**1. Определение конкуренции**

*1.1 Виды конкуренции*

Конкуренция— это состязательность, противоборство на рынке между производителями товаров и услуг за долю рынка, получе­ние максимальной прибыли или достижение иных конкретных це­лей. Помимо конкуренции между производителями (продавцами) существует и конкуренция между потребителями (покупателями) товаров и услуг.

С точки зрения характера конкурентной борьбы различают со­вершенную (свободную) и несовершенную конкуренцию.

Совершенная конкуренция— вид отраслевого рынка, на котором неограниченное количество предприятий продают стан­дартизованный (то есть однородный) продукт, и ни одно предпри­ятие не имеет достаточно большой доли рынка, чтобы влиять на цену продукта. При совершенной конкуренции доля каждого пред­приятия в общем объеме продукции на рынке должна совпадать менее чем на 1%.

Совершенная конкуренция определяется следующими предпо­сылками:

- конкуренты не могут устанавливать рыночную цену, а могут только приспосабливаться к ней;

- каждое предприятие не рассматривает конкурентов как уг­розу ее рыночной доле;

*-* ни один участник конкуренции не в состоянии оказать вли­яние на решения, принимаемые другими участниками;

- информация о ценах, количестве продукта, технологии про­изводства и вероятной прибыли доступна любому предприятию;

- вход на рынок и выход из него свободен в долгосрочной перспективе.

Несовершенная конкуренция— это такое состояние ры­ночной системы хозяйствования, при котором нарушается хотя бы один из указанных выше признаков совершенной конкуренции. Степень несовершенства конкуренции (или монополизма) может быть различна. Первой ступенькой к монополизму является моно­полистическая конкуренция.

Монополистическая конкуренция— тип отраслевого рынка, в котором достаточно большое число производителей пред­лагает дифференцированные (уникальные) продукты, отличающи­еся друг от друга отдельными характеристиками, что позволяет им осуществлять определенный контроль над ценой продажи то­вара или услуги. В туристском бизнесе дифференцируемыми мож­но считать туры в Москву и Санкт-Петербург, по Золотому коль­цу России, тематические туры по России, связанные с жизнью и деятельностью ее выдающихся представителей.

Следующей ступенькой на пути к несовершенной конкурен­ции является олигополия.Олигополия означает, наличие на рынке нескольких очень крупных предприятий, контролирующих значительную часть производства и сбыта определенной продук­ции (услуги), взаимодействующих друг с другом. Олигополией можно считать существование в советское время фирм «Спутник» и «Интурист», осуществляющих в настоящее время взаимосвязи с современными фирмами типа рекламного агентства «Бегемот».

Товар, реализуемый олигополистическими предприятиями, мо­жет быть дифференцированным (кругосветные туры) и стандарти­зованным (туры в Турцию и Грецию). Основными вопросами для согласования в современных олигополиях являются цены, объемы продаж, направление выездных туров и т. д. Для частичной моно­полизации внутренних туров объединяются предприятия различ­ных отраслей: транспорта, гостиничного комплекса, АПК и др.

Высшей ступенью несовершенной конкуренции является чис­тая монополия.Это тип отраслевого рынка, на котором суще­ствует единственный продавец товара, не имеющего близких за­менителей. Чистый монополист диктует цену и, контролируя пред­ложение, осуществляет контроль над ценой. Чистая монополия чаще присутствует на местных рынках, чем на национальных и, тем более, мировых. Но монополизироваться по направлениям ту­ризма могут и отдельные предприятия, например агротуризм, транспортный, деловой и т. д.

Высшей формой несовершенной конкуренции является монопсония,когда на рынке имеется лишь один покупатель.

Этим рыночным структурам соответствуют четыре основных вида рыночной цены. В условиях совершенной конкуренции цена устанавливается на рынке. Эту цену принято называть равно­весной ценой.Потребители увеличивают спрос по мере сниже­ния цены; производители же увеличивают предложение по мере роста цены. Малейшему увеличению спроса сопутствует соответ­ствующее предложение, а цена остается неизменной.

На рынке монополистической конкуренции цены устанавлива­ются многими крупными компаниями. Однако на этом рынке предприятия вступают в соперничество не только (и даже не столько) через цены, но и путем всемерной дифференциации продукции и услуг. При такой модели рынка предприятия стремятся расширить свою область предпочтения путем индивидуализации своей продукции. Прежде всего это происходит с помощью товар­ных знаков, наименований и рекламных кампаний, которые одно­значно выделяют различия продукта.

На рынке, где господствуют олигополии, величина спроса уве­личивается при снижении цен и уменьшается при их росте. Одна­ко ценообразование в условиях олигополии отличается опреде­ленной стабильностью среднеотраслевых цен. Здесь несколько предприятий одной отрасли практически всегда пытаются согласо­вать свою ценовую политику.

На рынке чистой монополии цена устанавливается одним мо­нополистом, при монопсонии — одним монопольным покупате­лем. На монопольном рынке устанавливается стабильный спрос, который не зависит от цены. Монопольные цены порождают монопольную прибыль.

В условиях конкурентной борьбы предприятия интересуют ко­нечные экономические результаты. Эти результаты внешне выра­жаются в объеме продаж и прибыли.

*1.2 Методы конкуренции*

Методы конкуренции можно условно разделить на добросовест­ные и недобросовестные.

Под добросовестными методами конкуренции понима­ются официально утвержденные или широко распространенные приемы конкурентной борьбы, которые предполагают цивилизо­ванные взаимоотношения и обмен информацией между конкурен­тами, поиск форм совместного существования, выработку согла­шений по спорным вопросам. Добросовестная конкуренция — это:

- повышение качества продукции;

- снижение цен;

- реклама;

- послепродажное обслуживание;

- создание новых товаров;

- равенство с конкурентом в достижении выгоды и др.

В условиях жесткой борьбы между товаропроизводителями ча­сто используются методы, связанные с нарушением норм и пра­вил конкуренции.

К недобросовестным методамконкуренции относятся:

- демпинговые цены;

- установление контроля над конкурентом;

- экономический и промышленный шпионаж;

- злоупотребление господствующим положением на рынке;

- незаконное использование марок известных предприятий;

- подкуп и шантаж официальных лиц с целью захвата новых рынков сбыта или создания препятствий конкурентам;

- тайные сговоры на торгах;

- недобросовестное копирование товаров и продукции конку­рентов;

- нарушение стандартов и условий поставки товаров;

- ложная информация и реклама, вводящие конкурента в за­блуждение;

- сокрытие дефектов;

- нарушения в финансовой и бухгалтерской отчетности, поз­воляющие снизить долю официальных доходов и, таким образом, сократить налоговые расходы.

Классификация рынков, а также типов и методов конкуренции позволяет более эффективно осуществлять маркетинговые разра­ботки и добиваться с их помощью реальных успехов в привлече­нии покупателей, сбыте продукции и, следовательно, обеспечивать стабильность производства или его расширение.

*1.3 Формирование конкурентоспособности*

Для предпринимательской деятельности в области туристского бизнеса характерна высокая степень конкуренции. Под конкурен­цией понимается соперничество между юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями, заинтересованными в до­стижении одной и той же цели — максимизации прибыли за счет завоевания предпочтений потребителя.

Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не про­сто модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. При­чем главным должно быть умение определить, а затем быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои преимуще­ства. Все усилия в производстве и управлении должны быть на­правлены на развитие тех качеств предприятия или выпускаемой им продукции, которые выгодно отличают его от потенциальных или реальных конкурентов.

Для характеристики конкурентоспособности предприятия вы­деляются следующие основные уровни конкурентоспособности:

- технический уровень продукции предприятия настолько не­обычен, или, по крайней мере, так отличается в лучшую сторону в сравнении с изделиями конкурентов, а их сбытовые подразделе­ния и службы маркетинга настолько мощные, что стоит лишь по­ставить потребителям то, что заявлено в рекламе, как они будут бесконечно счастливы. Любые дополнительные усилия на произ­водстве или в управлении они считают излишеством;

- свой уровень производства продукции предприятия стремят­ся довести до уровня основных конкурентов на основе заимство­ванных технических приемов, технологий, методов организации производства. Они приобретают сырье и материалы из тех же ис­точников, что и их конкуренты, стараются пригласить на работу специалистов из конкурирующих предприятий;

- успехом в конкурентной борьбе становится функция управ­ления, которая чуть ли не целиком зависит от качества, эффек­тивности управления и организации производства в самом широ­ком смысле. Это может быть и более экономичный аппарат уп­равления, и более высокая оперативность в принятии решений, и лучшая мотивация работников и т. п.

Предприятия, которым удалось достичь этих требований кон­курентоспособности, оказываются впереди конкурентов на мно­гие годы. Именно это обеспечивает перспективный успех пред­приятию на рынке, долговременное превосходство над конкурен­тами, потому что. такие предприятия не только не стремятся ко­пировать опыт других предприятий и даже не просто хотят пре­взойти самые жесткие из существующих здесь стандартов. Такие предприятия являются предприятиями с производством мирового класса — быстрорастущими и более прибыльными, чем их кон­куренты. Они:

- имеют рабочих и управляющих такой квалификации, кото­рых постоянно ищут и стремятся переманить к себе другие пред­приятия;

- настолько компетентны и так хорошо разбираются в разра­ботке и изготовлении производственного оборудования, что все другие поставщики такого оборудования постоянно стремятся по­лучить у таких компаний с. производством мирового класса совет или рекомендацию относительно возможных модификаций в по­ставляемом ими самими оборудовании, а также стараются заклю­чить с ними соглашение об испытании на их предприятиях своих пробных моделей и прототипов новой техники;

- более гибки и проворны в сравнении с конкурентами при любых изменениях рыночной конъюнктуры, структуры спроса или уровня цен; быстрее, чем они, поставляют на рынок новые про­дукты;

- совмещают процессы разработки новых изделий и подготов­ки их производства; когда инженеры и конструкторы конкуриру­ющих предприятий пытаются скопировать или перенять что-либо, то быстро обнаруживают, что просто не могут создать нечто по­добное ни на одном из своих предприятий;

- постоянно улучшают свои производственные системы, стан­ки и оборудование, совершенствуют технологию, обеспечивают по­стоянное повышение квалификации своих работников. Такие пред­приятия полагаются, в основном, на собственные НИОКР, на экспериментирование, постоянную подготовку и переподготовку ра­бочей силы, обновление организации управления. Любые стандар­ты для компаний с производством мирового класса — вещь эфе­мерная, не более чем очередной верстовой столб на бесконечной дороге к совершенству. [13]

**2. Маркетинговые исследования конкурентов**

*2.1 Конкурентная среда туристского предприятия*

Для предпринимательской деятельности в сфере туризма в боль­шинстве случаев характерна высокая степень конкуренции. Конку­ренция — один из сущностных признаков туристского рынка. Она рассматривается как фактор, регулирующий соответствие частных и общественных интересов, как «невидимая рука» рынка (А. Смит), уравнивающая нормы прибыли в целях оптимального распределе­ния труда и капитала. Под конкуренцией понимается соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или фи­зическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достиже­нии одной и той же цели. С точки зрения предприятия такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителя.

Степень развития рынка, сложность работы на нем во многом определяются особенностями конкурентной среды туристской фир­мы. Являясь наиболее чувствительным индикатором активности предприятия, она определяет многие маркетинговые характеристи­ки: объем и условия продаж, цены, методы рекламы, стимулирова­ния сбыта и т.д. Кроме того, сквозь призму взаимоотношений между конкурентами наиболее быстро и четко проявляются изменения, происходящие на рынке, так как именно соперничество — основ­ной двигатель рыночных процессов.

На силу конкурентной борьбы в сфере туризма влияет множе­ство факторов. Однако некоторые из них повторяются чаще других. Рассмотрим наиболее важные.

1. Борьба усиливается, когда число конкурирующих фирм уве­личивается, и когда они становятся относительно сравнимы с точки зрения размеров и возможностей. Количество фирм — важный фак­тор, поскольку большее число предприятий повышает вероятность новых стратегических инициатив. При этом уменьшается влияние каких-либо отдельных фирм на всех остальные.

Если фирмы-соперники сравнимы по размерам и возможностям, они могут конкурировать на примерно равных основаниях. Если же конкуренция становится для некоторых фирм тяжелее, это свидетельствует о появлении фирм-лидеров, а также о какой-то степени контролирования с их стороны рынка.

1. Конкурентная борьба усиливается тогда, когда спрос на продукт растет медленно. В быстро расширяющемся рынке соперничество ос­лабляется тем, что здесь всем хватает места. Правда, чтобы идти в ногу с развивающимся рынком, фирмы обычно используют все свои финан­совые и управленческие ресурсы, уделяя намного меньше внимания переманиванию клиентов от соперников. Когда рост рынка замедляет­ся, предприятия начинают борьбу за рыночную долю. Это стимулирует появление новых стратегических идей, маневров и мер, направленных на переманивание клиентуры конкурентов.
2. Конкуренция на туристском рынке усиливается в связи с тем, что спрос на туристские услуги подвержен значительным сезонным колебани­ям. Поэтому фирмы часто прибегают к использованию скидок, уступок и других тактических действий, имеющих целью увеличение продаж.
3. Конкурентная борьба усиливается, если туристские продукты фирм недостаточно дифференцированы. Дифференциация турист­ского продукта сама по себе не является сдерживающим конкурен­цию фактором. Однако она имеет возможность оживлять (разнооб­разить) конкурентную борьбу посредством принуждения фирм к по­иску новых путей повышения качества туристских услуг.
4. Соперничество возрастает в соответствии с размером отдачи от успешных стратегических маневров. Чем больше отдача от стра­тегии, тем выше вероятность того, что другие фирмы будут склонны принимать тот же стратегический маневр. Отдача существенно зави­сит от скорости реакции конкурентов. Если ожидается, что конку­ренты будут реагировать медленно или не будут реагировать совсем, фирма—инициатор новых конкурентных стратегий может получить преимущество во времени, которое труднопреодолимо для соперни­ков. Предприятия, обладающие объективными данными о потенци­але конкурентов, находятся в выгодной позиции, поскольку могут правильно оценить скорость и саму ответную реакцию соперников. Такие знания и умения являются очевидным преимуществом при оценке потенциальной отдачи от стратегических инициатив.
5. Борьба имеет тенденцию к усилению, когда уход из отрасли становится дороже, чем продолжение конкуренции. Чем выше барь­еры для выхода (т.е. уход с рынка более «дорогой»), тем сильнее фир­мы расположены, остаться на рынке и конкурировать на пределе своих возможностей, даже если они могут получить меньшую прибыль.

7. Конкуренция принимает острый и непредсказуемый характер при увеличении различий между фирмами в смысле их стратегий, кадрового состава, общих приоритетов, ресурсов. Подобные разли­чия увеличивают вероятность того, что отдельные фирмы будут вес­ти себя непредсказуемо и принимать маркетинговые стратегии, ко­торые приведут к рыночным неопределенностям. Наличие таких «чу­жаков» (обычно это новые фирмы на рынке) создает подчас совершенно новую рыночную ситуацию.

Рассмотренные факторы и их реальное проявление убедительно свидетельствуют, что конкурентная среда туристского предприятия, являясь частью его маркетинговой среды, должна быть предметом самостоятельного изучения и оценки. Совокупность субъектов рынка и их отношений, складывающихся в ходе конкурентной борьбы и определяющих интенсивность конкуренции, представляет собой очень важное с практической точки зрения направление маркетин­говых исследований.

Анализ конкурентов и выработка конкретных действий в отноше­нии главных соперников часто приносят даже больше пользы, чем су­щественный реальный рост на данном сегменте рынка. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, на­стоящую и будущую стратегии. Это позволит стратегически точно со­риентироваться на то, где конкурент слабее. Таким образом, предприятие может расширить собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Практически все выдающиеся маркетинговые успехи фирм ос­новываются на использовании собственных лучших сил против сла­бых мест конкурентов. Сделать это удается лишь при хорошо нала­женной системе их исследования. Система маркетинговых исследований конкурентов дает турист­скому предприятию возможность:

- полнее оценить перспективы рыночного успеха, зная о дея­тельности конкурентов;

- легче определять приоритеты;

- быстрее реагировать на действия конкурентов;

- вырабатывать стратегию максимально возможной нейтрали­зации сильных сторон конкурентов;

- повышать конкурентоспособность и эффективность предпри­ятия в целом;

- обеспечивать информацией о конкурентах сотрудников пред­приятия и тем самым мотивировать их деятельность;

- совершенствовать систему обучения и повышения квалифи­кации персонала;

- лучше защищать и расширять позиции предприятия на рынке.  
Оценка состояния конкурентной борьбы осложняется тем, что чрезвычайно трудно проводить анализ деятельности всех конкурен­тов, работающих на рынке. Поэтому выделяются две стратегические группы конкурентов: прямые и потенциальные.

Прямые конкуренты *—* это предприятия, которые в прошлом и настоящем выступали и выступают как таковые.

Среди потенциальных конкурентовразличают:

-предприятия, которые расширяют круг предлагаемых услуг, со­вершенствуют продуктовую стратегию для того, чтобы лучше удов­летворять потребности клиентов и в результате стать прямыми кон­курентами;

-новые фирмы, вступающие в конкурентную борьбу.

Идея стратегических групп помогает сделать процесс анализа конкуренции наиболее управляемым. Так, различные конкуренты дол­жны быть подвергнуты анализу с разным уровнем глубины. Те, ко­торые оказывают или могли бы оказать существенное влияние на деятельность фирмы, исследуются особо тщательно. Однако, как уже отмечалось, потенциальные «новички" на рынке зачастую несут не меньшую угрозу, чем прямые конкуренты.

*2.2 Элементы анализа конкурентов*

Сбор всех данных, необходимых для анализа конкурентов, на практике почти всегда невозможен. Поэтому часто используется схе­ма исследований, предложенная американским ученым М. Порте­ром. Эта схема состоит из четырех основных элементов, характери­зующих конкурентов: цели на будущее, текущие стратегии, представ­ления о себе и возможности. Проведение анализа деятельности конкурентов связано с систе­матическим накоплением соответствующей информации. Всю ин­формацию можно подразделить на две группы:

- количественная, или формальная, информация;

- качественная информация.

Количественная информация является объективной, отражает фактические данные о деятельности конкурентов и включает такие аспекты, как:

- организационно-правовая форма;

- численность персонала;

- активы;

- доступ к другим источникам средств;

- объемы продаж;

- доля рынка;

- рентабельность;

- руководители фирмы;

- наличие и размеры филиальной сети;

- перечень основных видов услуг;

- другие количественные данные (например, стоимость услуг, расходы на рекламу и т.д.).

Так как услуги воспринимаются очень индивидуально и зависят оттого, кто их оказывает, в сфере туризма велико значение качествен­ных характеристик конкурентов:

- репутация конкурентов;

- известность, престиж;

- опыт руководства и сотрудников;

- частота трудовых конфликтов;

- приоритеты на рынке;

- гибкость маркетинговой стратегии;

- эффективность продуктовой стратегии;

- работа в области внедрения на рынок новых продуктов;

- ценовая стратегия;

- сбытовая стратегия;

- коммуникационная стратегия; □организация маркетинга;

- контроль маркетинга;

- уровень обслуживания клиентов;

- приверженность клиентов;

- реакция конкурентов на изменение рыночной ситуации.

Качественная информация представляет собой область субъек­тивных оценок, поскольку включает многие неформализуемые па­раметры. Она может быть дополнена отзывами клиентов, специали­стов, экспертов.

Комплексную оценку деятельности конкурентов можно полу­чить, используя специальные таблицы, в которых содержатся дан­ные об основных конкурентах. Анализ материалов этих таблиц по­зволяет правильно и своевременно реагировать на:

- смену основных конкурентов;

- специфические особенности стратегий конкурентов. Результаты анализа показывают:

- где сильные места у конкурентов и где они слабее;

- чему конкуренты отдают предпочтение;

- как быстро можно ожидать реакции конкурентов;

- какие существуют барьеры для выхода на рынок;

- каковы перспективы выстоять в конкурентной борьбе.

Информация о конкурентах, сгруппированная по определенным показателям, дает возможность построить конкурентную карту рынка.

*2.3 Построение конкурентной карты рынка*

Заключительным этапом маркетинговых исследований конку­рентов является построение конкурентной карты рынка.Она пред­ставляет собой классификацию конкурентов по занимаемым ими позициям на рынке. Конкурентная карта рынка может быть построена с использова­нием двух показателей:

□ занимаемой рыночной доли;

□ динамики рыночной доли.

Распределение рыночной доли позволяет выделить ряд стандар­тных положений туристских предприятий на рынке:

* лидеры рынка;

□ предприятия с сильной конкурентной позицией;

□ предприятия со слабой конкурентной позицией;

* аутсайдеры рынка.

При всей важности показателя рыночной доли необходимо иметь в виду, что он представляет собой статическую оценку на определенный момент времени. В связи с тем что ситуация на рынке достаточно динамична, не­обходимо знать тенденции изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Указанные тенден­ции можно оценить с помощью величины темпа роста рыночной доли.

Для определения степени изменения конкурентной позиции це­лесообразно выделить типичные состояния предприятия по дина­мике его рыночной доли:

* предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией;
* предприятия с улучшающейся конкурентной позицией;
* предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией;
* предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией.

Конкурентная карта рынка строится исходя из пере­крестной классификации размера и динамики рыночной доли пред­приятий. Это позволяет выделить 16 типовых положений предприя­тий, отличающихся степенью использования конкурентных преиму­ществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее значимым положением обладают предприя­тия 1-й группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурент­ной позицией), наиболее слабым — аутсайдеры рынка с быстро ухуд­шающейся конкурентной позицией (16-я группа).

При равенстве рыночных долей для ранжирования предприятий используется показатель стабильности их рыночных долей. Он харак­теризует степень приверженности клиентов услугам фирмы и показы­вает, какую часть в общем объеме продаж составляют продажи посто­янным потребителям. Применение показателя стабильности рыночной доли как уточняющего коэффициента позволяет однозначно распреде­лить предприятия внутри каждой классификационной группы.

Оценка конкурентного статуса дает возможность решить ряд вза­имосвязанных задач:

* определить особенности развития конкурентной ситуации;
* выявить степень доминирования предприятий на рынке;
* установить ближайших конкурентов;
* выделить относительную позицию предприятия среди участ­ников рынка.

Все это в комплексе позволит более обоснованно подойти к воп­росам разработки стратегии с целью достижения конкурентных пре­имуществ, учитывающих конкурентный статус предприятия и осо­бенности его рыночного окружения.[7]

*2.4 Стратегическое планирование и конкурентные стратегии для*

*отдельных предприятии*

Повышение эффективности системы маркетинга связа­но с выбором правильной стратегии управления маркетин­гом. Процесс стратегического планирования для отдельных предприятий и сфер бизнеса включает 8 шагов:

1. Миссия бизнеса

Каждое стратегическое подразделение компании должно опре­делить свою специфическую миссию, которая вписывается в рамки общей миссии компании. В этой миссии указываются специфика по товарам, сфера их применения, конкурентная позиция, рыноч­ные сегменты, вертикальное позиционирование, географическое положение. Предприятие также должно сформулировать свои спе­цифические цели и политику как отдельная сфера бизнеса.

2.Анализ внешней сферы: ее возможностей и опасностей  
Необходимо знать, какие внешние факторы следует держать под контролем, чтобы предприятие достигло своих целей, т.е. предприя­тие должно контролировать главные макрофакторы внешней среды (демографические, экономические, технологические, политико-пра­вовые и социально-культурные) и основные микрофакторы (потребители, конкуренты, каналы распределения, поставщики). Все они влияют на получение прибыли предприятием, и поэтому необходи­мо отслеживать изменения этих факторов и главные тенденции в их развитии. В каждой тенденции очень важно уловить скрытые благо­приятные либо угрожающие факторы для своего бизнеса.

Изучение внешней среды помогает выявить новые возможно­сти для предприятия, определить благоприятные возможности и угрожающие факторы. Благоприятную маркетинговую возмож­ностьможно определить как зону рыночной потребности, в ко­торой компания может действовать с прибылью для себя. Чтобы преуспеть, компания должна соответствовать не только требова­ниям рынка, на котором собирается работать, но и превосходить потенциал своих конкурентов. Лучшие шансы на успех у той компании, которая предлагает наиболее ценимый рынком товар, способный выдержать испытание временем.

Например, объединение на одном предприятии функций ку­рорта и гольф-клуба. С одной стороны, членские взносы являются до­полнительным доходом, с другой стороны, постоянно существует опасность возникновения напряженной обстановки и негатив­ных моментов, когда приехавшие на отдых клиенты и оплатившие полную стоимость проживания могут выразить недовольство в отношении постоянных членов клуба, которые вытесняют их с площадок для гольфа и тенниса.

Угрожающие факторыможно определить как некую опасность, вызванную к жизни неблагоприятными тенденциями или развити­ем событий, которые в отсутствие защитного маркетингового дей­ствия приведут к падению сбыта или доходов. Эти факторы класси­фицируются по степени серьезности и возможности появления.

Соотношение благоприятных возможностей и угрожающих факторов, присущих конкретной сфере бизнеса, дает общую кар­тину привлекательности:

* идеальный бизнес — предприятие имеет много благопри­ятных возможностей и мало угрожающих факторов;
* спекулятивный бизнес — когда предприятие имеет много и благоприятных и угрожающих факторов;
* солидный бизнес — когда предприятие имеет мало благо­приятных, и угрожающих факторов.
* неблагополучный бизнес — когда предприятие имеет мно­го угрожающих факторов и мало благоприятных возмож­ностей.

3. Анализ внутренней среды: преимущества и недостатки

Благоприятного стечения обстоятельств только лишь внешнего характера недостаточно. Предприятие должно обладать внутренней силой, чтобы преуспеть в этих обстоятельствах. Поэтому необходи­мо всегда знать уровень конкурентной силы своего предприятия.

Оценку преимуществ может проводить руководство компа­нии либо независимый консультант по следующим параметрам: маркетинговый, финансовый, производственный и организацион­ный аспекты. Каждый из факторов рассматривается по его, значит мости для жизни предприятия. Положение дел признается удов­летворительным, если в оценке предприятия оказывается не ме­нее 10 плюсов, отраженных в графе «главный положительный фактор» (табл. 4.3).

Цель изучения сильных и слабых сторон состоит в том, чтобы предприятие решило для себя вопрос, стоит ли успокаиваться достигнутым положением или необходимо бороться за лучшее.

Иногда плохие показатели предприятия объясняются не тем, что отдельные службы слабы, а тем, что им не хватает слаженно­сти в работе. Поэтому необходимо время от времени давать оценку взаимоотношениям между отделами в порядке проверки состоя­ния его внутренней среды. Чтобы предприятие выжило в услови­ях жесткой конкуренции, необходимо научиться управлять эти­ми процессами, чтобы они шли согласованно.

4. Формулирование целей предприятия

После того как предприятие определило главную, стратегичес­кую, миссию, проанализировало свои достоинства и недостатки, благоприятные возможности и угрожающие факторы, оно может сформулировать свои цели на период планирования. Эта стадия называется «формулирование целей».

Как правило, предприятие преследует достижение нескольких целей, среди которых можно назвать такие, как увеличение дохо­дов предприятия, рост продаж, повышение доли на рынке, умень­шение риска деятельности, поддержание репутации. Чтобы луч­ше скоординировать планирование и реализацию составленного плана, необходимо определить значимость целей в иерархичес­ком порядке, начиная с наиболее важной. При этом необходимо приводить количественное выражение поставленных целей. На­пример, достичь повышения дохода от инвестиций на 20 % в бли­жайшие 2 года. Детализация перспективных целей упрощает про­цесс планирования, реализации и контроля.

Цели должны быть достаточно реалистичными. Сроки их реализации должны вытекать из проведенного анализа, а не из благих намерений руководства. Выполнение намеченных целей должно осуществляться последовательно. Иногда они достига­ются путем компромиссов, наиболее типичные из которых сле­дующие:

* высокая прибыль либо большая доля предприятия на рынке;
* углубление проникновения на существующий рынок или освоение новых рынков;
* прибыльные либо неприбыльные цели;
* рискованные цели, несущие быстрый рост, либо не риско­ванные, но ничего особенного не обещающие.

5. Формулирование стратегии

Цели указывают рубежи, которых предприятие хочет достичь, стратегии — это способы их достижения. Предприятие разраба­тывает свою стратегию для решения своих задач. Принято выде­лять четыре типа конкурентных стратегий.

1. Стратегия лидера.

Фирма занимает доминирующее положе­ние, причем это признают и ее конкуренты. Часто лидер пред­ставляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые атаку­ют, имитируют или избегают его.

Лидер вносит наибольший вклад в развитие базового рынка. Расширяя базовый рынок, лидер приносит пользу всей совокуп­ности конкурентов, действующих на рынке. Подобная стратегия (расширение первичного спроса) выбирается на начальных ста­диях жизненного цикла товара.

Цель оборонительной стратегии — защитить свою долю рын­ка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором, которую, после открытия но­вого рынка, атакуют конкуренты-имитаторы. Наступательная стратегия призвана увеличить долю рынка. Ис­пользуется доминирующими фирмами, применяя эффект опыта.

Стратегия демаркетинга направлена на сокращение своей доли рынка и призвана защитить фирму от обвинений в монополизме.

1. Стратегия «бросающего вызов».

Фирма, не занимающая до­минирующей позиции, может либо предпочесть стратегию сле­дования за лидером, либо атаковать лидера, т.е. бросить ему вы­зов. В этом случае возникают две проблемы: выбор плацдарма для атаки и оценка его возможностей реакции и защиты.

При выборе плацдарма учитываются две альтернативы.

Фронтальная атаказаключается в использовании тех же средств, которые применяет сам лидер, не пытаясь обнаружить его слабые места. Этот метод требует значительного превосход­ства сил у атакующего (в военной стратегии такое соотношение принимается как 3:1).

Фланговая атакапредусматривает борьбу на тех направлени­ях; где лидер слаб или плохо защищен. Это может быть регио­нальный рынок или сбытовая сеть.

Оценка возможностей реакции и защиты должна учитывать следующие критерии:

• уязвимость. В отношении, каких стратегических маневров, событий и действий конкурент наиболее уязвим?

• провокация. Какие действия могут настолько угрожать це­лям конкурента, что он будет вынужден давать отпор, даже если это ухудшит его экономические показатели?

* эффективность отпора. Какие действия можно предпринять, на которые конкурент будет не в силах эффективно ответить, даже если и попытается им противостоять или повторить их?

Классическая стратегия «бросающего вызов» — атаковать через цену, т.е. предложить тот же товар, но по существенно более низкой цене. Она тем более эффективна, чем большей долей рын­ка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает очень большие потери. Фирма бросающая вызов, поте­ряет значительно меньше, особенно, если она невелика.

1. Стратегия «следующего за лидером».

Фирма-конкурент с небольшой долей рынка, которая выбирает адаптивное поведение. Она преследует цель мирного сосуществования и осознанного раздела рынка. Подобное поведение чаще всего имеет место в си­туации олигополии, когда возможности дифференциации малы. Здесь приобретает значимость творческая сегментация рынка. Фирма может сфокусироваться на некоторых сегментах, где она способна лучше реализовать свою специфичную компетентность. Улучшает технологии с целью снижения издержек. Концентри­рует свое внимание на прибыли.

1. Стратегия специалиста.

Специалист интересуется только од­ним или несколькими сегментами, а не рынком в целом. Цель — стать крупной рыбой в маленькой речке, а не мелкой рыбешкой в большой реке. Такая конкурентная стратегия совпадает со страте­гией концентрации.

6. Формулирование программ

После формулирования и принятия стратегии предприятие приступает к составлению поддерживающей программы. Напри­мер, туристская компания решила добиться лидерства в части высококачественного обслуживания клиентов. Она должна раз­работать программу обучения всех своих сотрудников, найма новых сотрудников, способных привлечь нужных для компании людей, повысить качество продукта, форсировать сбыт, провести рекламную кампанию.

7.Реализация

Ни одна, даже самая лучшая, стратегия и поддерживающие ее программы не смогут ни к чему привести, если компания не сможет ее внедрить. Весь персонал компании должен принять стра­тегию, поверить в нее и вести себя соответствующим образом. В задачу руководства входит заблаговременное информирование своих сотрудников о новой стратегии, чтобы каждый понял отво­димую ему роль в совместных усилиях по ее реализации. Для претворения в жизнь стратегии компания должна иметь все необ­ходимые ресурсы, включая квалифицированный персонал.

8. Обратная связь и контроль

В процессе реализации своей стратегии фирма нуждается в проверке результатов и корректировке планов в соответствии с изменениями в предпринимательской среде.

Одни факторы достаточно стабильны из года в год, другие меняются очень быстро, третьи — постепенно. Мониторинг внеш­ней и внутренней среды самым быстрым способом можно осу­ществить, применив матричный анализ положения дел предпри­ятия, акцентируя внимание на положительных и отрицательных сторон. [15]

*2.5 Анализ внешней среды и конкурентных сил в отрасли туризма*

Определив миссию и основные цели в условиях конкурентной борьбы, турфирма сталкивается с необходимостью анализа отрас­левой конкуренции. При этом должны учитываться:

1. место отрасли в системе народного хозяйства;
2. конкурентная среда в самой отрасли.

Для решения первой задачи используется несколько подходов. Один из них — концепция национального ромба М. Пор­тера. Автор концепции вводит четыре основополагающих понятия, на основе анализа которых он предлагает оценивать конкурент­ные преимущества отраслей, закономерности их возникновения, развития и упадка.

Рассмотрим содержание каждого из блоков.

1. Параметры факторов,под которыми подразумеваются материальные и нематериальные условия, необходимые для фор­мирования конкурентного преимущества в самом производствен­ном процессе фирмы в стране еe базирования. Факторами могут являться рабочая сила, природные ресурсы, телекоммуникации, до­роги и т. д. В зависимости от параметров эти факторы могут вы­ступать либо как возможности, либо как угрозы для организации.
2. Стратегия фирм, их структура и соперничество,определяющие силу конкуренции.
3. Параметры спроса— показатели, характеризующие требования потребителей к качеству товара; эластичность спроса по цене и уровню дохода; степень осознания социальными груп­пами актуальности какой-либо потребности; национальные тради­ции; фазы жизненного цикла; структура спроса, его динамические показатели.
4. Родственные и поддерживающие отрасли,кото­рые являются потребителями и (или) поставщиками данной отрас­ли, что особенно важно в сфере турбизнеса. К поддерживающим можно отнести отрасли легкой и пищевой промышленности (по­ставляющие необходимые компоненты интерьера гостиниц, обору­дование, мебель, продукты питания и т. д.), транспортного маши­ностроения, медицины и здравоохранения, культуры и образова­ния и др. В свою очередь, у каждой отрасли существуют перекре­стные связи с другими (например, мебельная промышленность взаимодействует с лесообрабатывающей, текстильной и т. д.).

Основная идея концепции национального ромба — конкурент­ное преимущество отрасли в рамках государства — определяется детерминантами конкурентного преимущества страны, которые значительно влияют друг на друга.

В данную модель. М. Портер вводит еще два фактора: случай­ные события и действия правительства. Под случайными событиямиподразумевается:

изобрете­ния; новейшие технологии; значительные колебания цен на ресур­сы; резкие изменения на мировых финансовых рынках или в кур­сах национальных валют; колебания локального и международного спроса; политические решения национальных и зарубежных правительств; войны; масштабные природные катаклизмы и дру­гие форс-мажорные обстоятельства.

Под действиями правительствапонимается влияние ис­полнительной власти на кредитно-денежную, налоговую, тамо­женную политику в стране. Правительство также определяет нор­мы, стандарты, которые могут воздействовать как на производите­лей, так и на потребителей. Кроме того, оно является крупнейшим заказчиком в экономике. Его влияние может быть как положи­тельным, так и отрицательным.

Анализ особо эффективных отраслей в различных странах по­казал, что процесс их формирования и развития подчиняется оп­ределенным закономерностям. Для его характеристики был вве­ден термин «отраслевой кластер»,под которым подразуме­вается неформальное сообщество отраслевых и смежных компа­ний, отличающихся способностью взаимного усиления конкурент­ных преимуществ. Например, возникает несколько организаций с высокими значениями конкурентных преимуществ. При опреде­ленных внешних условиях они способствуют росту своих компа­ний-поставщиков прежде всего за счет ужесточения требований к качеству комплектующих, чтобы обеспечивать потребителей высо­кокачественной продукцией. В данном случае возникает положи­тельная обратная связь и усиливается процесс укрепления конку­рентных преимуществ.

Устойчивые конкурентные преимущества нации могут базиро­ваться только на прочных конкурентных преимуществах её от­дельных отраслевых кластеров. Порождение в отрасли хотя бы одной организации — прародительницы кластера способствует укреплению конкурентоспособности и конкурентного потенциала остальных отраслевых организаций, которые, ведя борьбу за вы­живание, укрепляют свои конкурентные преимущества.

При изменении детерминант конкурентного преимущества страны, в частности, при их ухудшении, происходит утрата кон­курентных преимуществ, которая может сопровождаться распадом отраслевых кластеров. [4

]

**3. Практическая часть**

*3.1 Анализ конкурирующих фирм*

Практическая часть данной курсовой работы построена на сравнительном анализе турагентства «Дискавери» и ЗАО «Абаканский туристский комплекс «Дружба».

Данные фирмы являются между собой конкурирующими, т.к. имеют лицензии на осуществление туроператорской и турагентской деятельности в республике Хакасия.

Сбор всех данных, необходимых для анализа конкурентов, на практике почти всегда невозможен. Поэтому часто используется схе­ма исследований, предложенная американским ученым М. Порте­ром. Эта схема состоит из четырех основных элементов, характери­зующих конкурентов: цели на будущее, текущие стратегии, представ­ления о себе и возможности. Проведение анализа деятельности конкурентов связано с систе­матическим накоплением соответствующей информации. Всю ин­формацию можно подразделить на две группы:

- количественная, или формальная, информация;

- качественная информация.

Количественная информация является объективной, отражает фактические данные о деятельности конкурентов и включает аспекты, приведенные в таблице 3.1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 3.1 – Сравнительные количественные критерии конкурентоспособности | | |
| Элементы анализа конкурентов (количественные) | Турагенство  «Дискавери» | ЗАО «Абаканский туристский комплекс  «Дружба» |
| Численность персонала, сотрудников | 15. 32 сотрудника вне штата (экскурсоводы, гиды, проводники и др.) | 7 основных. Всего 46 (гостиничный персонал и др.) |
| Активы, млн. руб., | 1,2, из них 0,6 спортивное снаряжение и техническое оснащение | 30, включая здания гостиницы |
| Доступ к другим источникам средств | Нет | Есть |
| Объемы продаж в месяц, путевок | 150-200 (заграница + РХ) | 100-150 |
| Доля рынка, % | 50 | 30 |
| Рентабельность, % | 100 | 60 |
| Руководители фирмы, человек | 2 | 1 генеральный директор |
| Наличие и размеры филиальной сети | 5 филиалов (Красноярск Новосибирск, Московский регион) | Филиалов нет. Наличие деловых партнеров в РФ и за рубежом |
| Другие количественные данные (расходы на рекламу), тыс. руб. в месяц | 30 (печать в СМИ, рекламные ролики и Интернет-реклама) | 10 |
| Перечень основных видов услуг | Все виды активного отдыха по РХ и югу Красноярского края, по РФ и за рубежом\* | Культурно-познавательные туры, отдых за рубежом, лечебно-оздоровительные туры (курорт «Озеро Шира»), детские и молодежные туры, организация маршрутов выходного дня по РХ, экскурсии и индивидуальных туров\*\* |

Турагентство «Дискавери»\*

1) Отдых в Хакасии: турбазы, водные туры, конные туры, рыбацкие туры, велотуры, круизы по Енисею, экскурсии, пешеходные туры, туры выходного дня, спелеотуры.

2) Экскурсии по России: «Золотое кольцо», «Серебряный венец», «Звезда Руси», Киевская Русь, Санкт-Петербург.

3) Санатории Сибири: «Алтай-west», «Красноярское Загорье», «здравница Кузбасса», «Туманный», «Катекс» (озеро Шира).

4) Отдых на Черноморском побережье.

5) Молодежные детские туры.

ЗАО «Абаканский туристский комплекс «Дружба»\*\*

1. Отдых в Хакасии: курорт «Озеро Шира», экскурсии:

- Саяно-Шушенская ГЭС;

- Туимский провал;

- Шушенское «Сибирская старина»;

- Минусинск;

- «Сулекская писаница»;

- Большой Салбыкский курган;

- «Сундуки»;

- «По Саянскому кольцу»;

- Хакасский музей-заповедник «Казановка»;

Рыбный тур по Хакасии. Охота.

2) Зимние программы: Корея, Китай, Хакасия.

Качественная информация представляет собой область субъек­тивных оценок, поскольку включает многие неформализуемые па­раметры (таблица 3.2).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 3.2 – Сравнительные качественные критерии конкурентоспособности | | |
| Элементы анализа конкурентов (количественные) | Турагенство  «Дискавери» | ЗАО «Абаканский туристский комплекс  «Дружба» |
| Известность, престиж, % | 100 | 80 |
| Опыт руководства и сотрудников | Не менее 7 лет. Стаж работы в туризме | 15 лет на руководящей должности (ген. директор) |
| Частота трудовых конфликтов | Нет | Нет |
| Приоритеты на рынке | Внутренний туризм | 50% внутренний,  50% внешний |
| Гибкость маркетинговой стратегии | Есть | Есть |
| Эффективность продуктовой стратегии, % | 100 | 80 |
| Работа в области внедрения на рынок новых продуктов | Есть | Есть (поиск новых партнеров) |
| Ценовая стратегия | Есть (скидки, бонусы, комиссионные скидки партнерам) | Есть (скидки) |
| Сбытовая стратегия | Есть | Есть |
| Коммуникационная стратегия | Есть | Есть |
| Организация маркетинга | Есть | Есть |
| Контроль маркетинга | Есть | Есть |
| Уровень обслуживания клиентов | Высокий | Высокий |
| Приверженность клиентов | Есть | Есть |

Данные таблицы позволяют дать комплексную оценку деятельности основных конкурентов. Анализ материалов этих таблиц по­зволяет правильно и своевременно реагировать на:

- смену основных конкурентов;

- специфические особенности стратегий конкурентов.

Результаты анализа указывают на тот факт, что турагетство «Дискавери» является более конкурентоспособным по отношению к ЗАО «Абаканский туристский комплекс «Дружба». Стратегия данной фирмы носит более устойчивый характер в условиях конкурентной борьбы на туристическом рынке Хакасии.

Наиболее сильные стороны у турагетства «Дискавери»:

- занимает наибольшую долю рынка в Хакасии;

- имеет развитую систему филиалов;

- более разнообразный и интересный выбор туров и профессиональное оснащение туристов на маршрутах;

- более продвинутая ценовая стратегия;

Таким образом, можно сделать вывод, что ЗАО «Абаканский туристский комплекс «Дружба» менее перспективное предприятие, что позволяет турагетству «Дискавери» с его приоритетами быть лидером на туристическом рынке РХ.

**Рекомендательная часть**

Для предпринимательской деятельности в сфере туризма в боль­шинстве случаев характерна высокая степень конкуренции. Конку­ренция — один из сущностных признаков туристского рынка. Она рассматривается как фактор, регулирующий соответствие частных и общественных интересов.

Анализ конкурентов и выработка конкретных действий в отноше­нии главных соперников часто приносят даже больше пользы, чем су­щественный реальный рост на данном сегменте рынка. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, на­стоящую и будущую стратегии. Это позволит стратегически точно со­риентироваться на то, где конкурент слабее. Таким образом, предприятие может расширить собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Турфирма, которая игнорирует интересы своих клиентов и не имеет стратегии на будущее рискует потерять свое место на туристическом рынке. Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не про­сто модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. При­чем главным должно быть умение определить, а затем быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои преимуще­ства. Все усилия предприятия должны быть на­правлены на развитие тех качеств, которые выгодно отличают его от потенциальных или реальных конкурентов.

**Заключение**

В заключении данного исследования целесообразно привести следующие итоги:

- было обозначено понятие конкуренции и определены виды конкуренции;

- исследовано формирование конкурентоспособности;

- выявлены маркетинговые исследования конкурентов;

- изучена конкурентная среда туристского предприятия;

- сделан сравнительный анализ конкурирующих предприятий.

В результате можно сделать вывод, что конкурентная среда является движущей силой любого предприятия, в частности турфирмы, цель которой завоевать предпочтение потребителей, а в конечном итоге занять привилегированное положение на рынке по отношению к другим фирмам.