

Стратегическое планирование туристской фирмой

**ст. преподаватель Зимин Сергей
Владимирович**

Кафедра туристического бизнеса и
гостеприимства

Уральский государственный экономический
университет

(s.v.zimin@inbox.ru)

Екатеринбург 2015

Теория конкурентных преимуществ Портера

Изначально Майкл Портер считал, что существует всего лишь два способа создания конкурентного преимущества товара, которые определяют конкурентную стратегию компании:

- стратегия лидерства в издержках
- стратегия дифференциации.

Как конкурировать на рынке по Майклу Портеру?

«Чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход, ей необходимо достичь лидерства в одной из трех областей: в продукте, в цене, или узкой рыночной нише» — так считал Майкл Портер,

Стратегия конкуренции

Стратегия конкуренции представляет собой список действий, который осуществляет компания для получения более высокой прибыли, чем конкуренты.

Благодаря эффективной конкурентной стратегии компания привлекает потребителей более быстро, несет более низкие затраты на привлечение и удержание клиентов, получает более высокую норму рентабельности (маржинальности) с продаж.

	Тип конкурентного преимущества	
	Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация
Узкий рынок	3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации

Типы конкурентных стратегий по Портеру

- Конкурентная стратегия лидерства в продукте или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли;
- Конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат;
- Конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей;

План действий

Последовательность	Описание этапа
Шаг первый	Принять фундаментальное решение и выбрать одно из направлений стратегии, основываясь на возможностях, сильных и слабых сторонах продукта
Шаг второй	Разработать устойчивое конкурентное преимущество или уникальное торговое предложение продукта, которое будет подчеркивать выбранное направление конкуренции.
Шаг третий	Определить ключевых конкурентов, у которых планируется отбирать долю рынка, и конкурентов, которые представляют угрозу компании; и сформировать план тактических действий для повышения конкурентоспособности бизнеса.

Устойчивое конкурентное преимущество продукта

Портер считал, что товар обладает конкурентным преимуществом, когда он имеет такие отличительные черты, которые позволяют получать от продажи товара или услуги более высокую норму прибыли, чем в среднем по рынку.

Конкурентное преимущество обеспечивает стабильность, возможность долгосрочного роста, создает барьеры для входа на рынок новых игроков, позволяет предприятию получать более высокую норму прибыли с продажи своих товаров.

Требования к созданию преимущества товара

- Полезность
- Уникальность
- Защищенность
- Ценность

Виды конкурентных преимуществ товара.

- Ваш продукт уникален по одному или нескольким свойствам
- Ваш продукт уникален по комбинации свойств
- В Вашем продукте содержатся уникальные ингредиенты
- Ваш продукт имеет особую форму, внешний вид, объем, упаковку, способ доставки или продажи
- Ваш продукт может выполнять определенные действия лучше, быстрее, эффективнее
- Ваша компания имеет наиболее квалифицированный персонал
- Вы владеете уникальными технологиями и методами
- Вы создаете реальные инновации в отрасли
- Вы владеете доступом к ограниченным ресурсам, сырью
- Вы предоставляете особые условия продажи и после продажного обслуживания
- Вы способны обеспечить самую низкую цену в отрасли с более высоким уровнем прибыли

УНИВЕРСАЛЬНАЯ ФОРМУЛА УТП

Имя товара

+ в чем Вы лучше конкурентов?

+ Почему?

Google

Лучшая поисковая система для
любого вида информации

Потому что постоянно
улучшает, совершенствует и
развивает технологии

Конкурентная стратегия лидерства в продукте

Конкурентная стратегия дифференциации по Портеру или стратегия дифференцированного маркетинга означает создание уникального товара или услуги, совершенствование обычного стандартизированного товара с целью продажи его по более высокой цене и получении более высокой нормы прибыли.

Преимущество стратегии дифференцированного маркетинга в том, что она позволяет продавать товар дороже цены обычного товара, позволяет уйти от прямой конкуренции и снизить негативное влияние на продажи компании лидеров рынка.

На практике выделяют следующие риски или недостатки использования стратегии дифференцированного маркетинга:

- возможна значимая разница в ценах, которая отпугнет целевых потребителей даже при наличии уникальных свойств продукта
- потеря уникальности товара по причине быстрого копирования уникальных свойства более дешевыми субститутами

Конкурентная стратегия ценового лидерства

Конкурентная стратегия лидерства в издержках или стратегия недифференцированного маркетинга означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат в отрасли при производстве своего товара.

Стратегия лидерства в издержках позволяет компании (за счет низкой себестоимости производства) получать доходы, превышающие средне отраслевые, даже в условиях высокой конкуренции.

Компания может использовать два варианта реализации преимущества в затратах:

- Установить самую низкую цену в сегменте и привлечь всех чувствительных к цене потребителей (при этом зарабатывать на уровне всех остальных игроков)
- Установить цену на уровне конкурентов, при этом зарабатывать больше с продажи продукта и реинвестировать сверхприбыль в увеличение рекламного давления

Конкурентная стратегия лидерства в нише

Конкурентная стратегия фокусирования или стратегия концентрированного маркетинга означает сосредоточение всех усилий компании на определенной группе потребителей, типе продукта или географическом рыночном сегменте, а именно создание продуктового или ценового преимущества в узком сегменте рынка.

Стратегия концентрированного маркетинга предполагает ограничение по доли рынка, но ее преимущество в том, что она не требует высоких инвестиций в развитие товара и может обеспечить выживаемость небольшим компаниям.

На практике выделяют следующие риски и недостатки использования стратегии фокусирования:












- высокая вероятность значимой разницы в ценах с товарами ведущих компаний отрасли, что может отпугивать целевых покупателей
- существование угрозы снижения различий между потребностями нишевого рынка и потребностями отрасли в целом
- переключение внимания крупных игроков на нишевые сегменты, в которых функционирует компания

Преимущества на рынке гостиничных услуг

- лидерство по уровню сервиса
- фокусирование на качестве обслуживания определенных групп клиентов
- преимущество низкой цены (при условии существования возможности получения более высокой прибыли в сравнении с конкурентами)
- удобство пользования услугой и минимизация времени клиента
- предоставление бесплатного питания или других дополнительных услуг
- самые выгодные программы лояльности, стимулирующие повторные покупки и более частое использование услугами гостиницы
- удобное месторасположение гостиницы для определенных групп клиентов
- наличие всех необходимых дополнительных услуг (конференц-зал, wi-fi, интернет, бассейн, салон красоты, ресторан и т.д.)
- уникальный стиль декорирования и обслуживания отеля, позволяющие потребителю погрузиться в совершенно новую обстановку

Многоугольник конкурентоспособности

«Многоугольник конкурентоспособности» — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Критерии конкурентоспособности	Ваш товар	Конкурент 1	Конкурент 2
Ассортимент	 8	2	5
Цена	 9	3	4
Внешний вид	 3	7	9
Эффективность и результат	 9	4	3
Срок годности	 5	5	5
Дистрибуция	 4	8	10
Рекламная активность	 3	8	5
Уникальность предложения	 8	4	4
Знание бренда	 5	8	9
Лояльность к бренду	 7	3	5
Качество персонала	 4	4	5

Многоугольник конкурентоспособности



Задание на дом:

- Привести примеры конкурентных стратегий по Портеру в гостиничном бизнесе.

Стратегии ценообразования

Цена – денежное вознаграждение, уплаченное за определенный товар или услугу.

Существует как минимум 4 точки зрения на понятие «цена»:
с точки зрения экономиста цена устанавливается посредством взаимодействия двух рыночных сил – спроса и предложения,

- с точки зрения бухгалтера цена должна покрывать затраты на производство товара и обеспечивать получение прибыли,
- с точки зрения потребителя цена является индикатором ценности продукта,
- а с точки зрения продавца цена дает возможность приобрести конкурентное преимущество.

Факторы, влияющие на цену



Факторы ценообразования	Описание
Факторы ценообразования	Описание
Себестоимость товара	Сумма переменных и постоянных затрат, которые несет компания при выпуске 1 единицы продукции. Затраты на производство товара или услуги — один из ключевых факторов в установлении цен. Если цена реализации ниже себестоимости товара, то компания будет нести убытки.
Маркетинг микс	Цена должна соответствовать целевому рынку, целевому потребителю и каналам распределения, в которых планируется продавать товар.
Позиционирование	Цена помогает создать правильный образ продукта или услуги: luxury, масс-маркет, эконом сегмент.
Жизненный цикл товара	Разные стадии ЖЦТ требуют разного подхода к стратегии ценообразования, так как имеют разные цели.
Цели фирмы при выпуске продукта	Целевые показатели прибыльности продукта и рыночные цели компании.
Цены конкурентов	Цена товара должна учитывать ценовое конкурентное окружение и ценовые кластеры, сформировавшиеся на рынке.

<p>Уровень конкуренции на рынке</p>	<p>Монополия позволяет устанавливать завышенные цены, в то время как свободная конкуренция способствует выравниванию цен на однотипные товары.</p>
<p>Прогноз действий конкурентов</p>	<p>Необходимо спрогнозировать последствия, к которым могут привести решения по ценообразованию. Например, установление слишком низкой цены может привести к ценовой войне, которая не интересна ни одной из сторон.</p>
<p>Восприятие цены со стороны покупателей</p>	<p>Конкурентоспособная цена строится на потребительском восприятии стоимости товара: слишком дешевый продукт может показаться потребителю некачественный, а слишком высокая цена товара может отпугнуть потенциальных потребителей</p>
<p>Эластичность спроса</p>	<p>Кривая спроса показывает зависимость между количеством товара и его ценой, другими словами, показывает количество товара, которое желает купить целевая аудитория при разных уровнях розничной цены.</p>
<p>Состояние экономики</p>	<p>В период экономических кризисов возрастает спрос на товара эконом-сегмента, и возрастает чувствительность потребителя к цене.</p>
<p>Правовые нормы на рынке</p>	<p>С юридической точки зрения в стране могут существовать определенные законы, запрещающие ценовую дискриминацию или устанавливающие максимальный порог цен на определенные виды товаров.</p>

Процесс ценообразования

- Определение целей ценообразования
- Расчет себестоимости товара и прогноз затрат при росте масштаба производства
- Определение точки безубыточности
- Оценка спроса со стороны целевой аудитории
- Оценка эластичности спроса, определение взаимосвязи между спросом, затратами и прибылью
- Оценка восприятия цены товара на целевом рынке
- Анализ цен конкурентов
- Определение ценового позиционирования относительно конкурентов
- Утверждение ценовой стратегии и тактических мер
- Установление цены

Зависимость цены от стадии ЖЦТ

- Первая стадия: Внедрение на рынок
- Вторая стадия: стадия роста
- Третья стадия: стадия насыщения
- Четвертая стадия: стадия спада

9 принципов расчета цен на услуги

- Ведение авансовых расчетов с клиентами
- Использование ценовой дискриминации
- Остерегаться стратегии низких цен
- Использовать неценовые стратегии
- Следить за ростом затрат
- Аккуратно проводить повышение цен
- Ориентироваться на среднерыночные цены
- Детально планировать стратегию по агентской комиссии
- Специальные предложения в периоды спада продаж

Точка безубыточности

Точка безубыточности определяет порог прибыльности от реализации товара и означает уровень цены, объема продаж и себестоимости продукта, при которых все издержки компании будут равны выручке от реализации (т.е. прибыль = 0).

Универсальная формула для расчета точки безубыточности выглядит следующим образом: $P \cdot X = FC + VC(X)$

Показатель в формуле	Описание
P	фактическая цена продажи товара покупателю, может быть средней ценой продажи продукта (в случае, когда рассчитывается точка безубыточности для группы товаров)
X	количество единиц продукции, которое необходимо произвести для достижения порога безубыточности продаж; другими словами это объем производства в натуральном выражении (в штуках, литрах, килограммах и т.п.)
FC	постоянные затраты — затраты, которые несет компания вне зависимости от того, какой объем товара она производит, такие затраты не изменяются при изменении объема производства; это все затраты, которые в любом случае будет нести компания (даже при нулевом объеме продаж); к ним относятся затраты на персонал (окладная часть), аренда помещений и любые организационные расходы компании; планируемый рекламный бюджет на развитие проекта, страховка, налоги и т.п.
VC(X)	переменные затраты — затраты, которые необходимо понести компании для производства 1 единицы товара. Переменные издержки напрямую зависят от объема производства и изменяются при изменении объема продаж; это могут быть затраты на сырье и упаковку продукта, затраты на обслуживание производственных мощностей при их работе (электроэнергия), затраты на приобретение товара (для магазинов), транспортные расходы, сдельная заработная плата и % от продаж, премии сотрудникам, акции по стимулированию продаж, и т.п.

Первый вариант расчета: знаем затраты и объем продаж

$P = (FC + VC(X)) / X$, где $VC(x)$ — это произведение себестоимости 1 единицы продукции и целевого объема продаж.

Мы разработали продукт с себестоимостью 5 руб и в ходе исследования рынка определили, что спрос на него составит 200 штук в месяц при условии, что стоить он будет 19 рублей. Именно такая цена является привлекательной для нашей целевой аудитории. Но нам необходимо понять, сможем ли получать доход от такой продажи? Нам необходимо рассчитать цену в точке безубыточности для проекта, зная что постоянные затраты будут составлять 1500 рублей

Параметр	Значение
Параметры единицы продукта	
Себестоимость товара, руб	5,0
Цена товара, руб	12,5
Расчет постоянных затрат	
Постоянные затраты, руб	1 500
персонал	500
аренда	800
рекламные затраты	200
Расчет точки безубыточности	
Объем продаж, шт	200
Объем продаж, руб	2 500
Рентабельность %	
Рентабельность продаж, %	60%
Полная рентабельность %	0%

Второй вариант расчета: знаем цену и затраты

$X = FC / (P - VC)$, где VC — себестоимость 1 единицы продукции, P — цена 1 единица товара, а FC — постоянные затраты проекта.

мы открываем компанию по производству яблок. Мы знаем, что постоянные затраты нашего производства составят 1500 рублей, себестоимость 1 единицы будет 7 рублей, а цена отгрузки — 15 рублей.

Параметр	Значение
Параметры единицы продукта	
Себестоимость товара, руб	7,0
Цена товара, руб	15,0
Расчет постоянных затрат	
Постоянные затраты, руб	1 500,0
персонал	500
аренда	800
рекламные затраты	200
Расчет точки безубыточности	
Объем продаж, шт	188
Объем продаж, руб	2 813
Рентабельность %	
Рентабельность продаж, %	53%
Полная рентабельность %	0%

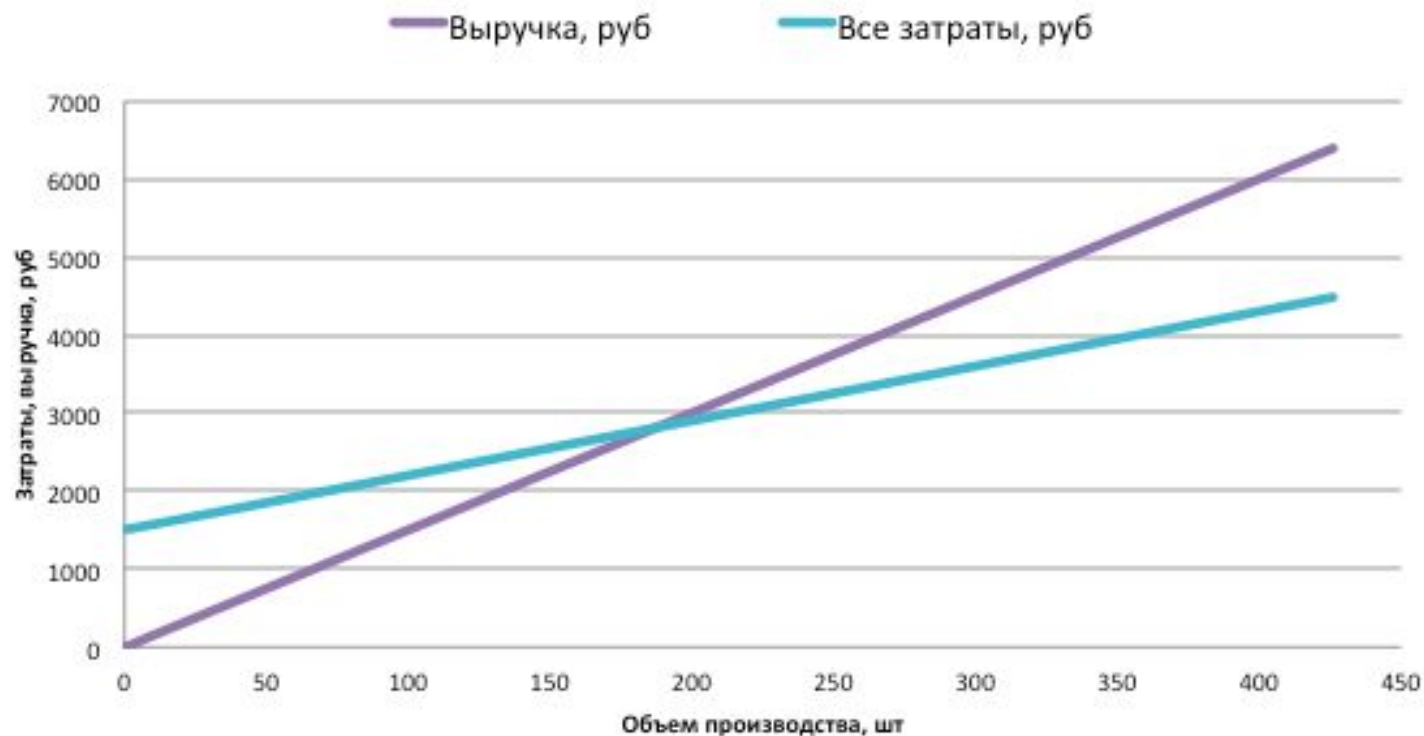
Третий вариант расчета: для сферы услуг и торговли

$S = FC / R$, где S — выручка от продаж за период, R — целевая рентабельность продаж, а FC — постоянные затраты проекта.

мы решили открыть компанию по оказанию консалтинговых услуг. В связи с широтой понятия наших услуг нам очень сложно определить себестоимость 1 проекта, поэтому нам проще заложить в бизнес план целевую рентабельность по проекту. Мы решили установить норму рентабельности продаж на уровне 57%. Мы прогнозируем, что наши постоянные затраты в месяц будут составлять 280 000 рублей, а средняя цена услуги будет составлять 8 000 рублей.

Параметр	Значение
Параметры единицы продукта	
Рентабельность %	57%
Цена товара, руб	8 000,0
Расчет постоянных затрат	
Постоянные затраты, руб	280 000,0
персонал	200 000
аренда	50 000
рекламные затраты	30 000
Расчет точки безубыточности	
Объем продаж, шт	61
Объем продаж, руб	491 228

Расчет точки безубыточности графически



Ценовые стратегии для новых товаров

- Стратегия «снятия сливок»
- Стратегия проникновения на рынок

Ценовые стратегии для существующих товаров

- Стратегия «высоких цен»
- Стратегия конкуренции «низких цен»
- Стратегия паритетного ценообразования

Другие виды ценовых стратегий

- стратегия нестабильных, меняющихся цен;
- стратегия ценового лидерства;
- стратегия конкурентных цен;
- стратегия престижных цен;
- стратегия неокругленных, «психологических» цен;
- стратегия цен массовых закупок;
- стратегия тесного увязывания цен с качеством товара;
- стратегия инициативного изменения цен