

УДК 658.8.012.12:640.432

*Т.В. Шталь, канд. екон. наук
Харківський державний
університет харчування
та торгівлі*

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Запропоновано методичний підхід до вибору альтернативних маркетингових стратегій для підприємства ресторанного господарства (ПРГ). Запропоновано розглядати ПРГ як поліфункціональний та багатосуб'єктний об'єкт.

Ключові слова: якість управління, індекс задоволеності споживачів, організаційна структура, інтегральний показник експертної ефективності

The methodical approach to a choice of alternative marketing strategy for the enterprise of a restaurant economy is offered. It is offered to consider the enterprise of a restaurant economy as multipurpose and the object including many subjects.

Key words: quality of management, an index of satisfaction of consumers, organizational structure, an integrated indicator of expert efficiency.

Вступ. Вибір маркетингової стратегії залежить від ситуації, в якій в якій знаходиться ПРГ, тому маркетингові програми як короткострокові, так і довгострокові потребують розробки і застосування такої стратегії, яка при заданих умовах максимально відповідає б державній економічній політиці і в той же час забезпечувала б комерційним структурам необхідну ефективність, рентабельність і матеріальну зацікавленість у фінансових результатах.

Проблемам стратегічного менеджменту і маркетингу, управління якістю присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Л.В. Балабанова, Г.Б. Клейнер, А.А. Садекова, А.П. Панкрухіна, В.Д. Шкарбун та інші.

Постановка завдання. Метою статті є вибір найбільш успішної маркетингової стратегії для ПРГ на основі запропонованого методичного підходу.

Результати. Методичний апарат вибору та оцінки ефективності маркетингових стратегій ПРГ являє собою сукупність моделей і методик, а також відповідних рекомендацій по їх використанню для вирішення конкретних завдань (рис. 1).

Методика аналізу цільових установок призначена для виявлення і формалізації інтересів власників, формулювання місії підприємства і постановки стратегічних цілей на відповідний період планування. Окрім того, слід в рамках аналізу цільових установок оцінити загальну готовність підприємства до реалізації стратегічного підходу в управлінні.

Методика аналізу зовнішнього середовища зазвичай включає в себе дослідження макрочинників, ключових факторів успіху у галузі, продуктів і послуг з точки зору споживчих переваг, а також ринкових, галузевих і конкурентних умов.

Методика аналізу внутрішнього середовища використовується для оцінки потенціалу підприємства та його ресурсів: організаційних, фінансових, інформаційних, маркетингових, технічних, технологічних, кадрових тощо.

Методика комплексної оцінки відповідності ринковим умовам і конкурентоздатності підприємства дозволяє оцінити різноманітні аспекти взаємодії підприємства з його зовнішнім оточенням: відповідність сильних і слабких сторін можливостям і загрозам зовнішнього середовища, стійкість діяльності підприємства к прояву політичних, економічних, соціальних, технологічних і інших макрочинників,



Рис. 1. Методичний апарат вибору та оцінки ефективності маркетингових стратегій ПРГ

співвідношення характеристик підприємства з аналогічними характеристиками конкурентів. До даної групи відносять методики SWOT — аналізу, а також різні методи оцінки конкурентоздатності підприємства та його пропозиції на ринку.

Методика (моделі) формування й оцінки стратегічних альтернатив призначена для виявлення можливих варіантів стратегічного розвитку підприємства та оцінки їх якості з урахуванням визначених критеріїв. Сформульовані альтернативи потребують додаткового аналізу ступеня їх відповідності інтересам власників, конкретним ринковим умовам та реальним можливостям підприємства. Для цього використовують методики оцінки якості стратегічних альтернатив.

Методика оцінки діяльності, моніторингу змін і коригування включає в себе перегляд бюджету, реорганізацію окремих видів діяльності і трудових процесів, перестановку кадрів, розвиток нових можливостей, зміну корпоративної організаційної культури і системи оплати праці.[2]

Таким чином, на основі викладеного вище методичного підходу концептуальна схема вибору маркетингової стратегії буде мати наступний вигляд (рис. 2).

Отже, згідно рисунку 2, по-перше, необхідно сформулювати місію та цілі, яких хоче досягти ПРГ. Визначення відповідних цілей для організації є ключем для розробки успішної стратегії. Цілі не повинні концентруватися на вирішенні проблем, не повинні бути надто обмеженими, повинні сприйматись як реальні тими, хто буде працювати над їх досягненням.

Надалі необхідно розрахувати індекс задоволеності клієнтів послугами закладу ресторанного господарства. Якщо даний показник є доволі високим і коливається в межах 90-100%, то слід бути дуже обережним з бажанням змінити маркетингову стратегію, бо її зміна може і не дати позитивних результатів. Якщо ж індекс задоволеності не досягає позначки у 65-70%, то слід вже працювати над вибором альтернативних стратегій, впровадження яких підвищать даний показник. Щоб обрати один з альтернативних варіантів стратегій необхідно провести повний аналіз діяльності ПРГ, для того, щоб чітко розуміти наявні можливості, ресурси, перешкоди при впровадженні одного з альтернативних варіантів. Обравши найбільш прийнятну стратегію, підприємство повинно через деякий проміжок часу здійснити повторний аналіз усіх показників для виміру її ефективності.

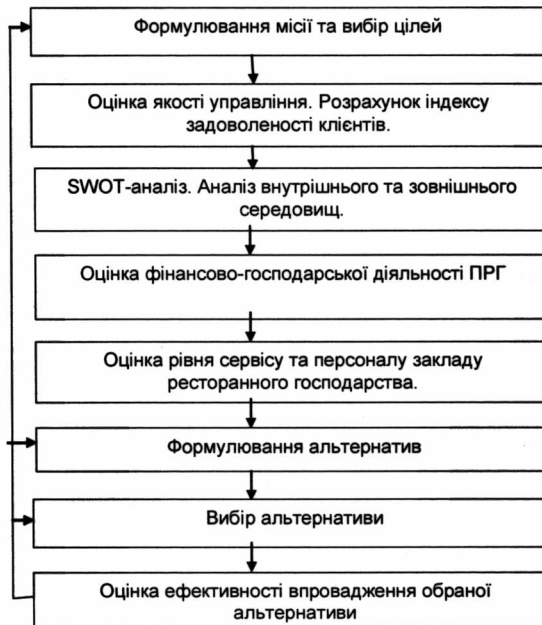


Рис. 2 Концептуальна схема вибору маркетингової стратегії ПРГ

Таблиця 1. SWOT — матриця аналізу ресторанної стратегії

| | Можливості | Загрози |
|----------------|---|---|
| Сильні сторони | ПРГ має команду компетентних спеціалістів, має добру репутацію на ринку та достатні фінансові ресурси для залучення нових споживачів шляхом введення «щасливих годин» із знижками і бонусами, виділення та оформлення окремого залу для супутніх послуг, має змогу розширити асортимент своїх послуг шляхом впровадження кейтерингу та адресної доставки страв. Існує можливість залучення туристичних груп шляхом оформлення окремої зали предметами історії міста чи речами відомих особистостей та корпоративних клієнтів шляхом оренди залів для проведення різноманітних заходів | Незважаючи на команду компетентних фахівців в обслуговуванні клієнтів ПРГ має проблеми з спеціалістами з маркетингу — наприклад, проблеми з просуванням своїх послуг на ринок, неефективна реклама через що підприємство втрачає частину прибутку, не маючи при цьому зворотного зв'язку зі споживачами своїх послуг. Також існує проблема платоспроможності клієнтів, яка не зростає тими темпами, якими зростає ринок та не дає змоги залучати більше клієнтів. |
| Слабкі сторони | ПРГ має проблеми із закупівлями, але має можливість розраховувати на маркетингові бюджети від постачальників та має вихід на нових постачальників і виробників | Діяльності ПРГ може завдати недостатня активність в стимулюванні постійних та залученні нових клієнтів через відсутність фахівця з маркетингу та неналежне виконання даних обов'язків адміністратором та гостру конкуренцію |

Після того, як був проведений аналіз якості управління та визначений індекс задоволеності споживачів, необхідно провести SWOT-аналіз. Проведений SWOT-аналіз ресторанної стратегії на прикладі елітного ресторану «Deja vu» надав можливість виявити сильні та слабкі сторони ПРГ з урахуванням можливостей та загроз його

Таблиця 2. Маркетингові проблеми, виникаючі при впровадженні альтернативних варіантів стратегій

| Маркетингові проблеми | Альтернативні варіанти | | |
|--------------------------------------|---|--|--|
| | Стратегія посилення ядра бізнесу за рахунок конкурентних переваг | Стратегія проникнення у суміжні галузі | Стратегія трансформації ядра бізнесу |
| Тип послуги | Лише стандартні послуги | Пропозиція супутньої продукції і послуг | Пропозиція нових послуг, нових форматів чи представників |
| Рівень якості | Найвищий | Вищий | Стандартний, вищий |
| Обсяг послуг | Весь робочий час | Переважно вечірній час | Весь робочий час |
| Різноманітність асортименту | Стандартний набір продукції і послуг | Поряд зі звичайним меню, існує обмежений перелік додаткових страв і послуг | Перелік продукції відповідає контракту франчайзингу |
| Пріоритети в особистості клієнтів | Переважає родини з дітьми, молодь | Молодь, середній клас | Середній клас, заможні люди |
| Ціни на послуги | Стандартні | Вище середнього | Високі |
| Адаптація цін | Знижки за картою клієнта | Знижки за обсяг замовлення | Знижки при першому відвідуванні |
| Засоби реклами | Баннери, сіті-лайти, «з вуст у вуста» | Печатна продукція, використання соціальних мереж | Профільні видання |
| Посередники при просування продукції | немає | немає | Франчайзі, представники |
| Організація продажів | Прямий контакт з клієнтом, посилення використання маркетингу взаємовідносин | Через медіа-засоби | Через делегування прав представникам |
| Стимулювання продажів | Постійне винагорода офіціантам та адміністраторам за кожного залученого клієнта | Прогресивний бонус від продажів суміжної продукції | Бонус від загального обсягу продажів |

діяльності. Ресторан знаходиться у центрі міста, середній чек складає 2000 гривень, кількість відвідувань в день — 20-30 осіб. Штат ПРГ налічує 35 чоловік і включає в себе директора, адміністратора, шеф-кухаря, 5 кухарів, 2 хостес, 10 офіціантів та лінійний персонал.

У таблиці 1 наведена SWOT — матриця, яка показує, що найкращою стратегією для даного закладу може стати стратегія проникнення у суміжні галузі — виокремити залу для конкретної кухні з етнічним інтер'єром чи створення бару, кальянної, наприклад.

Також даному ПРГ не вистачає фахового співробітника, який би відповідав за просування його на ринок, активну рекламу, залучення нових клієнтів, бо при наявності фінансових ресурсів відбувається некоректне їх використання без їх економічної ефективності. Необхідно на даний момент проаналізувати діяльність конкурентів,

бо неможливість зростання доходів громадян обмежує можливості по утриманню старих та залученню нових клієнтів.

Впровадження маркетингової стратегії передбачає перетворення стратегії в план конкретних дій, а потім — в результати. Однією з передумов успішної реалізації стратегії — переконливе обґрунтування необхідності змін у ПРГ. Управління процесом реалізації стратегії вважається успішним, якщо підприємство досягає відмічених стратегічних і фінансових показників і виконує довгостроковий стратегічний план.

Один з вирішальних факторів успішної реалізації маркетингової стратегії — професійний персонал ПРГ. Найчастіше обличчям закладу стає адміністратор, який відповідає за роботу як самого закладу, так і його працівників. В Україні найчастіше розділяють поняття «управляючий» і «адміністратор» ресторану. Вважається, що управляючий — фінансовий працівник, завідувач звітністю підприємства, що зводить доходи й витрати ресторану й, керує адміністратором. Останній, у свою чергу, займається персоналом кухні, залів, барів і охороною.

Надалі необхідно скласти перелік маркетингових проблем, з якими обов'язково зіштовхнеться ПРГ при впровадженні будь-якої стратегії [1]. Даний перелік надасть орієнтири для формулювання маркетингових цілей підприємства для вибору найбільш оптимальної альтернативи (табл. 2).

Для реалізації оцінки альтернативних варіантів за певним критерієм необхідно використовувати кількісні оцінки кожного з наданих варіантів маркетингової стратегії ПРГ. Однією з основних проблем є те, що підприємство є багатофункціональним об'єктом та випробує на собі різноманітні очікування з боку різних агентів, організацій, фізичних осіб.

Оскільки, ПРГ залишається поліфункціональним і багатосуб'єктним об'єктом і після прийняття і реалізації маркетингової стратегії, задача керівництва з процедури прийняття стратегічного вибору складається в тому, щоб сформувати, обрати і реалізувати компромісний збалансований варіант маркетингової стратегії підприємства.

Висновки:

1. Відзначено, що чинниками, які забезпечують ринковий успіх ПРГ, є якість управління і показник індексу задоволеності споживачів.

2. Обґрунтовано найбільш ефективну організаційну структуру ПРГ з урахуванням кожного з альтернативних варіантів маркетингових стратегій

3. Відмічено, що ПРГ є поліфункціональним і багатосуб'єктним об'єктом, тому слід враховувати інтереси багатьох зацікавлених осіб при виборі альтернативного варіанту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании. Учебное пособие [Текст] / А.П. Панкрухин. — М.: Интерпракс, 1995. — 240 с.

2. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика. — 3-е изд. [Текст] / В.Д. Шкардун. — М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. — 384 с.

tatyana_shtal@yahoo.com

Надійшла до редколегії 15.04.2011 р.