

Определение достигнутого уровня конкурентоспособности организации

Е.В. Клеоновская

2 курс факультета менеджмента

Научный руководитель:

к.э.н. Е.И. Бабенко

Аннотация

В исследовательской работе представлен анализ достигнутого уровня конкурентоспособности организации на рынке услуг общественного питания на примере кофейни «Central Perk». В ходе исследования рассмотрены внешняя и внутренняя среды деятельности организации с целью обнаружения возможностей и угроз ее функционирования и их соотношения с сильными и слабыми сторонами ее деятельности. Исследование проводилось с помощью метода Pest-анализа, моделей «7S» и «4P», с применением инструментов опроса и вторичных статистических данных. На основании результатов исследования определен достигнутый уровень конкурентоспособности исследуемой организации и даны рекомендации по устранению недостатков с целью укрепления конкурентных позиций на рынке.

Ключевые слова: конкурентоспособность, уровень конкурентоспособности, потребитель, макросреда, мезосреда, среда задач, внутриорганизационная деятельность.

В настоящее время на рынке общественного питания постоянно увеличивается ассортимент услуг. Это приводит к вытеснению с

рынка участников, предлагающих услуги, которые в меньшей степени удовлетворяют требованиям клиентов, чем конкурентные аналоги. С целью успешного функционирования на рынке общественного питания организациям необходимо формировать и постоянно поддерживать конкурентные преимущества, для чего нужно верно понимать свое место на рынке, запросы потребителей, сильные стороны конкурентов и другие факторы, оказывающие прямое воздействие на их деятельность.

Цель данного исследования – определение достигнутого уровня конкурентоспособности организации на примере кофейни «Central Perk».

Объектом исследования является конкурентное положение кофейни «Central Perk» на рынке предоставления услуг общественного питания на территории Перми. Предметом исследования является взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды, определяющая конкурентное положение компании на рынке услуг общественного питания.

Концепция кофейни «Central Perk», изложенная руководителем, заключается в воплощении атмосферы кофейни из американского сериала «Друзья». Деятельность данной организации направлена на предоставление услуг общественного питания клиентам в возрасте от 21 года до 40 лет, имеющим средний ежемесячный доход свыше 25 тыс. руб.

Для того чтобы исследование соответствовало поставленной цели, за основу принято понятие конкурентоспособности.

В настоящее время нет единого определения понятия «конкурентоспособность». Сравнив различные подходы к определению конкурентоспособности организации, выделим несколько общих черт:

- конкурентоспособность – способность производить товар или услугу, более привлекательную для потребителя;
- способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям;
- способность производить товар или услугу более экономичным способом, чем конкуренты;
- уровень конкурентоспособности оценивается с помощью качественных или ценовых параметров;
- конкурентоспособность формируется на конкретном рынке.

В соответствии с названными характеристиками конкурентоспособности организации проведенное исследование сосредоточивалось на выявлении степени удовлетворенности клиентов, поскольку организация работает именно с учетом требований и запросов клиентов. Однако удовлетворенность клиентов во многом зависит от компетентности персонала и его личностных качеств. Таким образом, степень удовлетворенности клиентов покажет фактическое конкурентное положение кофейни «Central Perk».

Для определения конкурентного положения кофейни на рынке услуг общественного питания был проведен анализ влияния косвенных факторов внешней среды (политических, экономических, социальных и технологических) на деятельность организации (табл. 1). Следует отметить, что возможность нейтрального влияния факторов макросреды организации сознательно упущена, поскольку целенаправленно собирались данные, которые оказывают какое-либо воздействие на деятельность участников рынка, предоставляющего услуги общественного питания в Перми.

К мезосреде деятельности организации относятся поставщики, поскольку цены на их услуги, качество предоставляемых ресурсов влияют на прибыльность организации и качество предоставляемых ею услуг; клиенты (уровень платежеспособности, лояльность к бренду влияют на стабильность спроса на услуги кофейни); государство (например, в лице налоговой службы).

Поскольку конкурентоспособность напрямую зависит от деятельности других участников рынка, с целью детальной оценки внешней среды (среды задач) компании необходимо проанализировать конкурентов для понимания положения организации на рынке, ее конкурентных преимуществ и интегрального уровня конкурентоспособности.

Для определения положения кофейни «Central Perk» на рынке необходимо обозначить конкурентов, оказывающих прямое воздействие на ее деятельность. Меню кофейни «Central Perk» не ограничивается кофе, кофейными напитками и десертами, в него входят и комплексные блюда, и завтраки, и ланчи. Поэтому круг ее конкурентов достаточно широк. Конкурентами кофейни «Central Perk» считаются также заведения, предлагающие клиентам полноценный завтрак, обед и ужин.

Таблица 1

Определение влияния косвенных факторов внешней среды на деятельность организации

Фактор	Сильное влияние (S)	Слабое влияние (W)
Рост среднедушевых денежных доходов населения	+ (за 2 последних года рост составил 20% [Затраты на рабочую силу...: эл. ресурс])	
Государственная социальная поддержка населения		+ (указ президента РФ «О мерах по социальной поддержке молодых семей»)
Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства	+	
Рост спроса населения на услуги кофеен	+ (8% в год [Рынок кофеен...: эл. ресурс])	
Рост рынка кофеен	+ (3–4% в год [Москаленко: эл. ресурс])	
Рентабельность действующих кофеен		+ (от 200 до 800% [Рынок кофеен...: эл. ресурс])
Текучесть рабочей силы		+ (до 100% [Цацулина: эл. ресурс])
Рост цен на кофейные зерна		+ (15–20% [Москаленко: эл. ресурс])

Описанные условия внешней среды обуславливают критерии отбора конкурентных фирм на рынке предоставления услуг общественного питания.

1. Целевая аудитория: анализировались заведения рынка услуг общественного питания, рассчитывающие в основном на потребителей в возрасте от 21 года до 40 лет с высокими доходами.

2. Предлагаемый ассортимент (среди всех кафе, кофеен и ресторанов рассматривались те, чье меню включает в дополнение к напиткам и десертам завтраки, ланчи, комплексные блюда, обеды и ужины).

3. Средний чек (сумма среднего чека была выбрана в диапазоне от 300 до 600 руб., поскольку данная ценовая категория заявляет о достаточно высоком уровне обслуживания клиентов и широком ассортименте блюд).

Результаты исследования, оцениваемые по шкале от 1 до 5 баллов, согласно которой 1 – минимальное значение параметра, 5 – максимальное, отражены на рис. 1.

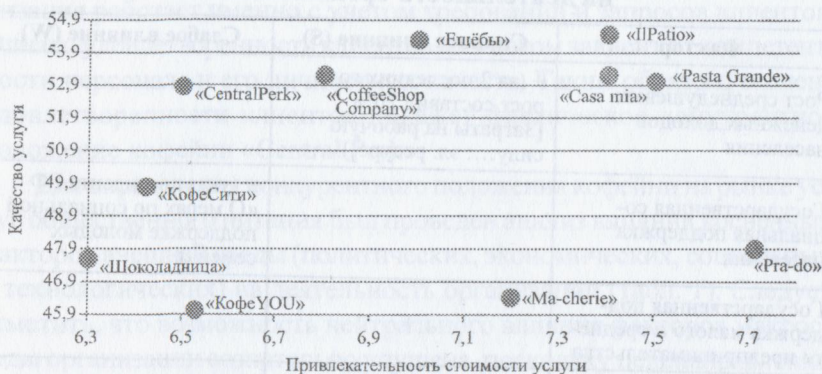


Рис. 1. Карта стратегических групп анализируемых организаций на рынке услуг общественного питания Перми

Представленные результаты исследования говорят о том, что, по мнению потребителей, основные конкуренты кофейни «Central Perk» по качеству предоставляемых услуг – кофейня «CoffeeShop Company» и рестораны: «Ещёбы», «Casa mia», «Il Patio» и «Pasta Grande», что является очень хорошим показателем (качество услуг можно считать конкурентным преимуществом кофейни). По привлекательности цен на услуги кофейня «Central Perk» занимает отстающее от лидеров отрасли положение, т.е. для укрепления конкурентных позиций на рынке следует уделять больше внимания ценовой политике.

С использованием метода весовых коэффициентов вычислялся интегральный уровень конкурентоспособности кофейни и проводилась оценка ее деятельности отдельно по каждому показателю.

С точки зрения клиентов, кофейня «Central Perk» является лидером в сфере качества обслуживания клиентов, вкусовых качеств предлагаемых блюд и их внешней привлекательности, занимая 2-е место среди конкурентов (рис. 2–3). Достигнутый результат является отличным показателем (с учетом длительного опыта функционирования на рынке ее конкурентов).

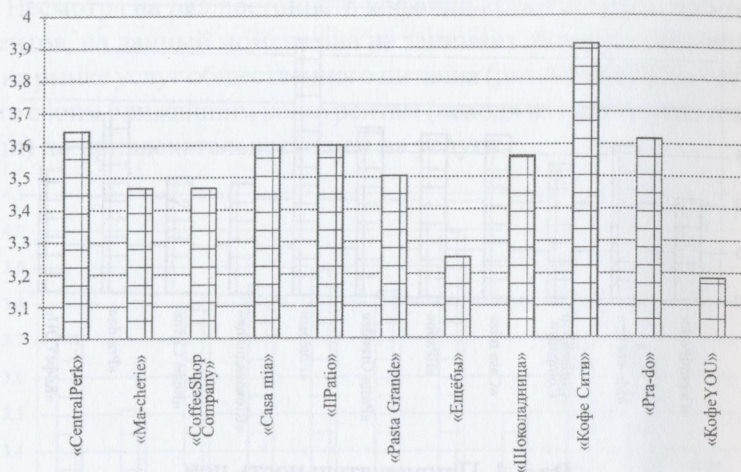


Рис. 2. Привлекательность предлагаемых блюд (с точки зрения клиентов)

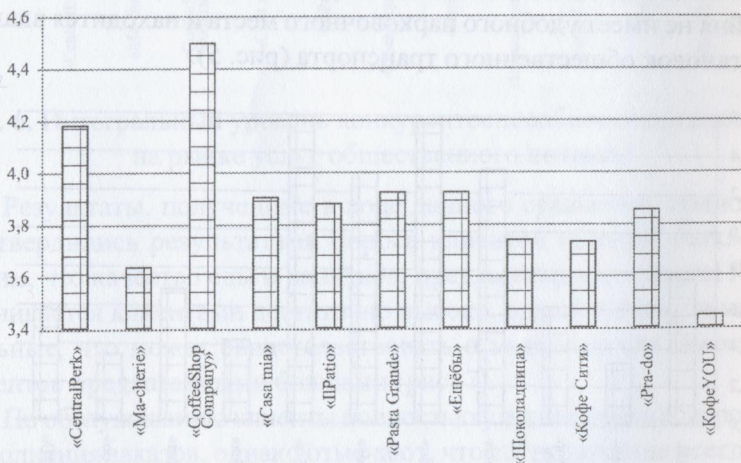


Рис. 3. Качество обслуживания (с точки зрения клиентов)

Однако ценовой политикой клиенты не удовлетворены: по данному критерию кофейня занимает последнее место (рис. 4). Кроме того, ассортимент предлагаемых конкурентами услуг показался клиентам более разнообразным: по данному критерию кофейня «Central Perk» заняла также последнее место.

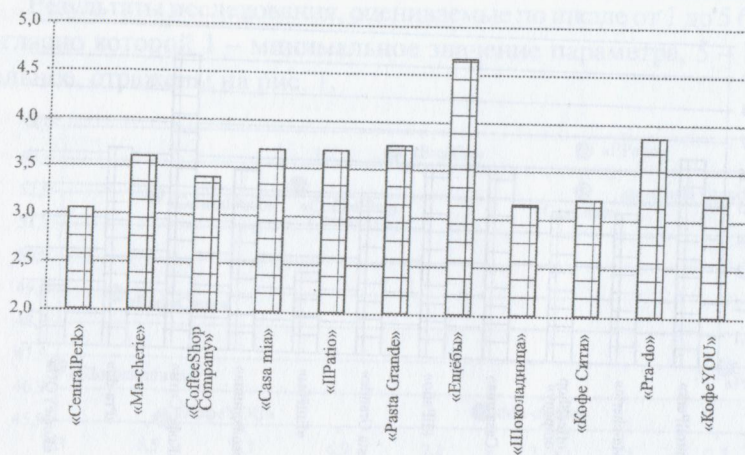


Рис. 4. Привлекательность цен на услуги анализируемых заведений (по мнению клиентов)

Еще одним недостатком, с точки зрения клиентов, является то, что кофейня не имеет удобного парковочного места и находится вдалеке от остановок общественного транспорта (рис. 5).

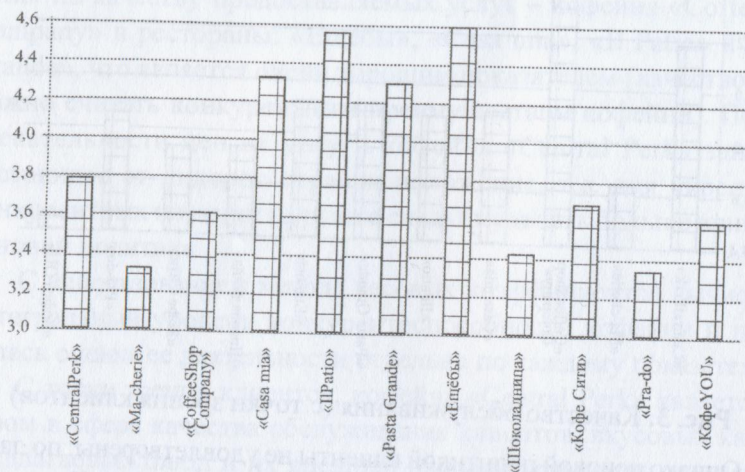


Рис. 5. Привлекательность расположения заведения (по мнению клиентов)

Несмотря на ряд достоинств кофейни «Central Perk», по мнению клиентов, на данный момент она не занимает лидирующего положения на рынке услуг общественного питания (рис. 6). Кофейня уступает место своим ближайшим конкурентам (исходя из карт стратегических групп) по привлекательности цен на услуги.

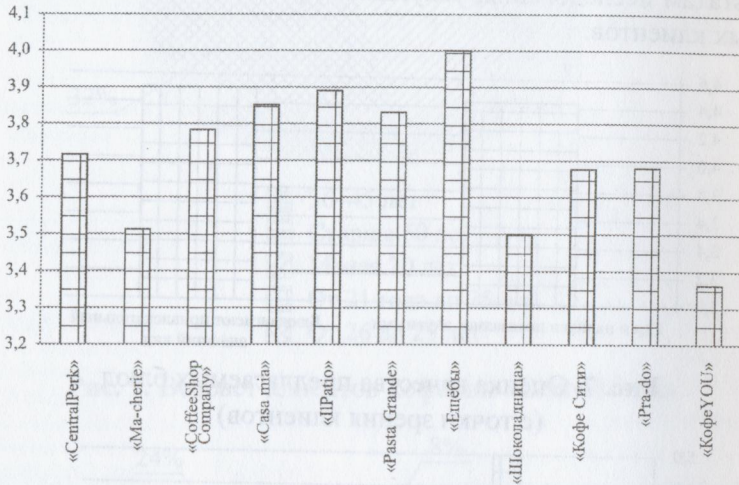


Рис. 6. Интегральный уровень конкурентоспособности организаций на рынке услуг общественного питания

Результаты, полученные в ходе данного сравнения, полностью подтвердились результатами опроса клиентов «Central Perk». Отметим, что качество еды и напитков, предлагаемых в «Central Perk», оценивается клиентами достаточно высоко, однако баллы не максимальные, что может свидетельствовать о недовольстве некоторых клиентов предлагаемыми блюдами (рис. 7).

По обслуживанию клиенты полностью удовлетворены скоростью выполнения заказов, однако отмечают, что сотрудники не всегда помогают в выборе блюд (рис. 8).

Для поддержания достигнутого уровня конкурентоспособности кофейни «Central Perk» нужно определить характерные черты потребителя. Согласно результатам исследования, большинство клиентов кофейни младше 35 лет (рис. 9), приемлемый заказ для которых – на сумму от 350 до 500 руб. (рис. 10). Средний чек кофейни «Central

Perk» составляет 900 руб. (на эту сумму рассчитывают лишь 8%). Это объясняет, почему почти 60% опрошенных клиентов пришли в кофейню первый раз и только 11,7% посещают ее несколько раз в месяц. Однако небольшую долю постоянных клиентов можно объяснить малым сроком функционирования кофейни, ведь, согласно результатам исследования, услугами кофейни довольны 68% опрошенных клиентов.

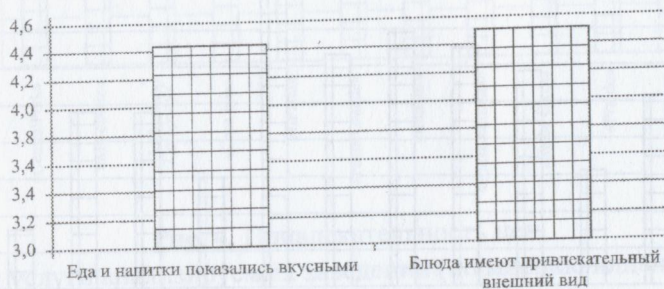


Рис. 7. Оценка качества предлагаемых блюд (с точки зрения клиентов)

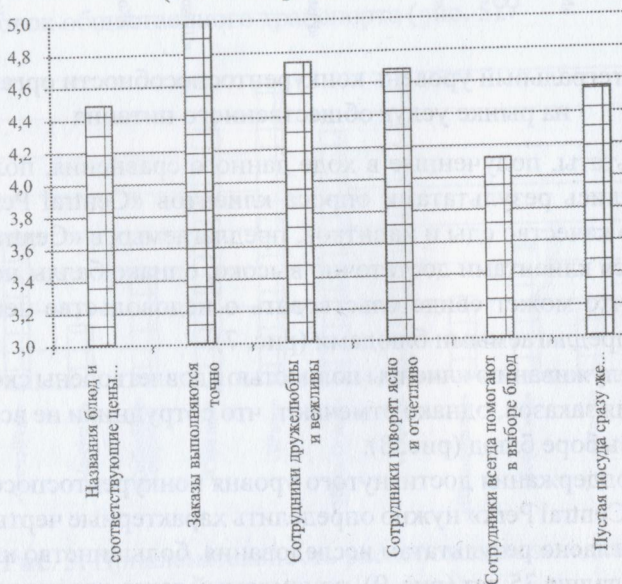


Рис. 8. Качество обслуживания клиентов в кофейне «Central Perk»

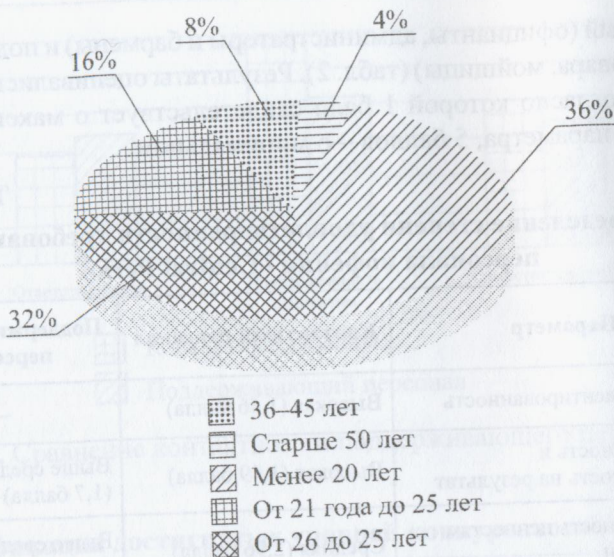


Рис. 9. Возраст клиентов кофейни «Central Perk»

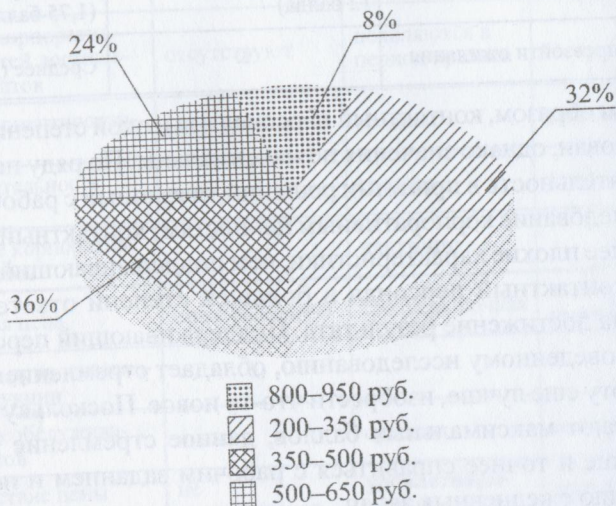


Рис. 10. Сумма приемлемого заказа для клиентов «Central Perk»

Для оценки удовлетворенности внутреннего потребителя качеством услуги «Central Perk» были исследованы 2 группы персонала:

контактный (официанты, администраторы и бармены) и поддерживающий (повара, мойщицы) (табл. 2). Результаты оценивались с учетом шкалы, согласно которой 1 балл свидетельствует о максимальном значении параметра, 5 баллов – о минимальном.

Таблица 2

Определение степени удовлетворенности требований персонала кофейни «Central Perk»

Параметр	Контактный персонал	Поддерживающий персонал
Клиентоориентированность	Высокая (1,46 балла)	–
Ответственность и направленность на результат	Высокая (1,49 балла)	Выше среднего (1,7 балла)
Приверженность ценностям организации	Средняя (2,96 балла)	Выше среднего (2,12 балла)
Самостоятельность	Выше среднего (2 балла)	Выше среднего (1,75 балла)
Желание превзойти ожидания	–	Среднее (2,43 балла)

Таким образом, контактный персонал в высокой степени клиентоориентирован, однако значения не максимальны. По ряду параметров (самостоятельность в принятии решений, связанных с рабочей функцией, и следование корпоративным ценностям) контактный персонал имеет более плохие характеристики, чем поддерживающий (рис. 11). Однако контактный персонал в большей степени ответственен и нацелен на достижение результата. Поддерживающий персонал, согласно проведенному исследованию, обладает стремлением сделать свою работу еще лучше, изобрести что-то новое. Поскольку значения не достигают максимальных баллов, данное стремление помогает лишь лучше и точнее справиться с рабочим заданием и не мешает выполнению ежедневных задач.

Итак, по большинству параметров кофейня достигла высокого уровня конкурентоспособности, однако есть и такие факторы, которые не в полной мере отвечают требованиям конкурентоспособности организации (табл. 3).



Рис. 11. Сравнение контактного и поддерживающего персонала

Таблица 3

Классификация достигнутых уровней конкурентоспособности

Критерий	Достигнутый уровень конкурентоспособности		
	Низкий	Средний	Высокий
1) наличие корпоративных ценностей достижения результатов	отсутствуют	появляются в период кризиса	+
2) клиентоориентированность	низкая	средняя	высокая
3) самостоятельность персонала	низкая	средняя	значительная
4) принятие корпоративных ценностей	-	частично	+
5) рыночная цена	ниже рыночной	среднерыночная	выше рыночной
6) внешняя привлекательность продукции	-	+	+
7) качество обслуживания клиентов	низкое	среднее	высокое
8) соответствие цены качеству	не соответствует	удовлетворительно	соответствует
9) наличие отличительной черты предлагаемой услуги	-	-	+

Для того чтобы понять наиболее выигрышную стратегию дальнейшего развития кофейни, необходимо сопоставить возможности и угрозы внешней среды с сильными и слабыми сторонами внутренней деятельности организации с помощью SWOT-анализа.

Соотнеся сильные стороны с возможностями организации, получаем реальные конкурентные преимущества «Central Perk». Растущие доходы населения способствуют росту платежеспособности клиентов кофейни. Следовательно, высокие цены на услуги кофейни оправданы. Конкурентными преимуществами кофейни являются стиль сериала «Друзья», запрет на курение и наличие wi-fi (рис. 12), поскольку в обществе популярны западные ценности и существует тенденция к ведению здорового образа жизни. Эти факторы могут быть стилевой особенностью кофейни и способствовать росту числа постоянных клиентов.

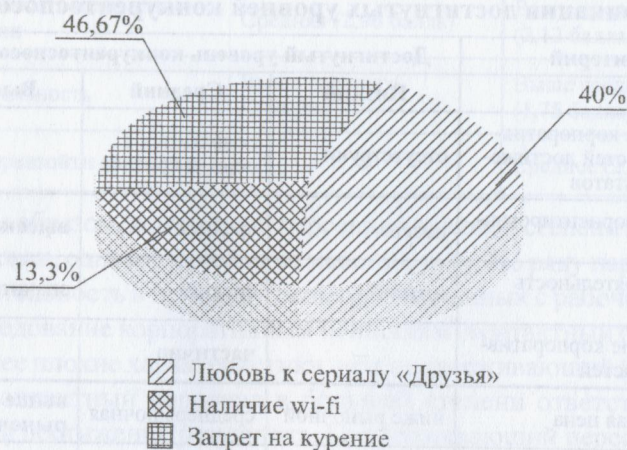


Рис. 12. Преимущества кофейни «Central Perk» по отношению к конкурентам (по мнению клиентов)

Соотношение угроз внешней среды и слабых сторон в деятельности организации говорит о том, что проблема кофейни «Central Perk» не односторонняя, включает несколько факторов и, с нашей точки зрения, заключается в несоответствии ожиданий клиентов реальному положению дел.

Как уже отмечалось, в сравнении с другими заведениями рынка услуг общественного питания кофейня «Central Perk», по мнению потребителей, занимает последнее место по привлекательности цены: клиенты недовольны отсутствием бонусной системы и проводимыми акциями. Для укрепления конкурентных позиций имеет смысл сделать ценовую политику кофейни более гибкой. Например, для поддержания стиля названного сериала можно организовать акцию «Друзья», суть которой в следующем: для компаний численностью более 4-х человек предоставляется скидка. Кроме того, широко используемые «утренние» скидки и накопительные карты сделают цены кофейни более привлекательными, а посещение кофейни выгодным для постоянных клиентов.

Конкурентная стратегия «Central Perk» должна также содержать затраты на обучение и развитие персонала. Поскольку персонал сам направлен на развитие своих способностей, участие руководителя приведет к большему разделению корпоративных ценностей коллективом, а следовательно, к большей удовлетворенности клиентов кофейни.

Библиографический список

- Москаленко Л. Кофейный социум единомышленников [Электронный ресурс]. – URL: http://bishelp.ru/svoe_delo.
- Рынок кофеен: безграничные возможности [Электронный ресурс]. – URL: <http://infolio-rg.ru/about/publication/2168> (Дата обращения 22.02.2011).
- Затраты на рабочую силу и заработная плата [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – URL: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/population/wages>.
- Цацулина Е.И. Демотивация персонала: «О белых воротничках замолвите слово...» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.hr-journal.ru/articles/mp/mp_551.html.