

提升中小餐饮企业竞争力的对策分析

■李晓英 大连大学旅游学院 杨铭铎 哈尔滨商业大学

[摘要] 中小餐饮企业是餐饮业的重要组成部分。通过对中小餐饮企业在经营中的优势、机会及制约因素的分析,提出中小餐饮企业不断提升竞争能力的对策。即准确定位市场,提高管理与专业化水平,突破资本瓶颈,实施成长战略。

[关键词] 中小企业 餐饮管理 竞争对策

参照《中华人民共和国中小企业促进法》的规定,中小餐饮企业是指年末从业人员40人以下,年销售额200万元以下的餐饮企业。这类企业在统计资料中被称为限额以下餐饮企业。2005年全年我国餐饮业零售额实现8886.8亿元,占社会消费品零售总额的比重达到13.2%。其中,限额以下餐饮企业收入近7400亿元,占餐饮收入的83.8%。可见,中小餐饮企业的营业收入构成了我国主要的餐饮收入。但目前对中小餐饮企业的过度投资,也造成了大量资源的浪费和行业的无序竞争。因而,提升中小餐饮企业的竞争能力,实现优质高效中小餐饮企业的成功扩张是科学发展我国餐饮业的出路之一。

一、中小餐饮企业在市场竞争中的优势与机会分析

中小餐饮企业之所以能够占有主要的餐饮市场,与其具有相对于大型餐饮企业的比较竞争优势和机会密切相关。主要表现为以下几个方面:

1. 投资成本低, 现金回报快

中小餐饮企业属劳动密集型服务行业。因其规模较小,在固定成本的投资与经营过程中,较之大型餐饮企业有较少的支出。加之较低的工资率,较小的管理成本和维修费用的节省等更加突显其成本优势。在投资回报率方面,因投入较少,“沉没成本”低,同时,虽然中小餐饮企业并非高利润行业,但接受的都是现金回报且成本回收周期相对较短。

2. 创新驱动, 灵活应变

中小餐饮企业自身特点决定其更具有创新性,更善于以市场为导向作为服务或设施设计的出发点。当他们发现经营策略有误时,可以很快改变策略。对于造成的损失也可以更快的弥补。大型餐饮企业则有较高的信息传递的成本和较长的变更策略的周期,

3. 组织结构简单化, 易于监督管理

中小餐饮企业的所有权一般相对比较集中,所有者更有可能直接参与管理,因而会避免经营目标与所有者目标相冲突的问题。中小型餐饮企业多属家族式企业,企业所有者往往更希望企业延续下去,因而企业中具有更高的士气和信任。由于其规模较小,所有者和管理人员能够更加容易地监督和确保员工的生产率。

4. 布局广泛, 服务方便化、个性化

中小餐饮企业通常布局广泛,可以深入社区、街巷等更易接近消费者。较之大型餐饮企业,中小餐饮企业能够更大限度地为消费者提供方便和更有弹性地满足消费者的特殊需要。中小餐饮企业因其顾客接待量较少,比较容易建立如饮食偏好等的顾客信息档案,更易有针对性的为客人提供产品和服务。针对客人个性化需要,易于根据实际条件,适度的满足。

5. 政策与市场环境提供了有利发展机会

2003年《中小企业促进法》的出台使中小企业的合法地位和权益得到确立;明确了政府应该扶植和促进中小企业的责任;把我中

小企业相关的现有的政策上升为法规。这无疑是有利于中小餐饮企业的生存与发展的政策支持。此外,随着居民人均收入的提高,居民外出就餐的机会增加,而一些方便于居民生活的特色中小餐饮企业将会有更多的机会。

二、中小餐饮企业发展的制约因素分析

中小餐饮企业在市场中存在一定的优势与机会,但其生命力普遍不长,其市场竞争力的进一步提升还受到多重因素的限制。

1. 中小餐饮企业应对成长中复杂管理的能力严重不足

多数中小餐饮企业的原始创业大多是以自有资金或合作投资方式进行的家族式企业。在创业初期普遍采用“任人为亲”以及企业最高管理者事必躬亲的管理模式来实现企业的发展。但当企业成长壮大时,原先的家族式管理模式就不再能有效地对其内外部资源进行协调和管理。与此同时,传统管理方式使企业家要花费更多的精力去处理日常事务,而缺乏应对企业扩张的宏观战略思考,使企业经营方向不明确。再加之面临更加复杂的经营环境,中小餐饮企业难以再凭直觉找到市场机会,因而企业竞争能力下降。

2. 从业人员素质偏低, 经营特色不突出

中小餐饮企业由于受到投资规模的限制及追求低成本的需要,高素质员工难以被吸引到企业中去。从业人员素质普遍不高。同时,很多中小餐饮企业新招收到人员通常是在很短的试用期之后就进入工作。重要的入职及在职专业培训投入不够。人员素质低,专业化程度不高使企业的生产和服务质量低且难以控制。此外,在市场调研分析方面投入低,因而往往定位不准,造成特色不突出。

3. 壁垒低, 易造成过度投资

中小餐饮市场壁垒低,进入比较容易,而且餐饮行业科技含量低,属于劳动密集型行业,因而会使大量中小成本盲目介入,造成行业的过度投资和资源的浪费。因而,导致国家或地方政府在政策和税收上的限制和制约。

4. 资本介入低限制其扩张

实践表明,大多数中小餐饮企业往往经营三五年后,便退出市场。能够在市场中长期生存与发展的是那些成长壮大的企业。中小餐饮企业的发展壮大可以通过兼并、收购其他企业或连锁经营等模式来实现。然而,目前中小餐饮企业还普遍面临着无论是间接融资还是直接融资方面的“瓶颈”。同时,中小餐饮企业的经营者一般融资意识比较淡薄。再加上行业竞争比较激烈,短期淘汰率高,风险较大,较难吸引大的国内资本的进入,因而中小餐饮企业规模化发展比较困难。

三、进一步提升小型餐饮企业的竞争力的建议

中小餐饮企业发展中,内外部环境会发生变化。通过以上的分析,结合目前餐饮市场竞争的实际状况,提升小型餐饮企业的竞争力应重点从以下几方面入手:

1. 准确市场定位是中小餐饮企业发展的基点

中小餐饮企业的市场定位有三个不容忽视基本要素,即经营目标、品种特色和消费群体,三者是相互关联的一个整体。对于中小餐饮企业,经营目标更多的体现在营业收入与利润上,要与其自身的经营能力相适应;而品种特色定位要根据企业的市场环境,充分考虑目标消费群体的口味偏好和风俗习惯、消费特点等,同时也要选择适宜中小餐饮经营模式要求的品种。品种特色决定了企业的经营特色,因而要在一定的市场调研的基础上来确定。在经营特色选择上,中小餐饮企业不一定拘泥于低价位的如家常餐馆、风味餐厅、快餐等大众化餐饮。可以选择富于个性的主题餐饮、休闲餐饮等。目前,服务行业更强调提供顾客以“愉悦的体验”,而主题餐饮这种将某种文化和餐饮服务有机结合的经营模式,给顾客以全新的就餐体验,很适宜作为中小餐饮企业高端市场开发的经营特色选择。

2. 提高企业的管理和专业化水平

中小餐饮企业要有持续提高的竞争力,首先要求企业的管理水平相应的提高。因而中小餐饮企业要实现从创业型简单管理向成长型复杂管理的转变。成长型的复杂管理是指面对企业规模的逐渐扩大,内外部经营环境日趋复杂的情况下,采用系统的方法对餐饮企业的计划、组织、控制,进行重新的布局,改良管理的方法。其次,要求中小餐饮企业在生产、服务等方面追求品质的持续改进,提高应用知识,转移知识和创新知识能力。这些都与提高从业人员的专业化水平密切相关。因此,中小餐饮企业在发展过程中要逐步建立科学的人力资源开发体系,通过甄选、培训、组织学习来提高人员的专业化水平。

3. 突破资本瓶颈,实施成长战略

所谓成长战略是指中小餐饮企业组织为扩大其业务而制定的战略。它意味着组织将有更高的销售收入,更多的员工,或者更大的市场份额。同时,也意味着优质的中小餐饮企业要脱颖而出,实现优胜劣汰。成长战略实施的前提是突破资本瓶颈。而随着我国对中小企业融资难问题的解决,将逐步拓宽那些发展较好的中小餐饮企业的直接和间接融资渠道。另一方面,中小餐饮企业要提高资本运作意识,利用国际资本,实现其规模扩张。目前许多国外资本青睐于具有发展潜力中式餐饮企业。如目前已经发展初具规模的连锁中式快餐“永和大王”,在1995年第一家店在上海开张时,总的投资才5万美金。而现在,他在全国已有85家店,年营业收入达到了3亿多元人民币。他发展过程中曾先后成为香港大亨李嘉诚、荷兰霸菱基金以及菲律宾最大的快餐连锁集团“快乐蜂”的投资对象。其间经历的从赢利到亏损再到赢利的发展历程,也是他借用国际资本实现劳动密集型向资本密集型转变取得规模优势的过程。此外,成长战略还要控制规模扩张的速度。因为扩张中固有的优势可能不在,规模扩张的临界点是边际成本与边际收益的平衡。超过临界会造成效益的破坏,因而成长战略不是无限度的扩张,要处理好速度与效益的关系。

参考文献:

[1] 中国改革发展研究院编,《中小企业发展—挑战与对策》,中国经济出版社,2005.3

[2] 张玉利 徐海林:《中小企业成长中的复杂性管理及知识显性化问题研究》,《外国经济与管理》,2002年第3期

[3] 林汉川等:《中小企业发展中所面临的问题》,《中国社会科学》,2003年第2期

我国中小企业 内部管理问题及对策

■ 林艳辉 吉林农业科技学院

[摘要] 中小企业是我国经济发展的重要基石,并以其灵活多变的经营方式在激烈的市场竞争中不断地扩展空间。但目前我国中小企业的自身问题严重阻碍了中小企业的发展,因此应从中小企业内部管理着手,研究怎样才能使中小企业健康有序的发展。

[关键词] 中小企业 内部管理 问题 对策

随着我国市场化程度不断提高,中小企业不仅是扩大就业的载体,增加财政收入和繁荣市场的短期政策选择,也是建立健全社会主义市场经济体制,实现国民经济可持续发展的长期需要。虽然中小企业对国民经济发展意义重大,但由于构成复杂,因而对其管理的研究难度较大。本文仅以中小企业为研究对象,研究一下中小企业内部管理方面存在的问题和应采取的措施。

一、中小企业的主要构成

虽然国家从资产划分上将5000万元人民币以下的企业都划为中小企业,但其构成却十分复杂。从所有制上看,中小企业有私营、民营、集体企业和原国有小企业转制而来的一些股份合作制企业等等。从资金来源上,中小企业有外商独资,中外合资及国内投资。从经营业务看,则更是种类繁多。

总之,中小企业渗透了当今社会经济的各个角落,联络着千家万户的活动,是我们生活不可或缺的组成部分。

二、我国中小企业内部管理存在的主要问题

我国中小企业数量众多,发展迅猛,逐渐成为促进国民经济蓬勃发展的一支不可忽视的力量。但由于中小企业的构成十分复杂,其内部管理各有千秋,主要存以下一些问题。

1. 内部组织关系不稳定,责、权、利关系不清

国有和集体中小企业由于大多没有进行体制改革,所有权与经营权不分,权、责、利关系不够明确,内部关系不稳定;而中小民营企业在发展过程中,资金的来源为个人或几个人合伙出资,具有一定的不稳定性,使得企业内部在决定发展、分配、用人等问题时易发生矛盾和冲突,严重时会导致企业解体。由于企业职工持股额不等,造成其权、责、风险关系的不稳定性,这种不对称及冲突时刻在影响着民营中小企业的稳定发展。

2. 管理层次不清,制度不完善

我国中小企业的创业者往往就是经营管理者,他们大多没有受过正规的管理专业的教育,其管理水平大多还停留在靠传统的经验管理阶段及“英雄式”领导者个人魅力管理层次上。在中小企业经常出现越级请示、跨级指挥现象。这不仅容易挫伤下级的积极性,而且使上层领导陷入日常繁琐的事务中,还会出现多头领导现象,造成管理的混乱。同时,规章制度制定的不完善,或执行不到位;激励制度也不完善,员工的流动性很大。