

УДК 338.462

Конкурентное сотрудничество на рынке спортивно-оздоровительных услуг как инструмент повышения эффективности деятельности компании

Тимофеева Ф. Р., fati_2006@pochta.ru

Санкт-Петербургский институт гуманитарного образования

В статье показана роль сотрудничества с конкурентами для обеспечения конкурентоспособности организации спортивно-оздоровительных услуг. Описаны базовые модели конкурентного сотрудничества

Ключевые слова: конкурентоспособность, внешняя микросреда фирмы, конкурентное сотрудничество, спортивно-оздоровительные услуги

Coopetition on the sport and fitness services market as a possibility to increase effectiveness of sport companies

Timofeeva F. R., fati_2006@pochta.ru

St. Petersburg Institute of Education in Humanities

The present paper describes the part that relations of a sport and health organizations with its micro-environment play in formation of its competitive advantage. Key elements of micro-environment of a sport and health organization are described.

Key words: competitiveness, external micro-environment, coopetition, sport and fitness services

Традиционно под конкурентоспособностью предприятия понимается его способность более эффективно привлекать покупателей по сравнению с другими поставщиками сходных товаров или услуг. Такой подход логичен, поскольку именно денежные поступления от продаж являются источником прибыли предприятия. По этой причине основное внимание фирм, как правило, сосредотачивается на привлечении покупателей и на выстраивании долгосрочных отношений с ними – т. е. на предложении более привлекательного для клиентов продукта (товара или услуги) и на создании более предпочтительного для потребителей (по сравнению с конкурентами) рыночного образа своей фирмы.

На наш взгляд, такая модель в современных условиях в значительной степени является упрощенной. Компания взаимодействует не только с клиентами, но и с другими участниками своей внешней микросреды. Более того, от качества взаимодействия фирмы со своей микросредой во многом зависит, насколько предлагаемые ею товары и услуги будут привлекательны для ее целевой аудитории.

Не стоит забывать и о том, что если клиенты компании являются источником ее дохода, то взаимодействие с остальными участниками внешней среды зачастую связано с издержками. Таким образом, эффективно управляя своим взаимодействием с микросредой, компания может существенно снизить

издержки и, таким образом, либо повысить доход (при сохранении уровня цен; в дальнейшем компания сможет использовать привлеченные таким образом ресурсы для наращивания конкурентоспособности за счет дифференциации), либо значительно увеличить ценовую привлекательность своих продуктов для потребителя (путем снижения цен при сохранении прежнего уровня дохода). Это служит дополнительным подтверждением того, что при формировании конкурентоспособности компании нужно разрабатывать стратегию организации отношений со всей внешней средой, а не вычленять из нее один-единственный элемент (конечных потребителей), и всецело концентрироваться на работе с ним. Особенно важно, по нашему мнению, помнить о необходимости управления издержками в наше время, в условиях медленного восстановления экономики после кризиса 2008 г., сильно ударившего по покупательной способности представителей целевой аудитории компаний СОУ, а также в ситуации общей нестабильности внешней среды.

Тем не менее, проблема анализа конкурентоспособности как функции взаимодействия системы со своей средой пока достаточного освещения в профессиональной литературе не получила. В данной статье мы сделаем попытку отчасти заполнить этот пробел на примере организаций сферы спортивно-оздоровительных услуг, и рассмотрим тот аспект взаимодействия с средой, который чаще всего остается вне внимания исследователей, а именно – отношения с конкурентами.

Анализ рынка показал, что для посетителей фитнес-центров (именно эти организации в настоящее время занимают основную долю рынка СОУ) важными критериями выбора являются [6]:

1. Набор предлагаемых курсов. Чем шире выбор, тем больше вероятность подобрать оптимальный для себя вариант занятий. Кроме того, для людей семейных одним из факторов предпочтения оказалась возможность ходить в клуб со своей женой (своим мужем) и с детьми – иными словами, желательно, чтобы предлагались виды тренировок, ориентированные и на мужчин, и на женщин, и на детей (разумеется, сами занятия для каждого члена семьи могут быть разными, поскольку мужчины, женщины и дети могут быть заинтересованы в разных видах физической активности – важна принципиальная возможность ходить всей семьей в один клуб в одно и то же время);

2. Квалификация инструкторов (желательно, чтобы у них было профильное образование, подтвержденное дипломом государственного образца, или хотя бы сертификат о прохождении соответствующих курсов);

3. Вежливость инструкторов и их готовность помочь;

4. Расположение фитнес-клуба (близость к месту работы или проживания, транспортная доступность, наличие мест для парковки и т. д.);

5. Возможность получения скидок.

Каким образом организация отношений с конкурентами может помочь фирме, работающей на рынке СОУ, повысить свою привлекательность для клиентов по описанным выше критериям?

Традиционный подход к конкурентному взаимодействию предполагает непрерывное соперничество за потребителя. Однако такая модель поведения связана с отвлечением значительных ресурсов конкурирующих компаний и ухудшением перспектив развития как самих компаний, так и отрасли в целом. Более того, непрерывное соперничество формирует у клиентов невыгодную для конкурирующих фирм мотивацию к постоянной смене поставщика услуг с целью получить наиболее привлекательные на данный момент условия [2]. Из-за этого клиентская аудитория фирм еще более размывается, что ведет к дальнейшему ухудшению их положения.

На наш взгляд, предпочтительным является новый подход к конкурентам, в соответствии с которым они рассматриваются как партнеры по развитию отрасли, сотрудничество к которым в ряде случаев может быть выгодным (при условии, разумеется, что его целью является повышение качества обслуживания клиентов, а не ценовые соглашения или иные формы устранения конкуренции на рынке) [1]. В случае фирм СОУ такое сотрудничество может принимать следующие формы:

- Создание отраслевых организаций с целью лоббирования интересов отрасли СОУ в органах власти, а также для совместного финансирования продвижения идеи о здоровом образе жизни как неотъемлемом элементе модели поведения современного успешного человека [5]. Отметим, что итогом такого совместного лоббирования на муниципальном уровне может стать, например, получение доступа к прямой аренде (от города) удобных помещений, расположенных в привлекательных для клиентов местах, что снизит зависимость фирм СОУ от коммерческих арендодателей и позволит сократить издержки (как мы сказали выше, удобное месторасположение является одним из ключевых для клиентов факторов выбора фитнес-клуба). Благодаря же совместному продвижению идеи здорового образа жизни организации СОУ могли бы не расходовать средства на переманивание клиентов друг у друга, а, напротив, за счет совместного бюджета эффективно привлекать новых клиентов и развивать рынок – т. е. конкуренты стали бы из источника расходов источником доходов компании;

- Создание отраслевых этических кодексов, регламентирующих правила ведения добросовестной конкурентной борьбы, а также обслуживания клиентов. Такие этические кодексы, например, могли бы предусматривать запрет на переманивание персонала между компаниями (одна из самых острых проблем на рынке услуг, в силу чего сотрудник, в обучение которого компания вложила значительные финансовые и временные ресурсы, просто уходит к конкуренту на более высокую зарплату). Кроме того, благодаря общепринятым правилам обслуживания клиентов взаимодействие между потребителями и организациями СОУ могло бы стать более прозрачным. Клиенты могли бы знать, на какой именно уровень сервиса они могли бы рассчитывать. В идеале речь могла бы идти о создании саморегулируемых организаций и о добровольной сертификации их участников; в этом случае наличие сертификата служило бы дополнительным конкурентным преимуществом, выгодно

отличающим членом таких ассоциаций от организаций СОУ, не пожелавших к ним примкнуть;

- Организация совместных программ обслуживания клиентов. Дело в том, что зачастую организации СОУ имеют достаточно четко выраженную специализацию (например, бассейны или тренажерные залы; особенно это характерно для компаний, учрежденных достаточно давно, современные фитнес-центры предлагают широкий выбор видов спорта), и поэтому не всегда могут удовлетворить все запросы своих клиентов. Создание совместных программ, при которых клиент мог бы по единому абонементу посетить независимые бассейн и тренажерный зал, упростило бы работу с целевой аудиторией и позволило бы привлечь дополнительных клиентов (как было сказано выше, клиенты заинтересованы в максимально широком пакете услуг). Разумеется, для современных фитнес-центров это не столь актуально – хотя и сетевые фитнес-клубы могли бы задуматься о своего рода «фитнес-роуминге»: речь идет о возможности для часто путешествующих клиентов, а также для клиентов, уезжающих на период отпуска в другие города, посещать по своему «оригинальному» абонементу фитнес-клубы в этих городах. Одним из указаний на перспективность такой модели служит внедрение внутрисетевой свободы посещения клубов в рамках одной сети, наблюдаемое на рынке фитнес-услуг Санкт-Петербурга. Если ранее клиенты были привязаны к одному клубу, то теперь им предоставляется право по одному абонементу посещать все центры соответствующей сети;

- Конверсионный франчайзинг, при котором действующие независимые фитнес-клубы примыкали бы к существующим сетям и начинали бы работать под единой сетевой торговой маркой и по единым стандартам. Выигрыш от такого объединения получили бы оба участника: с одной стороны, сетевые фитнес-клубы могли бы наращивать свое присутствие на рынке без значительных собственных инвестиций, при этом одновременно устраняя конкурентов и увеличивая доступность своих клубов для потенциальных и существующих потребителей спортивно-оздоровительных услуг, с другой стороны, независимые клубы смогли бы воспользоваться выгодой от единой торговой марки и нарастить поток клиентов [3]. Эта форма работы с конкурентами может рассматриваться как предельный случай конкурентного сотрудничества, при котором независимая компания переходит из внешней микросреды фирмы в ее внутреннюю среду [4].

Подводя итог, можно отметить, что конкурентоспособность компании на потребительском рынке (формированию которой уделяется основное внимание как в теоретической литературе, так и в практической деятельности предприятий) во многом определяется качеством ее взаимодействия с конкурентами.

Таким образом, на наш взгляд, разработка стратегии конкурентоспособности предприятия спортивно-оздоровительных услуг должна включать в качестве обязательного элемента стратегию работы с конкурентами. В противном случае попытки компании сформировать ярко выраженное конкурентное преимущество столкнутся с ожесточенным

противодействием конкурентов, которые будут пытаться устранить это преимущество. Это приведет к росту издержек как самой фирмы, так и ее конкурентов, и к постоянному переманиванию клиентов внутри отрасли вместо формирования у них лояльности, и в конечном счете может привести к существенным потерям.

В случае же наличия продуманной модели работы с конкурентами есть шанс снизить накал конкурентной борьбы, и даже обеспечить сотрудничество с ними (без ущерба для интересов клиентов), что упростит реализацию стратегии наращивания конкурентоспособности компании.

Библиографический список:

1. Котляров И. Д. Маркетинг конкурентов и связи с конкурентами // Практический маркетинг, № 4. – 2010. – С. 25-29.

2. Котляров И. Д. Лояльность и повторяющиеся покупки // Маркетинг и маркетинговые исследования, № 6. – 2010. – С. 480-486.

3. Котляров И. Д. Оценка стоимости бренда и классификация брендов // Практический маркетинг, № 7. – 2011. – С. 11-17.

4. Котляров И. Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2012. - № 1. – С. 56-61.

5. Никифоров А. А. Теоретические аспекты экономического регулирования спорта // Экономика и экологический менеджмент. – 2011. – № 1. Доступно онлайн по адресу: <http://economics.open-mechanics.com/articles/301.pdf>. Проверено 05.05.2012.

6. Скопин О. В., Скопина И. В., Кривошеина М. А. Потребительские отношения и предпочтения в сфере регионального рынка физкультурно-оздоровительных услуг г. Кирова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2006. – Доступно онлайн по адресу: <http://uecs.ru/marketing/item/62-2011-03-19-10-26-00>. Проверено 01.01.2012.