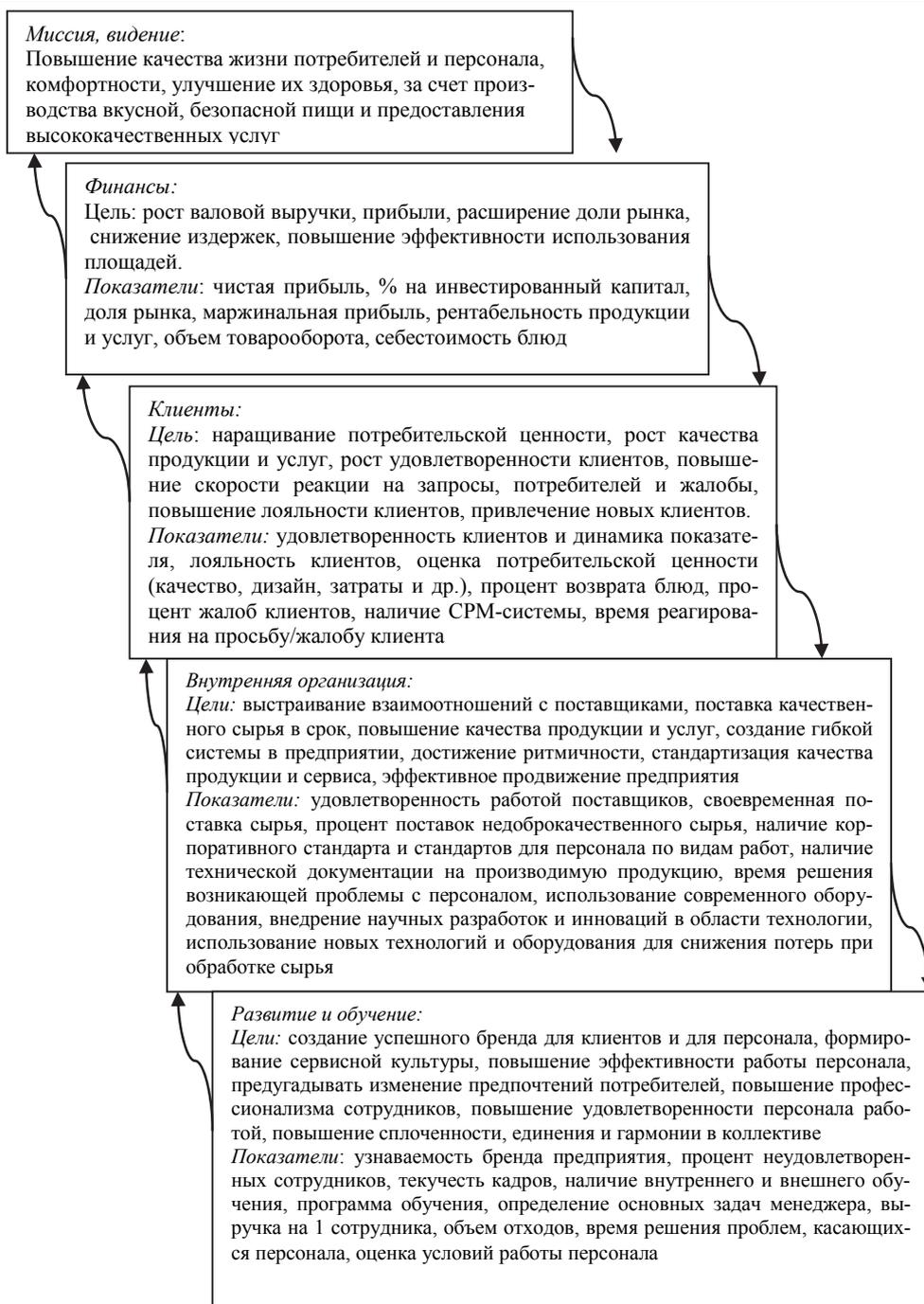


Рис. 1. Методика оценки уровня конкурентоспособности предприятий питания

Эксперты обнаружили, что управляющие проводят действия, не соответствующие уровню конкурентоспособности, к оценке не привлекается персонал. Предприятия зачастую меняют концепцию, идя на поводу у потребителей, например, включают мясные и рыбные блюда в вегетарианское меню. Тем самым заведения теряют уникальность своих услуг и концепции, снижая потребительскую ценность услуг. Нами была предпринята попытка привлечь руководителей к оценке, однако, мы обнаружили, что в большинстве случаев руководителям сложно объективно оценить ситуа-

цию, и недостаточно времени для оценки показателей. Также была отмечена особенность: при оценке качества продукции клиенты не анализируют детали. На общую оценку качества продукции клиентами влияет впечатление от предприятия в целом, атмосферы, художественного оформления зала, интерьера, качества работы обслуживающего персонала, удобства парковки и т. д. Кроме того, проведенные исследования свидетельствуют, что далеко не все потребители оставляют отзывы в связи с неудовлетворенностью приобретенными услугами.

Таблица 3

Выбор предприятий для исследования

Административный район г. Екатеринбурга	Общее количество предприятий по району/общедоступной сети	Количество исследованных предприятий
Верх-Исетский	227/150	15
Железнодорожный	195/109	10
Кировский	274/160	26
Ленинский	319/213	23
Октябрьский	305/196	20
Орджоникидзевский	253/144	16
Чкаловский	211/124	20
Итого	1784/1096	120

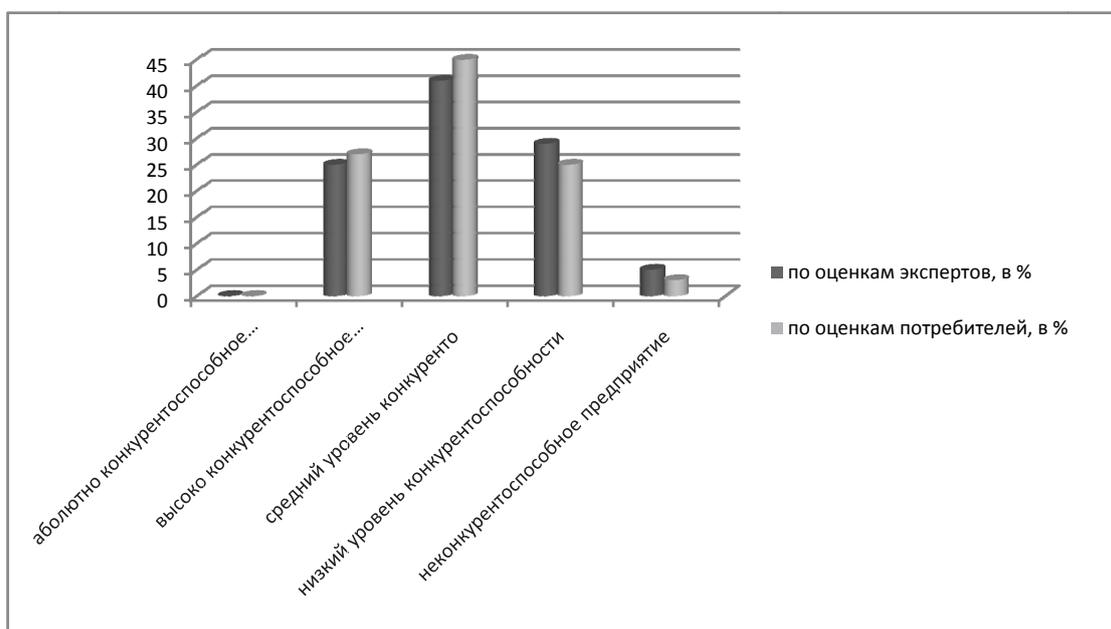


Рис. 2. Распределение предприятий питания по уровням конкурентоспособности от общего числа исследуемых предприятий (по оценке экспертов и потребителей)

Мы выявили пять основных уровней конкурентоспособности предприятий питания: высоко конкурентоспособное предприятие, предприятие со средним уровнем конкурентоспособности, предприятие с низким уровнем конкурентоспособности и неконкурентоспособное предприятия, для которых характерны определенные признаки. Сравнение объектов предполагало наличие гипотетического варианта абсолютно конкурентоспособного предприятия. В ходе исследования мы не выявили таких предприятий, поэтому в таблице представлены 4 типа предприятий с различным уровнем конкурентоспособности и рекомендуемые стратегии (табл. 4).

Проведя исследование и выявив уровни конкурентоспособности предприятий, мы пришли к выводу, что для более объективной и детальной оценки необходимо привлекать персонал и руководителей. Мы также считаем, что существует острая необходимость изменения мышления, как

по отношению к клиентам, так и по отношению к персоналу. Это продиктовано современностью. Изменение мышления повлечет за собой и изменение организационной культуры внутри предприятия. В работе [3] говорится, что организационная культура это то, ради чего люди стали членами этой организации, и она определяет потенциал предприятия. Носителями этой культуры выступают люди. Он включает идентификацию работников, структуру, власть и влияние, поддержку и заботу, мотивацию, управление конфликтами, развитие и творчество.

Литература

1. Ветлужских, Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей [Текст] / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 204 с.
2. Мыльникова, Е.В. Классификация предприятий питания с учетом потребительской ценно-

Таблица 4

Рекомендуемые стратегии для предприятий с различным уровнем конкурентоспособности

Уровень конкурентоспособности предприятия питания	Характеристика	Рекомендуемые действия
Высоко конкурентоспособное предприятия	Глубоко проработанная концепция и четкое следование данной концепции, высокое качество продукции, научный подход, высококачественный сервис, поддержание уникальности продукции и услуг, уместный перечень услуг, удовлетворяющий запросы потребителей, эксклюзивная атмосфера и интерьер, отражающие концепцию, новые направления в меню, сезонное меню, и регулярное обновление (1 раз в 3 месяца) не менее 30% позиций в меню, актуальность и новизна блюд, высококвалифицированный обучаемый и обученный персонал, индивидуальный подход к клиентам, качественная реклама и продвижение предприятий; высокий уровень потребительской ценности. Реализация творческого потенциала персонала. Разработаны стандарты	Управление на основе системного анализа. Постоянный мониторинг по экспресс – методике, контроль слабых элементов системы. Сохранение существующего уровня, возможно расширение потребительской ценности, контроль издержек, контроль качества продукции и удовлетворенности персонала работой. Всесторонняя поддержка творчества и инноваций
Средний уровень конкурентоспособности	наличие концептуальности, не всегда высокое качество сервиса, не всегда высокое качество выпускаемой продукции, присутствует массовость в сервисе, обслуживании клиентов и изготовлении продукции, отсутствие уникальности, актуальности и новизны в меню и услугах; средний уровень потребительской ценности. Отсутствует уникальность, творческий подход, инновационность в работе	Управление на основе системного анализа; снижение издержек на всех стадиях, повышение и расширение потребительской ценности. (изменить сырье, меню, разработку новых блюд, обучить персонал, следить за издержками в ходе отработки блюд; использовать новое оборудование). Развивать творческое начало, внедрять инновации, новые идеи, развивать потенциал предприятия, конкурентные преимущества в сфере сервиса и производства
Низкий уровень конкурентоспособности	Невысокое качество продукции и сервиса, отсутствие уникальности, проработанности концепции, стандартное меню, отсутствие инноваций и новизны, не вводятся новые блюда, дополнительные услуги отсутствуют, представлены незначительно или неуместны. Невысокий уровень потребительской ценности, в сравнении с тем издержками, которые несут потребители. Не полное удовлетворение эксплицитных и имплицитных потребностей	Управление на основе системного анализа, необходимо дополнительное финансирование с целью расширения и улучшения потребительской ценности (изменение концепции, дизайна помещения, покупка новой мебели, оборудования, рес-тайлинг, введение новых блюд, меню, сырья, расширять перечень дополнительных услуг, важных для клиентов, разработка дополнительных мероприятий по повышению лояльности клиентов – акции, скидки, спец.предложения и др.). Введение программы обучения персонала. Развитие творчества и инноваций
Неконкурентоспособное предприятие	Низкое качество продукции и сервиса, отсутствие уникальности, нет дополнительных услуг, низкий уровень потребительской ценности	Управление на основе системного анализа. Необходимо дополнительное финансирование, на частичное изменение концепции, либо полный ребрендинг, формирование потребительской ценности и привлечение новых клиентов, продвижение, изменение концепции, введение нового меню, нового сырья, обучение и прием на работу квалифицированного персонала

сти / Е.В. Мыльникова, Г.Р. Корнова // *Управление*. – 2012. – № 7–8 (35–36). – С. 52–55.
3. Кочеткова, А.И. *Введение в организацион-*

ное поведение и организационное моделирование [Текст] / А.И. Кочеткова. – М.: Изд-во «Дело», 2007. – 944 с.

Поступила в редакцию 8 октября 2012 г.

Мыльникова Екатерина Владимировна Соискатель ученой степени кандидата экономических наук, доцент кафедры технологий питания, гостиничного и туристического бизнеса (Департамент торговли, питания и сервиса), Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург). Область научных интересов – конкурентоспособность предприятий сферы услуг, предприятий общественного питания, управление предприятиями сферы услуг. Контактный телефон: 8-922-206-66-67, e-mail: kate-mylnik@list.ru

Ekaterina V. Mylnikova is an applicant for a degree of candidate of economic sciences, associate professor of food technology, hotel and travel industry department, Ural State University of Economics (Ekaterinburg). The area of academic interests – competitiveness of service rendering enterprises, public catering enterprises, service rendering enterprises management. Contact telephone number: +7-922-206-66-67, e-mail: kate-mylnik@list.ru