

Болкунов И.А.**УДК 338.48:338.24****КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ЭКСКУРСИОННЫХ ФИРМ КРЫМА**

Постановка проблемы. Конкуренция является важнейшим понятием в теории рыночных отношений. Именно конкуренция определяет основные параметры развития рыночного хозяйства. Определяя критерии эффективности, она является и методом экономического контроля, и механизмом стимулирования к непрерывному совершенствованию. Анализ конкурентных стратегий экскурсионных фирм позволяет лучше понять хозяйственные процессы экскурсионного рынка и всего туристического комплекса Крыма.

Анализ основных исследований и публикаций. Конкурентным стратегиям и стратегическому управлению в литературе уделяется много внимания. Азоев Г. Л., Ансофф И., Балабанова Л. В., Зозулев А. В., Котлер Ф., Криченко А. В., Лифиц И. М., Портер М., Рубин Ю. Б., Юданов А. Ю. и другие авторы рассматривали эти проблемы в своих работах. Однако эти исследования связаны в основном со сферой производства материальных благ. Что же касается сферы услуг, а тем более туристического бизнеса, то подобных изданий крайне мало. Исключение составляют работы Зорина И. В., Квартальнова В. С., Моисеевой Н. К. Вопросы построения конкурентных стратегий экскурсионных фирм не исследованы.

Цель статьи – анализ конкурентных стратегий экскурсионных фирм в Крыму как важного фактора развития рынка экскурсионных услуг.

Изложение основного материала. Конкуренция – одна из наиболее важных тенденций развития экономики. Истоки конкуренции в экономике содержатся в принципиальной невозможности полного совпадения интересов субъектов бизнеса в условиях относительной ограниченности материальных и духовных благ и невозможности обеспечения равенства в доступе каждого из экономических субъектов к этим благам.

С экономической точки зрения, конкуренция – процесс взаимодействия, взаимосвязи, соперничества между отдельными производителями или поставщиками товара и/или услуги за наиболее выгодные условия производства и реализации. С точки зрения концепции маркетинга, рыночной конкуренцией называется борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка.

Структурные характеристики экскурсионного рынка (уровень и условия конкуренции между компаниями, конкурентные стратегии фирм) составляют один из элементов в обеспечении конкурентоспособности туристского комплекса Крыма в целом.

До настоящего времени систематизация конкурентных стратегий не выполнена. И на сегодняшний день специалисты по стратегическому менеджменту предлагают множество различных классификаций конкурентных стратегий. Наиболее известными являются классификации М. Портера [3], Ф. Котлера [4]. Хорошее теоретическое обоснование имеет классификация Юданова А. Ю., построенная на основе «биологического» подхода [5].

М. Портер, признает, что компании продемонстрировали много разных способов успешного преодоления пяти конкурентных сил. Но он настаивает на том, что превзойти другие фирмы можно всего лишь с помощью трех внутренне непротиворечивых и успешных стратегий: минимизация издержек, дифференциация, концентрация.

Стратегия минимизации издержек обеспечивает фирме защиту от соперничества конкурентов, поскольку более низкие затраты означают, что фирма может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже истощили свои прибыли в ходе соперничества.

В качестве альтернативы лидерству в минимизации издержек М. Портер предлагает дифференциацию продукта, т.е. его отличие от остальных в отрасли. Фирма, проводящая стратегию дифференциации, меньше беспокоится по поводу издержек и больше стремится к тому, чтобы в пределах отрасли в ней видели какую-то уникальность.

Стратегия концентрации заключается в том, что фирма сосредоточивает свои усилия на удовлетворении конкретного покупателя, на очень хорошем обслуживании определенного клиента. Фирма, избирающая стратегию концентрации, принимает решение конкурировать только в узком сегменте рынка.

М. Портер считает, что руководители фирм должны применять только один из этих подходов. Неспособность следовать лишь одному из них оставит управляющих и их компании в положении "застывших где-то посередине" и без какой-либо внятной, обоснованной стратегии. Фирма, «застывшая где-то посередине», будет иметь низкие прибыли, размытую корпоративную культуру, противоречивые организационные структуры, слабую систему мотивации и т.д.

Ф. Котлер классифицирует фирмы в зависимости от их роли на целевом рынке: лидер, претендент на лидерство, последователь и «нишевик». Каждой из них приписывается особый стиль поведения на рынке.

Как правило, компании-лидеры, удерживают самые большие доли рынка. Такие компании обычно подают пример конкурентам, изменяя ценовую политику, представляя новую продукцию, расширяя каналы распределения и увеличивая интенсивность мероприятий по продвижению. Доминирующая позиция обязывает фирму вести активные действия сразу на трех фронтах. Во-первых, компании необходимо найти способы расширения общего спроса на выпускаемые отраслью продукты. Во-вторых, ей надлежит защищать свой сегмент рынка при помощи хорошо спланированных оборонительных и наступательных действий. В-третьих, лидер может попытаться расширить свою долю рынка даже при условии стабилизации его общего объема.

Стратегической целью большинства претендентов на лидерство является увеличение своей доли на рынке. Агрессор может начать атаковать лидера рынка, например, филиалы, подобного с ним размера, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования.

Стратегия копирования продукта не менее эффективна, чем стратегия инновационных товаров. Экономия на исследованиях и разработках, на коммуникациях с потребителями позволяет получать высокие прибыли. Последователи, как правило, не хотят переманивать чужих клиентов, и, напротив, предлагают покупателям стандартные условия, обычно скопированные у лидера. Последователи при низких производственных издержках должны поддерживать высокое качество товара и обслуживания.

Альтернативой ведомого большого рынка является лидерство на маленьком рынке или в нише. Мелкие предприятия обычно избегают конкурентной борьбы с более крупными компаниями и стремятся занять рынки, малоинтересные или совсем не интересные более крупным предприятиям. В конечном итоге нишевик настолько хорошо узнает потребности целевых потребителей, что может удовлетворить их лучше любых других компаний, попутно снабжающих эту нишу. Ключевая идея ниши – узкая специализация.

В основу классификации конкурентных стратегий А.А. Юданова положен тип предприятия, определяющий его стратегическое поведение и подходы к ведению конкурентной борьбы [5].

Виолетная (силовая) стратегия характерна для предприятий, действующих в сфере крупного стандартного производства товаров, и использующих преимущество большей эффективности массового производства.

Патентная (нишевая) стратегия типична для специализированных предприятий (изготовление особой, необычной продукции для ограниченного круга потребителей).

Коммутантная стратегия преобладает у малых предприятий и предполагает максимально гибкое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка.

Эксплорентная (пионерская) стратегия связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка.

Приведенные классификации весьма различны, но все они учитывают тип стратегического поведения в зависимости от размера фирмы (объема контролируемых ресурсов и ее рыночной доли) и поведения фирмы по взаимодействию с экономической средой (приспособление или изменение рынка). Исходя из этих факторов, и рассмотрим конкурентные стратегии экскурсионных фирм. Учитывая, что на рынке экскурсионных услуг каждая фирма контролирует только его малую долю, а размеры фирмы могут динамично измениться, анализ стратегических направлений конкуренции проведем, используя классификацию А. А. Юданова.

Виолетная (силовая) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, состоящая в использовании эффекта масштаба производственной, исследовательской, рекламной, сбытовой деятельности. Относительно низкие удельные издержки виолетов обеспечивают доступный уровень цен при приемлемом качестве массового экскурсионного продукта. После ликвидации ЗАО «Крымтур» и его многочисленных бюро путешествий и экскурсий такая стратегия в явном виде не присутствует на рынке. Для реализации такой стратегии необходимы существенные капитальные вложения, что является рискованным при ограниченном спросе, высокой конкуренции, ярко выраженной сезонности деятельности. Тем не менее, на рынке экскурсионных услуг присутствуют относительно крупные фирмы, играющие роль лидеров рынка и ориентирующиеся на эту стратегию

Пациентная (нишевая) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в оказании ограниченного количества узкоспециализированных экскурсионных программ клиентам, которых по каким-либо причинам не устраивает стандартный пакет массовых услуг. Компании-пациенты уклоняются от ценовой конкуренции с услугами виолентов и добиваются успеха за счет лидерства на узких сегментах рынка, детального учета специфических потребностей своей клиентуры. Ограниченная емкость и невысокий уровень доступности такого узкого сегмента рынка экскурсионных услуг, заставляет фирмы, избравшие такую стратегию, кооперироваться с виолентами или коммутантами для расширения реализации.

Коммутантная (приспособительная) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, предполагающая максимально гибкое удовлетворение потребностей небольших по объему целевых групп или локальных потребностей рынка. Эти экскурсионные фирмы не имеют четко определенной специализации и неоднократно изменяют направления своей деятельности (с возможным выходом за рамки экскурсионного бизнеса) в зависимости от конъюнктуры рынка. Ценность коммутантов в том, что они расширяют сбытовую сеть крупных фирм и обеспечивают тем самым удобство клиентам, оказавшимся, по каким-либо причинам, вне поля деятельности других типов экскурсионных фирм.

Эксплорентная (пионерская) стратегия – конкурентная стратегия, ориентированная на радикальные нововведения, связанная с формированием новых сегментов рынка или их радикальным преобразованием. В данном случае имеется в виду создание принципиально нового экскурсионного продукта, а не отдельные элементы его новизны. Успешное внедрение революционных инноваций приносит высокие доходы компаниям-эксплорентам, монополизировавшим предложения нового туристского продукта на начальном этапе. С определенной долей условности примерами эксплорентов могут служить компании, предлагающие экстремальные туры различного содержания, или использующие анимационные технологии на рынке познавательного туризма. Спрос на такие экскурсионные услуги безусловно есть, но также, как и в случае пациентной стратегии, невысокая емкость и низкая доступность сегмента приводит к необходимости кооперации с другими фирмами для реализации услуги и повышения прибыльности сегмента.

В рамках рассматриваемой классификации можно утверждать, что абсолютное большинство экскурсионных фирм Крыма выбирает либо виолентную (силовую) конкурентную стратегию, либо коммутантную (приспособительную) стратегию конкурентной борьбы. Если виолентную стратегию, как правило, выбирают фирмы давно присутствующие на рынке, то коммутантную стратегию чаще выбирают более «молодые» фирмы. Причина этого заключается в том, что экскурсионный бизнес характеризуется ярко выраженной сезонностью, и крупной фирме, контролирующей большой объем ресурсов труднее пережить период межсезонья. Поэтому, чтобы избавиться от убытков в связи с простоями в период межсезонья, избирается приспособительная стратегия конкурентной борьбы.

Следовательно, при выборе конкурентной стратегии учитываются две переменные: возможные прибыли и риски убытков. Информационная асимметрия рынка экскурсионных услуг способствует выбору коммутантной стратегии [1].

Безусловно в реальных действиях фирм на рынке избранные ими конкурентные стратегии выступают более многопланово, чем в теоретических рассуждениях. Но именно через фирму, через мотивы ее поведения, стратегию конкурентной борьбы и т.д. описываются хозяйственные процессы, происходящие в сфере экскурсионного обслуживания, туристической отрасли Крыма и в общенациональных масштабах.

Выводы. Предложена типология базовых конкурентных стратегий экскурсионных фирм. Абсолютное большинство экскурсионных фирм Крыма выбирает либо виолентную (силовую) конкурентную стратегию, либо коммутантную (приспособительную) стратегию конкурентной борьбы. При обосновании конкурентной стратегии экскурсионной фирмы, в качестве стратегических переменных используются величина возможных выгод в период курортного сезона и риск получения убытков в период межсезонья. Следовательно, основным трендом развития сферы экскурсионного обслуживания в Крыму является, на наш взгляд, процесс разукрупнения и образования малых предприятий, что связано с неопределенностью рынка и высокими рисками. Малые предприятия являются типичными приспособленцами, не разрабатывают долгосрочных стратегий и используют в конкурентной борьбе преимущества малого бизнеса – гибкость, мобильность, территориальную маневренность. Можно ожидать, что конкурентный потенциал отдельно взятой фирмы снизится за счет ухудшения методической подготовки и научного уровня экскурсий. Кроме того, повышается информационная асимметрия рынка экскурсионных услуг, что имеет негативные последствия для потребителей. Минимизировать негативные последствия такого развития можно путем создания системы контроля качества экскурсионных услуг, выявления лучших экскурсионных фирм Крыма и предоставления им преимуществ в реализации туров.

Источники и литература:

1. Болкунов И. А. Рынок экскурсионных услуг Крыма как рынок с асимметричной информацией / И. А. Болкунов // Культура народов Причерноморья. – 2009. – № 172. – С. 42-45.
2. Моисеева Н. К. Стратегическое управление туристской фирмой / Н. К. Моисеева. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 230 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007 – 464 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М. : Вильямс, 2007. – 656 с.
5. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов. – М. : Ассоциация авторов и издателей "Тандем"; Гном-пресс, 1998. – 384 с.