

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Кафедра маркетинга и торгового дела

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЫНОЧНЫХ СТРАТЕГИЙ  
КОНКУРИРУЮЩИХ КОМПАНИЙ

Курсовая работа по дисциплине  
«Стратегический маркетинг»

Выполнила  
студентка 4-го курса напр. 38.03.06

Каширская О.О.

Научный руководитель,  
зав. каф., канд. экон. наук, доцент

Костецкий А. Н.

Нормоконтролер

Костецкий А. Н.

Краснодар  
2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
1.1 Сущность и принципы стратегических подходов в маркетинговой деятельности предприятия.....	5
1.2. Структура системы стратегий современной компании .....	9
1.3. Стратегические подходы в управлении отечественными и зарубежными компаниями.....	18
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ	
2.1. Логика и этапы анализа конкурирующих компаний .....	24
2.2. Характеристика основных методов стратегического анализа .....	28
2.3. Методы анализа конкурентных позиций компании .....	31
3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИЙ	
3.1. Характеристика и анализ рынка гостиничных услуг РФ .....	41
3.2 Сравнительный анализ рыночных стратегий основных игроков рынка гостиничных услуг Краснодарского края .....	45
3.3 Маркетинговое исследование модели потребительского поведения при выборе гостиничных услуг .....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	61

## ВВЕДЕНИЕ

Управление компанией в условиях постоянно меняющейся внешней среды, жесткой конкурентной борьбы, нестабильной экономической ситуации требует от руководителей всех уровней знания основ стратегического менеджмента, умения прогнозировать и предвидеть возможные изменения конкурентной среды и разрабатывать оптимальные направления развития деятельности компании.

Ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия. В отличие от тактических действий на рынке стратегия конкуренции должна быть направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в долгосрочной перспективе.

Объект исследования – совокупность предприятий гостиничных услуг, работающих на территории Краснодарского края.

Предмет исследования – конкурентные стратегии, применяемые предприятиями гостиничных услуг для формирования конкурентных преимуществ.

Цель исследования – анализ современных тенденций на рынке гостиничных услуг, а также выявление факторов, формирующих потребительское восприятие интегрированного маркетингового предложения компании.

Для достижения поставленной цели были сформулированы задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты стратегических подходов маркетинговой деятельности;
- изучить современные тенденции в определении уровня конкуренции;
- определить основные методы стратегического анализа;

– провести исследование по анализу потребительского поведения при выборе гостиничных услуг;

– проанализировать полученные результаты и дать общие рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты стратегического управления в маркетинговой деятельности. Определяется сущность, принципы и структура стратегий современной фирмы.

Во второй главе описываются методология и особенности анализа конкурентоспособности. Автор описывает различные способы конкурентного анализа, особое внимание уделяя SWOT и PEST-анализам.

В третьей главе дается общая характеристика современного рынка гостиничных услуг РФ. Затем анализируется проведенное автором исследование модели поведения потребителя гостиничных услуг, даются рекомендации по повышению уровня конкуренции.

Работа представлена тремя главами, объединяющими 9 параграфов, изложена на 62 страницах, иллюстрирована 16 рисунками и 6 таблицами, содержит перечень источников в количестве 26 единиц.

# 1. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1 Сущность и принципы стратегических подходов в маркетинговой деятельности предприятия

Стратегия – проектируемая или фактическая траектория достижения субъектом наиболее важных целей развития и функционирования.

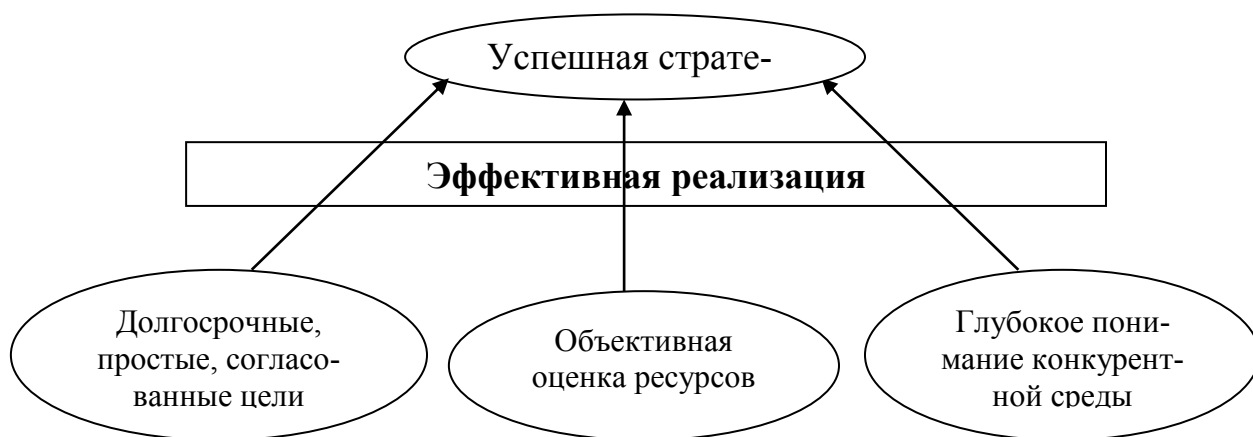


Рис.1. Общие факторы успешных стратегий [3]

Само определение стратегического маркетинга появилось в конце 1980-х гг. До сих пор не существует единства мнений по определению сути этого понятия. Одни рассматривают стратегический маркетинг, опираясь на подходы философов, социологов и т.п. Другие рассматривают его более узко, игнорируя вопросы удовлетворения потребностей клиентов и налаживания взаимоотношений в каналах распределения. Представители еще одного подхода считают стратегический маркетинг процессом выработки маркетинговой стратегии.

Известный маркетолог Ф.Котлер считал маркетинг двусторонним процессом, первой стадией которого является стратегический маркетинг. В сжатом виде его высказывание о нем является формулой: «Сегментация – целеполагание – позиционирование» [6].

Согласно исследованиям, проведенным Royal Dutch/Shell, продолжительность жизни фирм из списка Fortune 500 (рейтинг 500 крупнейших мировых компаний, критерием составления которого служит выручка компании) составляет всего 40-50 лет. Кому-то этот срок покажется большим, однако исследователи обнаружили множество организаций старше 200 лет.

Фирмы нашего времени из топ-списков и фирмы-долгожители имеют некоторые различия. Первым помогла удача, они попали в нужное направление и сумели выжать из него максимум. Вторые предвидели необходимость перемен, умели предвидеть будущую нестабильность и рассматривали ее, как возможность для бизнеса. Их ключевым навыком, позволяющим развиваться несмотря ни на что, стало стратегическое управление.

Современный мир очень динамичен и нестабилен, что оказывает влияние на стратегический взгляд в будущее. Если еще несколько десятилетий назад стратегии разрабатывались хотя бы на 5-10 лет, то сейчас они могут разрабатываться даже на месяцы или недели.

Стратегический подход к управлению это не только инструмент топ-менеджеров для управления компанией в целом. Это способ для эффективного индивидуального развития, разрешения проблем на любом уровне компании. Это тот случай, когда решение 20% проблем избавит от 80% задач в будущем. Получается, что, приложив небольшое усилие, можно получить значительный результат.

Чтобы организация начала думать и действовать стратегически необходимо развить у нее такое умение. Человечество прошло длинный путь по совершенствованию стратегических навыков. Например, И.Ансоф (родоначальник концепции стратегического менеджмента) выделяет следующие этапы планирования [2]:

1. Оперативное управление, когда организация сконцентрирована на внутренних проблемах и проводятся работы по улучшению использования уже существующих ресурсов. Управление представляет собой оперативную реакцию на происходящие события.

2. Долгосрочное планирование – будущее планируется исходя из существующих тенденций, что позволяет точно сформулировать цель. Наиболее типичный пример, когда организация закупает сырье на несколько лет вперед. На сегодняшний день это возможно только в стабильных отраслях. Но даже в этом случае колебания на сырьевых рынках делают длительные тренды.

3. Стратегическое планирование – оценка будущего производится из настоящего, учитывается изменчивость будущего, анализируются возможные кризисные ситуации. В качестве основной цели рассматривается образ желаемого будущего, но при этом сильный упор делается на рациональные расчеты.

Важную роль в системе стратегий играет миссия организации, которая представляет собой общую наиболее точную трактовку ценности организации, четко выраженную причину ее существования.

Формулировку миссии можно производить на основании вида деятельности фирмы, внешней среды, культуры организации и т.п. Часто миссия отвечает на два основных вопроса: кто наши клиенты и какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?

Познакомимся с основными элементами стратегии [4].

Цели и ценности вырабатываются на основе миссии и служат в качестве критериев для последующего процесса принятия управленческих решений. Разграничим эти понятия: определим ценность как желаемое состояние, а цель как конкретизацию образа желаемого состояния.

Характеристики целей:

- должны быть конкретными и измеримыми;
- ориентированы во времени (сроки выполнения);
- должны быть достижимыми.

Оценка и анализ факторов внешней среды. Необходимо оценить воздействующие изменения на организацию, угрозы и конкуренцию, возможности

и ограничения. Здесь действует множество факторов: экономические, рыночные, политические, технологические, экологические, социально-культурные.

Направления и возможности. Возможные варианты действий (альтернативы), рассматриваемые для достижения целей.

Заинтересованные группы – лица, организации, общественные группы, чье поведение и интересы могут влиять на поставленные цели и процесс их достижения.

Нельзя забывать про стратегический период – временной период, на который субъект разрабатывает систему целей и планирует их достичь. Привязка ко времени дисциплинирует и позволяет четко следить за выполнением каждого этапа.

Принципы (наиболее общие устойчивые правила и подходы, которых придерживается субъект) и ограничения (внутренние и внешние нормы поведения, которые не позволяют использовать любые возможные способы достижения целей).

Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации и ее управленческой структуры. Полезно сконцентрировать внимание на пяти функциях для обследования: маркетинг, финансы, производство, человеческие ресурсы, культура и образ корпорации.

Ресурсы: время, материальные и финансовые возможности, мотивация и стимулы. А также компетенции: накопленные факторы, обеспечивающие потенциальные стратегические преимущества.

Изучение стратегических альтернатив. Следует подчеркнуть, что схема стратегического планирования компании является замкнутой. Миссия и процедуры других этапов следует постоянно изменять в соответствии с меняющейся внешней и внутренней средой.

Таким образом, маркетинговая стратегия представляет собой совокупность целей, ценностей, направлений, принципов, ограничений и других упомянутых факторов для обеспечения устойчивого развития и адаптации



фирмы к постоянному воздействию внешних факторов при условии удовлетворенности заинтересованных групп.

## 1.2. Структура системы стратегий современной компании

Цель стратегии состоит в том, чтобы обеспечить выживание и процветание фирмы. Согласно Роберту Гранту это означает, что фирма должна добиться такого уровня доходности, что возврат на инвестированный капитал должен превышать стоимость капитала.

Существует два варианта достижения этой цели [3]:

1. Фирма может найти место в отрасли, в которой существуют благоприятные условия, и норма прибыли превышает уровень конкуренции;
2. Фирма может получить преимущество над конкурентами в своей же отрасли и получать доход, превышающий среднеотраслевые показатели.

Эти варианты определяют два основных уровня стратегии предприятия:

– корпоративная стратегия: определяет широту охвата деятельности фирмы в тех отраслях и рынках, на которых она конкурирует. Корпоративные стратегические решения касаются инвестирования в диверсификацию, вертикальной интеграции, поглощений и создания новых предприятий, распределения ресурсов между различными направлениями деятельности фирмы и изъятия капиталовложений;

– бизнес-стратегия: связана с тем, как фирма конкурирует в данной конкретной отрасли или на том или ином рынке. Если фирма процветает в данной отрасли, то она должна получить конкурентное преимущество над своими соперниками. Следовательно, эту область стратегии нередко называют конкурентной стратегией.

Для более четкого понимания можно сказать, что корпоративная стратегия – это задача выбора сферы деятельности, а бизнес-стратегия – задача навигации в этой сфере.

Различие между корпоративной стратегией и бизнес-стратегией лежит в организационной структуре большинства крупных компаний. Ответственность за корпоративную стратегию лежит на команде топ-менеджеров и стратегическом штабе корпорации. За бизнес-стратегию отвечают руководители подразделений.

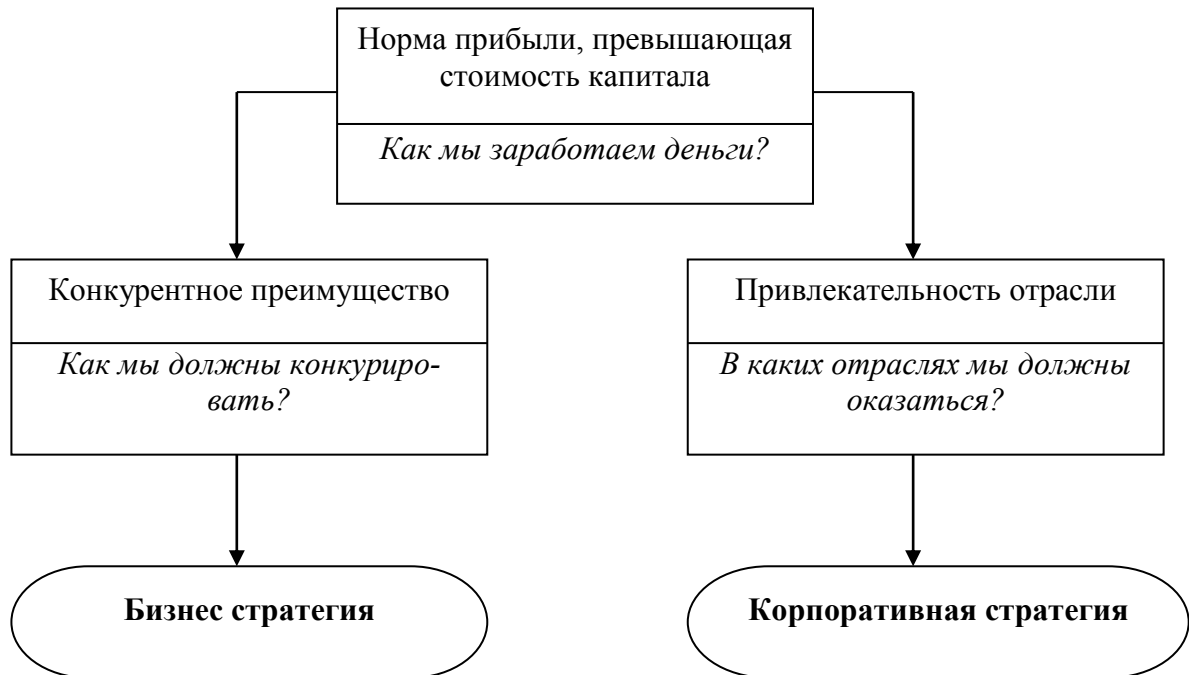


Рис.2. Уровни стратегии (рисунок разработан автором)

Стратегическому маркетингу присущи все основные функции управления, а именно: планирование, организация, контроль и регулирование. Но, особый стратегический характер маркетинга связан не с временными особенностями управления, а с необходимостью учета воздействия факторов внешней среды и отражается на специфическом «стратегическом» характере лишь одной его функции - планирования. Что же касается функций организации и контроля, то они аналогичны тем, которые выполняются в рамках обычного маркетинга. Разница состоит лишь в том, что их цель заключается в реализации стратегии маркетинга и выработки корректирующих воздействий с учетом изменений в стратегии фирмы.

Для разработки и реализации успешной стратегии руководство фирмы должно выделить границы предполагаемого рынка. Выявленные рынки пред-

ставляют собой экономические возможности, привлекательность которых следует оценить. Привлекательность товарного рынка количественно измеряется понятием потенциала рынка, а динамически характеризуется длительностью своего существования, или жизненным циклом.

Для конкретной фирмы привлекательность рынка зависит от ее конкурентоспособности. Иными словами, от ее способности удовлетворять потребности покупателей лучше соперников. Конкурентоспособность будет существовать до тех пор, пока фирма удерживает конкурентное преимущество либо благодаря особым качествам, отличающим ее товары от соперников, либо в силу более высокой производительности, обеспечивающей ей преимущество по издержкам.

Роль стратегического маркетинга состоит в том, чтобы нацелить фирму на привлекательные экономические возможности, т.е. возможности, адаптированные к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности.

Процесс стратегического маркетинга имеет средне и долгосрочный горизонты; задачей его является уточнение миссии фирмы, определение целей, разработка стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля.

Структура стратегического плана должна быть тесно связана с операционным маркетингом. Операционный маркетинг делает акцент на таких переменных, как цена, система сбыта, реклама и продвижение товара, в то время как стратегический маркетинг направлен на выбор товарных рынков, на которых фирма будет обладать конкурентным преимуществом, и на прогноз общего спроса на каждом из целевых рынков. Исходя из этого прогноза, операционный маркетинг, устанавливает цели по завоеванию доли рынка, а также маркетинговый бюджет, необходимый для их достижения.

Некоторые фирмы ограничивают стратегическое мышление управленческим аппаратом, окружающим управляющего директора и размещенным в штаб-квартире, вдали от оперативной работы. Но стратегия, чтобы быть эф-

фективной, должна основываться на глубоком знании рынка, а ее осуществление требует соответствующих планов проникновения на рынок, а также политики сбыта, ценообразования и рекламы. Без этого даже самый лучший план имеет немного шансов на успех. Поэтому за счет межфункциональной координации, необходимо обеспечить участие в процессе стратегического маркетинга всех уровней фирмы

Основными задачами стратегического маркетинга являются постоянное ориентирование и переориентирование всех видов деятельности фирмы в направлениях, обеспечивающих ее развитие и рентабельность [24].

Обычно в понятие стратегического маркетинга включают такие задачи предпланового маркетингового анализа, как маркетинговые исследования, сегментация и позиционирование. Имеется в виду, что формирование политики маркетинга имеет тактический характер. Но по всем аспектам маркетинговой деятельности можно выделить как стратегические, так и тактические задачи.

В целом маркетинг – это концепция ориентации любой деятельности на потребителя.

Ориентация деятельности на потребителя выражается в известном принципе: «Производить то, что нужно потребителю, а не пытаться продать ему то, что вам удалось произвести». Исходя из этого принципа, ориентировать на потребителя нужно любую деятельность, на любой стадии развития.

Система стратегий включает в себя алгоритм принятия управленческих решений [4]:

1. Постановка проблемы и конкретизация цели;
2. Отбор и анализ альтернатив;
3. Разработка и планирование мероприятий;
4. Организация и координация;
5. Мотивация и стимулирование;
6. Контроль и регулирование.

Отметим, что данная описательная модель процесса преодоления проблемы предшествует самому процессу.

Корпоративная стратегия (общая, базовая или портфельная) показывает направление развития предприятия в целом. На этом уровне принимается решение о бизнес-портфеле предприятия. Здесь решаются вопросы о слиянии, приобретении, продаже того или иного бизнеса.

Выбор корпоративной стратегии любого предприятия обусловлен тремя основными вопросами [23]:

1. В какой бизнес войти? (стратегия роста).
2. Какой бизнес продолжить? (стратегия стабильности).
3. Какой бизнес прекратить? (стратегия сокращения).

Система стратегий исходит из системы объектов стратегического управления и системы стратегических целей организации. Она может быть структурирована по признакам:

- диверсификации (стратегии сфер деятельности);
- иерархии;
- предметной области (продукта, технологии, ресурсов, управления, персонала);
- времени деятельности;
- состояния (конкурентоспособности, инновации, эффективности, ресурсосбережения).

Рассмотрим только корпоративные стратегии функционирования и развития фирмы.

Стратегии функционирования направлены на создание конкурентных преимуществ организации. Один из ведущих теоретиков и специалистов стратегического управления М. Портер выделил пять типов стратегий функционирования, которые он назвал общими стратегиями:

1. стратегия лидерства по издержкам;
2. стратегия широкой дифференциации;
3. сфокусированная стратегия низких издержек;

4. сфокусированная стратегия дифференциации;

5. стратегия оптимальных издержек.

Первые две стратегии характерны для фирмы, ориентирующейся на широкий круг покупателей на всем рынке. Вторые две стратегии характерны для фирмы, ориентирующейся на отдельный сегмент покупателей или рыночную нишу.

Используя сфокусированную стратегию лидерства в снижении издержек, предприятие осваивает технологии, приобретает опыт, накапливает финансовые ресурсы. Это позволяет расширить объемы производства и перейти к стратегии лидерства по издержкам. Это дает увеличение объемов реализации продукта и доходов. В дальнейшем предприятие может направить свои усилия на совершенствование изделия, создавая себе имидж высококлассного изготовителя и, в итоге, перейти в сфокусированную стратегию дифференциации. Этот путь развития, как показывает практика, обеспечивает высокий уровень рентабельности вложенного капитала.

Стратегия выживания. Для современной России представляет интерес именно эта стратегия. Многие фирмы не применяют стратегическое планирование как постоянно действующую систему. Основными целями стратегии выживания являются:

- приспособление (адаптация) к формирующему рынку;
- отказ от устаревших, неэффективных методов хозяйствования;
- обеспечение стабильности хозяйственной деятельности;
- сохранение ресурсного потенциала, в особенности коллектива высокопрофессиональных управленцев и специалистов.

Стратегии бывают разных уровней (Рис. 3.) Рассмотрим каждую из них.

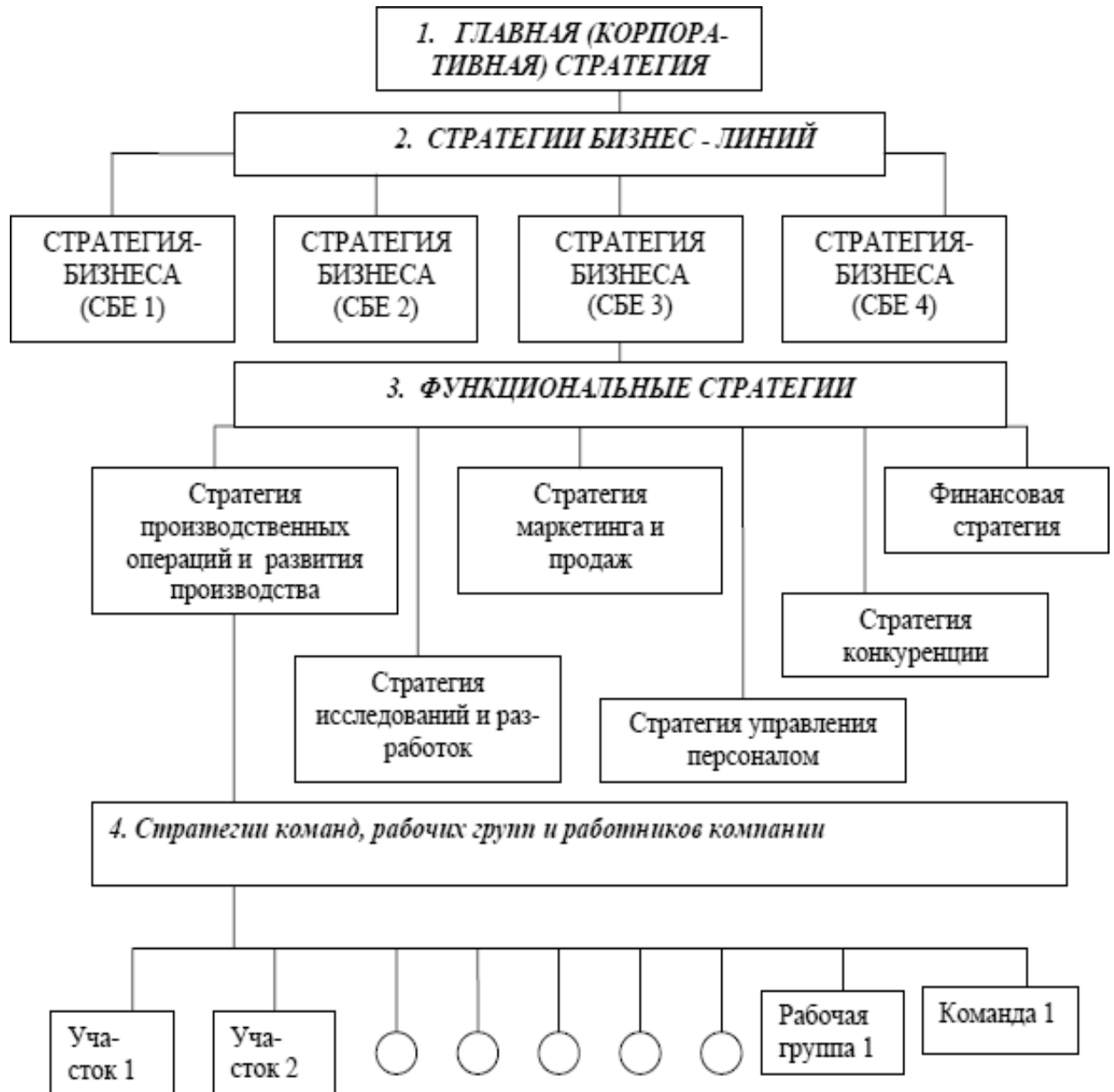


Рис. 3. Классификация стратегий по уровням компании. [14]

#### 1. Главная стратегия, корпоративная.

Эта стратегия описывает развитие организации как единого целого. Она формулируется на высшем уровне и является обязательной для всех подразделений организации.

Эффективная главная стратегия помогает организации успешно развиваться. В ней описываются общие данные развития компании. Лишь по наиболее важным, ключевым видам бизнеса и стратегическим бизнес-единицам могут приводиться их главные характеристики результатов дея-

тельности, например, объемы продаж, рентабельность, вклад бизнес-единицы в общие результаты компании.

Корпоративная стратегия также должна обеспечить эффект синергии. Синергия – это важнейшая характеристика сложных систем, означающая, что при взаимодействии различных подразделений и бизнес-единиц компании общий результат превышает сумму их деятельности отдельно.

Например, компания приобретает дистрибьюторскую сеть, в результате резко увеличиваются объемы ее продаж, нескольких бизнес-единиц, ранее не имевших доступа к новым клиентам. Общий результат существенно выше, чем сумма прибылей дистрибьюторской сети и бизнес-единиц, если бы они действовали отдельно друг от друга.

Поэтому корпоративная стратегия – это не сумма стратегий ее подразделений, а синтез стратегий развития подразделения.

Разработка этой стратегии является наиболее сложной задачей стратегического менеджмента.

## 2. Стратегии бизнес-линий или стратегии бизнес-единиц.

Эти стратегии разрабатываются, когда в компании существуют самостоятельные виды бизнеса и автономные или полуавтономные стратегические бизнес-единицы.

Бизнес-единица – это подразделение компании, осуществляющее полный цикл – маркетинг, производство, сбыт, а в ряде случаев исследования и разработки. Бизнес-единицы обладают большой самостоятельностью.

В различных компаниях могут быть установлены ограничения на те или иные решения, принимаемые менеджерами СБЕ. В целом СБЕ – это компания внутри компании, но все же даже в условиях ее максимальной автономии должны соблюдаться следующие ограничения на ее самостоятельные решения.

СБЕ не могут самостоятельно:

- изменять вид деятельности;
- продавать оборудование и технологии;



- брать кредиты, превышающие установленные ограничения;
- увольнять руководителя СБЕ и ключевых менеджеров.

Стратегии развития каждой СБЕ также разрабатываются с учетом корпоративной стратегии.

### 3. Функциональные стратегии.

Назначение этих стратегий – обеспечить выполнение стратегий бизнес-единиц и компании в целом. При их разработке учитываются общекорпоративные задачи и одновременно задачи развития подразделений в целом. Во многих компаниях ошибочно считают возможным обходиться без разработки данных стратегий и ограничиваться корпоративной стратегией и стратегиями бизнес-единиц. Но в этом случае возникает неясность в том, кто за что отвечает, какие задачи нужно решать в первую очередь, как координировать выполнение задач.

Эти стратегии чаще всего классифицируют по функциональным подразделениям компании. Другой подход связан с классификацией их по общим видам деятельности. Например, в таком виде: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, инновационная стратегия, стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратегия.

Следует отметить, что подход на основе разработки стратегий для функциональных подразделений более конкретен, так как ясно кто отвечает за разработку и внедрение. Следует также иметь в виду, что каждая стратегия должна быть инновационной.

Функциональные стратегии – это стратегии нижнего уровня, и они должны быть предельно конкретны. Во всех случаях необходимо разрабатывать стратегии развития функциональных подразделений.

### 4. Стратегии команд, рабочих групп и работников

Опыт стратегического менеджмента показал, что стратегия компании будет эффективно реализована, лишь когда общие стратегические цели верх-

него уровня преобразуются в стратегические цели работников нижних уровней, от которых зависит внедрение стратегий.

Стратегический менеджмент предполагает обеспечение взаимосвязей между стратегическими целями всех уровней управления компании. На Рис. 3 показана связь стратегий разных уровней.

Значимость стратегий четвертого уровня в настоящее время увеличивается в связи с развитием самоуправления и самоорганизации в компаниях, когда центр тяжести управленческих действий и решений переносится на сетевые структуры команды, рабочих групп и непосредственно на работников, реализующих стратегии.

Можно сказать, что стратегия обеспечивает развитие и процветание фирмы. Главными задачами стратегического маркетинга являются постоянное ориентирование и переориентирование всех видов деятельности фирмы в направлениях, обеспечивающих ее развитие и рентабельность.

### 1.3. Стратегические подходы в управлении отечественными и зарубежными компаниями

Базовая стратегия является центральным моментом в стратегической ориентации предприятия. От ее правильного выбора зависят все последующие маркетинговые действия предприятия. Это обстоятельство определяет необходимость тщательного обоснования данной процедуры. Однако, некоторые стереотипы относительно того, как необходимо конкурировать на российском рынке, в значительной степени мешают системно подойти к решению данной задачи.

Прежде чем приступить к выбору базовой стратегии необходимо избавиться от вредных стереотипов, штампов и ошибок. В первую очередь сказанное относится к неправильному представлению о том, какой рынок является наиболее перспективным с точки зрения конкуренции.

Предприниматели часто считают, что привлекательные рынки – это те, которые развиваются быстрее всех или используют совершенные технологии. Это не так.

Как показывает практика преуспевающие и перспективные рынки имеют высокие входные барьеры, протекции со стороны государства, дешевую систему поставок и самое меньшее число альтернативных отраслей, способных их заменить [13].

Бизнес с новейшими технологиями и высокой эффективностью больше всех подвержен атакам конкурентов, вероятность банкротства на таких рынках очень велика.

Необходимо также отметить, что для многих небольших предприятий смысл конкуренции сводится к тому, чтобы быть похожими на своих более крупных (мощных) конкурентов. Это придает им уверенность в себе. Однако подражать другим – значит лишиться какого-либо преимущества. Отсутствие конкурентных преимуществ – путь к банкротству. Но бывают ситуации, когда предприятия, обладая определенным конкурентным преимуществом, не предпринимают никаких усилий для того, чтобы не потерять его. Результат такого бездействия не может быть положительным.

С другой стороны, стремление быть первыми во всех сферах конкурентной борьбы, а также погоня за сиюминутными прибылями часто заставляет предприятия отказываться от ранее разработанной стратегии, что вносит хаос в деятельность предприятия и не позволяет ему сосредоточиться на долгосрочных целях в области конкурентной борьбы.

Вопрос на каком рынке извлекать прибыль всегда является одним из ключевых в маркетинговой ориентации предприятия. Однако, как показывает практика, чрезмерная концентрация на нем в ущерб другим важным параметрам стратегии конкуренции часто приводит к негативным последствиям.

Недостаточно внимания уделяется и определению начала и окончания периода использования разработанной стратегии конкуренции. Общая тенденция сокращения жизненного цикла товара, увеличение количества това-

ров, использующих технологические решения быстро сменяющие друг друга, изменение демографических характеристик рынка, политической ситуации в стране и другие динамические факторы осложняют правильный выбор начала внедрения новой стратегии фирмы и периода ее использования на рынке.

Устойчивое конкурентное преимущество – это отличие в выгодную сторону торгового предложения одной компании от предложений фирм-конкурентов, благодаря которому потребители целевых рынков делают выбор в его пользу. Преимущество достигается благодаря созданию товаров, по характеристикам или уровню сопутствующего обслуживания превосходящих продукцию конкурентов или предлагаемых по более низким ценам. Когда фирме удастся сформировать конкурентные преимущества, она завоевывает большую долю рынка, получает высокую прибыль и имеет возможность отразить атаки конкурентов.

Устойчивые конкурентные преимущества удовлетворяют четырем критериям [20].

1. Предоставляют выгоды для потребителей. Покупатели рассматривают отличие как предлагающее им существенную выгоду или блага.

2. Уникальны. Предоставляемые выгоды или блага невозможно получить у других поставщиков.

3. Устойчивы. Преимущество должно быть невозпроизводимо конкурентами. Необходимо установить барьеры на входе: препятствия в приобретении необходимых знаний и опыта, достижение экономии, обусловленной ростом масштаба производства, а также в виде патентов.

4. Прибыльны для фирмы. Компания предлагает товар или услуги, структура цены, затраты и объем производства которых позволяют получать прибыль.

Поиск конкурентных преимуществ начинается с выявления тех благ и выгод, которые особенно высоко оцениваются потребителями. Ценность для покупателей – это полезность или полное удовлетворение, которое они полу-

чают при использовании товара, а также минимальные цена и операционные издержки в течение всего срока службы продукта.

Например, президент компании изучает возможность приобретения небольшого представительского самолета. При рассмотрении различных вариантов полезность, предлагаемая различными моделями, определяется размером самолета, оснащением салона, скоростью, имиджем и другими характеристиками. Он также примет во внимание цену и сумму денег, которую компания позволит себе заплатить. Кроме того, президент, вероятно, оценит и другие издержки владения, связанные, например, с обслуживанием, трудовыми затратами, страхованием и амортизацией, которые зачастую превышают стоимость самого самолета. Следовательно, компания-поставщик должна изучить факторы, составляющие функцию предполагаемой полезности, ценовую эластичность, а также оценку потребителями основных операционных издержек.

При разработке маркетинговых стратегий в различных государствах мира потребуется рассмотреть серию вопросов, касающихся культурных аспектов потребителей, национального менталитета и пр.

Учет компаниями характера национальных потребностей можно проиллюстрировать на следующем примере. Так, в США фирмой General Foods успешно позиционировался напиток Tang, являющийся заменителем апельсинового сока [21]. Однако, выйдя на французский рынок, компании понадобилось учесть, что в этой стране сок на завтрак не пьют. Прекрасным примером маркетинговой стратегии стало правильное позиционирование. Потребителям товар был преподнесен как новый вид освежающего напитка, который годится для любого времени дня.

Также можно привести пример маркетинговой стратегии нового продукта, который впервые попадает на рынок той или иной страны. В этом случае компании необходимо проведение демографического анализа. Его результаты помогут понять, насколько нужен на этом рынке данный товар и какое количество людей сможет себе позволить приобрести его. Это поможет про-

вести разработку маркетинговой стратегии. На примере предприятия, выпускающего безалкогольные напитки («Кока-Кола»), можно проследить продвижение своего товара с использованием культурных аспектов. Так, для мексиканских детей из малообеспеченных семей компания специально разработала легкий питательный напиток, улучшающий рацион малышей [14].

При разработке долгосрочных планов реализации услуг финансово-кредитными учреждениями в первую очередь учитывается их неразрывная связь с ИТ-направлениями. Так, разработка маркетинговой стратегии на примере «Сетелем-банка» говорит о постоянном увеличении объема использования информационных технологий. Данный процесс потребует увеличения количества точек продаж, а также числа сотрудников. Маркетинговая стратегия банка предполагает и значительный рост расходов на оборудование, телефонию и телекоммуникации. При этом рассматриваются вопросы эффективного использования финансовых вложений. Несмотря на сложность задачи, большинство самых ключевых моментов разработанной стратегии банка реализуется в намеченные сроки.

«Nestle» – самый крупный мировой производитель продовольственных товаров. Своей задачей в рамках стратегии развития компания видит осуществление долгосрочных вложений.

В нашей стране компания постоянно инвестирует в местное производство, разработку новых продуктов, которые отвечают предпочтениям россиян, а также перерабатывает местное сырье и использует отечественные ингредиенты. Это позволяет соединить мировой опыт и лидерство в индустрии продуктов питания с потребностями целевой аудитории.

Стратегической целью Domino's Pizza является быстрая доставка горячей пиццы не более чем через 30 минут после принятия заказа. Здесь четко прослеживается уникальное конкурентное преимущество, выгодно выделяющее данную компанию на фоне других.

Таким образом, правильный выбор стратегии определяет дальнейшее развитие предприятия. Стратегия и тактика маркетинга успешных предприя-

тий в рыночной среде – это стремление к первым позициям и обход конкурентов, достигших в данный момент высоких показателей в деятельности, и укрепление своих позиций в дальнейшем. При разработке стратегии важно понимать, что клиентам должно быть предоставлено определенное конкурентное преимущество. Любое конкурентное преимущество должно основываться на выгодах и уникальности для потребителей, а также устойчивости и прибыльности для компании.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

### 2.1. Логика и этапы анализа конкурирующих компаний

На современном этапе экономического развития конкурентоспособность является важным элементом в экономике многих стран мира. В настоящее время в условиях рынка невозможно добиться стабильного успеха, если не рассчитать эффективность развития бизнеса, не накапливать сведения о собственных возможностях, о состоянии рынков, не оценивать место конкурентов на них и не проводить анализ конкурентоспособности своей фирмы. Конкурентоспособность предприятия представляет собой свойство, характеризующееся степенью реального и потенциального удовлетворения им определенной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [20].

Когда предприятие имеет высокую конкурентоспособность, это сопровождается удовлетворенностью и желанием потребителей повторно приобретать продукцию данной фирмы. На конкурентоспособность предприятия влияют не только качественные и ценовые параметры, но и уровень менеджмента, система управления денежными потоками, состояние рынка, степень внедрения инноваций, мотивация и квалификация рабочего персонала. Но несмотря на все эти условия, важнейшую роль занимает маркетинг (Рис. 4.).

Конкурентный анализ – это совокупность инструментов, помогающих изучить и понять цели конкурирующих фирм и выявить свои слабые и сильные места относительно них. Анализ конкурентной среды позволяет построить стратегию компании таким образом, чтобы максимально использовать свои сильные стороны и существующие возможности и в то же время снизить риски и ослабить существующие угрозы со стороны конкурентов.



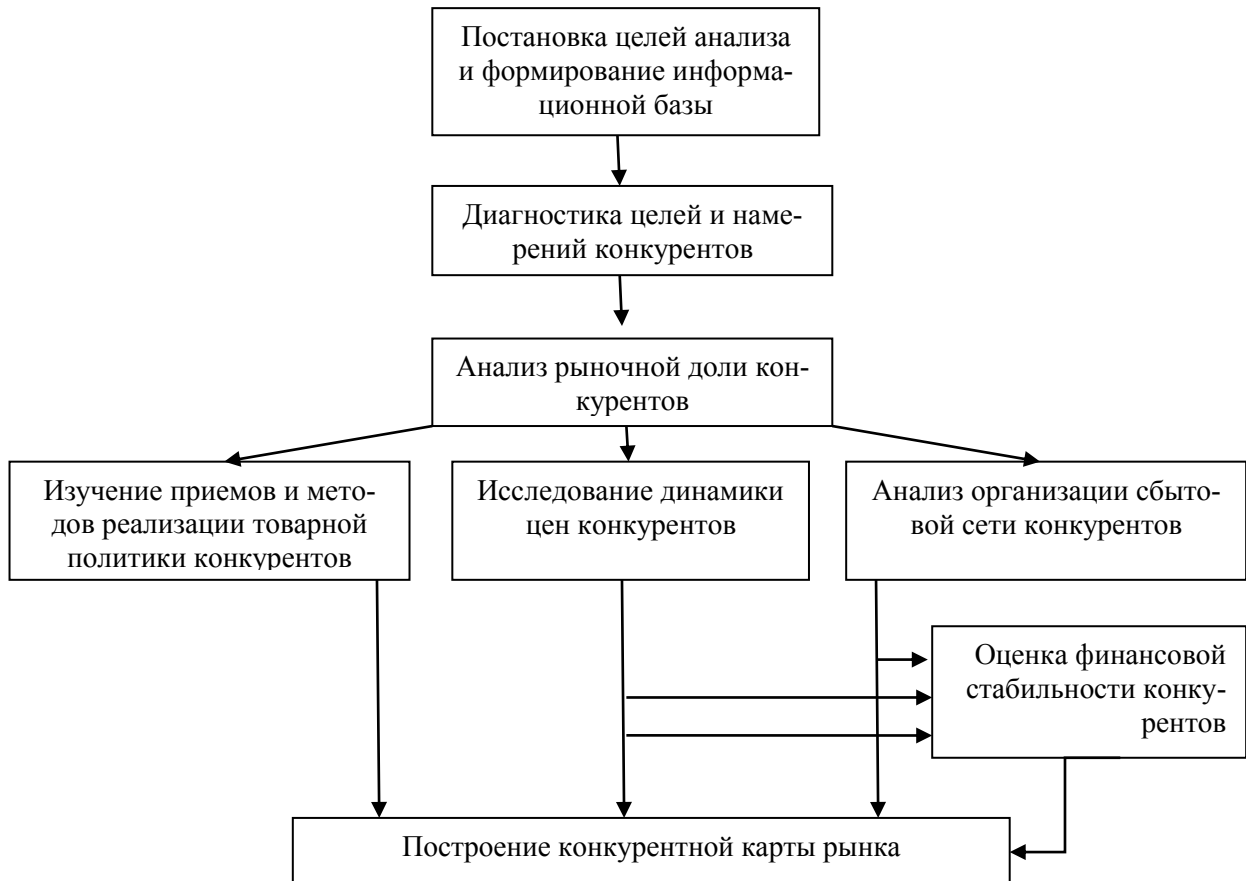


Рис. 4. Роль маркетинга в конкурентоспособности фирмы  
(рисунок разработан автором)

Постановка целей анализа и формирование информационной базы предполагает [1]:

- выбор целей анализа (осуществляется с помощью анализа производственно-хозяйственных возможностей предприятия и анализа конъюнктуры рынка);
- выбор географии рынка (осуществляется с учетом специфики использования товара, альтернативности предложенных на рынке товаров, стоимости транспортировки товаров до места их использования, частоты покупок);
- выбор группы конкурентов для анализа (в зависимости от поставленных целей используются следующие варианты приемов: выбор ближайших конкурентов; выбор более мощных конкурентов; выбор всех действующих

конкурентов в рамках географических границ рынка; выбор всех возможных конкурентов);

– создание информационной базы (осуществляется сбор первичных и вторичных данных, необходимых для проведения анализа).

Перейдем к рассмотрению этапов анализа конкурентов:

1. Сначала выделяются основные конкуренты. Необходимо учитывать собственную сферу деятельности, формат компании, целевую аудиторию и географическую привязку конкурентов.

2. Из собранной информации отбирается наиболее значимая. Данная информация разбирается и структурируется, формируя базу конкурентов.

3. Непосредственно анализ конкурентов. Очень важным здесь будет вопрос о том, что именно анализируется у конкурентов. Здесь все зависит от поставленных задач.

4. Анализируется трафик конкурентов.

5. На пятом этапе анализа обращается внимание на УТП (уникальное торговое предложение) конкурентов. Основная задача в данном случае – это понимание чем конкурент лучше. Доставка, скидка, акции и бонусы, реклама и используемые каналы продаж – на все на это обращается пристальное внимание.

6. SWOT анализ основных конкурентов. Имея ограниченный объем информации сделать это крайне сложно, однако нужно. В результате будет понимание, в какую сторону двигаться компании, и какие шаги предпринимать в конкурентной борьбе.

7. Последний этап – сведение все воедино. Все полученные данные компонуется в единый отчет с выводами, рекомендациями и данными.

Существует ряд типовых ситуаций в бизнесе, которые требуют проведения конкурентного анализа:

- разработка плана маркетинга;
- разработка плана продаж;
- определение ассортимента продукции и сбытовой политики;

- ценообразование с учетом ценовой политики конкурентов;
- выход товара на рынок: определение его ключевых потребительских свойств с учетом актуального и возможного будущего состояния конкурентного окружения;
- выбор каналов и способов продвижения товара с учетом используемых коммуникационных политик конкурентов.

При проведении конкурентного анализа необходимо придерживаться следующих основополагающих принципов:

- перед началом процесса необходимо четко обозначить его цели, так как без правильного целеполагания все дальнейшие действия могут не иметь нужного эффекта;
- выбрать определенный сегмент конкурентного окружения и определить в нем основных конкурентов, деятельность которых станет объектом конкурентного анализа;
- обязательно провести маркетинговый анализ основных конкурентов.

Для проведения продуктивного конкурентного анализа необходимо собрать максимально полные и достоверные сведения о конкурентах, которые получают из результатов маркетинговых исследований их деятельности с использованием следующих инструментов:

- анкетирование и опросы клиентов;
- посещение мест продаж с целью анализа качества оформления торговых точек, ассортиментной политики и принципов выкладки товара;
- интернет-источники;
- анкетирование и опросы экспертов по этой отрасли;
- поиск источников инсайдерской информации;
- отраслевые обзоры и открытые формы отчетности;
- публичные мероприятия с участием конкурентов – конференции, выставки, семинары.

Таким образом, мы убедились, что в современных условиях рынка нельзя обойтись без регулярного конкурентного анализа. Для этого нужно учитывать множество факторов: границы рынка, ЦА, трафик, объем продаж и т.д. Безусловно это трудоёмкий процесс, но его реализация позволит определить позицию компании и с учетом этого откорректировать стратегию или кардинально ее поменять.

## 2.2. Характеристика основных методов стратегического анализа

В настоящее время существует множество методов стратегического конкурентного анализа, среди которых можно выделить:

1. SWOT-анализ. Наиболее часто применяемый метод конкурентного анализа за счет своей простоты и наглядности. Суть заключается в выявлении сильных и слабых сторон самой фирмы, а также возможностей и угроз со стороны внешнего окружения. Анализ этих параметров и их взаимосвязи позволяет выстраивать стратегию компании, основанную либо на использовании своих сильных сторон, либо на уменьшении влияния слабых, для максимальной защиты от угроз и получения положительного эффекта от использования возможностей.

2. PEST-анализ. Этот метод позволяет эффективно изучить влияние макросреды на организацию за счет изучения рыночных тенденций. Его результаты – основа для описания возможностей и внешних угроз для последующего SWOT-анализа. Этот инструмент используют для долгосрочного стратегического планирования на срок до 5-ти лет с ежегодным обновлением.

3. SPACE-анализ. Основой данного метода конкурентного анализа является упор на продукт фирмы и ее финансовые возможности, как основные факторы успешности. Результатом применения метода будет определение своей конкурентной позиции.

4. Анализ продуктового портфеля компании (матрица BCG или матрица McKinsey). В соответствии с этими методиками все бизнесы компании пози-

ционируются в координатах: привлекательность рынка и конкурентный статус компании на этом рынке. Портфельный анализ - один из инструментов сравнения в стратегической деятельности предприятия, необходимый для определения правильных приоритетов в инвестиционной политике и получения рекомендаций в отношении будущей стратегии. С помощью данного анализа руководство компании может оценить деятельность фирмы, определить прибыльные направления для инвестиций, а также исключить наиболее неэффективные проекты. В процессе портфельного анализа проводится оценка конкурентоспособности компании, а также привлекательности каждого из потенциальных рынков сбыта.

Наиболее наглядным и понятным мы считаем метод SWOT-анализа. Показатели конкурентоспособности оцениваются по блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология.

SWOT-анализ позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

Результатом проведения SWOT-анализа предприятия является план действий с указанием их приоритетности сроков выполнения и необходимых ресурсов на реализацию.

Разные авторы рекомендуют проводить SWOT-анализ минимум 1 раз в год. Это позволит формировать бюджеты и проводить стратегическое планирование.

Данная методика SWOT-анализа (рис. 7.) позволяет максимально полно и подробно оценить риски и возможности компании, спланировать работающую маркетинговую стратегии товара:

- проводится анализ окружающей рыночной среды товара или услуги в разрезе внешних и внутренних факторов;
- на основе проведенного анализа формируются сильные стороны бизнеса, слабые стороны бизнеса, угрозы и возможности рынка для бизнеса;

- полученные параметры вносятся в SWOT-матрицу для удобства анализа;
- на основе SWOT-матрицы формируются выводы о необходимых действиях с указанием приоритетов выполнения и сроков.

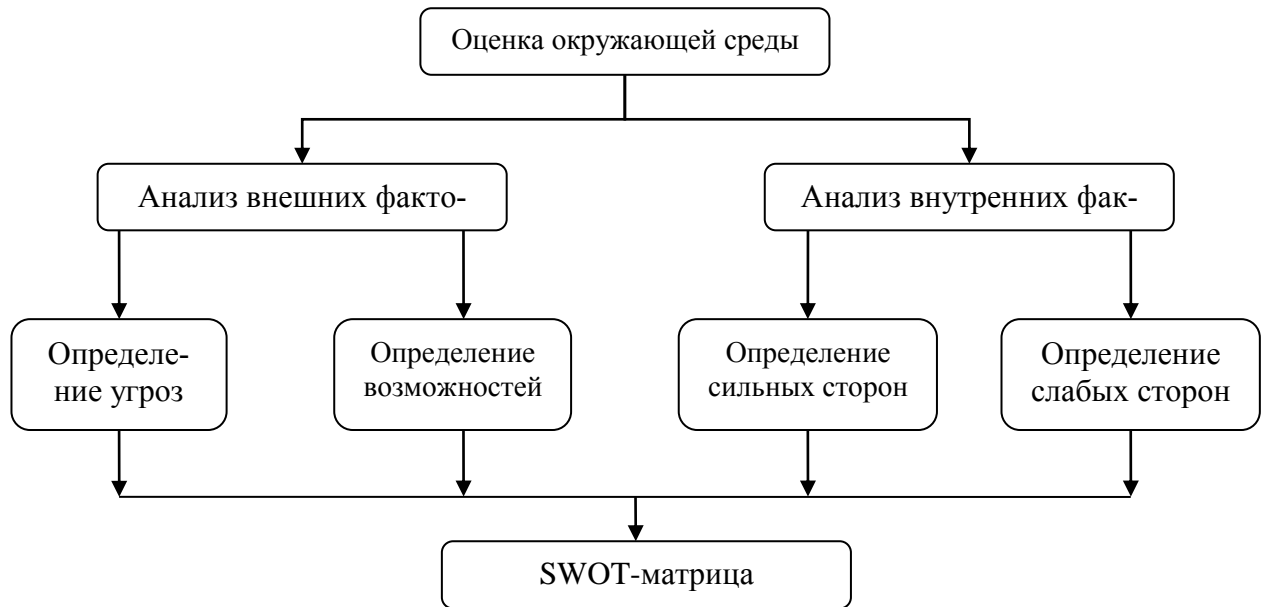


Рис 5. Схема проведения анализа  
(разработано автором)

В процессе проведения SWOT анализа привлечите заинтересованных в принятии решения людей, экспертов в различных вопросах. Стороннее мнение позволит составить анализ более объективно.

Таблица 1

Стандартный вид таблицы SWOT-анализа (составлено автором)

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>

Еще одним простым и удобным методом анализа макросреды является PEST анализ. PEST-анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных.

Таблица 2

Пример матрицы PEST-анализа [25]

<p><b>P (POLITICAL)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– тип управления государством</li> <li>– стабильность правительства</li> <li>– свобода слова и нормы законодательства</li> <li>– уровень бюрократии и коррупции</li> <li>– соц. помощь населению</li> <li>– наиболее вероятные политические изменения на 3-5 лет</li> </ul>	<p><b>E (ECONOMICAL)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– степень развития бизнес-структуры</li> <li>– темпы роста экономики, % ставки, курс валют и уровень инфляции</li> <li>– уровень безработицы и дохода населения</li> <li>– стоимость труда</li> <li>– степень развития банков</li> <li>– вероятные изменения на 3-5 лет</li> </ul>
<p><b>S (SOCIO-CULTURAL)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– численность населения</li> <li>– здоровье, образование, соц. мобильность</li> <li>– привычки и характер поведения</li> <li>– общественное мнение, нормы поведения</li> <li>– уровень и стиль жизни</li> <li>– вероятные изменения на 3-5 лет</li> </ul>	<p><b>T (TECHNOLOGICAL)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вклад технологий в развитие рынка</li> <li>– развитие интернета и мобильных устройств</li> <li>– степень использования и внедрения технологий</li> <li>– развитие научно-технических исследований</li> <li>– вероятные изменения на 3-5 лет</li> </ul>

Таким образом, каждая компания может выбрать любой метод анализа, который наиболее удобен для нее в каждой конкретной ситуации. Мы считаем самыми удобными методиками PEST и SWOT анализ.

Методика PEST-анализа используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа компании.

### 2.3. Методы анализа конкурентных позиций компании

Конкурентная позиция предприятия – совокупность сильных и слабых сторон организационно-экономического положения предприятия на отрасле-

вом и региональных рынках товаров и услуг относительно главных его конкурентов, достигаемого методами и средствами, не противоречащими положениям антимонопольного законодательства Российской Федерации. Конкурентный статус – позиция в конкуренции, своеобразный измеритель положения на рынке.

Алгоритм определения конкурентоспособности предусматривает:

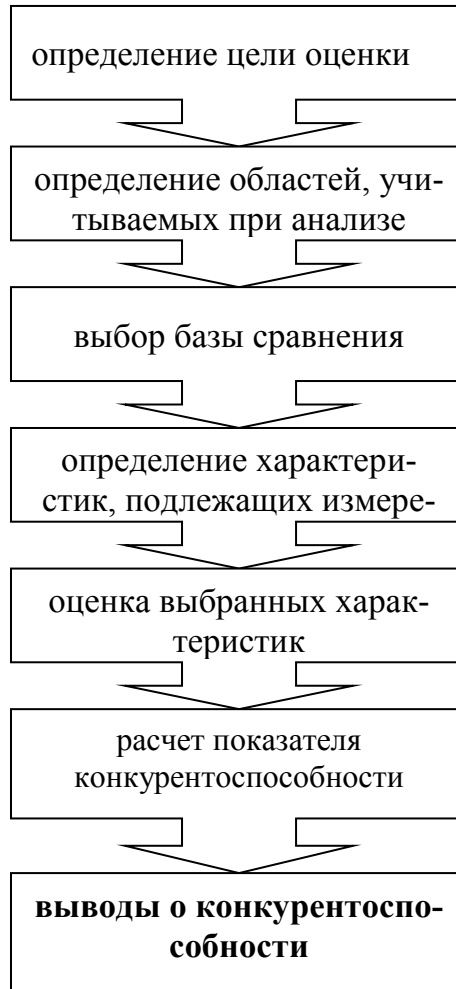


Рис. 6. Алгоритм определения конкурентоспособности  
(разработано автором)

Каждое предприятие обладает большим многообразием свойств (характеристик). Для правильной оценки их необходимо свести в однородные группы, определить количественные и качественные показатели, а также методику их измерения. Учесть все характеристики предприятия невозможно, поэтому следует выбирать наиболее важные. Следовательно, оцен-



ка конкурентоспособности компании зависит от целей анализа, практической возможности получения нужной информации; используемой методики измерения показателей.

Наиболее часто применяются следующие методы оценки конкурентных позиций организации.

Метод построения карты стратегической группировки применяется для изучения относительных конкурентных позиций компаний, действующих в отрасли. Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем:

1. Идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов и т. д.).

2. Положение фирм наносится на двухкоординатный график (по парам выбранных характеристик).

3. Отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область.

4. Отличается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичными стратегическими подходами к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

В результате, строится двумерная карта стратегической группировки отрасли.



Рис.7. Карта стратегической группировки отрасли [13]

Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Хотя фирмы в одних и тех же стратегических группах – ближайšie соперники, следующие ближайšie по рангу соперники – в ближайших группах. Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов.

Метод анализа LOTS. Данный метод был разработан примерно в 1980г. (на шведском языке означает «лоцман»). Суть метода исходит из того, что компания должна стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей. Метод LOTS включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия.

Анализ конкурентных позиций по методу LOTS включает 9 этапов и касается: существующего положения; стратегии; долгосрочных целей;

краткосрочных целей; методов и объектов анализа; кадрового потенциала; планов развития; организации менеджмента; отчетности.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – метод анализа влияния рыночной стратегии и конкурентной позиции на прибыль. Был разработан в середине 60-х годов в компании General Electric. PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Данная модель, использующая около 30 переменных, позволяет выявить около 67% факторов успеха компании [12].

Решающие факторы прибыльности для любой отрасли в соответствии с моделью PIMS подразделяются на три группы: конкурентная ситуация, производственная структура, рыночная ситуация. База данных этой модели формируется в Институте стратегического планирования, который находится в Бостоне и имеет филиалы в других странах [14].

Конкуренция – свойство, присущее развитой рыночной экономике. Она выступает в роли своеобразного раздражителя, побуждающего участников рынка совершенствовать и обновлять свои товары, повышать их качество, снижать цены, улучшать систему торгово-сбытового обслуживания. Конкуренция представляет собой соперничество, борьбу рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность продать свой товар на наиболее выгодных условиях и, как следствие, получить желаемую прибыль. Упорядоченная, введенная в определенные законом рамки, справедливая конкуренция встроена в механизм маркетинга. Конкурентная борьба – составная часть маркетинговой деятельности. Конкуренция оживляет рынок, благотворно действует на цены, заставляет производителей вносить новшества в привычную деятельность. В известном смысле конкуренция – двигатель прогресса.

Анализ конкурентов рынка в маркетинге – обязательный первый шаг перед разработкой маркетинговой стратегии. Он включает в себя подробное изучение деятельности основных игроков отрасли, начиная с анализа цен, ре-

кламы, ассортимента и заканчивая подробны SWOT анализом конкурентов [8].

Правильный анализ и оценка конкурентной среды предприятия позволяет создать устойчивое конкурентное преимущество продукта, выбрать правильные каналы коммуникации и снизить операционные риски.

Основная цель конкурентного анализа любой отрасли или рынка - получить достаточную информацию о сильных и слабых сторонах конкурента, о его стратегии, намерениях и возможностях для повышения эффективности собственных действий.

Сравнительный анализ конкурентов в отрасли может быть проведен очень подробно (вплоть до прогнозирования поведения конкурентов на несколько лет вперед), а может быть проведен достаточно емко для решения краткосрочных задач.

Возможные ситуации, в которых требуется проведение анализа конкурентного окружения:

- разработка маркетинговой стратегии, позиционирования товара;
- прогнозирование плана продаж;
- разработка ассортимента и товарной политики;
- установление цены на товар;
- разработка товара: выбор свойств и ключевых характеристик продукта;
- разработка стратегии продвижения продукта.

Рассмотрим подробно анализ конкурентов по Майклу Портеру [10]. Данный анализ представляет собой очень глобальную и основательную методику, которую рекомендуется проводить 1 раз в 3-5 лет. Анализ проводится по каждому конкуренту.

М. Портер считается настоящим «гуру» в конкурентном и отраслевом анализе рынка. Он разработал модель «пяти конкурентных сил», с помощью которой каждая компания может составить исчерпывающую оценку конкурентоспособности своего товара на рынке.

Таблица 3

**Основные этапы модели конкурентного анализа Майкла Портера**  
(составлено автором)

<b>Этап</b>	<b>Содержание</b>
Первый	Оценка потенциальных возможностей: подробное изучение преимуществ и слабых сторон конкурентов
Второй	Определение будущих целей: что движет конкурентом? Ключевая мотивация?
Третий	Определение текущей стратегии: что делает конкурент на рынке в настоящий момент и что он способен делать для увеличения прибыли?
Четвертый	Что думает конкурент: предположения конкурента о своем положении на рынке и об отрасли в целом
Пятый	Прогноз действий конкурента

На ежегодной основе рекомендуется проводить более простой мониторинг деятельности конкурентов. Основные блоки такого анализа [1]:

- характеристика внутриотраслевой конкуренции прогноз ее развития;
- составление конкурентной карты рынка;
- выбор ключевых, косвенных и прямых конкурентов;
- сравнительный анализ отдельного продукта и полного ассортимента компании с прямыми и косвенными конкурентами;
- сравнительный анализ условий ценообразования и ценовых стратегий;
- сравнительный анализ дистрибуции и распределения продукта;
- сравнительный анализ позиционирования и сформировавшегося имиджа бренда;
- сравнительный анализ методов и используемых каналов продвижения, в том числе и бюджетов;
- сравнительный анализ целевой аудитории, осведомленности и приверженности к продукту;

- сравнительный анализ используемых технологий, качества персонала и прочих ресурсов;
- составление укрупненного сравнительного SWOT-анализа конкурентов;
- анализ конкурентных преимуществ предприятия.

Для того, чтобы провести конкурентный анализ предприятия эффективно, необходимо собрать подробную информацию о ключевых игроках рынка. Необходимая информация может быть получена в результате проведения маркетинговых исследований конкурентов.

*Таблица 4*

Способы получения информации о конкурентах  
(составлено автором)

<b>Источник информации</b>	<b>Описание</b>
Опросы потребителей	количественный или качественный сбор мнений и представлений о конкурентах среди разных целевых групп для выявления слабых и сильных сторон компаний
Мониторинг мест продаж	скажет многое о качестве и условиях выкладки товара, стратегии в области промо-акций и ассортименте
Поиск в интернет	отзывы, сайты конкурентов, отчеты, обзоры и т.д.
Опросы экспертов рынка	помогут в понимании качества товара конкурентов, сложившегося имиджа на рынке
Опросы менеджеров по продажам	предоставят множество полезной инсайдерской информации «с полей» (через торговый персонал можно очень легко получить презентации, спец программы Ваших конкурентов)
Изучение отраслевых обзоров	в них часто публикуются финансовые показатели, открытые рейтинги, а также ключевые характеристики бизнеса
Тематические выставки, конференции и семинары	из данного источника можно получить информацию об участниках рынка, контактах и коммуникационной стратегии

Исследование конкурентов в маркетинге ничем не отличается от исследования потребителей. В таблице перечислены способы получения самой подробной и достаточной информации о конкурентах и товарах конкурентов.

Анализ полученной информации эффективнее и нагляднее проводить, используя метод сравнительного анализа конкурентов: сопоставление любых

параметров компании с аналогичными параметрами ключевых игроков для определения выигрышных и слабых сторон.

В системе маркетинга фирма, действующая на рынке, рассматривается не сама по себе, а с учетом всей совокупности отношений и информационных потоков, связывающих ее с другими субъектами рынка. Условия окружающей среды, в которой действует фирма, принято называть маркетинговой средой фирмы. Маркетинговая среда фирмы складывается из микросреды и макросреды [13].

Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентов, т. е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями.

Таким образом, конкуренты являются важной составляющей маркетинговой микросреды фирмы, без учета и изучения которой невозможна разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке.

Согласно федеральному закону РФ «О защите конкуренции» конкуренция – это состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [9]. Конкуренция выступает в роли стихийного регулятора общественного производства. Следствием конкуренции является, с одной стороны, обострение производственных и рыночных отношений, а с другой – повышение эффективности хозяйственной деятельности, ускорение НТП. Конкуренция относится к неконтролируемым факторам, которые воздействуют на деятельность организации. Потребность в маркетинговом изучении конкуренции в большей или меньшей степени существует во всех группах фирм.

Таким образом, главной задачей маркетинговых исследований внешней коммерческой среды и внутренней деятельности самого предприятия является ответ на вопрос о том, какие меры следует предпринять фирме для завое-

вания или поддержания собственной конкурентоспособности. Для этого фирма должна знать о своих возможностях (сильных и слабых сторонах) и о сильных и слабых сторонах конкурентов.

Следовательно, вопрос о конкурентоспособности фирмы и методах ее достижения является основным в рамках маркетинговых исследований фирмы вообще и исследований конкуренции на рынке в частности.



### 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИЙ

#### 3.1. Характеристика и анализ рынка гостиничных услуг РФ

В связи со стремительно растущими темпами развития туризма меняется и само понятие туристской индустрии. Одномерное определение, связанное, прежде всего, с туристами и организацией туристских поездок, уступает место многомерному понятию индустрия туризма (или индустрия гостеприимства.).

В соответствии с Российским законодательством индустрия туризма представляет собой совокупность гостиниц и иных средств размещения, объектов познавательного, делового, спортивного и иного назначения, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, органов осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также организации представляющие экскурсионные услуги и услуги гидов переводчиков.

Благодаря социальному, политическому и экономическому прогрессу услуги индустрии гостеприимства стали доступны широким слоям населения. Одновременно с ростом общего числа туристов и соответственно увеличившимся спросом на средства размещения заметное развитие получил основной компонент индустрии гостеприимства – гостиничный сектор, который является главной составляющей, поскольку обеспечивает первичные потребности человека в отдыхе, сне и еде.

Гостиничный бизнес – это наиболее стремительно развивающаяся отрасль сферы гостеприимства. Гостиничный бизнес направлен на обеспечение клиентов временным проживанием, питанием, а также на организацию их досуга. На сегодняшний день гостиничный бизнес – это одна из наиболее быстроразвивающихся и перспективных отраслей, которая может приносить существенную прибыль в масштабах национальной экономики государства.

Последние несколько десятков лет происходило формирование глобальной гостиничной индустрии. Лидирует по объемам номерного фонда Европа

(38,5% от общего числа), от нее немного отстает Америка (33,5%). Второе место по объемам заняли Восточная Азия и Тихоокеанский регион (рост составил 45,3%).

Российское государство активно пытается улучшить качество туристского обслуживания, что выражается, например, в развитии сети учебных заведений, чьей специализацией является подготовка специалистов для индустрии туризма. Также проводится реконструкция гостиниц, построенных ещё в середине XX века.

Кроме того, для развития этой индустрии в России есть все необходимые предпосылки, такие, например, как большое количество памятников культуры. Важной тенденцией российского рынка гостиничных услуг является проникновение международных сетевых компаний. Это в первую очередь связано с недостатком опыта российских компаний в гостиничном бизнесе. Их проникновение на российский рынок происходит различным путем: присоединением уже построенных гостиниц, поглощением конкурирующих гостиничных цепей, строительством новых объектов по своим технологиям и на свои средства.

Оценивая состояние гостиничного рынка России на сегодняшний день, можно говорить о нескольких характеристиках:

- выявляется тенденция концентрации гостиничных предприятий в тех регионах, где активнее всего развивается бизнес – это Москва, Санкт - Петербург, Сочи, и города миллионники, как, например, Воронеж, Новосибирск, Екатеринбург, Самара.

- все четче проявляется тенденция объединения отелей в цепи.

Главная цель объединений – повысить эффективность эксплуатации гостиниц, а методы, позволяющие достичь этой цели, сводятся, по существу, к набору стандартных технологий.

Тем не менее, как полагают специалисты, владельцы российских гостиниц в большинстве своем пока не готовы к привлечению сторонних управляющих компаний.

В отечественных условиях ведения бизнеса каждое гостиничное предприятие предпочитает выживать само по себе. Даже соглашаясь на отдельные совместные акции (участие в выставке на едином стенде, членство в ассоциации, рекламные мероприятия и т. п.), владельцы гостиниц или их директора не готовы допустить сторонние управленческие компании ни к маркетингу, ни тем более к ценовой политике или влиянию на механизмы управления. Пока внедрить современные формы гостиничного менеджмента могут только те структуры, которые на правах собственника смогут объединить несколько гостиничных предприятий, и в дальнейшем на своем положительном примере будут способствовать продвижению прогрессивных методов управления на российском рынке гостиничных услуг.

На данный момент в Российской Федерации туристская индустрия получает поддержку государства. Органы государственной власти РФ в целях создания благоприятных условий для развития внутреннего и въездного туризма в пределах своей компетенции осуществляют поддержку развития туризма посредством бюджетных инвестиций, установления налоговых, визовых, таможенных, инвестиционных льгот, а также иных льгот, стимулирующих развитие туризма на территории России.

Согласно расчетам аналитиков DISCOVERY Research Group, представленным в «Анализе рынка туристических услуг в России», объем рынка туризма в России в 2018 г. составил 526,421 млрд руб., что на 15 % выше, чем в 2017 г. В структуре объема рынка туризма наибольший процент занимает сегмент внутреннего туризма. На его долю приходится больше 53% рынка в целом (% от натурального объема).

Внутренних туристов притягивают Краснодарский край и Крым (составляют 34% рынка внутреннего туризма России). Помимо этого, популярным направлением туризма остается Московская область, на которую приходится 20% внутреннего туризма России.

Рассмотрим рынок туристических услуг Краснодарского края. Перспектива развития Краснодарского края как курорта во многом зависит от каче-

ства и разнообразия его уникальных природных лечебных ресурсов. Развитие же туризма неизбежно влечет за собой как позитивные, так и негативные для окружающей среды последствия.

Санаторно-курортный и туристский комплекс Краснодарского края является крупнейшим в Российской Федерации и состоит из 1 030 средних и крупных средств размещения, представленных 839 санаторно-курортными организациями и организациями отдыха с числом мест 198,3 тыс. единиц, 191 гостиницей с числом мест 21,4 тыс. единиц.

В настоящее время в Краснодарском крае широкое распространение получили средства размещения вместимостью от 5 до 30 номеров, принадлежащие индивидуальным предпринимателям и предназначенные для проживания туристов (неорганизованных отдыхающих). Большинство таких объектов строится и вводится в эксплуатацию как индивидуальные жилые дома. Число мест в таких средствах размещения практически сравнялось с коечной емкостью всего санаторно-курортного и туристского комплекса края и в несколько раз превышает номерной фонд традиционных гостиниц.

Основными препятствиями для получения достоверных стоимостных оценок масштабов санаторно-курортного и туристского комплекса края и его влияния на экономику Краснодарского края являются отсутствие необходимой государственной статистической информации о деятельности санаторно-курортного и туристического комплекса и слабая экономико-статистическая изученность туристской деятельности как на уровне края в целом, так и на уровне муниципальных образований.

Курортно-туристский комплекс является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей экономики Краснодарского края. Объем услуг курортно-туристской отрасли составляет третью часть от общего объема платных услуг населению в крае. Курортно-туристский комплекс Краснодарского края – это 1040 здравниц и более 400 туристских предприятий. Здравницы в период максимального развертывания могут принимать 220 тысяч отдыхающих (это треть емкости всех курортов России). Частный сектор в летнее вре-

мя может принять около 200 тысяч неорганизованных (без путевок) отдыхающих.

Черноморское побережье Краснодарского края является одним из главных курортных районов России. Крупные курорты: Сочи, Анапа, Геленджик, имеются бальнеологические курорты Ейск на Азовском море, Горячий Ключ в предгорьях Западного Кавказа, а также горноклиматическая станция Красная Поляна. Вдоль побережья Чёрного моря и в прилегающих горных районах Западного Кавказа (в том числе по Кавказскому заповеднику) проходят всероссийские туристские маршруты.

Подводя итог, скажем, что на территории края расположено множество отелей, входящих в состав крупных зарубежных гостиничных цепей. Согласно национальному туристическому рейтингу Краснодарский край занимает второе место, уступая лишь 0,6 баллов Москве и Московской области. Количество туристов увеличивается и на фоне этого растут доходы гостиниц. Также Краснодарский край имеет самый большой в стране номерной фонд и опережает все регионы по числу ночевок в гостиницах.

### 3.2 Сравнительный анализ рыночных стратегий основных игроков рынка гостиничных услуг Краснодарского края

Привлечение потребителей гостиничных услуг за счет низкой цены целесообразно применять, если цена является решающим фактором для целевого сегмента. Примером могут служить гостиницы, ориентированные на размещение больших групп школьников.

В данном подходе не учитываются особенности потребителей, их предпочтения и основным конкурентным преимуществом выступает только цена продукта.

Наиболее предпочтительным вариантом для гостиничного бизнеса является привлечение потребителей за счет дифференцированного предложе-

ния, что позволяет более качественно и полно удовлетворить потребности целевого сегмента.

Базовые конкурентные стратегии для отдельных типов гостиниц представлены в таблице 6.

*Таблица 6*

Варианты конкурентных стратегий в гостиницах с различным номерным фондом

Конкурентное преимущество Вид гостиницы	Низкие издержки	Дифференциация продукта
Малая гостиница	Стратегия фокусирования с акцентом на экономию в издержках	Стратегия фокусирования, основанная на дифференциации с ориентиром на один-два сегмента
Средняя гостиница	Стратегия экономии на издержках	Стратегия дифференциации с ориентиром на три-четыре сегмента
Крупная гостиница	Стратегия экономии на издержках	Стратегия дифференциации в нескольких сегментах

Малая гостиница должна придерживаться стратегии фокусирования, основанной на дифференциации с ориентиром на один два сегмента, так как ее вместительность обычно мала, чтобы стремиться охватить различные рыночные сегменты. Ее основной целевой рынок мал по размеру, но является более доходным.

Стоит учитывать, что для обслуживания рынка малых гостиниц требуются, как правила, особые товары и услуги. Подробное изучение потенциального сегмента позволит конкурировать с крупными и средними гостиницами. При формировании ассортимента малой гостиницы необходимо учитывать степень важности каждой услуги для целевой аудитории, а также ее популярность.

Средним гостиницам предлагается использовать стратегию дифференциации с ориентиром на три-четыре целевых сегмента. При чем в зависимости от размера гостиницы, руководство может выбирать различные по ем-

кости сегменты по средствам более или менее детального их деления. При формировании комплекса услуг необходимо учитывать потребности целевых сегментов и популярность среди них тех или иных услуг.

Для крупных гостиниц целесообразно использовать стратегию дифференциации. У данного типа гостиниц значительно больше необходимости привлекать несколько сегментов рынка, так как затраты на содержание таких средств размещения превышают затраты малых и средних гостиниц в несколько раз. Отличительной особенностью крупных гостиниц является широкий ассортимент дополнительных услуг, реализуемый как на внутреннем (постояльцы гостиницы), так и на внешнем (жители города, где расположена гостиница) рынках.

Рассмотрим конкурентные стратегии основных игроков гостиничного бизнеса в Краснодарском крае.

1. Hilton Garden Inn. Данная гостиничная цепь входит в число крупнейших, представленных на территории Краснодарского края. Отель оборудован бизнес-центром, тремя конференц-залами, комнатой отдыха, фитнес-центром, рестораном и подземной парковкой. Постоянный поток бизнес-туристов, иностранных гостей и множества Российских знаменитостей, обеспечивает практически круглогодичную 100% загрузку отеля.

Hilton Garden Inn Krasnodar открыт с апреля 2013 года и вот уже 5 лет является стандартом качественного обслуживания. Отель занимает 1 место в рейтинге 10 лучших отелей Краснодара с 9,2 баллами из 10, по версии Booking.com. Также, он имеет оценку 4,8 из 5 на Tripadvisor.ru.

В данном отеле действует бонусная программа лояльности Hilton Honors, воспользоваться которой можно во всех отелях данной сети. Через эту программу компания реализует стратегию партнерства, сотрудничая со многими авиакомпаниями, магазинами, платежными системами.

Также, важную роль в стратегии развития отеля занимает обеспечение общего впечатления на гостей. Каждый работник (от охранника до директора) стремится обеспечить максимальную удовлетворенность гостей. Персо-

нал разговаривает с постояльцами, узнает, как прошел их день и что их волнует, стремясь своевременно решать все возникающие проблемы. основополагающим принципом отеля является создание таких условий, когда каждый гость чувствует, что о нем заботятся, его ценят и уважают.

2. Park Inn. Данная сеть отелей Park Inn by Radisson® является молодым и активным брендом в сегменте средней ценовой категории с гостеприимными традициями гостиничного бизнеса и приемлемыми ценами. В центре их внимания то, что действительно того стоит: комфортабельные кровати, безупречно чистые номера, дружелюбный персонал и легко доступные услуги. Все отели сети в количестве более чем 140 штук, расположенные в разных частях мира, могут похвастаться наличием ключевых удобств, красочным интерьером и инновационными ресторанами: гости могут насладиться самым лучшим сном в городе – в любой момент.

Гости могут ощутить на себе тепло уникальной философии обслуживания «Yes I Can!» в отелях Park Inn. Персонал полностью отдает гостям свое внимание, что находит отражение в позитивном, профессиональном подходе, который сотрудники демонстрируют каждый день снова и снова, так что у гостей остаются незабываемые впечатления. Также данная сеть отелей является социально ответственной, внося вклад в защиту окружающей среды и имея знак экомаркировки.

3. Swissôtel Resort. Современная гостиница является сочетанием элегантной простоты и безупречного стиля. В отеле отличная инфраструктура, включающая великолепный СПА-комплекс, тренажёрный зал, комнаты для переговоров, рестораны, оборудованный собственный пляж с шатрами для отдыха и детской площадкой.

Видение отеля звучит следующим образом: «Завоевать признание как сеть отелей, предоставляющая высококлассный сервис, следующая последним тенденциям в дизайне и несущая в себе особенности современной швейцарской культуры». Основной акцент в видении делается на его первой ча-



сти: «завоевать признание», поскольку сеть «Swissotel» является сравнительно молодой.

Основу культуры отеля составляют ценности – это моральные принципы, принятые в компании и постоянно практикуемые ее работниками. Они включают: уважение, порядочность, ответственность, безопасность. Сотрудники обязаны иметь безупречный внешний вид, чистую униформу и обувь, улыбаться и приветствовать коллег и гостей приветствовать тех, кто ожидает в очереди, помогать гостям, быть вежливыми, признательными, уважительными и сопереживающими; относиться внимательно к каждой проблеме гостя и находить решения, способствовать поддержанию чистоты, порядка и безопасности в отеле; обучаться и совершенствоваться, принимая предложения к улучшению; в качестве своего кредо сеть «Swissotel» выбрала фразу «Страсть к совершенству».

4. Marriott. Будучи одной из самых сильных торговых марок в мире, «Marriott» завоевал безусловное признание потребителей, его предпочитают клиенты, у него впечатляющий международный охват и отличная репутация.

Миссия компании: «Занять и удержать ведущее положение на рынке гостиничных услуг, проявляя особую заботу по отношению к гостям, партнерам по бизнесу, сотрудникам и обществу». Ко всему прочему компания является социально-ответственной.

Бизнес компании «Marriott» строится на фундаментальных идеалах сервиса, оказываемого клиентам, сотрудникам и обществу. Эти идеалы незыблемы, уникальны и делают компанию великой, являясь краеугольным камнем для всех сотрудников компании «Marriott».

Мы видим, что крупные сети гостиниц в современных условиях делают упор непосредственно на качество личного общения с клиентом, чтобы гости не чувствовали дискомфорта и могли в полной мере наслаждаться отдыхом, пользуясь всем спектром предоставляемых услуг.

Таким образом, использование конкурентных стратегий способствует формированию и укреплению имиджа предприятия, включающего повыше-

ние престижа гостиницы, его репутации, известности, а также позволяет повысить лояльность клиентов и конкурентоспособность на рынке гостиничных услуг.

### 3.3 Маркетинговое исследование модели потребительского поведения при выборе гостиничных услуг

Цели исследования:

- Определить предпочтения потенциальных потребителей гостиничных услуг;
- Выяснить перспективные направления развития деятельности.

Задачи исследования:

- Выбор методов для проведения исследования.
- Сбор данных для анализа.
- Проведение анализа типологий и мотиваций потребителей.
- Синтезирование полученной информации и её последующее представление в графическо-текстовой форме.

Гипотеза:

В связи с обостренной политической обстановкой, в настоящий момент большинство людей стали путешествовать по России. Соответственно, предполагается, что данная тенденция в ближайшем будущем будет ещё больше нарастать. При выборе потребители руководствуются в первую очередь ценовым фактором.

Данное маркетинговое исследование будет носить описательный (дескриптивный) характер. Оно будет заключаться в простом описании тех или иных аспектов реальной маркетинговой ситуации, связанной с поведением потребителей при выборе отелей.

Была сделана выборка в 30 человек. Данного количества опрошенных людей достаточно для первичной оценки факторов и мотивов принятия ре-

шения о путешествии и представления типového поведения потребителя гостиничных услуг. В исследовании приняли участие представители молодежи, так как мы считаем их наиболее активным пластом населения с постоянным стремлением путешествовать и наличием свободного времени.

Для проведения исследования выбран один из методов полевых исследований, в частности, исследование с применением анкетирования. Участникам выборки были розданы анкеты, в которых представлен список из 25 контрольных вопросов с вариантами ответа. В большинстве вопросов необходимо было выбрать лишь один вариант (наиболее подходящий для респондента), однако в некоторых вопросах предусматривался выбор нескольких вариантов.

В опросе приняли участие 20 женщин и 10 мужчин в возрасте от 18 до 25 лет.

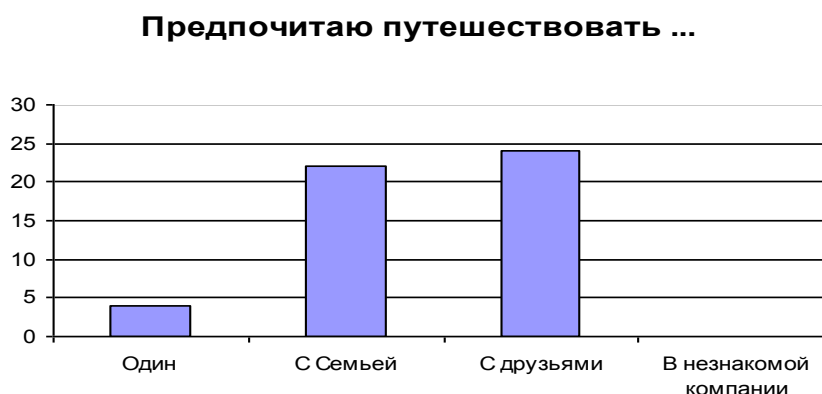


Рис. 8. Модель путешествий

Опрошенные предпочитают путешествовать с друзьями, так ответило 24 человека, 22 любят семейный отдых с самыми близкими, четверых привлекает самостоятельный отдых.

В длительные путешествия (дольше 2 дней) большинство респондентов отправляются стабильно раз в год, 28% путешествуют 2 раза в год и чаще. Подавляющее большинство опрошенных (88%) путешествуют летом.

Такое же количество респондентов путешествовало за последний год по России, 12% посетили Европу.

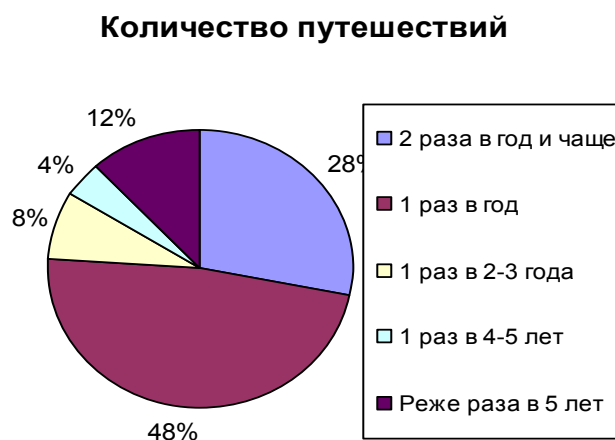


Рис. 9. Количество путешествий

Респондентов попросили выбрать цену стандартного двухместного номера за сутки, которую они считают наиболее приемлемой для них.

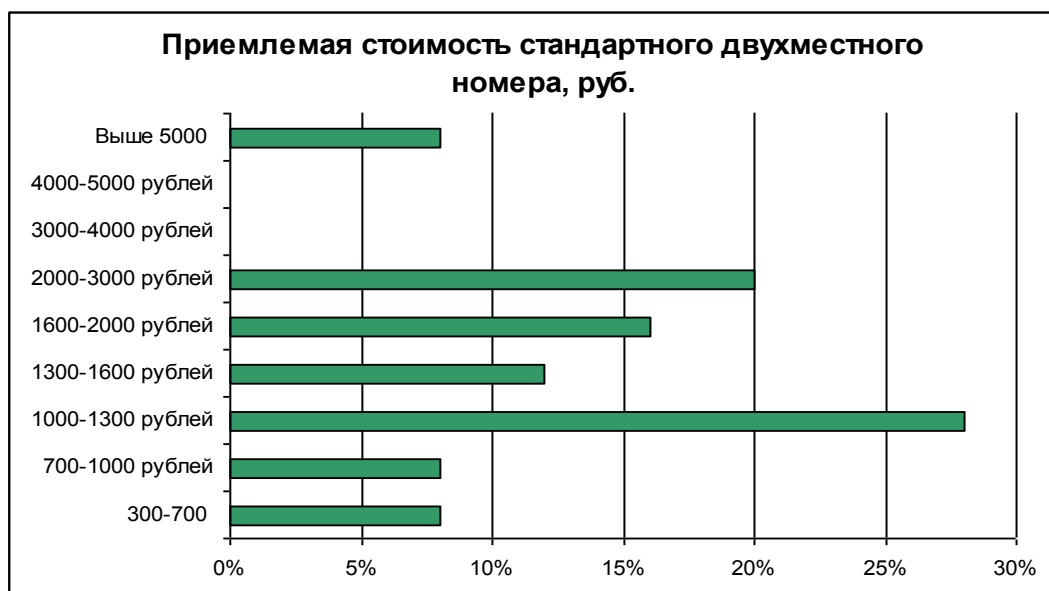


Рис.10. Ценовой диапазон

Лидером оказался ценовой диапазон от 1000 до 1300 рублей. Если объединить первые три позиции, то можно считать наиболее удачным ценовым диапазоном, который не отпугнет клиентов – от 1000 до 3000 рублей.

Но что же побуждает людей отправиться в путешествие?

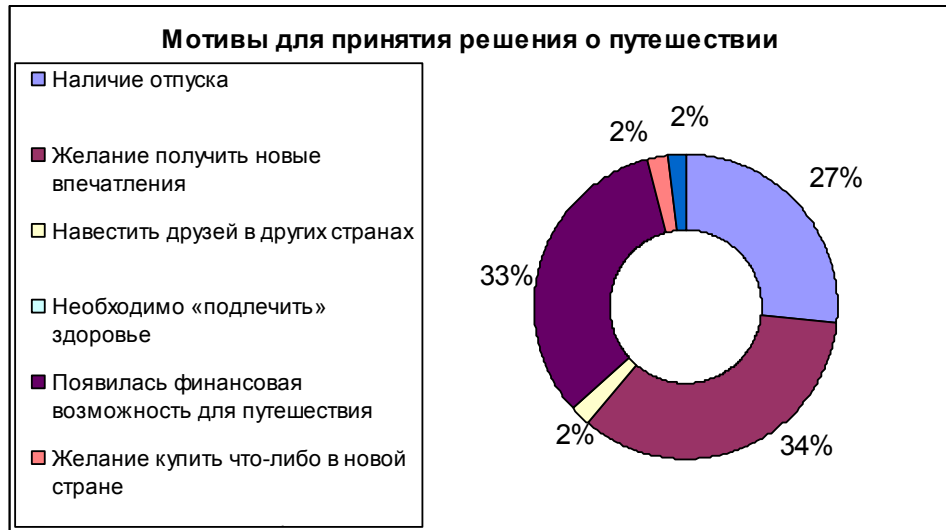


Рис. 11. Мотивы принятия решения

В первую очередь это желание получить новые впечатления, а также появление финансовой возможности для путешествий. Далее идет наличие отпуска или выходные (праздничные) дни.

Необходимо было понять, как потребители выбирают место отдыха.



Рис. 12. Выбор места отдыха

Для большей части опрошенных весомым аргументом будут советы друзей и знакомых, отдохнувших в определенном отеле. Затем идут описания мест отдыха в интернете (в том числе на сайтах бронирования) и интуиция. А вот советам турагентства не доверяет ни один из респондентов.

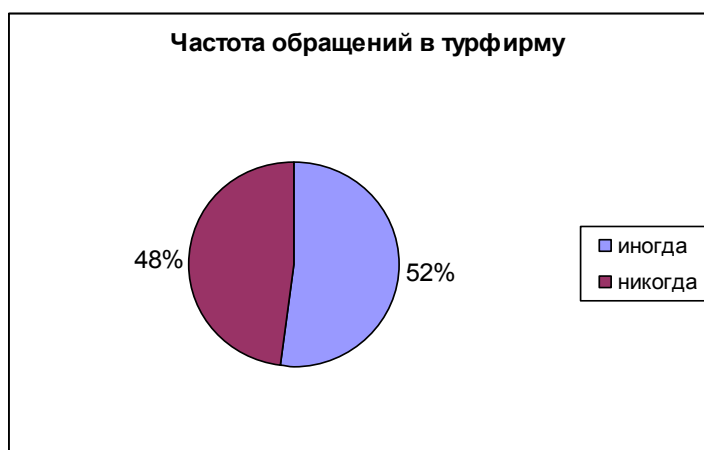


Рис. 13. Частота обращений в турфирму

И это легко объяснить: почти половина опрошенных не обращается в турфирмы для организации своего отдыха. Те же, кто обращается, делают это из-за нехватки времени на самостоятельное планирование отдыха либо ради помощи в получении визы. Можно сделать вывод, что сотрудничество отелей с турагентствами является спорным вопросом. Предположим, что для оптимального соотношения издержек и прибыли сотрудничать с турагентствами будет целесообразно гостиницам, планирующим размещение экскурсионных групп школьников во время каникул и праздников.

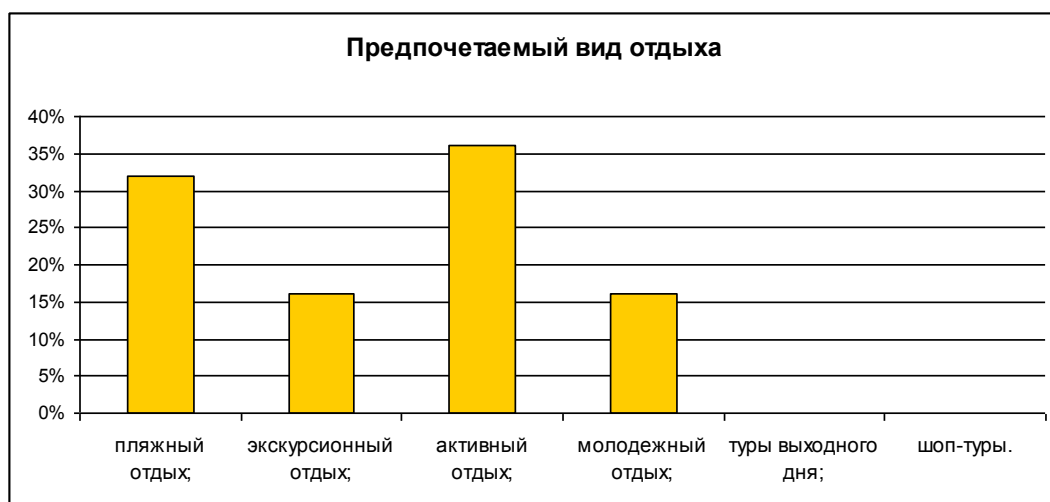


Рис. 14. Вид отдыха

В настоящее время люди предпочитают активный отдых и выбирают его чаще пляжного (Рис. 14.). Далее располагается экскурсионный и молодежный отдых (выезд на шашлыки, например, и т.п.).

При этом 61% считает более удобным возможность выбора и бронирования отеля на сайте или на специализированных сервисах бронирования. Самая оптимальная продолжительность отдыха 7-10 дней.

Наиболее эффективным стимулом для выбора определенного отеля является скидка, «горящие туры», так считают 92% респондентов.

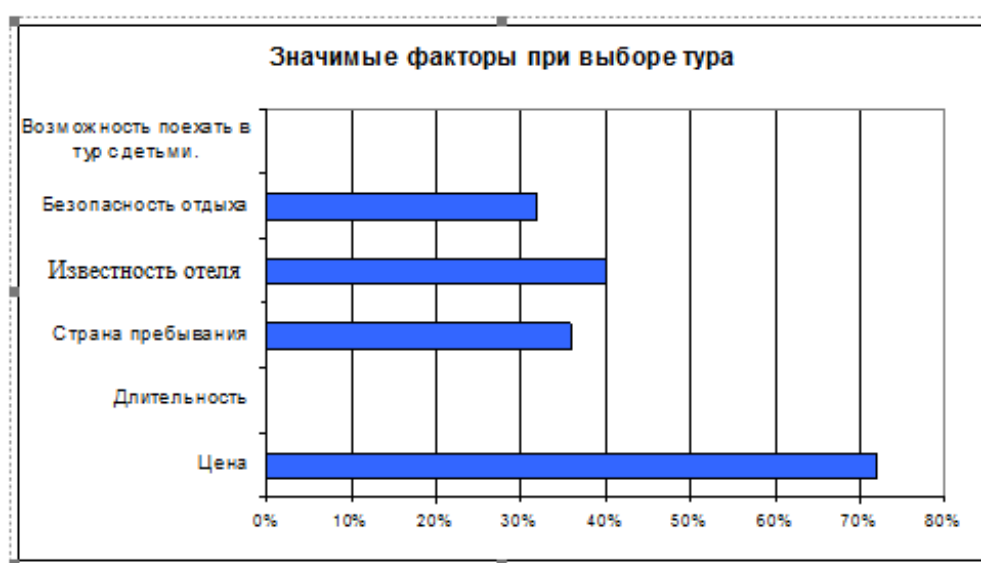


Рис. 15. Факторы при выборе отеля

Наиболее важным фактором при выборе отеля является стоимость номера, затем идет известность отеля, страна пребывания и безопасность отдыха. Длительность тура, а также возможность поездки с детьми являются неважными факторами.

Перед окончательным решением по выбору гостиницы потребители рассматривают от 2 до 6 сайтов. Больше 7 предложений не изучает никто.

После окончания отдыха его оценивают в первую очередь по уровню обслуживания, удобству номерного фонда, чистоте, наличию дополнительных услуг, возможности питаться в отеле и дружелюбию персонала.

В конце мы попросили оценить возможность выбора и бронирования отеля повторно.

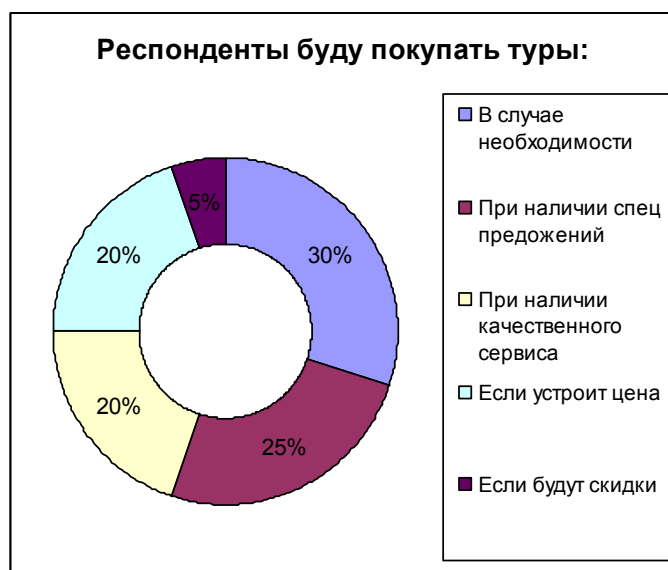


Рис. 16. Причины повторного выбора отеля

Это будет возможно при наличии специальных предложений, качественного сервиса, приемлемости цены и наличие скидок. Но большинство респондентов вернутся в отель повторно независимо от этих факторов просто в случае необходимости, обусловленной различными причинами (привычка, удобство и т.д.).

К сожалению, некоторые местные гостиничные цепи не могут похвастаться высоким уровнем обслуживания. В основном, главной претензией к ним является недостаточный уровень профессионализма персонала, а также несоблюдение норм чистоты и гигиены в номерах. Эта проблема может объясняться неграмотным подбором кадров, ленью, пренебрежением должностными инструкциями персонала, и, как правило, недостаточно высоким уровнем обучения в вузах, по данным сервисным специальностям.

Можно сказать, что гостиничные цепи плодотворно влияют на развитие Краснодарского края. Рядовой турист выберет для отдыха гостиницу с мировым именем и гарантией высокого уровня обслуживания, нежели неизвестную ему до этого гостиницу местной сети. Следовательно, чем больше зару-



бежных гостиничных цепей будут представлены на территории края, тем больше гостей - туристов он привлечет.

Можно выделить модель поведения молодежи при выборе гостиницы. Это активный человек, в основном путешествующий в компании друзей. Он выбирает известный отель, объясняя это гарантией качества услуг. Советы друзей и цена номера (от 1000 до 3000 руб.) будут определяющими факторами при выборе места отдыха.

Ранее мы выяснили, что основополагающим принципом функционирования гостиничных цепей считается максимальная удовлетворенность гостей. Каждый постоялец должен чувствовать себя комфортно, понимать, что его ценят и уважают. Однако результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод, что стратегические принципы развития отелей требуют некоторой корректировки.

Выделим основные стратегические направления, позволяющие достигнуть максимальной удовлетворенности всех общественных групп (в частности, выделенного молодежного сегмента):

- целесообразным будет ориентация деятельности на потенциально привлекательную нишу молодежи;
- выделение номерного фонда с более низкими ценами, за счет отсутствия дополнительных услуг;
- ввод специальных предложений для путешествующих компаний (например, в периоды снижения основного трафика гостей);
- система скидок для студентов, в том числе партнерские программы или системы кэшбек;
- возможность подбора вариантов активного отдыха с помощью персонала гостиницы, знающих специфику предложений в конкретном городе.

Данные направления позволят достичь не единоразового увеличения трафика, а систематического повторного бронирования и установления лояльного отношения к гостиничной сети.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкуренция – свойство, присущее развитой рыночной экономике. Она выступает в роли своеобразного раздражителя, побуждающего участников рынка совершенствовать и обновлять свои товары, повышать их качество, снижать цены, улучшать систему торгово-сбытового обслуживания. Конкуренция представляет собой соперничество, борьбу рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность продать свой товар/услугу на наиболее выгодных условиях и, как следствие, получить желаемую прибыль. Упорядоченная, введенная в определенные законом рамки, справедливая конкуренция встроена в механизм маркетинга. Конкурентная борьба – составная часть маркетинговой деятельности. Конкуренция оживляет рынок, благотворно действует на цены, заставляет производителей вносить новшества в привычную деятельность. В известном смысле конкуренция – двигатель прогресса.

Конкурентные стратегии – это важная и неотъемлемая часть современных рыночных отношений. Фирма или предприятие выстраивает свою конкурентную стратегию исходя из занимаемой позиции на рынке, т.е. является ли она лидером рынка, претендентом на лидерство, последователем либо обитателем ниши. Проводит анализ своих конкурентов и оценивает свои возможности, и лишь затем выбирает подходящую для себя конкурентную стратегию.

Для каждого сегмента характерно оригинальное поведение потребителей, а, значит, собственная конкурентная стратегия, которую наилучшим образом может реализовать предприятие на этом сегменте. В конкурентной борьбе можно придерживаться наступательной и защитной стратегий. Любые конкурентные преимущества непрерывно подвергаются атакам конкурентов, особенно богатых ресурсами.

Показатели деятельности компании непосредственно зависят от эффективности ее маркетинговой стратегии. Выбор целевых рынков является осно-

вой создания стратегии позиционирования компании или ее торговых марок на этих рынках. Установление оптимального соответствия между ключевыми компетенциями компании и существующими на рынке потребностями зачастую предусматривает проведение анализа нескольких рыночных сегментов. Выбор целевых рынков основывается на задачах стратегического планирования и маркетинговой стратегии компании. Эти рынки, в свою очередь, служат ориентирами для стратегического планирования и основой разработки стратегии позиционирования, что является первым этапом создания маркетинговой программы.

Маркетинговая стратегия представляет собой совокупность целей, ценностей, направлений, принципов, ограничений и других факторов для обеспечения устойчивого развития и адаптации фирмы к постоянному воздействию внешних факторов при условии удовлетворенности заинтересованных групп.

Можно сказать, что стратегия обеспечивает развитие и процветание фирмы. Главными задачами стратегического маркетинга являются постоянное ориентирование и переориентирование всех видов деятельности фирмы в направлениях, обеспечивающих ее развитие и рентабельность.

Таким образом, правильный выбор стратегии определяет дальнейшее развитие предприятия. Стратегия и тактика маркетинга успешных предприятий в рыночной среде – это стремление к первым позициям и обход конкурентов, достигших в данный момент высоких показателей в деятельности, и укрепление своих позиций в дальнейшем. При разработке стратегии важно понимать, что клиентам должно быть предоставлено определенное конкурентное преимущество. Любое конкурентное преимущество должно основываться на выгодах и уникальности для потребителей, а также устойчивости и прибыльности для компании. Для поддержания конкурентоспособности фирма должна знать о своих возможностях (сильных и слабых сторонах) и о сильных и слабых сторонах конкурентов.

Следовательно, вопрос о конкурентоспособности фирмы и методах ее достижения является основным в рамках маркетинговых исследований фирмы вообще и исследований конкуренции на рынке в частности.

К сожалению, некоторые местные гостиничные цепи не могут похвастаться высоким уровнем обслуживания. В основном, главной претензией к ним является недостаточный уровень профессионализма персонала, а также несоблюдение норм чистоты и гигиены в номерах. Эта проблема может объясняться неграмотным подбором кадров, ленью, пренебрежением должностными инструкциями персонала, и, как правило, недостаточно высоким уровнем обучения в вузах, по данным сервисным специальностям.

Можно выделить модель поведения молодежи при выборе гостиницы. Это активный человек, в основном путешествующий в компании друзей. Он выбирает известный отель, объясняя это гарантией качества услуг. Советы друзей и цена номера будут определяющими факторами при выборе места отдыха.

Можно сказать, что гостиничные цепи плодотворно влияют на развитие Краснодарского края. Рядовой турист выберет для отдыха гостиницу с мировым именем и гарантией высокого уровня обслуживания, нежели неизвестную ему до этого гостиницу местной сети. Следовательно, чем больше зарубежных гостиничных цепей будут представлены на территории края, тем больше гостей - туристов он привлечет.

Мы видим, что крупные сети гостиниц в современных условиях делают упор непосредственно на качество личного общения с клиентом, чтобы гости не чувствовали дискомфорта и могли в полной мере наслаждаться отдыхом, пользуясь всем спектром предоставляемых услуг.

Таким образом, использование конкурентных стратегий способствует формированию и укреплению имиджа предприятия, включающего повышение престижа гостиницы, его репутации, известности, а также позволяет повысить лояльность клиентов и конкурентоспособность на рынке гостиничных услуг.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2013
2. Ансофф И. Стратегическое управление. СПб: Питер, 2010
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. Гриф МО РФ. – СПб: Питер, 2011
4. Костецкий А.Н. Конспекты лекций по стратегическому маркетингу. Краснодар, 2019
5. Костецкий А.Н.. Маркетинг: ключевые темы. Часть 1: учеб. пособие. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2013
6. Котлер Ф., Вонг В., Сандерс Дж. Основы маркетинга: пер. с англ. М.: Вильямс, 2011
7. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Пер. с англ. – СПб: Питер, 2008.
8. Крвенс Д. Стратегический маркетинг. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
9. Лапицкая Л.В. Конкурентный анализ и маркетинговое исследование. СПб.: 2014
10. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «О защите конкуренции»
11. Анализ конкурентов. URL: <http://powerbranding.ru/competition/analiz-konkurentov/>
12. Бизнес-стратегии ведущих компаний мира URL: <http://www.strategplann.ru/overall-strategy/examples-of-business-strategy-of-leading-companies-in-the-world.html>
13. Конкурентный анализ URL: <https://plan-pro.ru/entsiklopediya-biznes-planirovaniya/marketing-i-analiz/konkurentnyj-analiz-metody-etapy-primery/>

14. Карты стратегической группировки URL:  
<https://yandex.ru/images/search?text=карты%20стратегической%20группировки%20пример>
15. Классификация стратегий URL:  
<https://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>
16. Маркетинговая стратегия компании URL: <https://sales-generator.ru/blog/marketingovaya-strategiya-kompanii/>
17. Маркетинговый анализ конкуренции. URL: <http://economics.studio/tema-marketingovyy-analiz-konkurentsii-12816.html>
18. Матрица BCG и матрица McKinsey URL: [https://rik-company.ru/BCG\\_McKinsey.html](https://rik-company.ru/BCG_McKinsey.html)
19. Метод SWOT анализа в стратегическом управлении. URL:  
<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/>
20. Методы анализа конкурентных позиций URL:  
[https://studopedia.su/9\\_91944\\_metodi-analiza-konkurentnih-pozitsiy.html](https://studopedia.su/9_91944_metodi-analiza-konkurentnih-pozitsiy.html)
21. Основные принципы планирования URL: <https://studfiles.net/preview/3858051/page:3/>
22. Оценка конкурентоспособности предприятия. URL:  
<http://www.grandars.ru/ocenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html>
23. Примеры разработки маркетинговой стратегии URL:  
<https://www.syl.ru/article/360792/marketingovaya-strategiya-primeryi-razrabotki>
24. Система стратегий предприятия URL: <https://lektsii.org/4-462.html>
25. Теоретические основы стратегий маркетинга URL:  
[https://studwood.ru/1275835/marketing/strategicheskii\\_marketing\\_suschnost\\_soderzhaniya](https://studwood.ru/1275835/marketing/strategicheskii_marketing_suschnost_soderzhaniya)
26. PEST анализ: разбираем подробно. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/>