

## Содержание

### Введение

1. Теоретические основы конкурентоспособности туристского рынка
  - 1.1 Понятие о конкурентоспособности предприятия
  - 1.2 Конкурентная среда туристского рынка. Конкурентная карта рынка
2. Анализ деятельности туристической фирмы "Мега Мир"
  - 2.1 Общая характеристика турфирмы "Мега Мир"
  - 2.2 Исследование конкурентной среды туристического рынка
  - 2.3 SWOT анализ "Мега Мир"

### Заключение

### Библиографический список

### Введение

Конкурентоспособность турфирмы сегодня - это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

Конкурентоспособность включает в себя три основные составляющие.

- Качество выполняемых турфирмой услуг.
- Политику сбыта и качественного сервиса по предоставлению туристических услуг (предпочтения потребителя).
- Предпочтения потребителя (выход фирмы на целевой рынок потребителя, определение своей ниши на рынке (сегмента)).

Актуальность темы. В современной экономике главным направлением финансово-экономической и сбытовой стратегии каждой турфирмы становится повышение конкурентоспособности для закрепления его позиций на рынке в целях получения максимальной прибыли.

Объектом исследования являются туристская компания "Мега Мир" города Екатеринбург.

Предметом исследования выступает рассмотрение конкурентной среды на туристическом рынке Екатеринбурга и выявление путей повышения конкурентоспособности турфирм.

Цель: разработка стратегии развития туристической фирмы "Мега Мир"

Задачами данной курсовой работы являются:

- Определить сущность и специфику турфирмы;
- Оценить конкурентоспособность туристских фирм;

- Составить карты конкурентоспособности;
- Дать характеристику турфирмы;
- Составить SWOT анализ турфирмы.

Методы исследования: теоретико-методологический анализ, SWOT-анализ, конкурентный анализ карт.

Структура работы состоит из: введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

## 1. Теоретические основы конкурентоспособности туристского рынка

### 1.1 Понятие о конкурентоспособности предприятия

Для того, чтобы более полно осветить сущность конкурентоспособности предприятия, необходимо дать как можно полное представление о конкурентоспособности.

Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

"Европейский форум по проблемам управления" определил, что конкурентоспособность - это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов. Недостаток этого определения, в том, что оно касается только товара и учитывает исключительно ценовые и неценовые характеристики.

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку, либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества. Чем выше конкурентоспособность страны, тем выше жизненный уровень в этой стране.

Конкурентоспособность предприятия - это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами или услугами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции.[2]

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда таких факторов, как:

- конкурентоспособность товаров предприятия на внешнем и внутреннем рынках;
- вид производимого товара;
- ёмкость рынка (количество ежегодных продаж);
- лёгкость доступа на рынок;

- однородность рынка;
- конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;
- конкурентоспособность отрасли;
- возможность технических новшеств в отрасли;
- конкурентоспособность региона и страны.

Сформулируем общие принципы, которые дают конкурентные преимущества производителям:

1. Нацеленность всех и каждого работника на действие, на продолжение начатого дела.
2. Близость предприятия к клиенту.
3. Создание автономии и творческой атмосферы на предприятии.
4. Рост производительности благодаря использованию способностей людей и их желанию работать.
5. Демонстрация важности общих для предприятия ценностей.
6. Умение твёрдо стоять на своём.
7. Простота организации, минимум уровней управления и служебного персонала.
8. Умение быть одновременно мягким и жёстким. Держать под жёстким контролем наиболее важные проблемы и передавать подчинённым менее важные.

Как показывает мировая практика рыночных отношений, взаимосвязанное решение этих проблем и использование данных принципов гарантирует повышение конкурентоспособности предприятия. [3]

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия-производителя продукции соотносятся между собой как часть и целое. Возможность компании конкурировать на определённом товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы.

Поскольку конкуренция предприятий на рынке принимает вид конкуренции самой продукции, возрастает значение свойств, сообщаемых продукции предприятия, изготовившего и продающего её на мировом рынке.

Для того, чтобы более полно осветить сущность конкурентоспособности продукции, необходимо дать как можно полное представление о продукции (товаре).

Как известно, товар - главный объект на рынке. Он имеет стоимость и потребительную стоимость (или ценность), обладает определенным качеством, техническим уровнем и надёжностью, задаваемой потребителями полезностью, показателями эффективности в производстве и потреблении, другими весьма важными характеристиками. Именно в товаре находят отражение все особенности и противоречия рыночных отношений в экономике. Товар - точный индикатор экономической силы и активности производителя. Действенность факторов, определяющих позиции производителя, проверяются в процессе конкурентного соперничества товаров в условиях развитого рыночного механизма, позволяющего выявить отличия данного товара от товара - конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее

удовлетворение. Для этого товар должен обладать определенной конкурентоспособностью.

В литературе определяется, что конкурентоспособность товара - это такой уровень его экономическо-технических, эксплуатационных параметров, который позволяет выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными товарами на рынке. Кроме того, конкурентоспособность, сравнительная характеристика товара, содержащая комплексную оценку всей совокупности производственных, коммерческих, организационных и экономических показателей относительно выявленных требований рынка или свойств другого товара. Она определяется совокупностью потребительских свойств данного товара - конкурента по степени соответствия общественным потребностям с учетом затрат на их удовлетворение, условий поставки и эксплуатации в процессе производственного и (или) личного потребления. [4]

Рассмотрим отдельно все составляющие показатели конкурентоспособности товара. Так, технические показатели товара определяются оценкой соответствия его технического уровня, качества и надежности современным требованиям, которые выдвигаются потребителями на рынке. Эти требования наиболее полно отражают их общественные и индивидуальные потребности при достигнутом (прогнозируемом) уровне социально-экономического развития и научно-технического прогресса как у нас в стране, так и за рубежом.

Основные требования потребителей к техническим показателям находят отражение в национальном и международном стандартах.

Под стандартизацией понимают разработку и установление технических показателей (норм) для принятой к выпуску продукции, способов ее маркировки, упаковки, транспортировки и хранения. Документ, которым определяется (нормируется), стандартизируемый продукт, называется стандартом. Он является не только техническим, но и государственным документом. Стандарты включают в себя полную характеристику товара и содержат технические условия на его изготовление, правила приемки, сортировки, упаковки, маркировки, транспортировки и хранения. При оценке качества товара, прежде всего, определяется его соответствие стандартам.

Соответствие стандартам это регламентируемый потребительский параметр, нарушение которого сводит конкурентоспособность товара к нулю.

В каждой стране существует своя система стандартизации товаров, соответствующая степени развития национальной экономики, науки, техники и технологии.

Вместе с тем по мере углубления интеграции национальной экономики в мировую экономику и расширения внешнеэкономического сотрудничества товаропроизводителей все большее значение приобретает развитие международной стандартизации товаров и достижение соответствия национальных стандартов международным требованиям качества товаров.

Международные стандарты устраняют ограниченность, разнородность, противоречивость национальных форм и правил различных стран. В этих целях функционирует специально созданная Международная Организация

Стандартизации.

Международный координационный центр по стандартизации - постоянно действующее Совещание правительственных должностных лиц при Европейской Экономической Комиссии ООН. Совещание разрабатывает рекомендации правительствам стран-членов относительно стандартизации товаров, наиболее важных для международной торговли.

Качество товара - это степень достижения установленного технического уровня при производстве каждой единицы товарной продукции. Оно определяется либо органолептическим методом (при помощи органов чувств), либо лабораторными исследованиями с использованием приборов аппаратов, реактивов и других технических средств.

Техническая конкурентоспособность товаров - показатель весьма гибкий и динамичный. Он перманентно меняется в соответствии с темпами научно-технического прогресса, происходящего как внутри страны, так и у ведущих мировых производителей той или иной продукции.

Целесообразно рассмотреть также коммерческие условия конкурентоспособности. К ним относят:[5]

- ценовые показатели;
- показатели, характеризующие условия поставок и платежей за поставляемые товары;
- показатели, характеризующие особенности действующей на рынке производителей и потребителей налоговой и таможенной системы;
- показатели, отражающие степень ответственности продавцов за выполнение обязательств и гарантий.

Уровень цены непосредственным образом определяет ценовую конкурентоспособность товара. Понятно, что чем ниже уровень, тем при прочих равных условиях выше конкурентоспособность производимой продукции на рынке и, значит, предпочтительнее позиции ее изготовителя в соперничестве с другими производителями аналогичной продукции. И наоборот, более высокий уровень цены снижает ценовую конкурентоспособность товаров, сводя ее нередко к нулю. С учетом данных условий и формируется ценовая политика в борьбе за повышение конкурентоспособности производимых товаров.

Такая же картина просматривается и с выполнением условий поставок и платежей. Чем эти условия более гибкие, чем более они соответствуют интересам покупателей, тем предпочтительнее товар в конкретном соперничестве с другими товарами на рынке. В первую очередь это касается сроков и форм поставок товаров и предлагаемого продавцом разнообразия форм расчетов и платежей за осуществление поставки.

Также напрямую влияет на конкурентоспособность принимаемые на себя изготовителем товара гарантии и ответственность за выполнение обязательств по поставкам в установленные сроки товаров высокого качества и надежности.

Организационные условия приобретения товаров производителями обеспечивают реальное выполнение коммерческих показателей по конкурентоспособности. К ним

относят:

- обеспечение максимально возможного приближения продавцов товара и к показателям, влияющего на снижение издержек обращения и, значит, на уровень его цены;
- доставка товара до места потребления не только крупным оптом-транзитом, но и мелкими партиями через складские предприятия. В основе экономики доставки товаров лежит умение грамотно пользоваться транспортными уставами, кодексами, правилами перевозок, транспортными тарифами и другими основополагающими документами в этой области;
- расширение послепродажного сервиса, оказываемого потребителям с гарантийным и послегарантийным обслуживанием.

В настоящее время покупатель предъявляет к продавцу товара обязательные требования: сервис должен обеспечить работоспособность товара в течение всего срока службы. Продавец со своей стороны всемерно способствует тому, чтобы ожидания покупателя оправдались, и поэтому организация сильной сервисной службы и ее эффективное функционирование является первоочередной заботой на рынке. Организация сервиса должна следовать основным правилам эффективного обслуживания потребителей. Для этого необходимы:

1. хорошо подготовленная стратегия, определяющая наиболее оптимальный уровень сервиса для каждого сегмента работника;
2. умелое использование рекламы, доносящей до покупателя все преимущества сервиса и гарантирующей прочную связь клиента с покупателем;
3. учетная система поставки запасных частей;
4. система правил вызова сотрудников сервисной службы к клиенту;
5. обучение персонала, связанное с доведением до каждого исполнителя стандартов обслуживания.

Конкуренция - состязательная работа между товаропроизводителями за наиболее выгодные рынки сбыта. Конкуренция выступает как высшая побудительная сила, которая заставляет изготовителей продукции повышать ее качество, снижать затраты на производство, повышать производительность труда.

Рассмотрим мягкие составляющие конкурентоспособности. Рыночное состязание предприятий и конкуренция стран, в которых они расположены, оказывают взаимное влияние. Интервенционистская политика сама по себе может нанести большой ущерб предприятию и в то же время конкурентоспособность такой страны, как Швейцария, не может быть делом только лишь политики, свой вклад в нее должны внести и сами предприятия. В основе этих главных аспектов конкурентоспособности лежит нечто, что можно назвать "мягкими" составляющими конкурентной борьбы, которые не могут быть оценены в денежном выражении и вообще трудно поддаются количественному определению.

В промышленно развитых странах эти составляющие играют, как правило, большую роль, чем в развивающихся. В то же время "мягкие" составляющие не поддаются политическому манипулированию, а их изменение требует больше времени, чем, например, такие трудноосуществимые мероприятия, как повышение

производительности труда или построение инфраструктуры. Несмотря на отсутствие разработанных методик изучения, игнорировать эту группу факторов конкурентной борьбы нельзя. Среди них можно выделить следующие:

**Трудовая этика.** Конкурентоспособность во многом зависит от желания и умения трудиться. Во многих развитых странах недостает чувства того, что работа представляет собой нечто самоценное. Если речь идет о сопоставлении конкурентоспособности, то только высокого уровня производительности труда недостаточно.

**Гибкость и готовность к самосовершенствованию.** Безусловно, приверженность традициям, выверенным вариантам решений и т.п. имеют свои преимущества. Однако в борьбе с конкурентами, обладающими совершенно иной ментальностью, готовых быстро отреагировать на любое желание клиента и новые тенденции, эти преимущества сходят на нет.

**Готовность работать в сфере обслуживания.** Нежелание этого может оказаться фатальным для развития общества, особенно в случае, если это - одна из важнейших отраслей экономики. Общество должно понять, что работа в сфере обслуживания не означает унижения человеческого достоинства. Это обычная работа, необходимая для конкурентоспособности экономики, в которой клиент хочет и должен быть главным действующим лицом.

**Уровень претензий.** Население развитых стран привыкло рассматривать свой высокий жизненный уровень как нечто само собой разумеющееся. Такая позиция лишает общество всякой гибкости, снижает, в конечном счете, конкурентоспособность экономики. Это делает неуправляемыми государственный бюджет, систему социальных гарантий, уровень издержек на рабочую силу.

**Открытость внешнему миру.** Препятствия доступу иностранных товаров на внутренний рынок, возможности иностранным гражданам получить контрольный пакет акций в предприятии, склонность к переоценке собственных возможностей и достоинств, нежелание изучать мировой опыт и т.п. негативно влияют на экономику.

**Мобильность рабочей силы.** Высокий уровень жизни, развитая система социальных гарантий вызывают нежелание рабочей силы учиться, работать за границей, постигать опыт других стран. Отставанию страны в этом отношении способствует закрытость внутренних рынков рабочей силы от внешнего воздействия и вмешательства.

**Дух конкуренции.** Конкурентоспособность формируется там, где присутствует дух соревнования. Менталитет, например, швейцарцев полностью лишен такого качества. Они предпочитают картельные соглашения, а не споры и столкновения.

**Корпоративность** явилась основой так называемых общественных договоров, благодаря которым в значительной мере были достигнуты успехи в прошлом. Однако в настоящее время и на перспективу складывается иная обстановка.

Конкуренция - необходимое явление при условии, что предложение превышает спрос и, как правило, возникает между товарами, а не производителями. Различают следующие виды конкуренции: функциональная, видовая, предметная, ценовая.

Функциональная - может возникать из-за того, что одну и ту же потребность можно

удовлетворить по-разному.

Видовая - выпуск аналогичных товаров разными предприятиями или одним предприятием, но разного оформления. Важно иметь образ предприятия.

Предметная - как правило, между аналогичными товарами разных предприятий.

Ценовая - наиболее простой вид. Снижая цену, можно осуществить захват рынка.

Нельзя забывать, что конкурентоспособность - это, прежде всего лишь сравнительная, а значит, относительная оценка свойств товара. Если бы на рынке не было конкурентов, с товарами которых потребитель сравнивает товар производителя, то нельзя было бы говорить и о его конкурентоспособности.

Комплекс конкурентоспособности товара состоит из трех групп элементов: технических, экономических и социально-организационных.

Технические параметры наиболее жесткие. По ним можно судить о назначении товара, его принадлежности к определенному виду (классу) продукции. Это также характеристики, отражающие технико-конструкторские решения. Сюда относятся стандарты, нормы, правила, законодательные акты, определяющие границы изменения технических параметров. Это также и эргономические показатели, отражающие, насколько товар соответствует свойствам человеческого организма и его психики (удобство работы, скорость утомления, степень стыковки человека с машиной).

Экономические параметры представлены величиной затрат на производство товара: его ценой, расходами на транспортировку, установку, ремонт, эксплуатацию и техническое обслуживание, обучение персонала. Вместе все эти расходы образуют цену потребления. Цена потребления, как правило, выше цены продажи. Покупатель делает затраты не только на приобретение товара, но и на его потребление.

Наиболее конкурентоспособен не тот товар, за который просят минимальную цену на рынке, а тот, у которого минимальная цена потребления за весь срок его службы у покупателя.

Социально - организационные параметры - это учет социальной структуры потребителей, национальных особенностей в организации производства, сбыта, рекламы товара.

Таким образом, рассмотрев понятие о конкурентоспособности предприятия, можно сделать следующие выводы:

1. Под конкурентоспособностью понимают:

- свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке;
- способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке;
- характеристику, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

2. К коммерческим условиям конкурентоспособности относят:

- ценовые показатели;

- показатели, характеризующие условия поставок и платежей за поставляемые товары;
- показатели, характеризующие особенности действующей на рынке производителей и потребителей налоговой и таможенной системы;
- показатели, отражающие степень ответственности продавцов за выполнение обязательств и гарантий.

### 3. К организационным условиям относят:

- обеспечение максимально возможного приближения продавцов товара к показателям, влияющим на снижение издержек обращения;
  - доставка товара до места потребления не только крупным оптом-транзитом, но и мелкими партиями через складские предприятия;
  - грамотное пользование транспортными уставами, кодексами, правилами перевозок, транспортными тарифами и другими основополагающими документами в этой области;
  - расширение послепродажного сервиса, оказываемого потребителям с гарантийным и послегарантийным обслуживанием.
- 4. Стандарты играют большую роль в определении конкурентоспособности:
- соответствие стандартам это регламентируемый потребительский параметр, нарушение которого сводит конкурентоспособность товара к нулю;
  - основные требования потребителей к техническим показателям находят отражение в национальном и международном стандартах.

### 1.2 Конкурентная среда туристского рынка. Конкурентная карта рынка

Общая цель исследования рынка состоит в определении условий, при которых обеспечивается наиболее полное удовлетворение спроса населения в туристских услугах и создаются предпосылки для эффективного их сбыта. В соответствии с этим первоочередной задачей изучения рынка является оценка текущего соотношения спроса и предложения на туристские услуги, т.е. конъюнктуры рынка.

Таблица 1. Оценка конкурентоспособности предприятия по показателю доли рынка

Оценка рыночной доли

Критерии оценки

2

Высокая рыночная доля

Доля предприятия находится на уровне или превышает рыночную долю двух-трех крупнейших конкурентов

Средняя рыночная доля

Доля предприятия равна средней доле ведущих конкурентов

Пониженная рыночная доля

Доля предприятия несколько ниже доли ведущих конкурентов

Низкая рыночная доля

Доля предприятия значительно ниже доли ведущих конкурентов

Текущее наблюдение за развитием конъюнктуры предполагает сбор, хранение, проверку, корректировку, систематизацию и первичную обработку получаемых данных о состоянии изучаемого рынка.

С помощью рассмотренных показателей можно дать оценку уровню конкурентоспособности предприятия с точки зрения освоенного им рыночного потенциала

Очевидно, что с ростом рыночной доли позиции предприятия выглядят все более устойчивыми. Дело в том, что доля фирмы на рынке наибольшим образом влияет на норму получаемой прибыли.

Анализ целевого рынка необходим не только для определения предполагаемых на ближайшее время объемов сбыта и получаемой прибыли, но и изучения перспектив развития данного вида услуг.

Для предпринимательской деятельности в сфере туризма в большинстве случаев характерна высокая степень конкуренции. Под конкуренцией понимается соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели.

"Конкуренты туристического оператора - это другие, ведущие активную деятельность субъекты туристического рынка, ориентированную на сегмент потребителей, в качественном и эффективном удовлетворении потребностей которого туристический оператор имеет наибольшие возможности. Однако при работе на современном рынке услуг (неотъемлемой частью которого является и туристический рынок) необходимо учитывать и факт того, что тур является типичной услугой, т. е. товаром, требующих от своего покупателя взамен не только денежных средств, (любая услуга имеет рыночную цену), но и часть его свободного времени (любая услуга, в том числе и организованные поездки процессуальные, имеют длительность во времени). В связи с тем, что свободное время, как и материальный достаток каждого потребителя, конечен, условия конкурентной борьбы туроператоров выходят за пределы туристического рынка. В постиндустриальной экономической системе конкурентами туристических операторов являются и предприятия сферы услуг, производящие нечем не связанные с турпоездками услуги. Например, оператор вполне может считать своими конкурентами библиотеки, учебные заведения, тренажерные залы, Интернет услуги и т. д., поскольку отнимают у потенциальных путешественников, прежде всего, свободное время, которое они могли бы потратить на совершение поездки. Условно, предприятия не туристической сферы услуг, негативно воздействующие на возможности потребителей в совершении туров (наличие необходимых денежных средств и свободного времени) и тем самым затрудняющих работу туроператора можно назвать косвенными конкурентами. Способом борьбы с косвенными конкурентами является только пропаганда туристического образа жизни, которую проводят множество крупных туроператоров наряду с рекламными кампаниями

своих туров". [1]

С точки зрения предприятия, такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителя.

Степень развития рынка, сложность работы на нем во многом диктуются особенностями конкурентной среды туристской фирмы. Являясь наиболее чувствительным индикатором активности предприятия, она определяет многие маркетинговые характеристики: объем и условия продаж, цены, методы рекламы, стимулирования сбыта и т.д. Кроме того, через призму взаимоотношений между конкурентами наиболее быстро и четко проявляются изменения, происходящие на рынке, так как именно соперничество является основным двигателем рыночных процессов. На силу конкурентной борьбы в сфере туризма влияет множество факторов. Однако некоторые из них повторяются чаще других. Рассмотрим наиболее важные.

1. Борьба усиливается, когда число конкурирующих фирм увеличивается, и когда они становятся относительно сравнимы с точки зрения размеров и возможностей. Число фирм является важным фактором, поскольку большее число предприятий повышает вероятность новых стратегических инициатив. При этом уменьшается влияние каких-либо отдельных фирм на всех остальных.
2. Конкурентная борьба усиливается тогда, когда спрос на продукт растет медленно. В быстрорасширяющемся рынке соперничество ослабляется тем, что здесь всем хватает места. Правда, чтобы идти в ногу с развивающимся рынком, фирмы обычно используют все свои финансовые и управленческие ресурсы, уделяя намного меньше внимания переманиванию клиентов от соперников. Когда рост рынка замедляется, предприятия начинают борьбу за рыночную долю. Это стимулирует появление новых стратегических идей, маневров и мер, направленных на переманивание клиентуры конкурентов.
3. Конкуренция на туристском рынке усиливается тем, что спрос на туристские услуги отличается значительными сезонными колебаниями.
4. Конкурентная борьба усиливается, если туристские продукты фирм недостаточно дифференцированы.
5. Соперничество возрастает в соответствии с размером отдачи от успешных стратегических маневров. Чем больше отдача от стратегии, тем больше вероятность, что другие фирмы будут склонны принимать тот же стратегический маневр. Отдача существенно зависит от скорости реакции конкурентов. Если ожидается, что конкуренты будут реагировать медленно или не реагировать совсем, фирма - инициатор новых конкурентных стратегий может получить преимущество во времени, которое труднопреодолимо для соперников.
6. Борьба имеет тенденцию к усилению, когда уход из отрасли становится дороже, чем продолжение конкуренции.
7. Конкуренция принимает острый и непредсказуемый характер при увеличении различий между фирмами в смысле их стратегий, кадрового состава, общих приоритетов, ресурсов. Подобные различия увеличивают вероятность того, что отдельные фирмы будут вести себя непредсказуемо и принимать маркетинговые

стратегии, которые приведут к рыночным неопределенностям. Наличие таких "чужаков" (обычно это, действительно, новые фирмы на рынке) создает подчас совершенно новые условия рыночной ситуации.

Совокупность субъектов рынка и их отношений, складывающихся в ходе конкурентной борьбы и определяющих интенсивность конкуренции, представляют собой очень важное с практической точки зрения направление маркетинговых исследований.

Оценка состояния конкурентной борьбы осложняется тем, что чрезвычайно сложно проводить анализ деятельности всех конкурентов, работающих на рынке. Поэтому выделяются стратегические группы конкурентов.

Существующие прямые конкуренты - это предприятия, которые в прошлом и настоящем выступали и выступают как таковые.

Среди потенциальных конкурентов различают:

- существующие предприятия, которые расширяют круг предлагаемых услуг, совершенствуют продуктовую стратегию для того, чтобы лучше удовлетворять потребности клиентов и в результате стать прямыми конкурентами;
- новые фирмы, вступающие в конкурентную борьбу. Идея стратегических групп помогает сделать процесс анализа конкуренции более управляемым.

Так, различные конкуренты должны быть подвергнуты анализу с разным уровнем глубины. Те, которые оказывают или могли бы оказать существенное влияние на деятельность фирмы, исследуются особо тщательно. Однако, как уже отмечалось, потенциальные "новички" на рынке зачастую несут не меньшую угрозу, чем прямые конкуренты.

Сбор всех данных, необходимых для анализа конкурентов, на практике очень сложен. Поэтому часто используется схема исследований, предложенная американским ученым М Портером. Эта схема заключается в четырех основных элементах, характеризующих конкурентов: цели на будущее, текущие стратегии, представления о себе и возможности.

Проведение анализа деятельности конкурентов связано с систематическим накоплением соответствующей формации. Вся информация можно подразделить на две группы.

- количественная или формальная информация;
- качественная информация.

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

- смену основных конкурентов;
- специфические особенности стратегий конкурентов.

Количественная информация:

- Организационно-правовая форма
- Численность персонала

- Активы
- Доступ к другим источникам средств
- Объемы продаж
- Доля рынка
- Рентабельность
- Руководители фирмы
- Наличие и размеры филиальной сети
- Перечень основных видов услуг
- Другие количественные данные (например, стоимость услуг, расходы на рекламу и т.д.)

Качественная информация:

- Репутация конкурентов
- Известность, престиж
- Опыт руководства и сотрудников
- Частота трудовых конфликтов
- Приоритеты на рынке
- Гибкость маркетинговой стратегии
- Эффективность продуктовой стратегии
- Работа в области внедрения на рынок новых продуктов
- Ценовая стратегия
- Сбытовая стратегия
- Коммуникационная стратегия
- Организация маркетинга
- Контроль маркетинга
- Уровень обслуживания клиентов
- Приверженность клиентов
- Реакция конкурентов на изменение рыночной ситуации

Результаты анализа показывают:

- где сильные места у конкурентов и где они слабее;
- чему конкуренты отдают предпочтение;
- как быстро можно ожидать реакции конкурентов;
- какие существуют барьеры для выхода на рынок;
- каковы перспективы выстоять в конкурентной борьбе.

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

Заключительным этапом маркетинговых исследований конкурентов является построение конкурентной карты рынка. Она представляет собой классификацию конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке.

Конкурентная карта рынка может быть построена с использованием двух показателей:

- занимаемой рыночной доли;
- динамики рыночной доли. Распределение рыночной доли позволяет выделить ряд стандартных положений туристских предприятий на рынке:

- лидеры рынка;
- предприятия с сильной конкурентной позицией;
- предприятия со слабой конкурентной позицией;
- аутсайдеры рынка.

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

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

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

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

Таблица 2.2 Матрица формирования конкурентной карты рынка

Темпы роста рыночной доли

Рыночная доля

Лидеры рынка

Предприятия с сильной конкурентной позицией

Предприятия со слабой конкурентной позицией

Аутсайдеры рынка

Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией

1

5

9

15

Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией

2

6

10

14

Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией

3

7

11

15

Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией

4

8

12

16

Оценка конкурентного статуса дает возможность решить ряд взаимосвязанных задач:

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

Все это в комплексе позволит более обоснованно подойти к вопросам достижения конкурентных преимуществ, учитывающих конкурентный статус предприятия и особенности его рыночного окружения.

## 2. Анализ деятельности туристической фирмы "Мега Мир"

### 2.1 Общая характеристика турфирмы "Мега Мир"

Общество с ограниченной ответственностью "Мега Мир" является юридическим лицом, имеет круглую печать и штампы со своим наименованием (эмблемой), свой торговый знак, расчетный и иные счета в банках, другие реквизиты, необходимые для хозяйственной и иной деятельности; ведет бухгалтерский учет и статистическую отчетность.

ООО "Мега Мир" обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений, сбыта услуг, установления цен на оказываемые услуги, оплаты труда, распределения прибыли, то есть самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается полученной прибылью, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей.

Юридический адрес ООО "Мега Мир": Куйбышева 38а.

Центральный офис расположен по этому же адресу.

Турфирма "Мега Мир" начала свою деятельность в 2005. На сегодняшний день "Мега Мир" предоставляет полный пакет предложений для туристов: бронирование номеров в гостинице, трансферы, экскурсионные программы. Туристская фирма "Мега Мир" - это новое предприятие, эффективно работающее на туристическом рынке. Но, не смотря на это, большое желание работать, энтузиазм сотрудников, высокое качество туристического продукта, широкое разнообразие маршрутов и программ позволило турагентству уверенно занять достойное место в российском тур бизнесе. "Мега Мир" имеет сайт, где можно узнать подробную информацию о странах и выбрать тур в режиме on-line.

Сегодня спектр зарубежных маршрутов и предложений позволяет любому клиенту выбрать именно то, что его устраивает и по цене и по набору услуг. "Мега Мир" предлагает такие туры, чтобы туристы, съездив один раз, вновь возвращались в эту фирму, став постоянными клиентами, и рекомендовали бы эту фирму своим друзьям и близким. Показатель оценки "Мега Мир" организует самые разнообразные

групповые и индивидуальные поездки туристов: познавательные поездки, автотуризм, туры на семинары, туры на обучение, приключенческие поездки, туры на лечение, круизы, туры на отдых и т.д.

"Мега Мир" стремится привлечь самых разных клиентов, и поэтому предлагает поездки любого ценового уровня с размещением в гостиницах самых разных категорий, от чисто туристских трехзвездочных отелей до самых шикарных гостиниц. Туристская фирма в своей работе делает особый упор на качество обслуживания туристов за рубежом.

Турагентство предлагает только хорошие гостиницы, предлагая только самые интересные маршруты, и подбирая оптимальные сроки поездок. "Мега Мир" организует поездки российских граждан во все страны мира, во все времена года - на лучшие мировые курорты. Летом - это Средиземноморье: Ницца, Анталия, Кемер, Белек, Сиде, Аланья и т.д.

Туристы размещаются в отелях категории 3-5 звезд, питание - от европейского завтрака до все включено. На местах предлагается широкий спектр экскурсионных услуг: и включенных в стоимость тура (обычно это обзорные экскурсии по городу и посещение наиболее значительных достопримечательностей), и предоставляемых за дополнительную плату.

Каждый турист обеспечивается страховкой. Для всех своих туристов "Мега Мир" обеспечивает визовую поддержку. Стоимость тура зависит от цели, набора предлагаемых услуг, категории размещения и т.д. Предлагаются как недорогие от 10000р. Так и дорогие эксклюзивные туры.

## 2.2 Исследование конкурентной среды туристического рынка

Исследование было проведено с помощью построение карт стратегических групп соперничающих турфирм. В ходе исследования были определены основные показатели, характеризующие деятельность орловских турфирм: объем туристского потока, виды предоставляемых услуг, возрастной состав клиентуры, виды туров, уровень обслуживания туристов, рекламно-информационная деятельность турфирм. Для более конкретного и наглядного выявления конкурентных позиций был использован метод построения карт стратегических групп. Этот метод сравнения соперничающих фирм является весьма эффективным.

Стратегическая группа состоит из соперничающих фирм с одинаковым подходом к конкуренции и одинаковым положением на рынке.

Карта - удобное средство для анализа положения в целом на рынке туризма и для определения позиции каждой фирмы, входящей в данный рынок. Особенно наглядна карта, когда соперничающие производители многочисленны и каждого в отдельности оценивать нецелесообразно.

Карта стратегической группы составляется путем нанесения по горизонтали и по вертикали двух переменных величин, значимых с точки зрения реализации продукции, рыночной позиции каждой из конкурирующих фирм. По осям могут быть отложены различные показатели. В нашем случае это - возраст клиентов, основные направления деятельности турфирмы, доминирующий вид туризма, класс

обслуживания туристов и т. д.

Карты были построены по небольшим турфирмам, что бы дать более адекватную оценку конкурентной среды, так как ООО "Мега Мир" не является туроператором.

Была построена карта стратегических групп по таким показателям, как "класс обслуживания" и "доминирующий вид туризма" (табл.3).

Таблица 3. Карта стратегических групп (доминирующий вид туризма - класс обслуживания)

Доминирующий вид туризма

Класс обслуживания

экономический

туристский

"люкс", первый класс

Шоп-туры

Форсаж

Русские каникулы

-

## Экскурсионные туры

Элита тревл

Пилигрим

Мега-мир

Солнечные каникулы

Каприз 2000

Каприз 200

Фонд мира

Форсаж

Сеть прямых продаж Интурист(VIP отдел)

## Деловой туризм

-

-

Пегас Тур

## Спортивный туризм

-

-

Фонд Мира

Паломнический туризм

Мега-Мир

Мега-Мир

Образовательный туризм

Мега-Мир  
Фонд Мира

Мега-Мир  
Фонд Мира

Сеть прямых продаж Интурист(VIP отдел)

Лечебный туризм

Мега-Мир  
Каприз 2000

Сеть прямых продаж Интурист

Сеть прямых продаж Интурист(VIP отдел)  
Фонд Мира

Пляжный туризм

Сеть прямых продаж Интурист  
Фонд Мира  
Солнечные каникулы  
Элита тревл  
Пилигрим  
Мега-Мир  
Каприз 2000  
Форсаж

Мега-Мир  
Фонд Мира  
Элита тревл

Сеть прямых продаж Интурист(VIP отдел)  
Элита тревл

По данной карте были сделаны выводы:

1. Самыми многочисленными являются следующие стратегические группы:

организация пляжных туров эконом-класса;

организация пляжных туров туристского класса;

организация экскурсионных туров эконом-класса;

организация экскурсионных туров туристского класса.

2. Плохо представлены на рынке деловой и спортивный туризм. В деловом туризме "Пегас Тур" является единственным представителем. А на спортивном туризме так же специализируется только "Фонд Мира"

3. Единственным представителем паломнического туризма является "Мега Мир", так как она работает на базе синагоги. В этой сфере они не имеют конкурентов.

4. Шоп-туры предлагают только две турфирмы - "Форсаж" и "Русские каникулы", однако их туры отличаются по классам обслуживания.

5. Сфера пляжного туризма имеет самую высокую конкуренцию, так как представлена почти всеми турфирмами.

Аналогичным образом была построена карта по показателям "направление деятельности" и "класс обслуживания". Эта карта позволила сделать следующие выводы:

1. Наибольшая плотность турфирм наблюдается в направлениях:

отправка жителей Екатеринбурга и области по России эконом-классом и туристским классом;

отправка за рубеж эконом-классом.

2. Низкий уровень конкуренции отмечен на рынке при предложении турпродуктов первого класса и класса "люкс".

Следующими параметрами для исследования были выбраны направление деятельности турфирмы и возраст клиентов.

Выводы из данной карты заключаются в следующем:

1. Основными направлениями деятельности Свердловских турфирм являются:

организация туров по России для людей в возрасте 17-30 и 31-50 лет;

организация туров зарубежных туров по всем возрастным категориям.

2. Конкурентами фирмы "Мега Мир" являются все фирмы, поскольку она представлена во всех предложенных сегментах.

3. Меньшая интенсивность конкуренции проявляется на рынке, ориентированном на прием и обслуживание иностранных туристов.

4. Сеть прямых продаж Интурист является монополистом на таких направлениях деятельности, как:

прием и обслуживание иностранных туристов в возрасте 7-16 лет;

прием и обслуживание иностранных туристов старше 50 лет.

По карте "возраст клиентов - виды туров" были сделаны следующие выводы:

1. Основная плотность конкуренции сложилась на сегменте рынка, где турпродукт предлагается для индивидуальных туристов.

2. Турфирмы не ориентированы на предложение групповых туров для детей в возрасте 7-16 лет и для лиц старше 50 лет.

Рассмотрев все карты в целом, выявлено большое количество стратегических групп,

что свидетельствует о высокой степени конкуренции на рынке туризма. В сложившейся ситуации фирмы вынуждены конкурировать как внутри своей группы, так и между группами. В то же время существуют и свободные ниши, которые открывают достаточно широкие возможности для турфирм, входящих в рынок.

### 2.3 SWOT анализ "Мега Мир"

Современная туристская индустрия является одной из самых высокодоходных отраслей в мировой экономике. Сегодня в России выдано около 20 тысяч туроператорских и турагентских лицензий. Поэтому на рынке туристических услуг высока вероятность не выдержать конкуренции. Для успешного функционирования необходимо выбрать правильных партнеров (туроператоров) и правильное место расположения агентства. Возможности и угрозы, сильные и слабые стороны бизнеса рассматриваются в SWOT-анализе.

#### Возможности

1. отсутствие большого количества конкурентов в сфере полонического туризма
2. приемлемое законодательство
3. появление новых продуктов у туроператора (новых достопримечательностей в стране туризма)

#### Угрозы

1. угроза терроризма
2. изменение законодательства
3. ужесточение налоговой политики
4. снижение уровня жизни населения
5. общественное мнение
6. появление конкурентов
7. чрезвычайные происшествия на транспорте
8. изменение политической ситуации в стране
9. изменение ценовой политики туроператора
10. сезонность спроса

#### Сильные стороны

1. квалифицированный персонал

2. умеренные цены
3. активная рекламная политика
4. удобное месторасположение офиса (центр города)
5. выделенная Интернет-линия
6. совмещение обязанностей директора и бухгалтера
7. комфортабельный офис
8. небольшие первоначальные вложения

Поле 1

Поле 2

Слабые стороны

1. отсутствие известного имени на рынке
2. небольшой уровень клиентской базы, в связи с маленьким размером фирмы.
3. небольшой персонал (не кем подменять)

Поле 3

Поле 4

Поле 1 - Стратегии, при разработке которых использовались сильные стороны фирмы для реализации возможностей, появляющихся на рынке  
В данном случае целесообразно использовать "стратегию дифференциации".  
Производя туры различной модификации, увеличивается вероятность того, что для большого круга потенциальных потребителей он окажется достаточно привлекательным. Доступ к различным группам клиентов, что увеличивает объем реализации. В данном случае нужно уделить большое внимание паломническому туризму, т.к. ООО "Мега Мир" одна из немногих турфирм представляющих данный вид туризма. Конкуренция на данном сегменте рынка не велика, а в направлении Израиля вообще отсутствует, но при этом спрос на данную услугу есть, поэтому

фирма может стать монополистом на данном сегменте рынка.

Поле 2 - стратегии, использующие сильные стороны для устранения угроз.

Здесь возможно применить "стратегию инноваций" или "стратегию выделяемых отличий". Но "стратегия инноваций" используется теми фирмами, которые следуют за лидером. На данном этапе фирма не способна реализовать данную стратегию, но она может быть использована в будущем, в случае расширения турфирмы. А "стратегия инноваций" очень актуальна на данном этапе. Новые технологии, товары и способы удовлетворения потребностей клиентов. В качестве новой туруслуги можно предложить, "образовательный тур", что подразумевает предоставление услуги еще до пребывания в месте ее традиционного исполнения. Это означает, что если студент хочет обучаться в той или иной стране, он покупает тур, в стоимость которого входит не только непосредственное обучение и проживание в месте его пребывания за границей, но также и ознакомительные лекции о культуре, языке, особенностях страны, в которой он будет обучаться. Встречи проводятся с представителями из университетов всего мира. Таким образом, тур начинает "работать" на клиента еще до отъезда за границу. "Семейный отдых" со специальной экскурсионной программой для детей (ознакомление с культурой, традициями, обычаями той или иной страны + изучение основ языка, самых примитивных фраз, в форме игры), которая уже входит в стоимость тура. Кроме того, использование новых технологий (например, современные Web-программы на основе спутниковой связи и др.), поиск новых зарубежных партнеров и образовательных учреждений, а также организация мероприятий и фестивалей на уровне города и сотрудничество с другими фирмами позволят "Мега Мир" стать достаточно конкурентоспособным и прибыльным предприятием.

Поле 3 - стратегии, минимизирующие слабые стороны фирмы при использовании возможностей ситуации.

Здесь это "стратегия минимизации издержек". Более высокая рентабельность продаж. Низкие цены. Может достигаться за счет налаженных контактов с поставщиками услуг. Низких цен мы можем достичь при получении максимально высоких комиссий туроператоров. Для получения этих комиссий существует два пути, либо нанимать менеджеров имеющие эти комиссии, либо участвовать в ежегодных конкурсах между турфирмами, устраиваемые туроператорами.

Поле 4 - стратегии, минимизирующие слабые стороны фирмы и угрозы, появляющиеся во внешней среде.

"Стратегия оперативного реагирования". Быстрое реагирование на изменения во внешней среде. Если адаптироваться быстрее конкурентов, то фирме представится возможность получить дополнительные прибыли в связи с временным отсутствием конкурентов нового, модифицированного товара/услуги. В условиях кризиса, например можно создать некий денежный фонд из которого будут браться деньги, в случае роста курса доллара и евро, и куда они будут вкладываться в случае падения.

Заключение

турфирма конкурентоспособность сбыт

Проведенный анализ особенностей функционирования туристских агентств города Екатеринбург показал, что на данном этапе своего развития качество предоставляемых услуг с каждым годом улучшается, конкуренция туристических фирм остается высокой, партнерами турфирмы становятся по принуждению, так как выжить в условиях жесткой конкуренции нелегко. В то же время спрос на туристические услуги будет претерпевать некоторые изменения, что связано с появлением нового типа потребителя на рынке туризма. Турист будущего высоко информирован и образован, он очень требователен и привередлив, мобилен и индивидуален, он стремится жить полной жизнью и получить от этой жизни массу всевозможных впечатлений, он избалован изобилием предлагаемых ему товаров и услуг, он непостоянен и жаждет разнообразия, удовольствий и развлечений....