

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой: <https://stuservis.ru/glava-diploma/40179>

**Тип работы:** Глава диплома

**Предмет:** Туристический бизнес

## СОДЕРЖАНИЕ

2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ  
КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ 2

2.1 СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ КОНКУРЕНТНЫХ  
ПРЕИМУЩЕСТВ 2

2.2. ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КОНКУРЕНТНЫХ  
ПРЕИМУЩЕСТВ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ 7

2.3 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КОНКУРЕНТНЫХ  
ПРЕИМУЩЕСТВ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ 13

2.4 АНАЛИЗ, ОЦЕНКА, ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ  
КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ 17

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 38

2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ  
КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ

2.1 СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ КОНКУРЕНТНЫХ  
ПРЕИМУЩЕСТВ

Конкурентные преимущества - главные факторы, определяющие коммерческий успех в данной отрасли. Их идентификация - один из главных приоритетов разработки маркетинговой стратегии. Они могут служить краеугольными камнями построения маркетинговой стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три-  
2

четыре преимущества, а из них одно-два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение. [34]

Конкурентное преимущество - это определенное превосходство компании или продукта над другими участниками рынка, которое используется для укрепления своих позиций при выходе на планируемый уровень прибыли. Конкурентное преимущество достигается за счет предоставления клиенту большего количества услуг, более качественных продуктов, относительной дешевизны товаров и прочих качеств.

Какие конкурентные преимущества компании можно выделить? Существует два типа конкурентных преимуществ:

- Искусственные конкурентные преимущества: индивидуальный подход, рекламные кампании, гарантия и так далее.

- Естественные конкурентные преимущества компании: стоимость продукции, покупатель, грамотное руководство и так далее.

Основные факторы конкурентного преимущества:

- Полезность. Главное условие - конкурентное преимущество должно быть полезно компании в целом, предоставлять возможности для стратегического планирования, направленного на повышение прибыли.

- Уникальность. Неповторимость - еще одна неотъемлемая черта конкурентного преимущества. Если продукт уникален, у него есть все шансы стать недостижимым для остальных игроков рынка.

- Защищенность. Хорошо, если конкурентное преимущество будет трудно поддаваться копированию и одновременно иметь надежную юридическую защиту. Это гарантирует бизнесу стабильность в долгосрочной перспективе. В противном случае оно может быть воспроизведено другими компаниями, в

результате его эффективность для фирмы-первопроходца резко снизится.

- Ценность. Целевая аудитория должна высоко ценить конкурентное преимущество услуги или товара.

Конкурентные преимущества компании: примеры мировых гигантов.

3

Компания New Tours уже более 25 лет радует своих клиентов отменным сервисом, и в то же время низкими ценами. Компания New Tours ежегодно предлагает самую разнообразную программу для вашего отдыха. На любой вкус. На любой бюджет. На любой возраст. Для больших групп и одиночек. И всегда это с наивысшим комфортом, интереснейшими экскурсиями и квалифицированными гидами New Tours, которые сделают отдых наиболее приятным и запоминающимся. Приоритетным направлением компании являются групповые туры с русскоговорящими профессиональными гидами по США, Канаде и всему миру. Гарантированные даты отправления, по графику, а также даты по заказу. Индивидуальные и групповые туры. Любой заказ, любой бюджет, любая программа, от 1 до 18 дней. Умеренные цены. Работаем с агентствами, клиентами, корпорациями.

## 2.2. ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ

Рассмотрим значение управления развитием конкурентных преимуществ туристической фирмы.

Конкурентное преимущество для бизнеса обеспечивает:

- перспективы долгосрочного роста;
- стабильность работы;
- получение большей нормы прибыли с продажи товаров;
- создание барьеров для новых игроков при выходе на рынок. Можно отметить, что конкурентные преимущества могут быть найдены всегда и для любого типа бизнеса. Для этого следует провести грамотный анализ своего продукта и продукта конкурента [35].

Прежде чем рассмотреть основной вопрос исследования, необходимо выявить комплекс факторов, оказывающих влияние на развитие конкурентных преимуществ туристической фирмы.

К внешним факторам относятся:

4

1. Государственные факторы: экономическая ситуация, административные методы управления, правовая среда.

2. Рыночные факторы (конъюнктура рынка, уровень конкуренции, трудовые ресурсы, особенности отрасли, уровень дохода потребителей).

3. Социально-политические факторы (общественные организации, политическая ситуация, культурная среда, социальная структура общества).

Внутренние факторы туристических фирм:

- организационная структура управления;
- ресурсный потенциал;
- инновации;
- качество обслуживания;
- организационная культура.

В рыночных условиях функционирования туристическим фирмам крайне необходимо знать, каким образом услуга, предлагаемая потребителям, удовлетворяет их существующие запросы. Это выявляется путем сопоставления услуг конкурентов [20].

Чем выше степень вероятности реализации услуги, тем выше конкурентные преимущества турфирмы. Можно сказать, что конкурентные преимущества имеют относительный характер в процессе сопоставления конкурирующих друг с другом услуг. Кроме этого, важнейшим критерием конкурентных преимуществ услуги является цена ее потребления. Если при покупке товара

цена является существенным критерием, то в процессе выбора услуги потребителем она уже не играет определяющей роли.

Условия для ведения бизнеса все больше усложняются. Динамика изменения окружающей среды постоянно нарастает: появляются новые товары, меняется конкурентная обстановка и предпочтения потребителей, стираются государственные барьеры, идет глобализация рынков. Россия интегрируется в мировое сообщество, увеличивается конкуренция, снижается экономическая стабильность территорий (терроризм, природные катастрофы). Еще в 70-80-х годах прошлого столетия можно было один раз

5  
правильно выбрать стратегию (позиционироваться), отладить основные бизнес-процессы и далее извлекать выгоду по отлаженной схеме в течение многих лет. Сегодня лидеры отраслевых рынков строят модели бизнеса на прогнозе изменений и заблаговременной подготовке к ним, целенаправленно развивают высокие профессиональные навыки, обеспечивающие выживание в столь сложных условиях. В итоге увеличивается значимость влияния стратегических решений на результаты бизнеса. Растет объем работ, связанных с выбором и подготовкой решений, определяющих развитие бизнеса, с прогнозированием состояния рынков и окружающей среды, с созданием конкурентных отличий [10].

### 2.3 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ

Управление развитием конкурентных преимуществ организации представляет собой создание некоторой системы, целью которой является воздействие на элементы и процессы, обеспечивающие конкурентные преимущества организации и развитие ее конкурентного потенциала. Процесс управления развитием конкурентных преимуществ организации нацелен на повышение устойчивости компании в условиях роста конкуренции и изменения условий внешней среды. Управление развитием конкурентных преимуществ заключается в осуществлении деятельности по постановке целей организации и выборе способов их достижения таким образом, чтобы сохранить и приумножить конкурентные преимущества компании в условиях неопределенности внешней среды.

Для обеспечения развитием конкурентных преимуществ организация вынуждена искать способы согласования своих текущих и будущих интересов. Развитие любой организации невозможно при концентрации исключительно на решении текущих проблем и задач. Планирование устойчивости компании становится невозможным из-за изменчивости и непредсказуемости внешней среды. Все эти факты способствуют усилению

6  
значимости процесса управления конкурентоспособностью компании как комбинации планирования, предвидения и оперативного адаптивного менеджмента.

Управление развитием конкурентных преимуществ компании можно рассматривать как стратегическое управление деятельностью предприятия. Управление развитием конкурентных преимуществ следует осуществлять в соответствии с некоторыми принципами, ключевыми из которых являются наличие четких целей, связанных с миссией и видением компании, и взаимосвязей с внешней организационной средой.

В основе любой системы стратегического менеджмента лежит целеполагание. Для системы управления развитием конкурентных преимуществ характерно существование нескольких взаимосвязанных между собой целей, отвечающих миссии и видению организации [2].

Первичной всегда является экономическая цель, ключевая цель деятельности предприятия – получение прибыли. Целеполагание в условиях управления

конкурентоспособностью организации отвечает всем основным принципам постановки целей. Следует заметить, что конкурентоспособность предприятия во многом обеспечивается конкурентоспособностью производимой продукции, поэтому продуктовые цели должны поддерживать общие стратегические цели компании.

#### 2.4 АНАЛИЗ, ОЦЕНКА, ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ

Далее рассмотрим анализ, оценку, формирование и реализация конкурентных преимуществ туристической фирмы.

4 критерия оценки конкурентных преимуществ

- Полезность. Предложенное конкурентное преимущество должно быть полезным для деятельности компании, а также должно увеличивать прибыльность и разработку стратегии.

7

- Уникальность. Конкурентное преимущество должно выделять продукт на фоне конкурентов, а не повторять их.

- Защищенность. Важно юридически защитить свое конкурентное преимущество, максимально усложнить возможность его копирования.

- Ценность для целевой аудитории бизнеса.

При разработке конкурентного преимущества нужно учитывать девять критериев успешного варианта:

1) Уникальность.

2) Долгосрочность. Интерес конкурентное преимущество должно вызывать минимум три года.

3) Неповторимость.

4) Правдоподобность.

5) Привлекательность.

6) Иметь ReasonstoBelieve (основание для доверия). Конкретные основания, которые заставят покупателей поверить [35].

7) Быть лучше. Покупатели должны понимать, чем данный товар лучше остальных.

8) Иметь противоположность. Необходимо наличие полной противоположности на рынке. Иначе это конкурентным преимуществом не будет.

9) Краткость. Должно уместиться в предложение длительностью 30 секунд.

Стратегии конкурентных преимуществ.

1. Лидерство в издержках. Благодаря этой стратегии компания получает доходы выше средних по отрасли за счет низкой себестоимости своего производства, несмотря на высокую конкуренцию.

Туристическая компания при получении большей нормы прибыли может реинвестировать данные средства для поддержки товара, информирования о нем, либо выигрывать у конкурентов за счет меньших цен. Низкие издержки обеспечивают защиту от конкурентов, поскольку доход сохраняется в условиях, которые другим участникам рынка не доступны [13].

8

Где можно использовать стратегию лидерства в издержках? Эта стратегия применяется при экономии на масштабах либо при перспективе выхода на меньшие затраты в долгосрочной перспективе. Выбирается данная стратегия компаниями, которые не могут конкурировать в отрасли на уровне продукта и работать с подходом дифференциации, обеспечивая для товара отличительные характеристики. Данная стратегия будет эффективной при высокой доле потребителей, которые чувствительны к ценам.

Для данной стратегии часто необходимы унификация и упрощение турпродукта для облегчения производственных процессов, наращивание объемов производства. Также может требоваться высокий объем начальных

инвестиций в оборудование и технологию для сокращения расходов. Для эффективности данной стратегии необходим тщательный контроль трудовых процессов, конструирования и разработки изделий, с четкой организационной структурой.

Достичь лидерства в издержках можно за счет определенных возможностей:

- ограниченный доступ предприятия к получению дешевых ресурсов;
- у туристической компании есть возможность уменьшения производственных издержек за счет накопленного опыта;
- управление производственными мощностями туристической компании строится на принципе, способствующем эффекту экономии масштаба;
- в компании предусмотрено скрупулезное управление уровнем своих запасов;
- жесткий контроль накладных и производственных затрат, отказавшись от мелких операций;
- наличие технологии для самого дешевого производства в отрасли;
- стандартизированное производство туристической компании;
- минимизация расходов компании в сферах: исследование и разработка товаров, система сбыта и продаж, гарантия и обслуживание, продвижение и реклама.

9

2. Дифференциация. Туристическая компания при работе с данной стратегией обеспечивает уникальные свойства для своего турпродукта, которые имеют важное значение для целевой аудитории. Следовательно, они позволяют устанавливать на товар большую стоимость по сравнению с конкурентами. Для стратегии лидерства в продукте необходимы [17]:

- турпродукт должен иметь уникальные свойства;
- возможность создать репутацию высокого качества турпродукта;
- высокая квалификация сотрудников;
- возможность защитить конкурентное преимущество.

Преимущество заключается в возможности продажи продукта по большим ценам, чем в среднем в отрасли, избежав прямой конкуренции. Благодаря данной стратегии можно добиться лучшей приверженности и лояльности к бренду, при условии грамотного построения ассортимента, наличия конкурентных преимуществ.

Риски или недостатки использования стратегии дифференцированного маркетинга:

- возможна существенная разница цен, из-за чего даже уникальные качества товара не привлекут достаточное количество покупателей;
- турпродукт может утратить свою уникальность при копировании преимуществ более дешевыми продуктами.

Данная стратегия используется для насыщенных рынков компаниями, готовыми к высоким инвестициям в продвижение.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрегова И.И. «Руководство» и «лидерство» как явления социального управления // Вестник Майкопского государственного технологического университета. - 2012. - № 1. - С. 27-32 4.
2. Аранжин В.В. Ключевые факторы повышения конкурентоспособности современных организаций (по материалам российских научных публикаций) // Современные научные исследования и инновации. - 2017. - № 2

3. Арифиллин М.В. Контроль качества предоставляемых услуг в российской гостиничной индустрии. Практика проведения устных и письменных опросов в индустрии гостеприимства [Текст] // Стандарты и качество. - 2012. - №3 - С. 46 - 55.

4. Бабкин А.В. Задачи принятия решений по развитию предпринимательских систем // Научно-технические ведомости СанктПетербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. - 2013. - № 3(173). 2013. - С. 119—130.
5. Бабкин А.В. Управление знаниями в системе стратегического планирования предприятия // Стратегическое планирование развития промышленности: теория и инструментарий. - СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2013. - С. 316—345.
6. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг. - СПб.: Питер, 2012. - 560 с.
7. Балашов А.П. Теория менеджмента. - М.: Инфра-М, 2014. — 352 с.
8. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ. Учебник. — М.: ИНФРА-М. 2013. — 256 с.
9. Браймер К. Основы управления предприятиями и организациями индустрии гостеприимства [Текст] // К. Браймер. Alma mater: Вестник высшей школы. - 2013. - №6. - С. 40-47.
10. Васьичева В.А. Повышение конкурентоспособности организаций РФ на основе проектного управления // В.А. Васьичева, Е.А. Гущина // Экономическое развитие стран Евросоюза и стран СНГ в условиях глобализации Международный научно-практический конгресс: тезисы докладов. ISAE "Consilium". - 2013. - с. 101-104.
11. Виноградова Н.И. Инновационная составляющая роста конкурентоспособности организаций потребительской кооперации // Н.И. Виноградова, Г.А. Польская, М.А. Чаплыгина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2014. - №1. - с. 336-339. 11. 11
12. ВЦИОМ: Материалы четвертой международной научно-практической социологической конференции Продолжая Грушина 27-28 февраля 2014 г. - М.: ВЦИОМ, 2014. — 500 с.
13. Жигун Л.А. Теория менеджмента: теория организации. Учебное пособие. — М.: "НИЦ Инфра-М" , 2014. — 320 с.
14. Журнал Алгоритм успеха ОК РУСАЛ // Денежный интерес. Влияет ли социальная деятельность бизнеса на его финансовые показатели? - 2012. № 3(8). С. 4-5
15. Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации. - М: Финансы и статистика, 2004. -200 с
16. Карпова Г.А., Хорева Л.В. Классификация в туризме: практика и методология // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов.- 2012. - № 2. - С. 64—69.
17. Кельчевская Н.Р. Влияние корпоративной социальной ответственности на инвестиционную привлекательность российских компаний / Н.Р. Кельчевская, И.М.Черненко, Е.В. Попова // Экономика региона. - 2017. - Т.13. — № 1. - С.157-169
18. Козицын А.А. Конкурентоспособность и экономическая безопасность – приоритетные задачи металлургического комплекса региона и его лидеров в условиях нестабильности / А.А. Козицын, М.В. Дудинская // Экономика региона. - 2015. — № 3. - С.204-215.
19. Кузубов А.А. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ // Фундаментальные исследования. - 2015. - № 12-5. - С. 1028-1031;
20. Лысоченко А.А., Свиридов О.Ю. Теоретические основы стратегического управления: Учебник / А.А. Лысоченко, О.Ю. Свиридов. — Ростов н/Д.: Содействие-XXI век, 2016. — 420 с.
21. Макграт Р.Г. Конец конкурентного преимущества [Электронный ресурс] / Р.Г. Макграт; пер. с англ. В.Н. Егорова. - 2-е изд. (эл.). - Элек- трон. текстовые дан. (1 файл pdf: 251 с.). - М.: БИНОМ, 2015.

12

22. Неретина Е.А. Бизнес-модель компании, базирующаяся на потребительской ценности // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. №2. С. 104 – 108.
23. Сандригайло Л.З., Белозёрова Н.В. Международный менеджмент. Учебное пособие. – Сыктывкар: СЛИ, 2013. – 64 с. 24.
24. Тарский М.О. Конкурентоспособность – основное проявление качества управления организацией // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2014. – №2. – с. 63-66.
25. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Туризм и ГОСТИничное хозяйство. Учебник / Под ред. Засл. работника высшей школы проф., д э н. Чудновского А.Д. Изд. 2-е перераб. доп.: - М. - Юркнига, 2005 - 448 с.
26. Шубаева В.Г., Бурова Н.В. Индикаторы привлекательности региона как туристской дести-нации и маркетинговая стратегия ее развития // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2012. - № 2. - С. 124—127.
27. Acosta-Alba I. Exploring sustainable farming scenarios at a regional scale: an application to dairy farms in Brittany / I. Acosta-Alba, S. López-Ridaura, H.M. G. van der Werf, P. Leterme, M.S. Corson // J. Clean. – 2012. – Prod. 28. – P.160-167
28. Becchetti L. Corporate social responsibility and share holder's value / L. Becchetti, R. Ciciretti, I. Hasan, N. Kobeissi // Journal of Business Research. – 2012. -Vol. 65. – Issue 11. – P. 1628-1635
29. Bulanova O.M. Formirovanie finansovoj strategii kak metoda povyshenija konkurentosposobnosti predpriyatija proizvodstvennogo sektora / O. M. Bulanova // Audit i finansovyj analiz. – 2012. – № 5. – S. 320-325.
30. Calabrese A. A fuzzy Analytic Hierarchy Process method to support materiality assessment in sustainability reporting / Armando Calabrese, Roberta Costa, Nathan Levaldi, Tamara Menichini // Journal of Cleaner Production. – 2015. – No. 12. P. 248-264
- 13
31. Calabrese A. Turning Corporate Social Responsibility-driven Opportunities in Competitive Advantages: a Two-dimensional Model/ Armando Calabrese, Roberta Costa, Tamara Menichini // Knowledge and Process Management . – 2013. – Vol. 20. – No. 1. P. 50-58
32. Chetty S. The Impact of Corporate Social Responsibility on Firms' Financial Performance in South Africa / Sukanya Chetty, Rebekah Naidoo, Yudhvir Seetharam // Contemporary Economics. 2015. Vol. 9. No. 2. P. 193-214.
33. Malysheva T.V. Konkurentosposobnost' proizvoditelej Respubliki Tatarstan i perspektivy razvitija tovarnyh rynkov v uslovijah vstuplenija v VTO / T.V. Malysheva // Jekonomicheskij vestnik Respubliki Tatarstan. – 2012. – № 4. – S. 29-37
34. Podbornova E.S. Metodicheskie podhody k ocenke konkurentosposobnosti promyshlennyh predpriyatij / E.S. Podbornova // Audit i finansovyj analiz. – 2012. – № 1. – S. 96-102.
35. Seliverstova M.A. The cluster organization of entrepreneurial activity within the tourism and recreation sphere. European Journal of Economic Studies. 2015.- № 1 (11). - С. 54-60
36. Конкурентные преимущества компании. - <https://practicumgroup.com/blogs/stati/konkurentnye-preimushhestva-kompanii/>
37. Конкурентные преимущества – типы. - <http://marketopedia.ru/26-konkurentnye-preimuschestva.html>
38. Конкурентные преимущества: обзор стратегий и способов развития в

кризис. - <https://www.kom-dir.ru/article/432-konkurentnoe-preimushchestvo>

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой: <https://stuservis.ru/glava-diploma/40179>*