

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDŽ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Aleksandra Krainova

ETTEVÕTTE OÜ KAILONG ARENGUKAVA VÄLJATÖÖTAMINE

Lõputöö

Juhendaja: V. Sarap, Dr.Sci. Tech

Tallinn 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	5
1.1 Полевые методы исследования	7
1.2. SWOT- и PEST- и SMART-анализ предприятия	9
1.3. Анализ конкурентной среды	12
2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	14
2.1. Общие сведения о предприятии.....	14
2.2. Анализ организационной и функциональной структуры предприятия	18
2.3. SWOT и PEST+M и -SMART анализ предприятия KAILONG OÜ	19
2.4. Анализ конкурентов	23
2.4. Позиционирование фирмы	25
2.5. Финансовые показатели KAILONG OÜ	28
2.6. Выводы по результатам анализа хозяйственной деятельности	32
3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА	36
3.1. Структура стратегии.....	36
3.2. Дерево целей	37
3.3. Предложения по развитию, основанная на результатах проведенного анализа	41
3.4. Шаги реализации стратегии	44
3.5. Календарный расчет	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	47
ПРИЛОЖЕНИЯ	50
ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ	63

ВВЕДЕНИЕ

Развитие индустрии питания в нашей стране сейчас развивается довольно быстрыми темпами, но до мирового уровня еще не доросла. Предприятия общественного питания играют огромную роль в жизни современного общества, т.к. основная цель предприятий питания - удовлетворение потребностей человека в пище, а это является одной из главных причин, в результате которой ресторанный бизнес начал развиваться.

Актуальность темы данной дипломной работы обусловлена тем, что индустрия ресторанного бизнеса является одной из наиболее динамично развивающихся форм в международной торговле услугами. На данный момент появились рестораны, ориентированные на клиентов, предпочитающих национальные кухни других стран.

Национальная кухня – неотъемлемая часть культуры каждого народа. В современных условиях для каждой национальной кухни характерны две тенденции. Это стремление к обособленной самобытности и неповторимости и включение блюд и напитков, присущих национальным кухням, в меню других стран. В связи с этим появилась необходимость разработки рекомендаций по совершенствованию работы ресторанов, имеющих подобное направление.

Объектом исследования данной дипломной работы является предприятие ресторанной сферы Dao Hua, принадлежащее Kailong OÜ.

Предмет исследования – деятельность ресторана Dao Hua.

Цель данной дипломной работы – разработать предложения по формированию стратегического плана на 3 года.

При этом решаются следующие задачи:

- Провести анализ хозяйственных показателей фирмы
- Провести анализ рынка
- Сделать технологические расчёты
- Составить предложение по развитию

Гипотеза: Предложения по формированию стратегического плана развития фирмы OÜ Kailong увеличат долю рынка.

Работа содержит введение, состоит из трех глав, заключения, приложения и использованной литературы.

В первой главе описываются теоретические сведения о методах исследования, которые используются в данной работе.

Во второй главе содержится описание фирмы и проводится анализ организационной и функциональной структуры ресторана Dao Hua, принадлежащего фирме Kailong OÜ.

Исходя из данных, полученных в ходе проведения SWOT-, PEST- и SMART-анализа были выявлены сильные и слабые стороны деятельности фирмы, анализ конкурентной среды и сделаны предложения по дальнейшему развитию.

Методы исследования, на основе которых проводился анализ хозяйственной деятельности, заключались в использовании первичных и вторичных данных. В данной работе использовалась метод опроса и использовались статистические данные предприятия.

Был проведен опрос клиентов и работников с целью выявления положительных и отрицательных сторон деятельности ресторана. Было опрошено 210 человек, из которых 10 - работники предприятия.

Вторичные данные по хозяйственной деятельности предприятия были взяты из бизнес-регистра Эстонии. На базе статистических данных проводится анализ финансовых показателей и на основании его результатов делаются выводы о хозяйственной деятельности предприятия.

В третьей главе рассматривается структура стратегий и древо целей. Выдвигаются предложения по развитию хозяйственной деятельности фирмы и определяются шаги их реализации с календарными расчетами.

Работа содержит 69 страниц, включая приложения.

1. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Стремление сохранить и увеличить свою долю рынка, а значит быть прибыльной как можно более продолжительное время - характерно для любой компании. Для этого необходимо постоянное обновление предложения. Обновление предложения включает разнообразные мероприятия, одно из которых это расширение ассортимента торговых марок за счет создания новых товаров и услуг. При этом фирма испытывает необходимость в информации, которая знакомила бы с состоянием рынка и предупреждала о неблагоприятных изменениях в рыночной конъюнктуре.

Поэтому одним из основных источников получения достоверной информации, позволяющим принимать правильное решение для преодоления сложной рыночной ситуации, является маркетинговое исследование.

Для создания информационно-аналитической базы для принятия маркетинговых решений, для выявления информационной основы прогнозирования спроса, разработки стратегии и планирования деятельности фирмы необходимо проводить маркетинговое исследование.

(12:67)

Методы маркетинговых исследований в первую очередь делятся на методы сбора первичных и методы сбора вторичных данных.

Первичные данные - информация, собранная исследователем специально для решения конкретной проблемы.

Чаще всего под проведением маркетингового исследования понимают именно сбор первичной информации. Методы сбора первичных данных, в свою очередь, делятся на методы сбора качественных данных, методы сбора количественных данных и так называемые mix-методику, посредством Интернет. (11: 92)

Качественное исследование позволяет получить очень подробные данные о поведении, мнении, взглядах, отношениях очень небольшой группы лиц. Полученные данные не могут быть выражены количественно, однако дают хорошее представление об образе мыслей потребителей. Качественные исследования незаменимы при разработке новых товаров, рекламных кампаний, изучении имиджа фирм, торговых марок и решении других сходных задач.

Основные методы качественных исследований: фокус-группы, глубинные интервью, анализ протокола. (1: 34)

Количественное исследование позволяет получить выраженную количественно информацию по ограниченному кругу проблем, но от большого числа людей, что позволяет обрабатывать ее статистическими методами и распространять результаты на всех потребителей. Количественные исследования помогают оценить уровень известности фирмы или марки, выявить основные группы потребителей, объемы рынка и т. п.

Основные методы количественных исследований - это различные виды опросов и аудит розничной торговли. (1:41)

Вторичные данные - информация, собранная когда-либо для каких-либо целей, не связанных с текущей задачей.

Различают (по отношению к фирме) внешние и внутренние источники для вторичных исследований. В качестве внутренних источников информации могут быть - маркетинговая статистика (характеристика товарооборота, объем сбыта, объем распродаж, импорт, экспорт, рекламации), данные о маркетинговых затратах (по продукту, рекламе, продвижению, сбыта, коммуникациям), прочие данные (о производительности установок, оборудования, прайс-листы на сырье и материалы, характеристика системы складирования, карты потребителей и др.).

К внутренним источникам информации относятся внутренние отчеты компании, беседы с сотрудниками, отчеты о продажах, бухгалтерские и финансовые отчеты, жалобы и предложения потребителей и т. п. (1:53)

Основные недостатки связаны с тем, что вторичная информация собиралась для решения другой проблемы. Соответственно, она, скорее всего, будет устаревшей, неполной, не иметь прямого отношения к решаемой проблеме, ненадежной.

Каждый из методов имеет свои достоинства и недостатки, выбор метода исследования диктуется обстоятельствами, финансированием и степенью доступности. (9: 21)

1.1 Полевые методы исследования

Полевые наблюдения применяются в основном для изучения поведения объекта в его нормальной среде, обстановке. Он находит применение для исследования в области маркетинга товаров производственно-технического назначения и потребительских товаров.

Полевое исследование может быть полным или сплошным, если им охвачена вся группа интересующих исследователя респондентов и частичным, если им охвачен определенный процент респондентов.(12:84)

Частичные исследования наиболее часто используются для получения информации при полевых исследованиях. На практике применяются следующие методы частичного исследования: случайной выборки, нормированной (по квоте) выборки, концентрированной выборки.

Таблица 1

Метод	Характеристика
Опрос, интервью	Личная беседа (стандартизированная, не стандартизированная, свободная) Форма-опросник в электронном виде/ по телефону/ в письменном виде По комплексным темам Групповое интервью
Наблюдение	С участием респондента Без участия респондента Методом моментных наблюдений (с помощью наблюдателя или аппарата) Полевое или лабораторное
Другие формы	Эксперимент Панель Торговая панель, панель владельцев Тестирование рынка

Методы полевых исследований (4:233)

Опросы проводятся для того, чтобы получить информацию о знаниях, убеждениях и предпочтениях людей, о степени их удовлетворенности.

Эффективность выбранного метода опроса всецело зависит от наличия и уровня интенсивности обратной связи с опрашиваемым, а также от репрезентативности выборки, точности высказываний, распыленности элементов в совокупной выборке и плана

выборки. Эти параметры определяют стоимостные и временные показатели затрат выборочного метода исследований.(4:289)

Вопросы правильной организации маркетингового исследования приобретают на сегодняшний день особое значение.

В большинстве случаев причиной неудач являлась неточная оценка потенциального рынка и не реалистичное не маркетинговое отношение к позиционируемым товарам или услугам. (4:301)

Выбор методов маркетинговых исследований обуславливается опытом работы фирм на рынке, их возможностями, наличием собственного персонала исследователей, видом деятельности, ее технической сложностью и т.д. Обязательно принимается во внимание экономическая целесообразность и необходимость сохранения коммерческой тайны.

(3: 101)

1.2. SWOT- и PEST- и SMART-анализ предприятия

Анализ сильных и слабых сторон предприятия — очень важное направление в деятельности предприятия. Метод SWOT-анализа способен эффективно помочь в этом и широко используется предприятиями во всем мире.

SWOT — это аббревиатурное обозначение сильных сторон (Strengths), слабых сторон (Weaknesses), благоприятных возможностей (Opportunities), факторов угрозы (Threats).

(4:267)

Качественный анализ перспектив предприятия проводится с целью выяснения вышеназванных сторон его деятельности, открывающихся перед ним возможностей и надвигающихся угроз. Сила и слабость предприятия должны оцениваться в контексте его конкурентоспособности. Анализ SWOT помогает развивать понимание тех обстоятельств, в которых действует предприятие.

Этот метод помогает сбалансировать свои внутренние сильные и слабые стороны с теми благоприятными возможностями и факторами угрозы, с которыми придется столкнуться предприятию. Данный анализ помогает определить не только возможности предприятия, но и все доступные преимущества перед конкурентами. (4:324)

Первые две группы касаются внутренних факторов. Анализируются сильные и слабые стороны. Вторая группа вопросов касается внешних факторов и включает в себя благоприятные возможности и факторы угрозы. (4:356)

При составлении вопросников следует учесть, что слишком длинные списки приводят к неясности или расплывчатости и затрудняют выявление действительно важного.

Сильные стороны должны основываться только на фактах. Таким образом, этот метод помогает выявить ключевые факторы успеха, т.е. сильные и слабые стороны предприятия, которые оказывают наибольшее влияние на успех его деятельности. (6:144)

Для того чтобы справляться с угрозами и использовать существующие возможности, недостаточно просто знать о них. Если предприятие знает об угрозе, но не противостоит ей, оно может потерпеть поражение на рынке. С другой стороны, предприятие может владеть информацией о новых возможностях, но не иметь ресурсов для их реализации.

Возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованные возможности предприятия могут стать угрозой, если их вовремя использует конкурент. С другой стороны, удачно предотвращенная угроза может обеспечить предприятию сильную позицию, если конкуренты не устранили эту же угрозу. (6:170)

PEST- анализ

PEST - акроним для Политических, Экономических, Социальных и Технологических факторов, которые используются, чтобы оценить рынок организационной или бизнес-единицы.

PEST-анализ - полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направление бизнеса. PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. (8:214)

Для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде четырехпольной таблицы.

Приложение 1. – Описание Pest – анализа (8: 234)

SMART – анализ

SMART (постановка целей)- Концепция целеполагания по принципам SMART появилась в рамках одной из концепций современного менеджмента –Управление по целям (MBO), пять принципов (критериев) постановки (формулировки) целей. (8:301)

Значение аббревиатуры «SMART»:

Таблица 2

SPECIFIC (Конкретная)	Цель должна быть конкретна. Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны понимать, в чем она состоит.
--------------------------	--

Продолжение Таблица 2.	
MEASURABLE (Измеримая)	Цель должна содержать меры измерения. Например: количество, стоимость, качество. Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны понимать, достигнута ими цель или нет. Основным средством измеримости цели является Ключевой показатель эффективности.
AGREED (Согласованная)	Цель согласована с персональными задачами сотрудника, с миссией компании и потребностями клиента. Цель должна быть достижима. Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны обладать соответствующими ресурсами (время, орудия, бюджет и пр.).
REALISTIC (Реальная)	Цель адекватна текущей ситуации: не завышена/ не занижена. Возможности соответствуют ресурсам. Цель должна соотноситься с более общей, стратегической целью и работать на ее достижение.
TIMED (Обозрима во времени)	Поставлен четкий срок достижения цели.

Описание Smart – анализа (3:136)

1.3. Анализ конкурентной среды

Согласно модели пяти конкурентных сил М.Портера потенциальными опасностями и проблемами, с которыми придется столкнуться компании, являются:

1. Соперничество среди существующих фирм

Конкуренты оказывают большое влияние на позицию нашей компании на рынке услуг.

При ухудшении позиций имеется риск перехода существующих и потенциальных клиентов к фирмам-конкурентам.

2. Возможности «торговаться» покупателей

Успешность предприятия напрямую зависит от количества клиентов и от уровня их удовлетворённости нашими услугами.

3. Риск входа потенциальных конкурентов

С приходом новых конкурентов необходимо прилагать больше усилий и ресурсов для поддержания существующих позиций, а также создавать свои отличительные черты.

4. Возможности «торговаться» поставщиков

а. Оказывают влияние поставщики, снабжающие ресторан.

б. Также имеют значение связи с источниками кадров, которые являются ресурсом нашей компании.

Пятая сила «угрозы заменяющих продуктов» не оказывает влияния на деятельность фирмы, так как на рынке услуг-заменителей не существует. Все наши услуги уникальны.

Таким образом, из пяти предложенных сил М.Портера оказывают влияние лишь четыре из вышеперечисленных.(8: 134)

2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Общие сведения о предприятии

Фирма Kailong OÜ открыла ресторан под наименованием Dao Hua 4 февраля 2011 года. Ресторан Dao Hua открылся в этот день, так как он является вторым днем года в соответствии с китайским лунно-солнечным календарем, а также считается официальным началом весны. Название ресторана выбрано не случайно, “Dao” означает путь, а “Hua” - цветок, вместе эти два иероглифа обозначают “Процветание”.

Миссия фирмы:

"Мы стремимся предоставить комплекс услуг, максимально соответствующий пожеланиям клиента с учётом стиля руководства и корпоративной культуры предприятия."

Владельцем фирмы является Руй Хуа Янг. В деятельность фирмы, помимо ресторана, входит массажный салон под наименованием Kailong, который успешно ведёт свою деятельность на рынке Эстонии уже более 10 лет.

Повара, работающие в ресторане родом из Китая. Главный шеф-повар Хан Янг окончил Сычуанский Высший институт кулинарии, который является единственной профессиональной высшей школой в Китае.

Ресторан предлагает разнообразное меню сычуанской кухни, в которой используются оригинальные специи, привезённые из Китая. Клиенты имеют возможность найти множество разнообразных блюд на любой вкус от Дао Хуа, учитывается вкус детей и любителей вегетарианской кухни. В ресторане Dao Hua представлена одна из них - сычуаньская.

Сычуаньская кухня известна своими яркими вкусами, остротой и пряностью блюд, которые вызваны активным использованием чеснока и красного перца, а также вкусами местных перцев, сычуаньского и чаотьяньцзяо, орехов, кунжутной пасты, женьшеня. (13:300)

В богатом и разнообразном меню, состоящем из более чем ста блюд, каждый найдет для себя лакомства по вкусу. В ресторане можно попробовать блюда в стиле Юэ, такие как жареное куриное филе с ананасами или курицу с лимоном в сладком апельсиновом соусе. Предлагаются блюда с пекинским вкусом, такие как Гу Лу мясо с тушеными ананасами и помидорами и сладкую утку Дао Хуа. Но специализируется ресторан на блюдах в стиле Сычуань, таких как форель или лосось по-сычуански, вареные свиные уши с китайским соусом и чили, креветки с тушеной паприкой, свинина по-сычуански, Кунг Пао курица и т.д.

Также предлагаются блюда в стиле северо-восточного Китая, – баклажаны с мясом, китайские пельмени, весенние рулоны с креветками или курицей, жареную лапшу с креветками, жареный рис с овощами и фирменные блюда ресторана – говядину с черным перцем и овощами на горячей металлической китайской форме, куриное филе с карри и Дао Хуа рыба. Также есть неизменные для китайской кухни лапша и рис.

Всем желающим предоставляется возможность не только испытать истинное наслаждение китайской кухни, но и возможность поесть в китайских традициях из пиалок, используя палочки вместо привычных европейских приборов.

В ресторане стало традицией проводить китайские праздники, например, китайский Новый год. При праздновании соблюдается не только праздничное меню, но и все традиции, сопутствующие этому празднику: песни, танцы, игры.

Праздник завершает чайная церемония.

Чай в Китае относят к «семи вещам, потребным ежедневно» вместе с дровами, рисом, маслом, солью, соевым соусом и уксусом. Китайская чайная культура отличается от европейской, британской и японской как способами приготовления и питья, так и поводами для чаепития. Чай в Китае пьют как в повседневных ситуациях, так и во время официальных мероприятий и ритуалов.

В ресторане также придерживаются этих традиций, чай подаётся в китайских керамических чайниках и особой формы чашечках.

При желании есть возможность заказать чайную церемонию, которую проводит китаянка. Во время церемонии рассказывается история чая в Китае, значение каждого этапа и проводится чаепитие с соблюдением всех традиций.

Для поддержания атмосферы используется специальная форма в китайском стиле для официантов. Она заказывается в Китае. Для женщин предназначены платья с ярким принтом ципао, а для барменов- жилетки с золотыми узорами, чёрные брюки и белая или чёрная рубашка.

Предприятие предлагает не только место питания для частных клиентов, но и комплексные обеды для туристических групп, есть возможность проведения праздников и корпоративов, а также предлагаются заказы еды с собой.

Ресторан работает каждый день, кроме понедельника. Более подробную информацию клиент может получить на сайте ресторана.

Располагается в центре города в здании с оригинальной архитектурой.

Имеется небольшая парковка, помимо этого до ресторана легко добраться общественным транспортом.

В Dao Hua можно найти не только вкусные и разнообразные блюда, но и насладиться уютной обстановкой. В ресторане три зала вместительностью на 78 мест.

В каждый элемент интерьера вкладывается не только прагматическое значение, но и глубокий символический смысл. Не только название ресторана, но и его обстановка выстроены в китайских традициях и направлены на процветание. Интерьер выдержан в едином стиле.

Первый небольшой, с несколькими столиками и удобными диванами. Помимо этого здесь находится барная стойка, украшенная изображениями драконов и солнца. Освещение, как и положено в стране Восходящего Солнца, приглушенное с красными, спокойными тонами.

Второй зал ресторана, оформленный в имперском стиле. Он более темный, выдержан красный и здесь нет бара. Под потолком для гармонизации пространства, подвешен большой знак Инь-Янь.

Третий зал предназначен для обслуживания больших групп и проведения праздников. В нём располагаются большие столы, разделённые между собой ширмами с оригинальными вышивками из шёлка.

Уютная атмосфера и спокойная национальная музыка ресторана помогают отвлечься от городской суеты и насладиться настоящей китайской кухней.

Основная целевая аудитория состоит из жителей и гостей нашего города. В последнее время увеличилось количество людей предпочитающих китайскую кухню, так как она сочетает в себе элементы здоровой кухни и экзотику в приготовлении.

Многолетняя деятельность фирмы Kailong в сфере массажа создала сеть клиентов, доверяющих и выбирающих, как следствие, и ресторан этой же фирмы. Благодаря их рекомендациям расширяется клиентура ресторана.

Особую часть клиентов составляют представители бизнеса и политики, китайское посольство использует этот ресторан для приёма гостей в национальных китайских традициях.

Когда начинается туристический сезон увеличивается количество туристических групп, посещающих ресторан, как правило это представители азиатских стран предпочитающих восточную кухню. Группы составляют от 10 до 60 человек. Заранее составленные заказ, меню и сервировка облегчают обслуживание групп и увеличивают доход ресторана.

2.2. Анализ организационной и функциональной структуры предприятия

Организационная структура предприятия

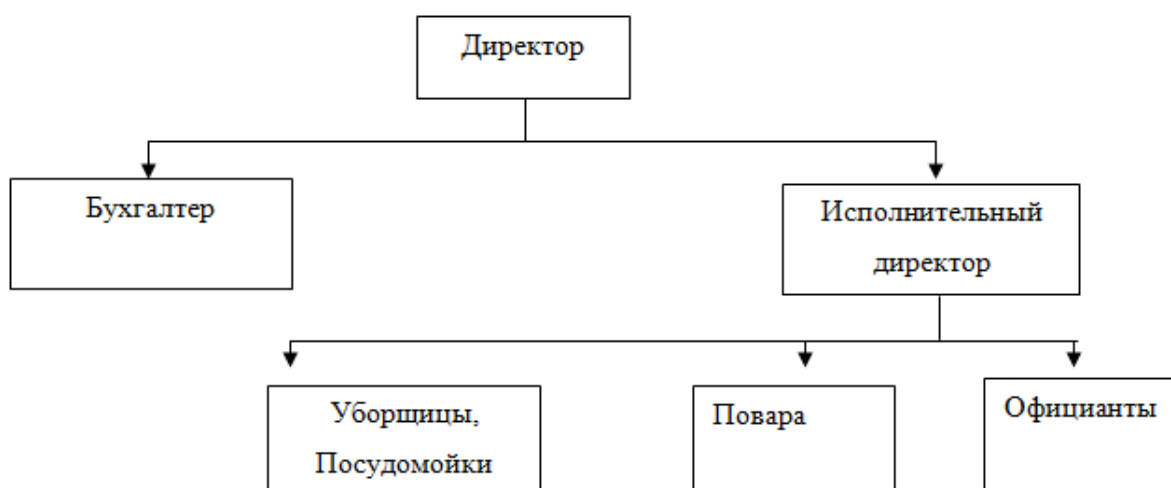


Рисунок 1 - Организационная структура фирмы - Составлено автором

На предприятии Kailong OÜ работает всего 10 человек. Во главе предприятия стоит директор, в подчинении которого находится три отдела.

Функциональная структура предприятия

Руководитель

Осуществляет руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, а также организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений.

Исполнительный директор

Руководит работой ресторана, в его обязанности входит: обучение персонала, организация работы ресторана, составление и заполнение предоплат, планирование закупок необходимого для ресторана, поддержание качества ресторана, каждодневная работа с кассовой программой.

Бухгалтер

Занимается финансово-экономической деятельностью предприятия. Осуществляет производит расчет окладов, начисление заработной платы сотрудникам, выполняет расчет налоговых отчислений, себестоимости продукции, проводит счета от поставщиков и субподрядчиков.

2.3. SWOT и PEST+M и -SMART анализ предприятия KAILONG OÜ

При проведении SWOT-анализа будут определены сильные и слабые стороны, а также возможности предприятия и угрозы, которые могут неблагоприятно повлиять на деятельность фирмы.

Все факторы будут оценены по 5-бальной шкале по степени важности или влияния на деятельность фирмы

Приложение 2 – Swot – анализ ресторана Dao Hua – составлено автором

Таблица 3

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> ● Оригинальность и традиционность кухни ● Высококвалифицированные повара ● Использование современных технологий ● Высокий уровень обслуживания клиентов ● Адекватные финансовые ресурсы ● Надежная репутация ● Наличие больших туристических групп 	<ul style="list-style-type: none"> ● Отсутствие узнаваемого бренда ● Недостаточные площади помещения ● Ограниченное количество персонала ● Отсутствие рекламы ● Долгое ожидание заказа при большом количестве клиентов ● Владение информацией о ситуации на рынке ● Отсутствие филиалов в других городах Эстонии ● Наличие больших туристических групп
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ● Открытие новых филиалов на эстонском рынке ● Ослабление позиций конкурентов ● Обновление используемых технологий ● Дифференциация услуг ● Использование опыта других фирм 	<ul style="list-style-type: none"> ● Снижение спроса на услуги ● Появление новых конкурентов ● Потеря доверия клиентов ● Снижение прибыли у постоянных клиентов ● Снижение качества оказываемых услуг ● Изменение потребностей клиентов

Сводная таблица SWOT-анализа - Составлена автором

Исходя из данных, полученных в ходе проведения SWOT-анализа, выясняется, что наиболее сильной стороной фирмы является предоставление качественной и

оригинальной китайской кухни от квалифицированных поваров. Это является конкурентным преимуществом предприятия.

Самыми слабыми сторонами является отсутствие сильного бренда и долгое время на приготовление блюд. Поэтому фирме следует повысить узнаваемость бренда, используя инструменты маркетинга.

Для использования самой главной возможности фирмы, а именно, открытия новых филиалов на эстонском рынке, предприятие должно обладать всеми необходимыми ресурсами (финансовыми, временными, кадровыми).

Главную угрозу для деятельности Kailong представляет снижение спроса на услуги.

Это приведёт к снижению прибыли и конкурентоспособности. Для предотвращения этого необходимо вести активную маркетинговую деятельность, развивать предлагаемые услуги, разрабатывать новые, а также регулярно повышать квалификацию работников фирмы.

Далее был проведён PEST-анализ. В таблице приведены политические, экономические, технологические факторы, а также факторы социальной сферы и рыночного окружения, которые оказывают влияние на деятельность Kailong OÜ. Каждый из них будет оценен по 5-бальной шкале по степени влияния на фирму

Приложение 3. – Pest –анализ – составлено автором

В ходе данного анализа было выявлено, что на деятельность фирмы наибольшее влияние оказывают факторы технологий, а также рыночное окружение. Предприятию следует постоянно следить за развитием , так как от них зависит 50% успеха в оказании услуг. Также большое влияние оказывают клиенты и конкуренты. Kailong OÜ следует быть в курсе предпочтений клиентов, а также деятельности уже существующих конкурентов.

Немаловажным является и отслеживание вероятности появления новых конкурентов.

На такой случай всегда следует иметь ресурсы для повышения своей конкурентоспособности.

SMART – анализ китайского ресторана

Таблица 4

S – Specific (специфичность)	Так как в данной отрасли много конкурентов, то для получения прибыли необходимо привлечь наибольшее число покупателей. Для этого нужно оригинальное оформление, вежливое обслуживание и действенная реклама. Кроме блюд китайской кухни, в ресторане предложена услуга проведения чайной церемонии, мероприятия и продажа традиционного китайского чая. Несомненным преимуществом является свежесть приготовленных блюд и ручная нарезка. В перспективе возможно проведение различных акций, а также скидки и постоянным клиентам.
M – Measurable (измеримость)	Главная цель для предпринимателя при развитии такого ресторана: чтобы бизнес окупился и приносил в дальнейшем прибыль. Общая сумма доходов за последний год составляет порядка 60000. Поэтому каждый месяц нужно составлять график доходов для того, чтобы узнать, принесет ли данный бизнес прибыль (доход - минимум 5 000 евро в месяц). Поскольку пики продаж наступают в определенные периоды года, то и оценка прибыльности должна проходить на протяжении всего года.
A – Appropriate (уместность)	Цель уместна и актуальна, так как восточная кухня набирает популярность среди европейцев.

Продолжение таблица 4	
R- Realistic (реалистичность)	Цель реалистична, так как ресторанный бизнес требует небольшого стартового капитала. Сотрудников работает не много, а на блюда большая наценка, и поэтому вложенные средства быстро окупятся.
T – Time bound (ограниченность во времени)	Рестораны открываются очень часто, но также часто и разоряются. Не надо сразу рассчитывать на успех. В среднем срок окупаемости составит 1-2 года.

Smart – анализ ресторана - Составлена автором

2.4. Анализ конкурентов

В Таллинне открыто большое количество ресторанов, специализирующихся на восточной кухне. Основная их часть располагается в центре города. Чаще всего предлагается меню, включающее в себя блюда нескольких стран, например, китайской, индийской и тайской кухни.

Представлены рестораны разных ценовых классов. Лидером среди них является ресторан Chedi, который неоднократно входил в топ лучших ресторанов Таллинна и Эстонии. В его создании принимал участие один из известных владельцев ресторана в Лондоне и философ питания Алан Яауга, под руководством которого возникли такие известные рестораны как Nakkasap и Yauatcha, отмеченные звездой Michelin. Его успешность заключается в том, что изначально было выбрано удачное месторасположение в центре города, он работает без выходных, интерьер продуман и оригинален. Кухня ресторана высоко оценивается профессионалами и клиентами. Можно также отметить хорошо оформленный и информативный сайт, дающий не только возможность получить клиенту представление о ресторане, но и резервировать стол в случае, если это предложение заинтересует. В отличие от других ресторанов предлагается возможность приобретения

подарочных карт. При этом данный ресторан является одним из самых дорогих ресторанов восточной кухни в Эстонии.

Ресторан Cha Dao предлагает только китайскую кухню, отличается продуманным интерьером, помимо ресторанных услуг выполняет функции Китайского чайного дома и является магазином чая, в ассортименте которого высокого качества сорта из Китая, предварительно продегустированные мастером чая. Ресторан работает без выходных. В меню предлагаются разнообразные блюда китайской кухни, бизнес-ланчи, целебные супы и блюда месяца от шеф-повара. Дополнительная информация располагается на сайте, дается на английском, эстонском и русском языках. Обратная связь с клиентами осуществляется через сайт в форме вопрос-ответ от администратора. Как дополнительные услуги ресторан предлагает резервирование как на сайте, так и по телефону и доставку заказа с курьером. Заказ можно сделать в интернете, выбрав место на схеме зала. При заказе с сайта действует 20 % скидка, чего не предлагают их конкуренты. Цены ниже, чем в Chedi, но выше, чем в других китайских ресторанах.

Ресторан Katmandu Hill предлагает как китайскую, так и индийскую кухню. Располагается в центре города и дает скидку на парковку для клиентов ресторана. Информация на сайте на эстонском и английском языках довольно ограниченная и стандартная, галерея слабо дает представление о ресторане. В качестве дополнительных услуг предлагается 15% скидка при предварительном заказе до 15.00 и доставка заказа с курьером. При этом кухня имеет хорошую репутацию среди клиентов. Цены предлагаются средние, что делает его более доступным для клиентов.

Ресторан Pekingi Part полностью ориентирован на китайскую кухню. Интерьер соответствует заявленному имиджу, но носит более демократичный характер. Помимо отдельных блюд предлагаются бизнес-ланчи и комплексы. Ресторан работает без выходных. Собственного сайта у него нет, реклама ограничена. Обслуживание среднее. Но качество блюд и дешёвые цены привлекают клиентов.

Ресторан Asian Aroma предлагает индийскую, тайскую и китайскую кухню. Интерьер не очень уютный, явно предназначен для клиентов с невысоким достатком. Ресторан работает всю неделю. Меню большое, предлагаются также дневные обеды и детское меню. У ресторана есть сайт, на котором можно получить на английском и эстонском языках ограниченную информацию о его деятельности. Удачной идеей является страничка от шеф-повара с рекомендациями для клиентов. Рядом с рестораном находится парковка. К минусам можно отнести то, что оплата производится только наличными. Уровень обслуживания оставляет желать лучшего. Цены ниже, чем в других ресторанах.

Проанализировав деятельность сферы конкурентов, выявив их слабые и сильные стороны сравнив их с деятельностью ресторана Каилонг, можно сделать вывод, что ресторан Дао Хуа занимает специфическую нишу среди ресторанов предлагающих китайскую кухню, так как предлагает кухню сычуаньской провинции.

2.4. Позиционирование фирмы

Позиционирование - разработка и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров-конкурентов. Эта задача особенно актуальна, когда принята дифференцированная стратегия охвата рынка, требующая вместо выбора единой позиции на всем рынке позиционирования в каждом сегменте.

Ресторан Дао Ниа позиционирует себя как ресторан предлагающий сычуаньскую кухню, которая одновременно является традиционной для Китая, и экзотической для Эстонии. Тысячелетняя история формирования данной кухни сочетается с современным направлением здорового питания.

В работе ресторана можно выделить следующие типы позиционирования своей марки:

1. основанное на отличительном качестве товара;

2. основанное на особом способе приготовления товара;
3. ориентированное на определенную группу клиентов;

Позиционирование определяет характер восприятия фирмы целевыми покупателями.

Сложившаяся со временем надежная репутация также повышает конкурентоспособность ресторана. Целевая аудитория представлена в основном клиентами со средним уровнем достатка, преимущественно среднего и старшего возраста, которая характеризуется стабильным финансовым положением и традиционными предпочтениями. Этих клиентов необходимо сохранить, т.к. они являются не только потребителями, но и распространителями информации о ресторане. Их устраивает обстановка, цены и уровень обслуживания, особое внимание к себе, т.к. изначально ресторан преподносится как место для людей здравомыслящих, заботящихся о своем здоровье, спокойных, принимающих прием пищи как философию.

Они приходят не только для приема пищи, но и для получения морального удовлетворения от отношения персонала к себе. Фотографии постоянных или знаменитых клиентов, посетивших и посещающих ресторан, украшают стены. Дополнительным новшеством должно быть введение карты клиента, которые дают 10% скидки.

Поддержание позиции ресторана на рынке возможно с помощью различных подходов, в том числе рекламной кампании, пропаганды потребления здорового продукта, стимулирования продаж, введение новых или ранее игнорируемых услуг. Решающее значение для информирования потребителей о новом и существующем товаре фирмы имеет маркетинговая коммуникация.(7:56)

Позиция фирмы дополняется узнаваемыми атрибутами: логотипом Инь-Янь, фирменным цветом- красным, знаком - лодки, символизирующей движение вперед.

Так как элементы фирменного стиля постоянно используются в рекламе, обеспечиваются еще две функции: защитная, помогающая конкурировать, и пропагандистская.

Фирменный стиль имеет целью напоминать покупателю о тех положительных эмоциях, которые тот испытал при покупке и использовании товара конкретного предприятия.

Руководство фирмы воспринимает различные рыночные возможности, оценивает сильные стороны своего потенциала, которые фирма намеревается задействовать, поддерживая традиции в области стратегических решений существующих на фирме.

Анализ практики выбора стратегии показывает, что существуют общие подходы к формированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Для нижележащего уровня в организационной иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель (хотя для более высокого уровня она являлась средством).

Фирма занимает на рынке более слабую позицию, ведёт себя как послушный последователь, удовлетворенный своим положением, так как получает стабильную прибыль, так как экономия на масштабах продаж или опыт деятельности невелики, а размер доли рынка не дает значительных преимуществ по издержкам, фирма обладает большей гибкостью в принятии стратегических решений и может принять любой из следующих подходов:

Стратегия вакантной ниши означает концентрацию внимания на покупателях, проигнорированных или незамеченных крупными ресторанами.

Фирма, специализирующаяся на определенных продуктах и услугах, направляет свои конкурентные усилия на один рыночный сегмент, определяет способ, использование которого может удовлетворить группу потребителей с особыми потребностями.

Целями в данном случае являются:

1. создание конкурентных преимуществ за счет уникальности товарного ассортимента;
2. высокий уровень знания товаров специального назначения;
3. предоставление клиентам специальных услуг.

Маркетинговые усилия здесь необходимо направить на потребителей, которые придают большое значение качеству товара. Престижное качество, редкие новые свойства и/или тесная связь с покупателями и клиентами для получения от них информации, необходимой для дальнейшего совершенствования товара помогут этому.

При наличии у фирмы денежных средств целесообразно осуществлять стратегию кругового поступления, концентрируясь либо на снижении издержек, либо на дифференциации товаров, выделяя достаточно ресурсов, в том числе и кадровых и в течение 3 лет стать достойным конкурентом.

Независимо от того, какой стратегии будет в дальнейшем придерживается фирма, она должна быстро адаптироваться к быстро меняющимся условиям конкурентной борьбы и созданию дополнительных преимуществ, которые осознаются потребителями. (14: 215)

2.5. Финансовые показатели KAILONG OÜ

В 2011 году Kailong OÜ запустил новый проект. Был открыт ресторан Dao Hua . 2011 год был годом открытия ресторана, таким образом, ресторан в силу объективных причин не был прибыльным. 2012 год был более успешным и продажи ресторана составили чистую прибыль от продаж 33%. В 2013 деятельность стала осуществляется в полном объеме.

Общий оборот в 2013 году вырос на 14,9% и операционной прибыли на 43,1%, составив 376 704 и 66 763 €.

Дальнейший прогресс, как ожидается, будет поддерживаться и развиваться.

Таблица 5.

	2013	2013
Доход от продаж	376 704	327 789
Другие прибыли	0	797
Товары, продукция, материалы и услуги	-109 474	-68 330

Продолжение таблица 5		
Различные накладные расходы	-94 893	-101 265
Расходы на заработную плату	-96 603	-104 478
Износ основного капитала и снижение ценности	-7929	-104 48
Другие расходы	-1 042	-649
Всего прибыль/ убыток	66 763	46 629
Расходы на интересы	-773	0
Прибыль/ убыток до выплаты налогов	65 990	46 629
Налог	-5 317	0
Годовая прибыль/ убыток	60 673	46 629

Отчёт по прибыли - Данные из бизнес регистра Эстонии

Как видно по данным из бизнес регистра Эстонии по сравнению с 2012 годом 2013 прибыль возросла на 14 000 €.

При этом увеличились расходы на материалы услуги, продукты и сырьё на 41 144 €, что было неизбежно в современной финансовой ситуации.

В результате того, что увеличилась прибыль, фирма смогла выплатить дивиденды, с которых был уплачен подоходный налог в размере 5317 €.

Отчет о прибыли показывает увеличение оборота фирмы.

Из отчета о доходах видно, что доход от деятельности ресторана составляет чуть меньше 50% от общего дохода фирмы, т.е. он достаточно существенный и, соответственно, собственники заинтересованы в увеличении дохода от деятельности и во внедрении новых услуг и улучшении качества.

Таблица 6

	2013	2012
Выручка по регионам		
По Эстонии	376 704	327 789
Всего доходы от продаж	376 704	327 789
Доходы по деятельности		
Обслуживание связанное с физическим благополучием	214 536	208 951
Оптовая продажа в неспециализированных магазинах	635	8 838
Питание	161 533	110 000
Всего доход от продаж	376 704	327 789

Данные из бизнес регистра Эстонии

Таблица 8

	2013	2012
Расходы на зарплату	71 217	77 651
Социальный налог	25 386	26827
Всего расходы на заработную плату	96 603	104 478
Среднее количество работников пропорционально полной нагрузке	10	10

Расходы на рабочую силу - Данные из бизнес регистра Эстонии

Несмотря на то, что в среднем количество работников не изменилось, затраты на заработную плату сократились.

Другим методом исследования деятельности ресторана было анкетирование клиентов и работников. С помощью него были выявлены как положительные стороны предприятия, но и отрицательные моменты, решение которым и предстоит найти для улучшения работы ресторана.

Приложение 4 - Результаты анкетирования.



Рисунок 2 – Удовлетворённость клиентов в процентном соотношении по результатам опроса – составлено автором

По результатам опроса клиентов было выявлено, что большинство клиентов довольны посещением ресторана, вернуться обратно и готовы посоветовать посетить заведение своим друзьям и знакомым.

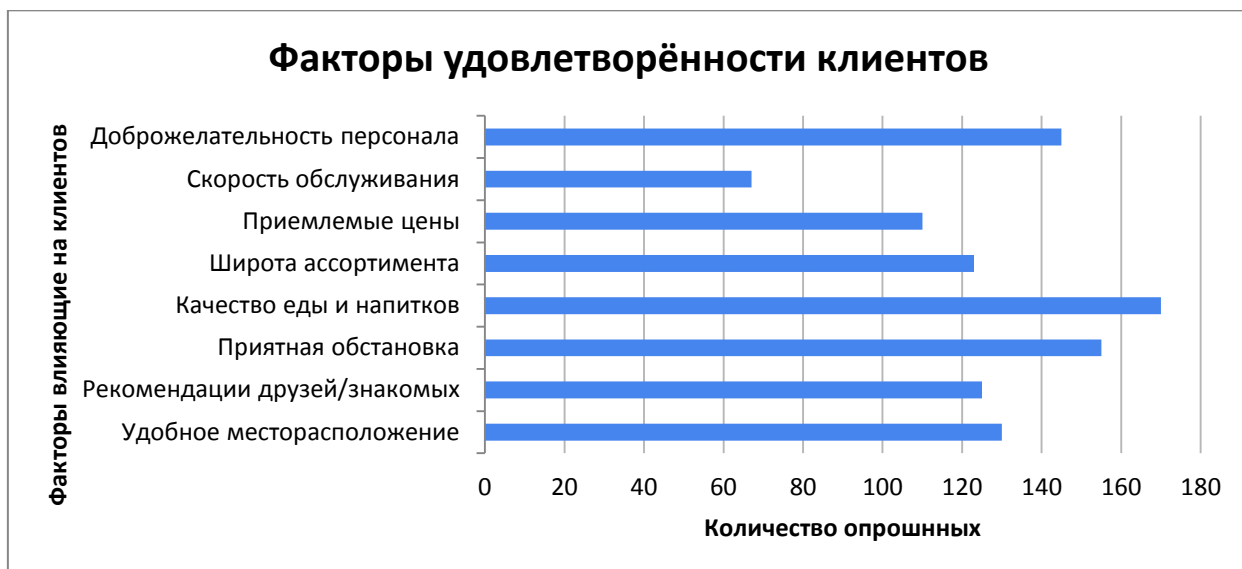


Рисунок 3 - Факторы влияющие на удовлетворённость клиентов по результатам опроса – составлено автором

Так же анкетирование показало, что клиенты предпочитают приходить по будням в дневное, а по выходным в вечернее время.

Самым большим недостатком было выявлено ожидание заказа.

При опросе работников было выявлено, что наибольшим недовольством является отсутствие зафиксированного перерыва на обед в течении рабочего дня и низкая заработная плата.

2.6. Выводы по результатам анализа хозяйственной деятельности

Проведя анализы хозяйственной деятельности предприятия Kailong OÜ, можно сделать выводы, что сильной стороной предприятия является его этническая направленность. Качество кухни обеспечивается закупкой свежих продуктов, из которых готовят высококвалифицированные повара из Китая. Её оригинальность заключается в том, что в Таллинне больше нет ресторанов, которые могут предложить такую услугу. Это является одной из сильнейших сторон Kailong OÜ и даёт большое конкурентное преимущество.

Kailong OÜ стремится учитывать все пожелания клиентов для качественного обслуживания. Обслуживание ведётся на 4 языках. Персонал хорошо ориентируется в меню и винной карте. Может дать рекомендации по выбору меню. Вежливы, внимательны и корректны. Учитываются национальные особенности клиента.

Многолетняя работа Kailong OÜ на эстонском рынке создала клиентскую базу доверяющую и имеющую интерес к деятельности фирмы.

В туристический сезон количество клиентов увеличивается за счёт туристических групп. Большой наплыв клиентов приводит к увеличению прибыли.

Kailong OÜ адекватно оценивает свои финансовые ресурсы, а также всегда тщательно анализирует свои возможности прежде, чем вкладывать их в дело.

Влияние на фирму и её действия

Dao Hua не является на данном этапе сильным и узнаваемым всеми брендом, что могло бы дать большое конкурентное преимущество.

У фирмы нет своих филиалов в каких-либо городах Эстонии, кроме Таллинна.

Фирма в целом предлагает те же услуги, что и подобные фирмы, действующие на рынке в Эстонии, при условии, что клиент недостаточно разбирается в разновидностях китайской кухни.

У ресторана за счёт маленьких помещений нет возможности обслуживать в большом количестве клиентов, тем самым он теряет прибыль.

Выполнение заказов требует больших временных ресурсов, так как всё готовится без заготовок и после оформления заказа. Это делает их выполнение трудоёмким и сложным.

Недостаточно используются резервы маркетинга предприятия.

Сложности поиске высококвалифицированного поварского персонала. Высокая текучка среди обслуживающего персонала, связанная с низкими зарплатами.

Слабое владение информацией о ситуации на рынке, деятельность конкурентов не отслеживается, финансовые прогнозы не учитываются.

В туристический сезон количество клиентов увеличивается за счёт туристических групп. Частным клиентам приходится дольше ждать, в следствии чего, такие клиенты не всегда возвращаются.

В случае банкротства или же понижения спроса на услуги конкурентов укрепляется позиция Kailong OÜ, а также достижение цели становится более лёгким.

Так как фирма занимается только традиционной кухней, расширение ассортимента услуг является очень сложными процессом. Однако, отслеживая изменения на рынке можно выявить потребности клиентов в новых услугах.

Постоянно отслеживая работу фирм-конкурентов нужно учитывать в своей деятельности как их ошибки, так и успешные нововведения.

Существенное снижение спроса на услуги фирмы окажет сильное влияние на прибыль Kailong OÜ.

Появление новых фирм вынудит более активно развивать свои конкурентные преимущества. Также часть клиентов может перейти к новым конкурентам, при наличии у них более выгодных условий.

В сфере оказания услуг доверие клиента является самым главным. В случае потери доверия клиентов фирма теряет его, и вернуть обратно очень сложно, а иногда невозможно.

Клиенты, у которых прибыль снизилась, начинают экономить. Это может привести к отказу от услуг как как на время, так и навсегда.

Данный фактор может уменьшить число клиентов. Недовольные уровнем обслуживания клиентов могут перейти к конкурентам.

В случае изменения потребностей клиента фирме необходимо менять и свои услуги, а это требует дополнительных затрат. Фирма постоянно следит за потребностями клиентов и всегда готова предложить новые услуги.

Для устранения слабых сторон деятельности предприятия необходимо выбрать правильную стратегию развития и разработать наиболее подходящие предложения по развитию ресторана.

3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

3.1. Структура стратегии

Корпоративная стратегия – эффективное управление финансовыми, кадровыми и информационными ресурсами.

Функциональная стратегия – эффективное распределение финансов для стабильной деятельности предприятия и преумножения прибыли, а также эффективное проведение анализа деятельности и разработка рекомендаций для улучшения внутренней среды.

Продуктовая стратегия – внедрение услуги по разработке мотивационных программ для работников, а также проведение исследования рынка для выяснения потребностей клиентов в новых услугах.

Операционная стратегия – эффективное выполнение обязанностей, исходящих из должностной инструкции, всеми работниками фирмы.

Управленческая стратегия – регулярный контроль за работниками, выполняющими заказы, а также за расходами ресурсов.

Ресурсная стратегия – выделение 30% из финансовых резервов на повышение квалификации специалистов, а также внедрение новой услуги. (4: 246)

3.2. Дерево целей



Рисунок 4. Дерево стратегической цели

В качестве основных стратегий используются продуктовая стратегия, операционная и управленческая стратегии.

Продуктовая стратегия позволит увеличить доход, при выделении 10% финансового резерва и проведения исследования по внедрению нового меню, выделении 20% финансового резерва на его внедрение и реализацию и выделение 3% финансового резерва на рекламу новой услуги.

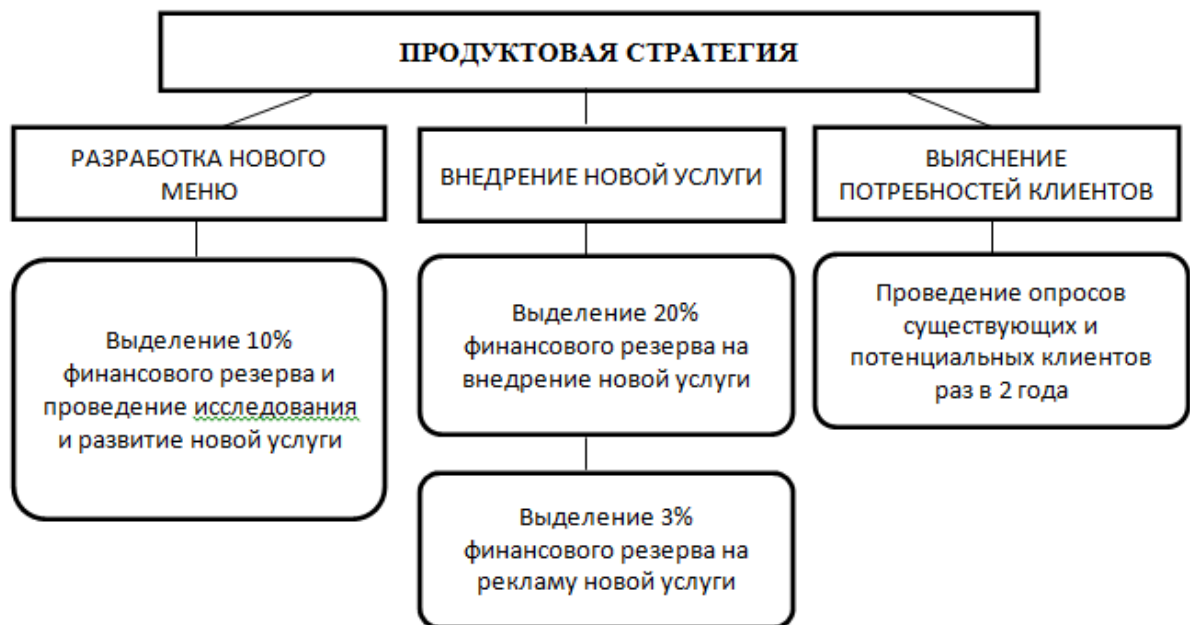


Рисунок 5. Схема продуктовой стратегии – составлена автором

Операционная стратегия позволит повысить квалификацию работников и уровень обслуживания за счёт внедрения системы штрафов и премий, а также повышение квалификации работников каждые 2 года, с помощью тренингов и обучающих программ.

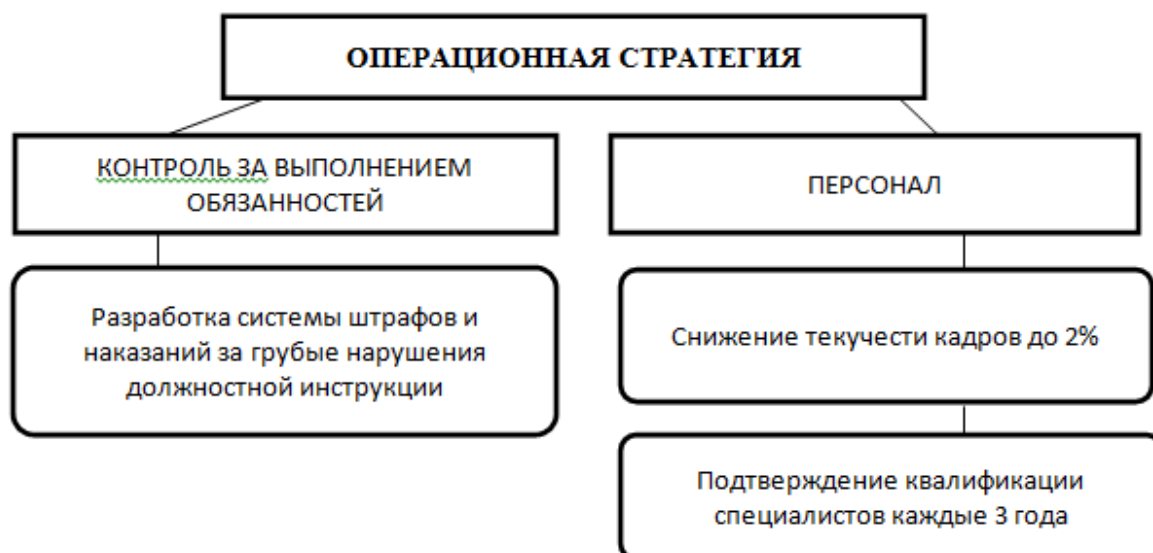


Рисунок 6. Схема операционной стратегии - Составлено автором

Управленческая стратегия даст возможность предприятию постоянно следить за отчётами расходов предприятия, предоставляемые финансовым отделом и контролировать деятельность каждого из отделов предприятия.

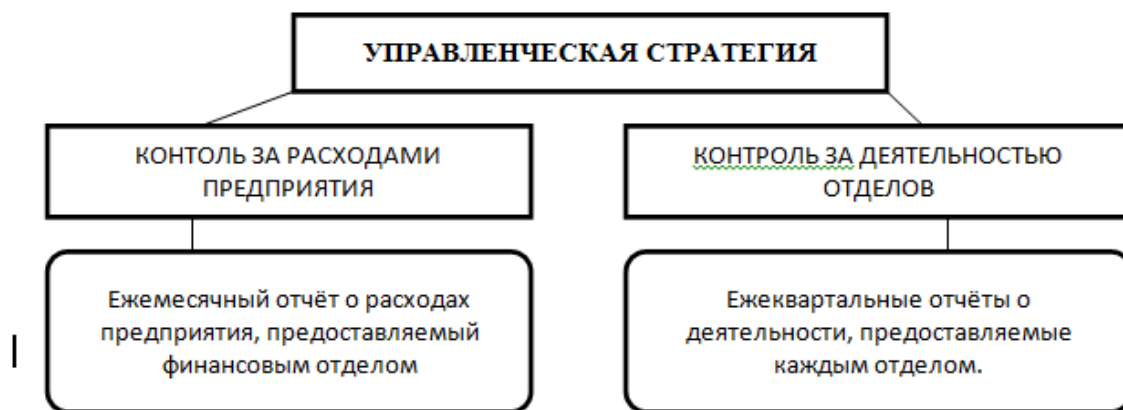


Рисунок 7. Схема управленческой стратегии - Составлено автором

Постепенный рост предприятия с сохранением и расширением популярности среди клиентов, имеющий цель минимизировать расходы и увеличить прибыль.

Китай добился больших успехов в сфере проявления инноваций.

Необходимо подчеркнуть, что важным уроком китайской реформы является необходимость постепенного, а не мгновенного перехода к рыночной экономике. То есть, сначала проводятся преобразования на предприятиях, в отраслях и регионах, реформы в системе управления хозяйственных единиц на микроуровне, а затем под воздействием этих изменений осуществляется переустройство макроэкономических условий или макроэкономической среды.

Это позволяет обеспечить стабильный и постоянный рост экономических показателей, повышение жизненного уровня основной массы населения и заинтересованность большинства социальных слоев и групп в реформах и переходе к рынку. В противном случае большая часть населения не будет заинтересована в преобразованиях, и процесс перехода к рынку замедлится на неопределенное время.

Этого же стиля придерживаются и владельцы фирмы.

3.3. Предложения по развитию, основанная на результатах проведенного анализа

Анализ деятельности ресторана показал, что основное конкурентное преимущество по сравнению с другими- оригинальная кухня конкретной провинции. Это можно рассматривать как фактор, помогающий занять собственную нишу на рынке услуг.

При этом используются современные разработки, которые облегчают работу персонала и экономят его время для обслуживания клиентов.

Высокая квалификация поваров обеспечивает гарантированный уровень приготовления и качества кухни. Продукты должны быть приготовлены и выбор блюд ни чуть не хуже, чем в ресторане Chedi, который позиционирует себя лидером в данной области. Разница лишь в том, что это дешевле.

Для привлечения новых клиентов добавить возможность проведения мероприятий с приглашенными поварами из Китая, с возможностью наблюдать процесс приготовления вживую или на экранах, которые будут находиться в залах, на столиках- система кнопочного вызова с 3 позициями (вызов официанта, принести счет, пригласить администратора), которая экономит время всем участникам процесса, официанты берут на себя ответственность в части выбора блюд и вин, жалобы клиентов удовлетворяются без лишних вопросов.

Созданием такой атмосферы занимается обслуживающий персонал, от которого требуется точное ритуальное исполнение обязанностей.

Так как у руководства преобладает авторитарный стиль руководства, то инициативные и слишком энергичные с амбициями люди не подходят для работы в этой фирме.

Вопрос не только в оплате, но зачастую это больше зависит от отношений руководителя к сотрудникам. Основная часть обслуживающего персонала- это молодые люди, которые

учатся и работают, что дает высокий уровень текучки среди обслуживающего персонала. Как дополнительный стимул для работников можно предложить разработку системы оплаты с поощрительными коэффициентами для работников.

Необходимо наладить контакты с поварскими школами Китая, предлагая ресторан как базовый.

Ведение бизнеса невозможно без участия третьих лиц. Поставщики играют важную роль в деятельности ресторана. Особенно та их часть, которая осуществляет поставки оригинальных специй и чая из Китая, необходимых для приготовления в китайской кухне, т.к. их невозможно ничем заменить. На эстонском рынке у ресторана есть постоянные поставщики.

Рекламная деятельность должна быть расширена за счет работы с сайтом, участие в кулинарных шоу, в передачах о национальной кухне на эстонском телевидении и новостных порталах, внедрение новых информационных технологий в работу ресторана.

Проблемы помещений можно решить за счет подсобных помещений, в будущем можно планировать другое помещение или ещё один филиал. В них должен быть продуманный ненавязчивый интерьер с учетом возрастных групп, в том числе и создание детской комнаты.

Необходимо увеличить количество туристических групп, для этого надо продолжить работу с туристическими фирмами, разместить информацию на международных сайтах.

Туристические группы занимают большой объем помещения и времени, но при этом носят сезонный характер, что негативно сказывается на посещениях частных клиентов.

Вариант решения: Фирма оказывает не только ресторанные услуги, но и работает китайский массажный салон: аренда/ покупка другого помещения, которое в туристический сезон будет использоваться как ресторан, обслуживающий туристические группы, после завершения туристического сезона помещение используется как дополнительные площади для массажного салона.

Так же для увеличения доли рынка предприятия помогут следующие предложения по развитию:

- Создание финансового фонда в размере примерно 20% от годовой прибыли (точная сумма утверждается собственником), т.е за 2013 год это 6000 € на развитие новой услуги: доставки еды с курьером на дом и на создание мотивационной системы для работников.
- Ежемесячные отчёты бухгалтера о расходах и доходах предприятия
- Привлечение дополнительной рабочей силы, т.к. с внедрением новой услуги понадобятся дополнительные работники, расходы на дополнительную рабочую силу частично покрывать из финансового резерва
- Посещение работниками курсов повышения квалификации не реже раза в 2 года и выделение на это до 10% финансового резерва.
- Участие в различных конкурсах и выставках
- Снижение текучести кадров до 2% т.е. создать для работников такие условия работы, чтобы они сохраняли лояльность к фирме
- Разработать системы привилегий и поощрений для работников
- Разработать системы штрафов и наказаний за грубые нарушения должностной инструкции
- Необходимо постоянно проводить исследования рынка, разрабатывать различные методы подбора и отбора персонала для обслуживания клиентов.
- Необходимо учитывать изменения во внешней среде и, при необходимости, расширять спектр предоставляемых услуг.
- Проведение исследований фирмой, разработка новых услуг на базе имеющихся у фирмы ресурсов (информационных, интеллектуальных, финансовых). Регулярный маркетинг рынка услуг, отслеживание ошибок конкурентов и их удачные ходы.

3.4. Шаги реализации стратегии

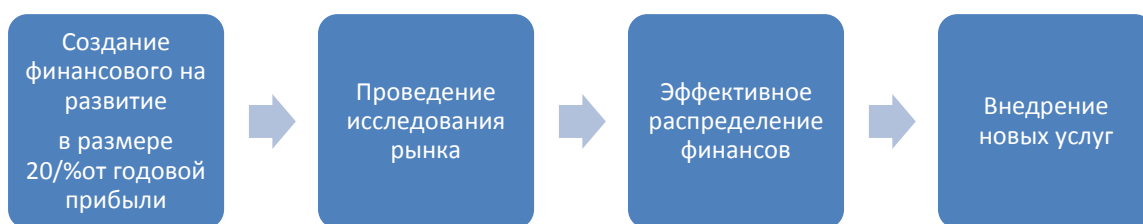


Рисунок 8. - Составлено автором

Таким образом, повышается конкурентоспособность фирмы, увеличивается количество клиентов и, как следствие, растёт доля рынка, занимаемая Kailong OÜ.

Полный анализ хозяйственной деятельности предприятия позволил разработать стратегический план на 3 года, главной целью которого является получение увеличения прибыли на 15%.

Исходя из анализа, организационная и функциональная структуры полностью соответствуют задачам и не требуют каких-либо изменений для реализации стратегии.

Фирма адекватно оценивает свои финансовые ресурсы, а также осторожно взвешивает свои вложения.

Предприятие будет следовать выбранным стратегиям. Этапы её реализации следующие:
В течение первого года фирма накапливает деньги в финансовый фонд, тем самым увеличивая его.

Ежегодно выделять 10 % финансовых ресурсов на повышение квалификации работников и проведение соответствующего обучения.

Постепенно разработать и водить систему мотивационных программ для увеличения лояльности персонала и клиентов.

Данные шаги реализации стратегического плана позволят предприятию достичь цели, а именно увеличить долю присутствия на рынке.

3.5. Календарный расчет

Предприятие выделит на развитие 20%, в 2015 году от прибыли будут выделены 12 000 € на развитие хозяйственной деятельности.

2015 год

4 000 € будут выделены на рекламу в каталогах для туристических фирм, путеводителях, доработку сайта и ваучеры.

6800 € на период с мая месяца до сентября нанимается ещё 1 повар и 2 официанта.

1200 € - Аренда на год “кнопка вызова официанта” фиксируемая на столе, или на стене в зоне досягаемости клиента. При непосредственном нажатии кнопки клиентом, на удаленном пульте у официанта отображается номер столика, где необходимы услуги официанта, и код события (запрос счёта, вызов персонала и другое).

За счёт этого будет создан фонд, который будет использоваться для дальнейшего развития предприятия.

За счёт чего на следующий год - 2016, прибыль возрастает и появляется возможность вкладывать больше средств развитие будут потрачены ещё 4 000 € на рекламу в каталогах для туристических фирм, путеводителях, в медиа (радио и телевидение).

В услуги добавляется развозка заказов на дом заключается договор с фирмой по доставке, на что необходимо будет выделить около 6 000 €. Но увеличится количество заказов за счёт чего увеличится доход.

6800 € на период с мая месяца до сентября нанимается ещё 1 повар и 2 официанта.

1200 € Аренда на год “кнопка вызова официанта” фиксируемая на столе, или на стене в зоне досягаемости клиента. При непосредственном нажатии кнопки клиентом, на удаленном пульте у официанта отображается номер столика, где необходимы услуги официанта, и код события (запрос счёта, вызов персонала и другое).

В 2017 году на развитие будет потрачено ещё 4 000 € на рекламу в каталогах для туристических фирм, путеводителях, в медиа (радио и телевидение).

Останется услуга развозки заказов на дом с фирмой по доставке, на что необходимо будет выделить около 6 000 €.

6800 € на период с мая месяца до сентября нанимается ещё 1 повар и 2 официанта.

1200 € - Аренда на год “кнопка вызова официанта”

Этот год можно будет назвать годом стабилизации, после которого можно будет составить новый стратегический план развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рынка все предприятия, достойные продолжать свою деятельность, должны быть самокупаемыми, приносить прибыль, в противном случае их ждет банкротство. Поэтому основным моментом при переходе к рынку стал отказ от навязывания покупателям нереальных цен, оторванных от действительных запросов рынка.

В условиях постоянного усиления конкуренции предприятию надо учитывать не только собственные финансовые интересы, но и интересы потребителей, чтобы удержать его и сохранить свою долю на рынке. А это может быть достигнуто только при соблюдении заранее разработанной ценовой политики, используя все современные наработки.

При организации ресторанных услуг особенно важно поддерживать концепцию заведения, то есть то, что выгодно отличить его среди большого числа конкурентов.

Налоговая политика государства не способствует развитию ресторанного бизнеса, как показывает статистические данные налоги Эстонии имеют тенденцию к росту.

В случае Эстонии очень высоко влияние европейских партнёров. Необходимо учитывать требования европейского союза, которые увеличивают сумму вложений в бизнес.

Население Эстонии невелико, количество среди него высоко обеспеченных людей ещё меньше, поэтому рестораны более высокого ценового класса не могут обеспечить себя большим количеством клиентов.

Человек устроен так, что ему рано или поздно надоедает одно и то же, но в то же время он хочет быть уверен, что есть место, где он всегда получит определенное блюдо под совершенно определенным соусом. Он хочет быть уверен в том, что его не обманут в его ожиданиях, он хочет быть приятно удивлен, хочет чувствовать себя уважаемой персоной и желанным гостем одновременно. Тот, кто сумеет следовать этим правилам выживет в любых условиях.

Объектом исследования в данной дипломной работы являлось предприятие ресторанной сферы Dao Hua, принадлежащее Kailong OÜ.

Цель данной дипломной работы было разработать предложения по формированию стратегического плана на 3 года.

При этом были решены следующие задачи:

1. Провести анализ хозяйственных показателей фирмы
2. Провести анализ рынка
3. Сделать технологические расчёты
4. Составить предложение по развитию

Гипотеза о том, что предложения по формированию стратегического плана развития фирмы OÜ Kailong принесут прибыль, была подтверждена.

Как видно по данным бизнес регистра Эстонии по сравнению с 2012 годом 2013 прибыль возросла.

При этом увеличились расходы на материалы, услуги, продукты и сырьё, что было неизбежно в современной финансовой ситуации.

В результате того, что увеличилась прибыль, фирма смогла распределить дивиденды в размере и был уплачен подоходный налог с предприятия в размере 5317 €.

Отчет о прибыли показывает увеличение оборота фирмы.

Из отчета о доходах видно, что доход от деятельности ресторана составляет чуть меньше 50% от общего дохода фирмы, т.е. он достаточно существенный и, соответственно, собственники заинтересованы в увеличении дохода от деятельности и во внедрении новых услуг и улучшении качества.

Несмотря на то, что в среднем количество работников не изменилось, затраты на заработную плату сократились.

Одним из методов исследования деятельности ресторана было анкетирование клиентов и работников. С помощью него были выявлены как положительные стороны предприятия, но и отрицательные моменты, решение которым и предстоит найти для улучшения работы ресторана.

По результатам опроса клиентов было выявлено, что большинство клиентов довольны посещением ресторана, вернуться обратно и готовы посоветовать посетить заведение своим друзьям и знакомым. Так же анкетирование показало что клиенты предпочитают приходить по будням в дневное, а по выходным в вечернее время.

Самым большим недостатком было выявлено ожидание заказа.

При опросе работников было выявлено, что наибольшим недовольством является отсутствие зафиксированного перерыва на обед в течении рабочего дня и низкая заработная плата.

В качестве основных стратегий используются продуктовая стратегия, операционная и управленческая стратегии.

Анализ деятельности ресторана показал, что основное конкурентное преимущество по сравнению с другими- оригинальная кухня конкретной провинции. Это можно рассматривать как фактор, помогающий занять собственную нишу на рынке услуг.

При этом используются современные разработки, которые облегчают работу персонала и экономят его время для обслуживания клиентов.

Проведенный анализ показал, что необходимы шаги по устранению и/или снижению рисков, связанных с деятельностью ресторана.

Фирма, на взгляд обывателя, предлагает те же услуги, что подобные рестораны, действующие на рынке Эстонии, необходимо с помощью рекламных акций и презентаций позиционировать ресторан как место, совмещающее оригинальность и качество предлагаемой кухни.

Рекламная деятельность должна быть расширена за счет работы с сайтом, участие в кулинарных шоу, в передачах о национальной кухне на эстонском телевидении и новостных порталах, внедрение новых информационных технологий в работу ресторана.

Исходя из анализа, организационная и функциональная структуры полностью соответствуют задачам и не требуют каких-либо изменений для реализации стратегии.

Фирма адекватно оценивает свои финансовые ресурсы, а также осторожно взвешивает свои вложения.

Фирма Kailong OÜ видит себя в течение следующих 3 лет успешной, развивающейся и конкурентоспособной фирмой, находящейся на одном уровне с ведущими фирмами Эстонии.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. – Описание Pest-анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИКИ
Текущее законодательство на рынке	Экономическая ситуация и тенденции
Будущие изменения в законодательстве	Динамика ставки рефинансирования
Европейское/международное законодательство	Уровень инфляции
Регулирующие органы и нормы	Инвестиционный климат в отрасли
Правительственная политика, изменение	Заграничные экономические системы и тенденции
Государственное регулирование конкуренции	Общие проблемы налогообложения
Торговая политика	Налогообложение, определенное для продукта / услуг
Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции	Сезонность / влияние погоды
Выборы на всех уровнях власти	Рынок и торговые циклы
Финансирование, гранты и инициативы	Платежеспособный спрос
Группы лоббирования/давления рынка	Специфика производства
Международные группы давления	Товаропроводящие цепи и дистрибуция
Экологические проблемы	Потребности конечного пользователя
Прочее влияние государства в отрасли	Обменные курсы валют
	Основные внешние издержки
	Энергоносители
	Транспорт
	Сырье и комплектующие
	Коммуникации

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ
<p>Демография</p> <p>Изменения законодательства затрагивающие социальные факторы</p> <p>Структура доходов и расходов</p> <p>Базовые ценности</p> <p>Тенденции образа жизни</p> <p>Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии</p> <p>Модели поведения покупателей</p> <p>Мода и образцы для подражания</p> <p>Главные события и факторы влияния</p> <p>Мнения и отношение потребителей</p> <p>Потребительские предпочтения</p> <p>Представления СМИ</p> <p>Точки контакта покупателей</p> <p>Этнические / религиозные факторы</p> <p>Реклама и связи с общественностью</p>	<p>Развитие конкурентных технологий</p> <p>Финансирование исследований</p> <p>Связанные / зависимые технологии</p> <p>Замещающие технологии/решения</p> <p>Зрелость технологий</p> <p>Изменение и адаптация новых технологий</p> <p>Производственная емкость, уровень</p> <p>Информация и коммуникации, влияние интернета</p> <p>Потребители, покупающие технологии</p> <p>Законодательство по технологиям</p> <p>Потенциал инноваций</p> <p>Доступ к технологиям, лицензирование, патенты</p> <p>Проблемы интеллектуальной собственности</p>

Приложение 2. - SWOT-анализ

Фактор	Оценка	Влияние на фирму и её действия
Сильные стороны		
Оригинальность и традиционность кухни	5	<p>Работниками фирмы используется и поддерживаются классической сычуаньской кухни, рецепты, которой опробированы веками.</p> <p>Её оригинальность заключается в том, что в Таллинне больше нет ресторанов, которые могут предложить такую услугу. Это является одной из сильнейших сторон Kailong OÜ и даёт большое конкурентное преимущество.</p>
Использование современных технологий	4	<p>Для знакомства с деятельностью ресторана создан сайт содержащий сведения о месторасположении, времени работы, предлагаемом меню, мероприятиях.</p> <p>Это позволяет быстро и качественно давать информацию для клиентов.</p> <p>Для ведения повседневных операций с клиентами используется современная кассовая программа, облегчающая работу персонала. При введении заказа в компьютер повар автоматически получает заказ на кухню, что позволяет экономить время и повысить качество работы с клиентами. Наличие банковского терминала даёт возможность клиентам безналичной оплаты.</p>

Продолжение приложение 2

Высококвалифицированные повара	4	Главный шеф-повар окончил Сычуанский Высший институт кулинарии, который является единственной профессиональной высшей школой в Китае. Набирает помощников, только носителей данной культуры, имеющих соответствующее образование.
Высокий уровень обслуживания клиентов	4	Kailong OÜ стремится учитывать все пожелания клиентов для качественного обслуживания. Обслуживание ведётся на 4 языках. Персонал хорошо ориентируется в меню и винной карте. Может дать рекомендации по выбору меню. Вежливы, внимательны и корректны. Учитываются национальные особенности клиента.
Надёжная репутация	5	Многолетняя работа Kailong OÜ на эстонском рынке создала клиентскую базу доверяющую и имеющую интерес к деятельности фирмы.
Обслуживание больших туристических групп	4	В туристический сезон количество клиентов увеличивается за счёт туристических групп. Большой наплыв клиентов приводит к увеличению прибыли.
Адекватные финансовые ресурсы	2	Kailong OÜ адекватно оценивает свои финансовые ресурсы, а также всегда тщательно анализирует свои возможности прежде, чем вкладывать их в дело

Продолжение приложение 2

Слабые стороны		
Отсутствие узнаваемого бренда	3	Дао Ниа не является на данном этапе сильным и узнаваемым всеми брендом, что могло бы дать большое конкурентное преимущество.
Отсутствие сильного конкурентного преимущества	4	Фирма в целом предлагает те же услуги, что и подобные фирмы, действующие на рынке в Эстонии, при условии, что клиент недостаточно разбирается в разновидностях китайской кухни.
Недостаточно площади помещений	4	У ресторана за счёт маленьких помещений нет возможности обслуживать в большом количестве клиентов, тем самым он теряет прибыль.
Высокие издержки на выполнение работ	1	Выполнение заказов требует больших временных ресурсов, так как всё готовится без заготовок и после оформления заказа. Это делает их выполнение трудоёмким и сложным.
Отсутствие рекламы	4	Недостаточно используются резервы маркетинга предприятия.
Ограниченное количество персонала	3	Сложности поиске высококвалифицированного поварского персонала. Высокая текучка среди обслуживающего персонала, связанная с низкими зарплатами.
Владение информации о ситуации на рынке	4	Слабое владение информацией о ситуации на рынке, деятельность конкурентов не отслеживается, финансовые прогнозы не учитываются.

Продолжение приложение 2

Обслуживание больших туристических групп	4	В туристический сезон количество клиентов увеличивается за счёт туристических групп. Частным клиентам приходится дольше ждать, в следствии чего, такие клиенты не всегда возвращаются.
Возможности		
Открытие новых филиалов на эстонском рынке	5	У фирмы имеется возможность и все необходимые ресурсы, чтобы открыть по одному филиалу в других городах
Ослабление позиций конкурентов	4	В случае банкротства или же понижения спроса на услуги конкурентов укрепляется позиция Kailong OÜ, а также достижение цели становится более лёгким.
Обновление используемых технологий и программного обеспечения	3	Технологии развиваются очень быстро, поэтому всегда есть возможность обновления своего оборудования или программного обеспечения. При наличии необходимых финансовых ресурсов, это следует делать обязательно.
Дифференциация услуг	3	Так как фирма занимается только традиционной кухней, расширение ассортимента услуг является очень сложными процессом. Однако, отслеживая изменения на рынке можно выявить потребности клиентов в новых услугах.
Перенять опыт других фирм	3	Постоянно отслеживая работу фирм-конкурентов нужно учитывать в своей деятельности как их ошибки, так и успешные нововведения.

Продолжение приложение 2

Угрозы		
Снижение спроса на услуги	5	Существенное снижение спроса на услуги фирмы окажет сильное влияние на прибыль Kailong OÜ.
Появление новых конкурентов	4	Появление новых фирм вынудит более активно развивать свои конкурентные преимущества. Также часть клиентов может перейти к новым конкурентам, при наличии у них более выгодных условий.
Потеря доверия клиентов	3	В сфере оказания услуг доверие клиента является самым главным. В случае потери доверия клиентов фирма теряет его, и вернуть обратно очень сложно, а иногда невозможно.
Снижение прибыли постоянных и потенциальных клиентов	3	Клиенты, у которых прибыль снизилась, начинают экономить. Это может привести к отказу от услуг как как на время, так и навсегда.
Снижение качества оказываемых услуг	2	Данный фактор может уменьшить число клиентов. Недовольные уровнем обслуживания клиентов могут перейти к конкурентам.
Изменение потребностей клиентов	1	В случае изменения потребностей клиента фирме необходимо менять и свои услуги, а это требует дополнительных затрат. Фирма постоянно следит за потребностями клиентов и всегда готова предложить новые услуги.

Приложение 3. PEST+M-анализ

Фактор	Оценка	Возможное проявление	Реакция предприятия
Политические факторы			
Финансирование, гранты и инициативы	3	Финансирование деятельности фирмы	Направление денег на развитие фирмы или разработку новых услуг
Налоговая политика	4	Введение налога на прибыль	Использование финансовых резервов
Экономические факторы			
Экономическая ситуация в стране	5	Спад экономики	Снижение издержек на оказание услуг, а также активный поиск новых клиентов в Эстонии.
Социальная сфера			
Репутация компании	5	Ухудшение репутации фирмы, а также потеря доверия клиентов.	Разработка системы обратной связи с клиентами для выяснения причин снижения доверия клиентов и их недовольства услугами.

Продолжение приложение 3.

Тенденции образа жизни	3	Тенденция предприятий прибегать к услугам профессионалов в подборе кадров.	Привлечение дополнительных специалистов, обновление оборудования, разработка новых услуг и товаров
Технология			
Проблемы интеллектуальной собственности	3	Разглашение рецептов и способов его приготовления	Внесение в трудовой договор пункта о неразглашении
Изменение технологий	4	Устаревание имеющегося программного обеспечения	Регулярное обновление программного обеспечения.
Финансирование исследований	5	Нехватка ресурсов на проведение исследований.	Привлечение дополнительных специалистов, использование финансовых резервов, а также поиск спонсоров.
Рыночное окружение			
Потребительские предпочтения	5	Потребность в новом виде услуг.	Дифференциация услуг.

Продолжение приложение 3			
Модели поведения клиентов	3	Мода на восточную кухню.	Активная маркетинговая деятельность.
Усиление позиций существующих конкурентов	5	Увеличение числа клиентов у конкурентов, появление у них новых услуг.	Активная маркетинговая деятельность. Развитие предлагаемых услуг, разработка новых, а также повышение квалификации работников фирмы.

Приложение 4. Анкетирование клиентов и работников ресторана

Оцените ваше общее впечатление от посещения ресторана		
		Кол-во людей
Очень доволен		89
Доволен Нейтрально		66
Недоволен Очень		45
1. Как часто Вы посещаете наш ресторан?		
Несколько раз в неделю		43
Раз в неделю		60
Несколько раз в месяц		78
Несколько раз в год		6
Посетил впервые		13

2. В какое время дня Вы предпочитаете посещать наш ресторан? будни или выходные?		
	Будни	Выходные
Обед	109	78
Вечер	91	122

3. Для какой цели Вы чаще всего выбираете наше заведение?	
Пообедать/поужинать	116
Встретиться с друзьями	11
Провести деловую встречу	23
Отметить торжество	50
4. Какие факторы при выборе нашего заведения среди других имели для Вас наибольшее значение?	
Можете выбрать несколько вариантов	
Доброжелательность персонала	145
Скорость обслуживания	67
Приемлемые цены	110
Широта ассортимента	123
Качество еды и напитков	170
Приятная обстановка	155
Рекомендации друзей/знакомых	125
Удобное месторасположение	130
5. Как долго Вы ожидаете официанта, чтобы сделать заказ?	
Меньше минуты	60
Меньше 3 минут	96
Больше 3 минут	44

6. Как долго Вы ожидали заказ?

Меньше 20 мин	55
Меньше 45 мин	78

7. Отметьте ваш уровень удовлетворенности в каждой из следующих областей:

	Абсолютно согласен	Частично согласен	Нейтрально	Частично не согласен	Абсолютно не согласен
Вкусовые качества	0	0	55	96	49
Разнообразие ассортимента	0	0	46	112	42
Цена	0	0	43	126	31
Скорость обслуживания	0	3	78	65	54
Качество блюд и напитков	0	0	36	136	28
Интерьер и чистота помещений	0	0	34	139	27
Уютная обстановка	0	0	13	98	89

8. Будете ли вы посещать ресторан в будущем?

Определенно да	89
Возможно	75
Определенно нет	3
Не уверен	33

9. Посоветовали бы вы посетить ресторан друзьям и родственникам?

Определенно да	112
Возможно	85
Определенно нет	3

10. Ваш пол:

Мужской	112
Женский	88

11.Ваш возраст	
20 или моложе	7
21-25	14
26-35	26
36-45	56
46-55	47
56-65	31
66 или старше	19

Опрос работников ресторана

Удовлетворенность в работе					
	1	2	3	4	5
График	0	1	4	6	2
Оплата	2	5	4	2	0
Питание	2	4	5	2	0
Свободное время	5	3	4	1	0
Отношение начальства	3	1	6	2	1
Отношение с коллегами по работе	0	0	4	6	3
Условия работы	0	2	4	6	1
Форма одежды на работе	0	2	3	7	1

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. R. Eamets, A. Kaasa, H. Kaldaru, E. Parts, V. Trasberg «Sissejuhatus majandusteooriasse» 2005, lk 342
2. Andres Kuusik «Teadlik turundus» 2010, lk 344
3. Sirje Rekkor «Turundus: majutamine ja toitlustamine» 176 lk
4. Аакер Д. «Стратегическое рыночное управление». СПб.: Питер, 2002. – 544 с
5. Шапкин, А. С. «Теория риска и моделирование рискованных ситуаций». М.:-Дашков и К, 2005.- 880 с.
6. Шок Патти Д., Боуэн Джон. «Маркетинг в ресторанном бизнесе». - М.: Ресторанные ведомости, 2005. - 234 с.
7. Марвин Б. «Маркетинг ресторана: Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане». М.: Издательство Жигульского. 2002.
8. Хершген Х. «Маркетинг. Основы профессионального успеха». М.: ИНФРА-М, 2000. 334 с.
9. Jeffrey J. Fox «Kuidas Teist saab turunduse superstar»
10. Стивен П.Роббинс. «Правда об управлении персоналом». М:Издательство "Вильямс",2003.
11. Spiro, Stanton, Rich «Management of a Sales Force», McGrawHill Irwin, NY, 2009
12. Данченко Л.А.. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА:.. - М.,2003. - 262 с., 2003
13. Dr. Alan Hoenig «Eating Out in China: A Traveler's Resource». — EZChinese Guides. — EZChinese.com, 2010. — 300 с. — ISBN 978-0982232422
14. Кузнецов И. «Управление продажами». М: 2007.- 492 с.
15. Островский А.В. «Китайская модель перехода к рыночной экономике». – М.: Институт Дальнего Востока РАН, 2007. – с. 173.

KOKKUVÕTE

ETTEVÕTTE OÜ KAILONG ARENGUKAVA VÄLJATÖÖTAMINE

Aleksandra Krainova

Käesoleva diplomitöö teemaks on ettevõttele OÜ Kailong arenguettepanekute väljatöötamine. Diplomitöö teema aktuaalsus on tingitud sellest, et restoraniäri tööstus on üks kõige dünaamilisemalt arenevaid vorme rahvusvahelises teenusemüügis. Tema aktuaalsus on seotud sellega, et praeguseks on tekkinud palju välisinvestoreid, kes paigutavad oma vahendid Eesti restoranivaldkonna ettevõtetesse, samuti on tekkinud klientidele orienteeritud restoranid, kes eelistavad teiste riikide rahvuskööke.

Sellega seoses on tekkinud vajadus töötada välja soovitud sellise suunitlusega restoranide töö täiustamiseks.

Uurimisobjektiks on restorani Dao Hua tegevus.

Käesoleva diplomitöö uurimisobjektiks on restoranivaldkonna ettevõtte Dao Hua, mis kuulub ettevõttele Kailong OÜ.

Diplomitöö eesmärgiks on töötada välja ettepanek strateegilise plaani kujundamiseks kolmeks aastaks.

Seejuures teostati järgmised ülesanded:

1. analüüsiti ettevõtte majandusnäitajaid,
2. analüüsiti turgu,
3. tehti tehnoloogilised arvestused,
4. koostati arenguettepanek.

Püstitati hüpotees, et ettevõttele OÜ Kailong tehtud ettepanek strateegilise plaani kujundamiseks on kasumittoov, ning see leidis kinnitust.

Töö sisaldab sissejuhatust, kolme peatükki, kokkuvõtet, lisa ning kasutatud kirjanduse loetelu.

Esimeses peatükis kirjeldatakse töös kasutatavate uurimismeetodite teoreetilisi andmeid. Vaadeldakse erinevate meetodite väärtusi ja puudusi, tuuakse andmed väliuuringute meetodite kohta, SWOT-, PEST- ja SMART-analüüsi ning konkurentsikeskkonna analüüsi kohta.

Teises peatükis kirjeldatakse ettevõtet ning analüüsitakse ettevõttele OÜ Kailong kuuluva restorani Dao Hua organisatsioonilist ja funktsionaalset struktuuri.

Lähtudes SWOT-, PEST- ja SMART-analüüsi käigus saadud andmetest selgitati välja ettevõtte tegevuse tugevad ja nõrgad küljed, analüüsiti konkurentsikeskkonda ja tehti ettepanekud edasiseks arenguks.

Uurimismeetodid, mille põhjal analüüsiti majandustegevust, seisnesid esmaste ja teiseste andmete kasutamises. Selles töös kasutati küsitlust ja ettevõtte statistilisi andmeid.

Küsitleti kliente ja töötajaid, eesmärgiga selgitada välja restorani tegevuse positiivsed ja negatiivsed küljed. Küsitleti 210 inimest, kellest 10 olid restorani töötajad.

Teised andmed ettevõtte majandustegevuse kohta saadi Eesti äriregistrist. Statistiliste andmete alusel analüüsiti finantsnäitajaid ning tulemuste põhjal tehti järeldusi ettevõtte majandustegevuse kohta.

Kolmandas peatükis vaadeldakse strateegiate struktuuri ning eesmärkide puud. Tehakse ettepanekud ettevõtte majandustegevuse arendamiseks ning määratletakse sammud selle teostamiseks ühes kalendriliste arvestustega.

Töö koosneb 63 leheküljest, sealhulgas lisa.

Konkurentsi pideva suurenemise tingimustes peab ettevõtte arvestama mitte ainult enda ärihuvidega, vaid ka tarbijate huvidega, et tarbijaid kinni hoida ja säilitada oma turuosa.

Üheks restorani tegevuse uurimismeetodiks oli klientide ja töötajate ankeetküsitlemine. Selle tulemusena selgusid nii ettevõtte positiivsed kui negatiivsed küljed — viimastele tulebki leida lahendused, et parandada restorani tööd.

Restoraniteenuste organiseerimisel on eriti oluline toetada asutuse kontseptsiooni, st seda, mis eristab restorani positiivselt selle arvukatest konkurentidest. Restorani tegevuse analüüs näitas, et peamiseks konkurentsieeliseks võrreldes teistega on konkreetse provintsi originaalne köök. Seda võib vaadelda kui faktorit, mis aitab hõivata oma niši teenuseturul.

Analüüsides konkurentide tegevussfääri, selgitades välja nende tugevad ja nõrgad küljed ning võrreldes nende tegevust ettevõtte Kailong restoraniga, võib teha järelduse, et restoranil Dao Hua

on spetsiifiline nišš hiina kööki pakkuvate restoranide hulgas, kuna see pakub Sichuan provintsi kööki. Restoran Dao Hua positsioneerib end kui restorani, mis pakub samal ajal nii Hiina jaoks traditsioonilist kui Eesti jaoks eksootilist kööki. Selle köögi kujunemise tuhandeaastane ajalugu peab sammu tervisliku toitumise kaasaegsete suundadega.

Seejuures kasutatakse kaasaegset töötlust, mis hõlbustab töötajate tööd ning hoiab kokku klientide teenindamisele kuluvat aega. Kokkade kõrge kvalifitseeritus tagab toiduvalmistamise lubatud taseme ja köögi kvaliteedi.

Läbiviidud analüüs näitas, et on vajalikud sammud restorani tegevusega seotud riskide kõrvaldamiseks ja vähendamiseks. Selleks tehti ettepanekud restorani arenguks:

1. finantsfondi loomine vähemalt 20% ulatuses aastasest tulust (täpse summa kehtestavad omanikud) uue teenuse arendamiseks: toidu ko haletoimetamine kulleriga;
2. täiendava tööjõu kaasamine, kuna uue teenuse juurutamisega on vaja täiendavaid töötajaid, kulud täiendavale tööjõule katta osaliselt finantsreservist;
3. töötajad käivad kvalifikatsiooni tõstvatel kursustel vähemalt üks kord kahe aasta nuuksul ning sellele eraldatakse kuni 10% finantsreservist;
4. osalemine erinevatel konkurssidel ja näitustel;
5. personali voolavuse vähendamine kuni 20% võrra, st töötajatele selliste töötingimuste loomine, mis muudavad töötajad ettevõttele lojaalseks. Seoses sellega:
6. töötada välja töötajate privileegide ja premeerimise süsteem,
7. töötada välja trahvide ja karistuste süsteem ametijuhiste raskete rikkumiste eest,
8. tuleb pidevalt analüüsida turgu, töötada välja erinevaid kliente teenindavate töötajate valimise meetodeid;
9. tuleb arvestada väliskeskkonna muutustega ning vajadusel laiendada pakutavate teenuste spektrit;
10. ettevõtte analüüsib, töötab välja uusi teenuseid temal olevate ressursside (informatsiooniline, intellektuaalne, finantsressurss) põhjal. Regulaarne turundus teenuste turul, konkurentide vigade ja edukate käikude märkamine;
11. tuleb suurendada turismigruppide arvu, selleks on vaja jätkata tööd turismiagentuuridega, paigutada informatsioon rahvusvahelistele internetilehekülgedele;
12. reklaamitegevust tuleb laiendada kodulehega töötamise, Eesti televisioonis kulinaarsetes šõudes, rahvusköökidest kõnelevates saadetes ning uudisportaalides osalemise, restorani töösse uute infotehnoloogiate kaasamise osas;

13. ruumidega seotud probleemi võib lahendada kõrvalruumide abil, tulevikus võib kavandada muud ruumid või veel ühe filiaali. Nendes tuleb läbi mõelda sundimatu interjööri arvestades erinevate vanusegruppidega, sealhulgas laste mängunurga loomine;
14. uute klientide köitmiseks lisada võimalus viia läbi üritusi ühes Hiinast kutsutud kokkadega, ühes võimalusega jälgida toiduvalmistamist otse või ekraanidel, mis on paigutatud saali. Laudadel on nupuga kelneri kutsumise süsteem, mis hoiab kokku aega kõigi protsessis osalejate jaoks. Kelnerid võtavad vastutuse roogade ja veinide valiku osas, klientide kaebused rahuldatakse ilma liigsete küsimusteta;
15. äri tegelemine pole võimalik ilma kolmandate isikuteta. Tarnijad mängivad olulist rolli restorani töös, eriti just need, kes tarnivad originaalseid maitseaineid Hiinast, mis on vajalikud hiina köögi roogade valmistamiseks, kuna neid maitseaineid ei ole võimalik millegagi asendada. Restoranil on Eesti turul oma püsitarnijad.

Turutingimustes peavad kõik ettevõtted, mis väärivad jätkata oma tegevust, olema isetasuvad, tooma kasumit, vastasel juhul ootab neid ees pankrott.

Ettevõtte Kailong OÜ, juurutades etapikaupa arenguettepanekuid, jääb järgmise kolme aasta jooksul edukaks, arenevaks ja konkurentsivõimeliseks ettevõtteks, mis on vajalikul tasemel võrreldes teiste idamaiste restoranidega Eestis.

SUMMARY

Elaboration of proposals for the development of the enterprise Ltd. Kailong

Aleksandra Krainova

The theme of given thesis is elaboration of proposals for the development of the enterprise Ltd. Kailong. Relevance of the theme of the thesis caused by the fact that the industry of restaurant business is one of the fastest growing forms in international services trade. Relevance of the theme stems from the fact that there are currently appeared a large number of foreign investors who invest their money in the restaurant enterprise of Estonia and are also appeared restaurants, oriented on customers preferring national cuisines of other countries. Therefore there is a need to develop recommendations to improve the functioning of restaurants having such direction.

Subject of the study - the activity of the restaurant Dao Hua.

Object of the study in given thesis is the enterprise of restaurant sphere Dao Hua, owned by Kailong Ltd..

The aim of given thesis was elaboration of proposals for the formation of a strategic plan for 3 years.

In this case the following tasks were solved:

1. To analyze the economic indicators of the company
2. To analyze the market
3. To make technological calculations
4. To create a proposal for the development

Has been hypothesized that the proposals for the formation of strategic development plan of the company Ltd. Kailong will bring profit, and the hypothesis has been confirmed.

The study contains an introduction, consists of three chapters, conclusion, applications and references.

The first chapter describes the conceptual information about the methods of studying that are used in given thesis. The dignities and drawbacks of different methods are considered, the information about the campestral methods of studying, the SWOT-, PEST -and SMART-analysis and competitive analysis are given.

The second chapter describes the company and analyzes the organizational and functional structure of the restaurant Dao Hua, owned by the company Kailong Ltd..

Based on the data obtained during the SWOT-, PEST-and SMART-analysis were identified the strengths and weaknesses of the company activity, competitive environment analysis and made suggestions for further development.

Methods of research, on the basis of which was conducted the analysis of economic activity, is to use primary and secondary data. In given study was used method of questioning and statistical data of the company.

A survey of customers and employees was carried out in order to identify the positive and negative aspects of the activity of the restaurant. Were surveyed 210 people, of which 10 - employees of the company.

Secondary data on the economic activity of the enterprise have been taken from the business register of Estonia. On the basis of statistical data analyzes the financial indicators and based on its results draw conclusions about the economic activity of the enterprise.

The third chapter describes the structure of strategies and objectives tree. It submits the proposals for the development of economic activities of the company and identifies steps for their implementation with calendar calculations.

The work contains 63 pages, including attachments. Under conditions of constant strengthening of competition the enterprise should take into account not only its own financial interests, but the interests of consumers to retain them and to maintain its market share.

One of the methods of research of the restaurant activity was questioning of customers and employees. With their help were identified as positive aspects of the enterprise, but also negative aspects, solution of which should be found to improve the performance of the restaurant.

When organizing restaurant services is especially important to support the concept of institution, that is, what is advantageous to distinguish it among a large number of competitors. The analysis of the activity of the restaurant showed that the main competitive advantage compared with other is original cuisine of particular province. This can be considered as a factor that helps to take its own niche in the market.

After analyzing the sphere of activity of competitors, identifying their strengths and weaknesses, comparing them with the activity of the restaurant Kailong, can be concluded that the restaurant Tao Hua takes a specific niche among the restaurants offering Chinese cuisine, as it offers the cuisine of Szechuan province.

The restaurant Dao Hua positions itself as a restaurant serving the cuisine that is both traditional for China and exotic for Estonia. The millennial history of the formation of given cuisine

combined with modern trend of healthy eating. The modern developments that facilitate the work of the staff and save his time for customer service are used. High qualification of chefs provides a guaranteed level of cooking and quality of cuisine.

The carried analysis showed that steps to eliminate and reduce the risks associated with the activities of the restaurant are necessary. For this purpose were composed the proposals for the development of the restaurant:

1. Creating a financial fund in the amount of about 20% of annual income (the exact amount is approved by the owner) on the development of new services: food delivery to door by courier.
2. Attracting additional manpower because with the implementation of new services will be required additional employees, the costs of additional labor to cover partially from the financial reserve.
3. Visiting by the staff professional development courses at least every 2 years and to allocate on it up to 10% of financial reserve.
4. Participation in various competitions and exhibitions
5. Reducing staff turnover to 20%, ie to create for employees such working conditions that they remain loyal to the company
6. Develop systems of privileges and incentives for workers
7. Develop systems of fines and penalties for gross violations of the job regulations
8. It is necessary to constantly conduct market research, develop different methods of selection and selection of personnel for customer service.
9. It is necessary to take into account changes in the external environment and, if necessary, expand the range of provided services.
10. Carrying out the researches by the company, the development of new services based on existing company resources (informational, intellectual, financial). Regular marketing of services market, tracking of bugs and competitors and their coups.
11. It is necessary to increase the number of tourist groups, this requires to continue to work with travel companies to place information on international websites.
12. Promotional activities should be expanded due to the work with the website, participation in cooking shows, in programs about the national cuisine, in Estonian Television and news portals, the introduction of new information technologies in the work of the restaurant.
13. Problems of premises can be solved by outbuildings, in the future can be planned obtaining of another room or another branch. They should contain unobtrusive thoughtful interior taking into account age groups, including the creation of a children's room
14. To attract new customers to add the opportunity of conducting the events with invited chefs from China, with the opportunity to watch the cooking process live or on the

screens, which will be located in the halls, with call button system on the tables, which saves time for all participants in the process, the waiters take responsibility in terms of choice of dishes and wines, customer complaints are met without question.

15. Management of business is impossible without the participation of third parties. Suppliers play an important role in the restaurant activity. Especially that part which supplies original spices and tea from China, needed for cooking in Chinese cuisine, as they can not be replaced. The restaurant has regular suppliers on the Estonian market.

In the market conditions all the companies worthy to continue their activities, should be self-sustaining, profitable, otherwise they will go bankrupt.

The Company Kailong Ltd., in condition of phased implementation of proposals for development during the next three years shall remain successful, growing and competitive company, located at the proper level in comparison with Eastern cuisine restaurants in Estonia.