

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обоснована тем, что в современных рыночных условиях необходимо уделять особое внимание конкурентоспособности фирмы. Конкуренция является одной из главных черт рыночного хозяйства, это центр тяжести всей системы рынка. Тип взаимоотношений между производителями, установления цен и объемов предложения товаров на рынке - это конкуренция между производителями. Конкуренция обеспечивает творческую свободу личности, создающую условия для ее самореализации в сфере экономики путем разработки и создания новых конкурентоспособных товаров и услуг. В условиях стремительной глобализации рынков большую значимость стало приобретать обеспечение долгосрочной конкурентоспособности фирм и формирование стратегии, обеспечивающей эту конкурентоспособность. Поиск устойчивых конкурентных преимуществ фирм является центральным вопросом теории стратегического управления.

В рыночной экономике конкурентоспособность является решающим фактором коммерческого успеха предприятия. Очевидно, чем обширнее у компании набор конкурентных преимуществ и выше их качественные характеристики, тем более благоприятные условия она имеет для успешной деятельности на рынке, а также появляется шанс занять более устойчивые позиции на отдельных сегментах рынка.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что конечная цель любого успешного предприятия - победа в конкурентной борьбе, заработанная путём постоянных усилий и грамотных действий. Достигается она или нет - полностью зависит от конкурентоспособности предприятия, т.е. от того, насколько оно лучше по сравнению с аналогами - продукцией и услугами других предприятий.

Тема данного курсового проекта всегда останется актуальной пока на рынке товаров и услуг присутствуют различные фирмы - производители, борющиеся за внимание потребителя к своим товарам, которые и являются основой их успешности, роста и процветания. Развивающиеся, сильные компании становятся поставщиками лучших товаров и услуг, которые при этом отличаются высоким уровнем сервиса, большим спросом и хорошим качеством товаров, а также имеют

повышенное внимание к своим клиентам и их нуждам.

Основной целью при написании курсовой работы является общее изучение конкурентоспособности предприятия «Apple» и оценка его конкурентной среды. Для достижения данной цели необходимо выполнить ряд поставленных задач:

1. Рассмотрение сущности конкуренции как типа структуры рынка;
2. Определение существующих видов конкуренции;
3. Рассмотрение сущности конкурентной борьбы;
4. Определение видов конкурентной борьбы;
5. Рассмотрение методов анализа конкурентных преимуществ.

Объектом исследования является компания ООО «Apple», производитель персональных и планшетных компьютеров, телефонов, аудиоплееров, программного обеспечения.

Предметом исследования являются методы анализа и конкурентные преимущества компании.

Глава 1. Конкурентоспособность фирмы

Конкуренция - экономическое соперничество обособленных товаропроизводителей за долю рынка. Она является одним из самых главных составляющих рыночного механизма регулирования спроса и предложения товаров, выступает как форма взаимодействия рыночных субъектов в процессе производства и социально-экономических отношений, приложении труда и капитала, купли-продажи товаров. Исходными средствами конкуренции являются цена и соотношения цены-качества товара, работы сервиса, не малую роль играет хорошая репутация и престижность торговой марки предприятия.

Конкурентоспособность - это концентрированное выражение всей совокупности возможностей фирмы создавать, выпускать и продавать товары и услуги. Проявляется в конкурентных преимуществах предприятия и исходит из конкуренции. Понятие «конкурентоспособность предприятия» является рыночным,

междисциплинарным и многофакторным.

В настоящее время предприятия все больше чувствуют на себе усиленную конкурентную борьбу, предприятиям все чаще приходится задумываться о собственной конкурентной позиции и о том, как завоевать преимущество на рынке. Экономический успех субъекта рыночной экономики в первую очередь зависит от того, насколько хорошо он знает законы конкуренции ее проявления и формы, а также от самой подготовки к конкурентной борьбе. Изучение конкуренции представляет собой одну из важнейших составных частей рыночных исследований, создающих основу для выработки стратегии и тактики деятельности на рынке, выбора правильного пути для повышения технического уровня и качества, что является основой управления конкурентоспособностью на предприятии. Здесь важно оценить ситуацию на рынке, факторы среды и проанализировать влияние сил, определить план по дальнейшему развитию позитивной рыночной экономики предприятия, для этого необходимо иметь полное понимание данного процесса.

Главными субъектами международной конкуренции в современных условиях стали транснациональные корпорации, превратившиеся в крупнейшие многоотраслевые комплексы, осуществляющие конкурентную борьбу одновременно на многих отраслевых товарных рынках и имеющие возможности маневрирования на разных рынках в рамках глобальной стратегии ТНК в целом. Это обеспечивает им определенную устойчивость в получении прибылей, особенно в периоды ухудшения хозяйственной конъюнктуры[1]. Экономической основой конкуренции стали отношения в сфере производства. Здесь основные усилия конкурентов направлены на борьбу за конкурентоспособность:

1. Создание конкурентоспособной продукции, соответствующей запросам потребителей и отвечающей потребностям рынка;
2. Согласование цен до начала выпуска продукта с потребителем (на крупные поставки) и постановка цен на новую продукцию с учетом условий сбыта на конкретном рынке;
3. Подача лицензий и передовой технологии своим дочерним компаниям, создание зарубежного снабжающего производства, повышение уровня качества и новизны продукции на заграничных предприятиях;
4. Использование при разработке новой продукции или совершенствовании выпускаемой продукции передовых достижений научно-технического прогресса и выпуск принципиально новой продукции;
5. Использование внутрифирменных связей для повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции и получения преимуществ в

конкурентной борьбе;

6. Борьба между фирмами за источники сырья дополняется борьбой за подчинение всех вертикальных ступеней изготовления товаров от сырья и полуфабрикатов до комплектующих узлов;
7. Постоянное снижение издержек производства на всех этапах и во всех звеньях технологического процесса;

В условиях монополистической конкуренции на современном этапе тесно переплетаются две тенденции, два основных вида экономических отношений:

- неценовое соперничество в рамках олигополий и стремление к взаимодействию, согласованию, координации действий на рынках;
- конкурентная война против аутсайдеров вплоть до их устранения.

В настоящее время для рыночных условий характерна насыщенность рынка, обусловленная быстрой реакцией объемов производства и цен на изменение спроса. Поэтому конкуренция выступает в качестве важнейшего механизма обеспечения необходимой эффективности производства.

Конкуренция по линии цен и неценовых факторов играет решающую роль в стимулировании НТР, способствует повышению эффективности производства компаний, побуждает фирмы идти на риск нововведений. Специфические черты конкуренции в рамках транснациональных олигополий. Высокий уровень концентрации производства и капитала у фирм-гигантов вносит качественно новые моменты во всю структуру рыночных отношений:

- обостряются противоречия и конкурентная борьба на рынке как между большими фирмами и аутсайдерами, так и между самими крупнейшими компаниями;
- большим фирмам легче прийти к сговору, достичь компромисса.

1.1. Понятие конкуренции

Конкуренция - это борьба между производителями товаров, а в общем случае между любыми экономическими, рыночными субъектами. Борьба за рынки сбыта товаров с целью получения более высоких доходов, прибыли, других выгод.

Понятие «конкуренция» может быть определено как тип структуры рынка, обусловленный количеством независимо действующих на нём экономических

агентов. К наиболее важным критериям выделения разных видов конкуренции относят:

1. Степень концентрации продавцов и покупателей в отрасли;
2. Степень дифференциации продукта;
3. Степень лёгкости (трудности) вхождения новых производителей в отрасль;
4. Степень влияния отдельного покупателя на рыночную цену.

1.2. Виды конкуренции

Совершенная, свободная, чистая конкуренция – это экономическая модель, идеализированное состояние рынка, когда отдельные покупатели и продавцы не могут влиять на цену, но формируют её своим вкладом спроса и предложениями. Это такой тип рыночной структуры, где рыночное поведение продавцов и покупателей заключается в приспособлении к равновесному состоянию рыночных условий.

Признаки совершенной конкуренции:

- отсутствие барьеров для входа или выхода с рынка;
- однородность и делимость продаваемой продукции;
- полный доступ к информации (цене товаров) для всех покупателей;
- бесконечное множество равноценных продавцов и покупателей;
- высокая мобильность факторов производства.

Конкуренция называется несовершенной, когда хотя бы один вышеперечисленный признак отсутствует. Когда эти признаки искусственно удаляются с целью занятия монопольного положения на рынке, предприятие именуют как недобросовестную конкуренцию.

Несовершенная конкуренция - конкуренция в условиях, возможность фирм контролировать цены на продукцию, которую они производят [\[2\]](#).

Недобросовестная конкуренция - нарушение общепринятых правил и норм конкуренции. При этом нарушаются законы и неписаные правила. Кроме того, нарушается Конституция РФ, где в статье 34, пункт 2 сказано: «Не допускается экономическая деятельность, направленная на монополизацию и

недобросовестную конкуренцию».

Ст. 4 Федерального закона от 26.07.2006 №135-ФЗ "О защите конкуренции" трактует это понятие как: любые действия хозяйствующих субъектов (группы лиц), которые направлены на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, противоречат законодательству Российской Федерации, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и причинили или могут причинить убытки другим хозяйствующим субъектам - конкурентам либо нанесли или могут нанести вред их деловой репутации[3].

Формы недобросовестной конкуренции установлены ст. 14 указанного выше закона:

- распространение ложных, неточных или искажённых сведений, способных причинить убытки другому хозяйствующему субъекту либо нанести ущерб его деловой репутации;
- введение потребителей в заблуждение относительно характера, способа и места изготовления, потребительских свойств, качества товара;
- некорректное сравнение хозяйствующим субъектом производимых или реализуемых им товаров с товарами других хозяйствующих субъектов;
- продажа товара с незаконным использованием результатов интеллектуальной деятельности и приравненных к ним средств индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполнения работ, услуг;
- получение, использование, разглашение научно-технической, производственной или торговой информации, в том числе коммерческой тайны, без согласия её владельца.

Деловая конкуренция - тип соревнования, возникающий между хозяйствующими субъектами, каждый из которых своими действиями ограничивает возможность конкурента односторонне воздействовать на условия обращения товаров на рынке, то есть о степени зависимости рыночных условий от поведения отдельных участников рынка[4].

Пять составляющих деловой конкуренции:

1. Конкуренция между уже существующими участниками или игроками на рынке;
2. Конкуренция между потенциальными участниками рынка;

3. Конкуренция со стороны заменителей какого-либо товара или услуги (например, конкуренция продавцов кожзаменителя);
4. Рыночное давление со стороны покупателей направленное на занижение цены;
5. Рыночное давление со стороны поставщиков сырья, направленное, естественно, на завышение цены.

Неценовая конкуренция - метод конкурентной борьбы, в основу которого положено не ценовое превосходство над конкурентами, а достижение более высокого качества, технического уровня, технологического совершенства.

Неценовая конкуренция основана на предложении товара более высокого качества, с большей надёжностью, более длительными сроками службы и другими более совершенными потребительскими свойствами. Существенную роль в неценовой конкуренции играют: оформление, упаковка, последующее техническое обслуживание, реклама.

Конкуренция покупателей (конкуренция потребителей) - вид организации экономического взаимодействия на рынке, когда покупателям приходится конкурировать между собой, чтобы получить то или иное благо. Является следствием искажений на рынке. Обычно возникает на рынках с перманентным или временным дефицитом.

Монополистическая конкуренция - тип рыночной структуры несовершенной конкуренции. Это распространённый тип рынка, наиболее близкий к совершенной конкуренции.

Монополистическая конкуренция является не только наиболее распространённой, но и наиболее трудно изучаемой формой отраслевых структур. Для подобной отрасли не может быть построено точной абстрактной модели, как это можно сделать в случаях чистой монополии и чистой конкуренции. Многое здесь зависит от конкретных деталей, характеризующих продукцию и стратегию развития производителя, предсказать которые практически невозможно, а также от природы стратегического выбора, имеющейся у фирм данной категории.

Таким образом, большинство предприятий мира можно назвать монополистически конкурентными.

Экологическая модель конкуренции - экономическая модель, по-новому трактующая проблематику конкуренции.

Традиционная экономическая наука трактует конкуренцию как физическое явление с соответствующим набором терминов (рыночное равновесие, поток дохода, движущая сила, эластичность цены).

Согласно экологической модели, наиболее целесообразным является использование биологической терминологии (эволюция, рост, выживание и т. п.). Компании действуют в сложной деловой экосистеме, окруженные конкурентами, клиентами, государством, инвесторами, поставщиками, профсоюзами, банками и другими институтами. Фирма подвергается воздействию с их стороны, и сама на прямую на них влияет. Компания, которая не соответствует внешней среде быстро разоряется.

Банковская конкуренция - экономический процесс взаимодействия и соперничества кредитных организаций и других участников финансового рынка, в ходе которого они стремятся обеспечить себе прочное положение на рынке банковских услуг с целью максимально полного удовлетворения разнообразных потребностей клиентов и получения наибольшей прибыли.

Банковскую конкуренцию следует рассматривать как разновидность конкуренции вообще, при этом, учитывая специфические особенности рынка банковских услуг, закономерностей развития банковской системы в целом. Сферой банковской конкуренции является банковский рынок, который представляет собой совокупность рынков сбыта банковских услуг. Его специфика заключается в том, что это - очень сложное образование, имеющее весьма широкие границы и состоящее из множества элементов.

1.3. Функции конкуренции

Функция регулирования. Для того чтобы устоять в борьбе, предприниматель должен предлагать изделия, которые предпочитает потребитель (суверенитет потребителя). Отсюда и факторы производства под влиянием цены направляются в те отрасли, где в них существует наибольшая потребность.

Функция мотивации. Для предпринимателя конкуренция означает шанс и риск одновременно:

- предприятия, которые не проявляют интерес к пожеланиям клиентов или нарушают правила конкуренции своими соперниками на рынке, получают

- наказание в виде убытков или вытесняются с рынка (негативные санкции);
- предприятия, которые предлагают лучшую по качеству продукцию или производят ее с меньшими производственными затратами, получают вознаграждение в виде прибыли (позитивные санкции). Это стимулирует технический прогресс.

Функция контроля. Конкуренция ограничивает и контролирует экономическую силу каждого предприятия. Например, монополист может назначать цену. В то же время конкуренция предоставляет покупателю возможность выбора среди нескольких продавцов. Чем совершеннее конкуренция, тем справедливее цена.

Политика в области конкуренции призвана заботиться о том, чтобы конкуренция могла выполнять свои функции. Руководящий принцип «оптимальной интенсивности конкуренции» в качестве целей политики в области конкуренции предполагает, что:

- предприятия гибко адаптируются к меняющимся условиям (например, склонности потребителей) (адаптация под давлением конкуренции).
- технический прогресс в отношении изделий и прогрессов быстро внедряется (инновация под давлением конкуренции);

Масштаб интенсивности конкуренции определяется тем, как скоро преимущества в прибыли теряются в результате успешного воспроизведения инноваций конкурентам. В первую очередь это зависит от того, насколько быстро конкуренты реагируют на рывок вперед предприятия-пионера и насколько динамичен спрос. В соответствии с руководящим принципом оптимальной интенсивной конкуренции благоприятные условия для нормального функционирования соперничества появляются тогда, когда имеют дело с «широкой» олигополией и «умеренной» индивидуализацией продукции. «Узкая» олигополия с сильной индивидуализацией продукции, напротив, уменьшает интенсивность конкуренции.

В каждой рыночной экономике существует опасность того, что участники конкурентной борьбы попытаются уклониться от обязательных норм и риска, связанных со свободной конкуренцией, прибегая, например, к сговору о ценах или имитации товарных знаков. Поэтому государство должно издавать нормативные документы, которые регламентируют правила конкурентной борьбы и гарантируют:

1. Качество конкуренции;
2. Само существование конкуренции;

3. Цены и качество изделий должны быть в центре внимания конкуренции;
4. Предлагаемая услуга должна быть соразмерной по цене и другим договорным условиям;
5. Защищенные правовыми нормами товарные знаки и марки помогают покупателю различать товары по их происхождению и своеобразию, а также судить о некоторых их качествах;
6. Ограниченная по времени патентная защита (20 лет) и зарегистрированные промышленные образцы, а также образцы промышленной эстетики.

1.4. Конкурентная борьба

Конкуренция понятие о конкурентной борьбе, понимается как процесс сознательного и длительного соперничества между экономическими агентами за наиболее выгодные условия продажи или покупки на рынке.

Конкурентное преимущество - это те характеристики, свойства и качество товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару, так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара. Под конкурентным поведением понимается позиция, которую в процессе принятия решений занимает фирма по отношению к своим конкурентам. Реально наблюдающиеся позиции можно сгруппировать по пяти типам поведения.

Конкуренция между фирмами может осуществляться различными методами. Обычно выделяют три основных метода: *ценовую* конкуренцию, *неценовую* конкуренцию и конкуренцию путём снижения затрат.

Ценовая конкуренция предполагает продажу товаров или услуг по более низким ценам, чем у конкурентов, за счёт временного уменьшения прибыли. Таким образом, в целях завоевания или удержания покупателей фирмы могут использовать различного рода скидки по сравнению с прейскурантной ценой для различных категорий покупателей (например, для пенсионеров или студентов) или в зависимости от объёма покупок и времени их осуществления (например, в период сезонного падения спроса). Закрепившиеся на рынке крупные фирмы на какое-то время могут вообще отказаться от получения прибыли и в целях блокирования вторжения новых конкурентов установить на свою продукцию так называемые

лимитирующие цены, т.е. цены ниже уровня минимальной точки кривой долгосрочных средних издержек потенциального конкурента.

К **неценовой** конкуренции относят любые законные методы завоевания и удержания покупателей, не связанные со снижением цен. Важная роль здесь обычно отводится повышению качества, срокам службы продукции, надёжности, расширению её ассортимента. В последнее время особую значимость приобретают такие параметры продукции, как экологическая безопасность, энергоёмкость, безопасность. Самостоятельное значение имеет конкуренция в области сбыта посредством активной рекламной кампании или разработки дополнительных методов стимулирования сбыта, например, через пробные продажи или проведение специальных лотерей. Действенным инструментом неценовой конкуренции - репутация фирмы, способствующая продвижению на рынок определённой торговой марки продукта. Конкуренция, путём снижения затрат, позволяет фирме создать предпосылки для последующего снижения цен на свою продукцию и тем самым обеспечить стратегические преимущества на рынке.

В процессе экономического соперничества на рынке могут использоваться методы, ограничивающие свободную конкуренцию, а также прямо нарушающие права потребителей (недобросовестная, или нечестная, конкуренция), круг которых определяется в рамках специального антимонопольного законодательства или законодательства о конкуренции. К антиконкурентной практике, в частности, могут быть отнесены:

- навязывание прямо или косвенно цен и иных условий сделки;
- ограничение производства, сбыта или технического развития в ущерб потребителям;
- применение к торговым партнёрам неравного подхода, создающего для них невыгодные условия конкуренции;
- отказ в заключении контракта или включение в него дополнительных условий, не связанных непосредственно с предметом соглашения.

К методам недобросовестной, или нечестной, конкуренции обычно относят:

- предоставление ложной или неполной информации о товаре;
- недобросовестное копирование продукции конкурентов;
- обвешивание и обсчитывание потребителя;
- отказ в предоставлении гарантий замены дефектных товаров и др.

Политика государства в отношении конкуренции направлена на соблюдение цивилизованных правил и её осуществления. Такая конкуренция способствует совершенствованию производства и эффективному распределению продуктов, содействует техническому и экономическому прогрессу, обеспечивает интересы потребителей.

К правилам *конкурентной борьбы* относят:

- использование любой возможности для овладения инициативой;
- умение концентрировать ресурсы для эффективных действий;
- способность маневрировать имеющимися ресурсами для достижения поставленных целей;
- продуманное планирование, учитывающее изменение среды рынка и дальнейшие действия конкурентов.

1.5. Главные конкуренты компании «Apple»

«Apple» является одной из самых крупнейших фирм на данный момент, считается одной из самых дорогих и востребованных компаний и славится она своими гаджетами, которые участвуют в различных сферах электроники. Безусловно, она имеет множество конкурентов на рынке. Развитие компании не стоит на месте и с каждым годом она стоит все дороже.

В 2016-м году она стоила **571 млрд** долларов. В 2017-м **900 млрд** долларов и чистая прибыль составляла **51 млрд** долларов. В 2018-м рыночная капитализация превысила **1,05 триллиона** долларов. В 2019-м году стоимость «Apple» составила **703 миллиарда** долларов.

Несмотря на все эти баснословные доходы, на пятки «Apple» наступают множество конкурентов. Основные бои развертываются на полях развивающихся рынков, где ни у одной из компаний нет преимуществ. Это дает возможность более мелким компаниям бороться с таким гигантом за долю на рынке. Давайте познакомимся с 5-ю главными конкурентами «Apple».

1. Самым первым и значимым у нас выступит **Microsoft**. Microsoft и Apple когда-то давно были партнёрами, но их отношения быстро испортились, когда они вступили в прямую конкуренцию друг с другом. Дело в том, что они оба предлагали персональные компьютеры, но Microsoft была впереди из-за более

низких цен. Компьютеры Microsoft были не так хороши, но низкая цена сглаживала этот недостаток. Apple обогнала Microsoft, когда они вышли на рынок смартфонов. Теперь и у Microsoft есть собственный бренд смартфонов. На самом деле, есть много областей, в которых конкурируют эти два гиганта.

2. **Google.** Он является явным конкурентом Apple во многих отношениях. Прежде всего, Google владеет смартфонами на основании операционной системы Android, которая конкурирует с телефонами Apple за счет лицензирования Google Play. У Apple есть собственная версия iTunes и AppStore, которая довольно велика. Google также является одним из крупнейших конкурентов Apple в сфере онлайн-платежей.
3. **Bose.** Bose является одним из крупнейших в мире производителей наушников. Относительно недавно у Apple появилась своя технология для наушников, которая называется Beats, на разработку которой было потрачено 3 миллиона долларов. Только Bose является достойным конкурентом для Apple в линейке средне-бюджетных устройств. У них схожие модели наушников и одна целевая аудитория. Конкуренция конкуренцией, но недавно две компании встретились в зале суда. Bose обвинила Apple в краже своей технологии, которые они применили в наушниках Beats. Но Bose тогда проиграл маркетинговую битву. Хотя это не значит, что компания уступила позиции в этой нише. Это по-прежнему многомиллиардная корпорация, производящая качественные устройства.
4. **Fitbit.** Fitbit - это ведущий производитель в сфере беспроводных технологий. Компания известна своими устройствами, которые носят на руке и помогают отслеживать результаты в спорте или медицинские параметры организма. Ответом Fitbit стали собственные умные часы, которые стоят намного меньше. Это первый продукт, который действительно может конкурировать с iWatch. Беспроводные технологии - это довольно молодая отрасль, поэтому в ней сейчас разворачиваются настоящие баталии за лидерство.
5. **Samsung.** Samsung довольно долгое время была крупной технологической корпорацией. В интернете ходят слухи о том, что Samsung крадет все идеи и разработки у Apple, а потом делает свою продукцию по более низкой цене. Правда или нет, но продукция Samsung является сильным конкурентом в индустрии смартфонов. Компания также успешно работает с области кораблестроения и финансовых услуг. Единственная вещь, которая беспокоит Apple, это программное обеспечение смартфонов от Samsung. Их гаджеты, как правило, используют операционную систему Android, лицензированную Google.

Эта система очень популярна и доступна многим, чего не скажешь об iPhone.

Глава 2. Экономическая сущность конкурентоспособности

2.1 Сущность конкурентного преимущества предприятия

Конкурентное преимущество (КП) - это позиция фирмы на рынке, позволяющая ей преодолевать силы конкуренции и привлекать новых покупателей. КП создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Как правило, КП реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу конкурентной стратегии предприятия[5].

В историческом аспекте теория конкурентных преимуществ пришла на смену теории сравнительных преимуществ. Сравнительные преимущества, лежащие в основе конкурентоспособности страны или фирмы, определяются наличием и использованием находящихся в изобилии факторов производства, таких, как трудовые и сырьевые ресурсы, капитал, инфраструктура и т. д. Но по мере развития технологических инноваций и глобализации бизнеса изменяется структура международной конкуренции и на смену сравнительным преимуществам

приходит новая парадигма - конкурентные преимущества.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении КП важно ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые. Иначе может оказаться, например, что предприятие считает себя известным на местном рынке и не тратит средств на рекламу, а потребители не имеют информации об этом предприятии. Такая ситуация характерна для многих российских предприятий[6].

Главное требование: отличие от конкурентов должно быть существенным, реальным, выразительным. Б. Карлоф отмечает, что, «к сожалению, слишком легко заявить о наличии у себя конкурентных преимуществ, не дав себе труда проверить, соответствуют ли эти предполагаемые преимущества потребностям клиентов... В результате появляются товары с вымышленными преимуществами». Фирма должна иметь несколько конкурентных преимуществ, которые необходимо защищать. Средствами защиты конкурентных преимуществ могут быть:

- доступ к источникам сырья или коммуникациям (газовая отрасль в России) и т. д.;
- патенты, ноу-хау (например, рецепты изготовления напитков), секретность;
- монополия (на российском рынке это, например, монополия в сфере коммунальных услуг).

Говоря о преимуществе предприятия, также следует сказать, о рыночном потенциале предприятия, который является комплексом возможностей и достижений, обеспечивающих конкурентное преимущество и выполнение поставленных целей.

Потенциал предприятия складывается из следующих элементов:

- доли, занимаемой фирмой на рынке;
- производственных и торгово-сбытовых мощностей;
- товарных ресурсов товаров определенного качества;
- товарооборота и его ассортимента за определенный период;
- прибыли и рентабельности за определенный период;
- инвестиционного потенциала, окупаемости инвестиций и результатов инновационной деятельности; затрат времени на проектирование нового товара;
- научно-технического потенциала (наличия ноу-хау), состояния НИОКР;

- финансово-кредитных ресурсов;
- трудового потенциала и его эффективности;
- средней длительности жизненного цикла товаров предприятия/фирмы;
- уровня сервиса;
- наличия известных дистрибьюторов, имиджа фирмы или ее марки, доброго имени (репутации) предприятия/фирмы.

2.2. Анализ конкурентных преимуществ предприятия

Одним из самых важных моментов анализа конкурентных преимуществ предприятия является анализ возможностей и опасностей фирмы в конкурентной среде. Разрабатывается таблица, а затем и матрица рыночных возможностей и опасностей. Цель данной таблицы - выявить и оценить привлекательные направления маркетинговых усилий, стратегий изучаемого предприятия, на которых она может добиться конкурентных преимуществ. Разобраться с этим нам поможет профессор Майкл Портер, разработавший теорию конкурентных преимуществ.

Как вы могли знать, в нашем современном мире рынка концепция конкурентоспособности выступает предметом многочисленных дискуссий в кругах людей, которые принимают государственные и корпоративные управленческие решения. Обусловить повышающийся интерес к проблеме можно разными причинами. Одной из ключевых является стремление стран учитывать экономические требования, изменяющиеся в рамках глобализации. Большой вклад в развитие концепции о конкурентоспособности государства внес Майкл Портер. Он выделяет две главные концепции. Первая выявляет пять конкурентных сил, которые в дальнейшем будут способны помочь фирме в достижении их целей и найти в данной отрасли такую позицию, заняв которую компания сможет наилучшим образом защищаться от действия конкурентных сил или влиять на них с пользой для себя. О ней мы на данном этапе и поговорим. Общее название такой концепции «пять конкурентных сил» и в нее входят:

1. **Возможность появления новых конкурентов на рынке.** Появление новых конкурентов может внести новые или улучшенные технологии, новые ресурсы, ввести новые стандарты, которые могут произвести потрясение у покупателей, тем самым снизить спрос с уже существующих товаров. В таком

случае важно определить силу влияния инновационных технологий и определить скорость влияния уже существующих технологий. Поэтому при работе с новыми производителями важно правильно выстроить выходные барьеры. Портер выделяет шесть основных факторов, которые могут повлиять на силу:

Экономия на масштабе.

Чем больше объем производства, тем ниже будут затраты на производство одной единицы новой продукции, соответственно, конкурентам сложнее достичь высокой рентабельности на рынке.

Дифференциация продукта и сила торговых марок.

Чем больше разнообразие в продукции, тем сложнее конкурентам проявить себя.

Потребность в капитале.

Чем больше инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым соперникам.

Высокие постоянные издержки.

Новым предприятиям сложнее получить прибыль на начальном периоде входа в отрасль, если ваш уровень постоянных затрат высокий.

Политика правительства.

Чем жёстче ограничения, накладываемые государством на вашу деятельность, тем ниже её привлекательность для покупателей.

Дополнительные угрозы.

Также существуют дополнительные угрозы при входе в отрасль. К ним относят возможность и готовность снизить цены для удержания доли рынка, наличие дополнительного резервного потенциала для активного противодействия (наличие средств для усиления рекламы производства, наличие полезных связей).

1. **Способность покупателей добиваться снижения цен.** Это может происходить в условиях, которые не выполняются в случае «Apple». Когда они совершают закупки необходимых материалов в больших объемах, они стоят перед необходимостью нести небольшие издержки. Переключение с

«Windows», на «Apple Macintosh» может оказаться весьма дорогим удовольствием с учетом замены программного обеспечения и оборудования, а также конвертации содержащих данные файлов, из-за чего имеют более низкие доходы с компьютерной системы.

2. Угроза появления на рынке продуктов-заменителей.

Заменители продуктов являются одной из самых серьезных угроз для рынка, но, чтобы заинтересовать покупателя - нужно предложить ему не просто альтернативу того или иного товара, а улучшенную версию с соотношением цена-качество. К сожалению, у продукции «Apple» зачастую данное соотношение хуже, чем у других производителей.

1. Ожесточенная борьба между существующими конкурентами на рынке.

Если фирма состоит в конкуренции с одной или несколькими компаниями-лидерами, которые над ней доминируют - она может диктовать свои условия, устанавливать дисциплину. Для компании «Apple» таковыми являются «Microsoft» и «Intel».

1. Способность поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне - в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Вторая концепция Портера показывает типовые стратегии конкурентной борьбы:

В процессе изучения рынка и рыночной ситуации, а также собственных возможностей предприятия и анализа конкуренции сопоставляются потенциальные силы и слабости. Необходимо избегать опасностей и акцентировать внимание на привлекательных возможностях рынка. Анализ такой таблицы позволяет выбрать наиболее оптимальный курс конкурентной борьбы. В целях обобщения и систематизации полученных результатов целесообразно использовать т.н. матрицу SWOT. Она образует 4 поля (квадранта): СиВ (сила и возможности), СиУ (сила и угрозы), СлВ (слабость и возможности), СлУ (слабость и угрозы).

Для того чтобы успешно противостоять конкурентной угрозе, предприятию необходимо обладать определенным антиконкурентным потенциалом. Фирма и ее товар должны быть конкурентоспособными. Капитал и производственно-сбытовые или торговые мощности должны быть ориентированы не только на нормальный процесс товародвижения, но и на экстремальные условия, когда предприятию противостоят конкуренты. Реальность конкурентной угрозы оценивается на основе анализа рыночной ситуации, когда выявляются действующие конкуренты или определяется вероятность их появления[7]. (см. табл. №1)

Существуют различные варианты ситуационных условий, которые могут сложиться на рынке. В таблице сведены оценки и прогнозы, которые в целом позволяют дать объективную характеристику конкурентных преимуществ и возможных угроз. При выработке стратегии конкуренции необходимо иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, его позиции на рынке, и понимать структуру национальной экономики в целом и структуру отрасли, в которой работает предприятие.

2.3 Формирование конкурентных преимуществ предприятия

Формирование конкурентных преимуществ предприятия происходят за счет выбора правильной деловой стратегии, основой которой, непосредственно, являются эти самые преимущества.

Под *деловой стратегией* (бизнес-стратегией) понимается стратегия развития бизнес-единицы или стратегия деятельности предприятия на определенном товарном рынке. Данная стратегия фокусирует внимание на улучшении конкурентной позиции товаров или услуг определенной бизнес-единицы. Совокупность бизнес-стратегий предприятия составляет основу его портфельной (корпоративной) стратегии. Конкурентные преимущества позволяют предприятию иметь рентабельность выше средней для фирм данной отрасли или данного рыночного сегмента, что обеспечивается более высокой эффективностью использования ресурсов и завоеванием прочных, стабильных позиций на рынке. Считается, что преимущества предприятия обеспечиваются путем предоставления потребителям благ, имеющих для них большую ценность: за счет реализации продукции по более низким ценам (а может, и, наоборот, по более высоким - для престижной продукции), предложения товаров более высокого качества или с

набором услуг.

Существует множество направлений достижения конкурентных преимуществ, или деловых стратегий, но наиболее общими являются:

- лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация);
- ранний выход на рынок (стратегия первопроходца).

Абсолютное лидерство в издержках является первым вариантом стратегии, получившим широкое распространение в 1970-е годы благодаря концепции кривой опыта. Заключается в достижении абсолютного отраслевого лидерства в издержках на основе совокупности экономических мер, направленных специально на эту цель. Чтобы обеспечить лидерство в издержках, необходимо активно создавать производственные мощности экономически эффективного масштаба, жестко контролировать производственные и накладные расходы, усиленно добиваться снижения издержек на основе накопления опыта, минимизировать затраты в таких областях, как исследования и разработки, обслуживание, система сбыта, реклама и т.п., а также избегать мелких операций с клиентами. Все это требует повышенного внимания к контролю издержек со стороны менеджмента. Более низкие по сравнению с конкурентами затраты становятся лейтмотивом всей стратегии, хотя при этом нельзя игнорировать качество продукта и обслуживания, а также другие сферы. В этом случае компания достигает своей главной цели - абсолютного отраслевого лидерства в издержках - благодаря применению комплекса специальных экономических мер[8].

Позиция *лидера в издержках* обеспечивает компании защиту от воздействия всех пяти выделенных М. Портером[9] конкурентных сил:

1. от угрозы появления новых конкурентов, т.к. позиция низких издержек создает высокие барьеры на вход в отрасль
2. от конкурентов, т.к. низкие издержки позволяют компании получать прибыль даже тогда, когда соперники терпят убытки;
3. от субститутов, т.к. такая позиция создает более благоприятные, чем у соперников условия для конкурирования с субститутами;
4. от покупателей, т.к. они способны снизить цены только до уровня менее успешных конкурентов;

5. от поставщиков, т.к. низкие издержки позволяют фирме быть более гибкой при изменении стоимости вводимых ресурсов.

В основе следующего базового варианта, выделенного М. Портером, **стратегии дифференциации** лежит идея создания уникального т.е. дифференцированного продукта. Дифференциация может осуществляться по различным критериям, например, по престижу дизайна или брэнда, по функциональным возможностям, по используемой технологии производства, по качеству обслуживания потребителей, по развитой дилерской сети и т.п. Наиболее эффективным вариантом М. Портер считает дифференциацию сразу по нескольким критериям.

Результатом успешного внедрения стратегии дифференциации является, по мнению М. Портера, формирование высокого уровня лояльности потребителей, который становится основным конкурентным преимуществом компании и позволяет ей достичь прибыли выше среднеотраслевого уровня[10].

Автор считает, что перечисленные выше меры по реализации первых двух базовых стратегий могут быть успешно использованы в зависимости от поставленных целей и при осуществлении стратегии фокусирования. Она защищает компанию от воздействия конкурентных сил в той же мере и таким же образом, как и использование остальных вариантов базовых стратегий.

Третья общая стратегия конкуренции - это **стратегия фокусирования**. Данная стратегия отличается от остальных: она основана на выборе узкой сферы конкуренции в рамках той или иной отрасли. Компания, избравшая стратегию фокусирования, выбирает определенный сегмент или группу сегментов отрасли и направляет свою деятельность на обслуживание исключительно данного сегмента или сегментов. Оптимизируя свою стратегию в соответствии с целевыми сегментами, компания пытается получить определенные конкурентные преимущества именно в этих сегментах, хотя общих конкурентных преимуществ в рамках всей отрасли у нее может не быть.

Стратегия фокусирования существует в двух разновидностях. Фокусирование на издержках - это стратегия, при которой компания, работая в своем целевом сегменте, пытается получить преимущество за счет низких затрат. При фокусировании на дифференциации компания осуществляет дифференциацию в своем целевом сегменте. Оба варианта стратегии основаны на тех признаках, которые отличают избранный целевой сегмент от прочих сегментов данной отрасли. Целевой сегмент, скорее всего, объединяет как клиентов с особыми

потребностями, так и системы производства и реализации, удовлетворяющие их наилучшим образом и отличающиеся на этом основании от принятых в отрасли стандартов. При фокусировании на издержках компания обращает в свою пользу различия в их структуре в различных секторах отрасли, тогда как при фокусировании на дифференциации компания получает выгоду за счет того, что в определенных сегментах рынка существуют особые группы покупателей с особыми потребностями. Существование таких различий в структуре издержек и потребительского спроса предполагает, что данные сегменты плохо обслуживаются конкурентами, имеющими широкую специализацию, - такие компании обслуживают эти особые сегменты на равных основаниях со всеми остальными. В этом случае компания, избравшая стратегию фокусирования, получает конкурентные преимущества, полностью сосредоточив свою работу на данном сегменте. Неважно, будет это узкий или широкий сегмент: сущность стратегии фокусирования состоит в том, что компания получает доход за счет тех особенностей данного сегмента, которые отличают его от прочих секторов индустрии[11].

Компания, избравшая фокусирование в качестве конкурентной стратегии, имеет существенное преимущество перед конкурентами с широкой специализацией, а именно: такая компания может выбирать направление оптимизации - дифференциацию или сокращение издержек. Например, возможно, что конкуренты недостаточно хорошо обслуживают тот или иной сегмент рынка, не удовлетворяя потребностей покупателей в данном секторе, и тогда перед компанией открываются прекрасные возможности для фокусирования на дифференциации. С другой стороны, конкуренты с широкой специализацией, скорее всего, затрачивают слишком много средств и усилий на обслуживание этого сегмента, а это означает, что их затраты на удовлетворение потребностей покупателей в данном сегменте слишком высоки. В этом случае у компании есть вариант избрать фокусирование на издержках — ведь можно сократить затраты, расходуя средства исключительно на удовлетворение потребностей покупателей в данном сегменте, и ничего более.

Показатели эффективности работы компании, избравшей стратегию фокусирования, будут выше средних по отрасли в том случае, если

1. Компания сможет добиться в своем сегменте устойчивого лидерства в минимизации издержек (фокусирование на издержках) или максимально дифференцировать в этом сегменте свой продукт (фокусирование на дифференциации);

2. Сегмент окажется привлекательным с точки зрения его структуры.

Структурная привлекательность сегмента является необходимым условием, так как некоторые сегменты в отрасли будут заведомо менее прибыльными, чем другие. Часто индустрия предоставляет возможности для успешной реализации нескольких долгосрочных стратегий фокусирования, но только в том случае, если выбирающие данную стратегию компании проводят ее в различных сегментах. В большинстве отраслей можно выделить несколько разных сегментов, предполагающих специфические потребности покупателей или особую систему производства и доставки, в силу чего такие сегменты будут прекрасными полигонами для реализации стратегии фокусирования[12].

Стратегия первоходца или раннего выхода на рынок, означает, что фирма первая предлагает на рынок оригинальный товар или услугу. Данная стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, получение монопольной, сверхвысокой прибыли и достижение быстрого роста фирмы[13].

Основными особенностями конкурентного преимущества, связанного со стратегией первоходца, являются следующие:

- данное конкурентное преимущество основано на использовании новшеств - продуктовых, технологических, организационных;
- оно связано со значительным риском, но обеспечивает в случае успеха более высокую прибыль, возможно - сверхприбыль за счет установления монопольных цен;
- его проще завоевать, чем сохранить;
- при использовании новшеств сложно осуществлять планирование, так как в этом случае невозможно воспользоваться прошлым опытом, экстраполировать в будущее установленные в прошлом тенденции.

Инновационные фирмы должны иметь высококвалифицированный персонал, достаточные финансовые ресурсы для создания и вывода новинок на рынок. Такая стратегия присуща либо крупным фирмам, либо, наоборот, небольшим венчурным предприятиям. Следует отметить, что преимущество раннего выхода на рынок может быть связано не только с новой продукцией или технологией, но и с методами сбыта, маркетинга[14].

Методы маркетинговых исследований используются для оценки идеи новинки, затем при создании опытных образцов продукции проводится тестирование рынка, а развертыванию коммерческого производства новой продукции предшествует

пробный маркетинг, т. е. методы маркетинга трижды используются в процессе создания и выведения на рынок новой продукции. Это позволяет уменьшить коммерческий риск новинки и подготовить рынок к ее появлению.

Глава 3. Анализ конкурентных преимуществ на примере компании «Apple»

3.1 История компании и ее развития

Не все об этом знают, но почти вся история «Apple», за исключением нескольких относительно благополучных периодов, это жизнь на грани, непрерывное падение в пропасть и отчаянный подъем оттуда. Для компании «Apple», которую называют легендой современной американской экономики, все началось как обычно - в гараже. В марте 1976 году двое молодых и очень энергичных инженеров Стив Возняк[15] и Стив Джобс[16] сконструировали компьютер, который подтолкнул их к созданию компании по производству персональных компьютеров, рассчитанных на массового покупателя, а не только на крупные корпоративные структуры, и дал толчок научно-технической революции в области информационных технологий. Стив Джобс и Стив Возняк стали друзьями еще в школе.

В начале 70-х Джобс, работая на «Atari», познакомился и подружился с новым старшим разработчиком этой фирмы Роном Вейном и Джобс пригласил Вейна в «компанию» 1 апреля 1976 года после чего два Стива и Рон создали компанию «Apple Computer». Днем они работали, а по ночам собирались в гараже и продолжали создание «Apple I». Но в то время все считали, что персональный компьютер интересен и забавен, но сильно сомневались в возможности коммерческого успеха этого проекта, но все же именно это и произошло - модель стала очень успешной.

Настоящий же успех пришел с моделью «Apple II». Это был первый в истории человечества персональный компьютер в пластиковом корпусе, с цветной графикой. Между тем, продукция компании произвела в мире самую настоящую революцию, изменив расстановку сил и заложив фундамент для потрясающего будущего. Из скованных корпоративными рамками компьютерных лабораторий вычислительная техника вырвалась на свободу, и сотни тысяч мечтателей и программистов получили в свои руки настолько мощное средство самовыражения,

что результат не замедлил сказаться. Производство не стояло на месте и «Apple III» вышел на рынок в ноябре 1980 года полностью оправдав самые неприятные опасения инженеров. Это был провал. Когда в марте 1981 года наконец удалось наладить массовые поставки, 20% машин были неисправны по прибытии. В начале 1983 году Стив Джобс, понимая, что не сможет в одиночку справиться с сильно усложнившимся бизнесом, пригласил на должность президента компании Джона Скали, тогдашнего президента «Pepsi Cola». Скали в конце концов согласился.

Далее было создание 32-битных разработок - то есть, проектов «Lisa» и «Macintosh». Проект Lisa Джобс просто похоронил, чтобы сотворить «Macintosh». Однако менеджмент Джобса был таков, что компания не разорилась окончательно только потому, что инвесторы и профессиональные управленцы во главе с Майком Марккулой и Джоном Скалли вытурили Джобса из «Apple» и тем самым спасли творение от рук создателя. К моменту изгнания Джобса акции «Apple» достигли исторического минимума - в районе 10 долларов.

В 1985 году история Apple пережила переломный момент. Именно в это время президент Соединенных Штатов Америки Рональд Рейган вручает Стиву Возняцки и Стиву Джобсу медаль за мощный прорыв в IT-технологиях (см. Рис №1). В то же время Джобс, являющийся идейным вдохновителем корпорации, уходит из нее, разругавшись с членами совета директоров. Вместе с этим резко падают продажи персональных компьютеров и стоимость акций фирмы. Специалисты связывают это именно с уходом Джобса, ведь он был способен весьма оригинально рекламировать создаваемую технику. Многие полагают, что на этом история развития компании Apple будет закончена.

В период с 1995 по 1997 годы разработка, сборка и продажа техники стала приносить серьезные убытки. В конце 90-х годов их сумма стремится к 2 миллиардам долларов США. Совет директоров принимает решение попросить Стива Джобса вернуться в корпорацию обратно.

В 2001 году на рынке компьютерной технике появляется аудиоплеер iPod. Благодаря своим повышенным возможностям, этот компактный медиаплеер мгновенно заполучает заслуженную популярность. В 2003 году в сети открывается онлайн-магазин, который продавал музыку и прослушивать ее в плеерах данного производителя. Открывшийся супермаркет назвали «iTunes Store». В 2007 году в корпорации демонстрируют новую разработку - телефон, названный «iPhone». С тех пор популярность устройства ежегодно растет, а его продажи побивают все рекорды. Начиная с 2008 года, в сети появляется еще один интернет-магазин. Он

называется «App Store» (в нем появилась возможность скачивания различных приложений, игр, редакторов и т.д.), принципы работы и платежной системы ресурса, мало чем отличается от iTunes.

На момент наступления 2010 года у компании непререкаемый авторитет среди производителей компьютерной техники. Именно в это время в продажу поступил первый планшетный компьютер, который называется iPad. В первый месяц с его реализации было продано более 1 миллиона экземпляров. С этого момента история успеха корпорации не вызывает никаких сомнений в гениальности создателей бренда. С 2011 года Apple становится самой дорогой коммерческой организацией в мире. Правда, надолго основаться на этой вершине ее владельцам не удалось. В 2013 году на ее заводах начинают производить 64-битные чипы, предназначенные для работы с ARM-архитектурой. Компания выпускает 2-ядерный микропроцессор, который был назван A7. В 2014 году на рынке электроники появляются компактные переносимые устройства Apple Watch.

3.2 Противостояние с «Microsoft»

Сначала Джобс и Возняк делали бытовой прибор, принципиально не нуждающийся в настройке и доступный любой домохозяйке (разве что кроме цены, которая при массовом производстве должна была неуклонно падать). На пути к светлому будущему Джобс ещё с самого начала совершил критическую маркетинговую ошибку, в результате которой плод «Apple» усох до нынешних размеров. Ошибка была следствием фундаментальной черты характера Джобса – он всегда стремился к совершенству, которое доходило до перфекционизма. Это очень сильно повлияло на качество товара, детали буквально вываливались из аппарата спустя некоторое время. Джобс хотел сделать совершенный компьютер, который в дальнейшем не нужно было ни настраивать, ни улучшать, и который к тому же радует глаз своим экстерьером. О том, что даже самая совершенная машина очень быстро устареет, он, видимо, не думал. А ведь приди эта мысль ему в голову, он бы понял, что покупать очень дорогую технику каждые три-четыре года мало кто сможет. Тем самым он заранее резко сузил свою долю рынка.

После появления «Windows 95» «Apple» приобрела уже агонизирующий вид. В 1996 г. только за один квартал было потеряно 69 млн. долларов. Когда Джобс вернулся, «Apple» умирала в нищете. Был момент, когда объем задолженности практически равнялся акционерному капиталу. «Apple» и сейчас бедна, несмотря на успехи

последних лет. Именно поэтому она не может ни снижать цену на свою продукцию, ни делать свои машины из первоклассного железа. Что же сделал по возвращении Джобс? Попытался вернуться к истокам и создать компьютер, предназначенный больше для развлечений, чем для работы. Наследство ему досталось самое тяжелое: к его возвращению машины «Apple» внешне мало чем отличались от Wintel'овских, а позиционировались в основном как инструмент профессионального дизайнера. Поэтому кислотные «iMac», сделанные как развлекательный центр для обычных людей, показались революцией - хотя это была всего лишь попытка вернуться на исходный путь.

3.3 Недавние изменения и перспективы развития

Продукция Apple не стоит на месте и она участвует во многих цифровых сферах. С момента выпуска в 2001 г. первого портативного музыкального плеера «iPod» количество почитателей «яблочного» бренда стало стремительно увеличиваться. Плеер «iPod» произвел революцию. С одной стороны, он стал первым продуктом «Apple», который бы подходил всем. С другой стороны, «Apple» удалось каким-то невообразимым образом создать вокруг «iPod» целую культурную среду. Вместе с этим у вас появлялась возможность использовать магазин под названием «iTunes», откуда за небольшие, по меркам американцев, деньги человек мог скачать практически любую композицию на свой «iPod». Более того, постепенно некоторые любители «iPod» начали втягиваться в «яблочную» концепцию стиля жизни настолько, что стали покупать ПК «Apple». Именно появление «iPod» стало первой ступенькой для «Apple» на пути к широким массам. Следующим шагом, который вскоре может привести к серьезным изменениям в позициях любителей PC и фанатов «Mac», стала подготовка к скорому переходу «Apple» с процессоров «PowerPC» на «Intel». Как выяснилось, это событие означало лишь увеличение мощности и уменьшение нагрева процессора. Таким образом, «Apple» предоставила возможность одновременно использовать на компьютерах обе операционные системы. Единственное, что довольно серьезно тормозило продажи компьютеров «Apple» по мнению некоторых экспертов - чаще всего домашний компьютер приобретается для развлечения детей.

Совсем недавно «Apple» объявила об открытии исходных кодов ядра операционной системы «Mac OS», написанной для процессоров «Intel». Этим шагом «Apple» старается привлечь программистов, предпочитающих открытые исходные коды. Все вышесказанное говорит о том, что компания меняется и старается расширить

свою аудиторию, при этом не размывая собственный бренд. Видимо, это и позволяет ей в последнее время активно развиваться.

3.4 Конкурентные преимущества компании

Похвально, что фирма с таким количеством проблем и провалов все же умудряется выживать и развиваться за счет маркетинга. «Apple» позиционирует свои продукты как элитарные, имиджевые, и за счет этого продавать их гораздо дороже, чем они стоили бы.

Долгое время продукция компании «Apple» была рассчитана на узкий круг. Чаще всего модификация компьютеров рассчитывалась для творческих личностей - дизайнеров, медиков, для тех, кто занимается полиграфией, издательским бизнесом, образованием, архитектурным проектированием и т.д. Почти тридцать лет это была стабильная и практически не увеличивающаяся в процентном отношении часть пользователей компьютерной техники во всем мире. Но со временем ситуация незаметно и постепенно изменилась. Ряд шагов, предпринятых компанией начиная с 2001 г., когда был выпущен первый массовый продукт - плеер «iPod», сделали «Apple» понятным более широкому кругу пользователей и привели к тому, что этот бренд, по-видимому, превратился из «нишевого» в премиум. Безусловно, наиболее сильное влияние на изменение представлений многих потенциальных покупателей об «Apple» оказал переход компании к выпуску компьютеров с использованием процессоров «Intel», на которые можно установить всем привычную операционную систему «Windows». Очевидно, что сегодня стратегия «Apple» направлена на увеличение своей доли рынка за счет выхода из этих ниш. Об этом свидетельствует как развитие продуктовой линейки, так и активное строительство розничного бизнеса[\[17\]](#).

Многие аналитики считают, что стремление «выйти из ниши» привело к тому, что в 2005-м финансовом году «Apple» показала самые высокие результаты в истории своего существования. Доход составил 13,93 млрд. долл. (рост 68%). По различным данным, по итогам 2005 г. доля «Apple» на мировом рынке ПК составляла менее 3%, к концу 2006 г. она может вырасти до 5,5%.

Еще одним преимуществом может считаться то, что только «Apple» является производителем компьютеров, который создает полностью законченный продукт самостоятельно. Она производит как аппаратную, так и программную составляющие и сама определяет свою маркетинговую стратегию. Их бизнес

держится исключительно на торговле. Аппаратная часть произведена «Intel», программная - «Microsoft». И даже маркетинговые стратегии не являются их собственными. Как результат, во всем мире нет ни одной компании, которая может принимать на себя полную ответственность перед лицом потребителя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из данной курсовой мы познакомились с такими понятиями, как конкуренция и конкурентоспособность.

Благодаря разработанной стратегии М. Портера мы смогли определить сильные и слабые стороны всем известной компании «Apple», а также оценили позиции ее конкурентов.

Исходя из проведенных исследований можно сделать вывод, что компания «Apple» во многом превосходит своих конкурентов. В истории существования данной компании было множество переломных моментов, но несмотря на это она смогла выбиться на высокий рынок и заявить о себе. Она использует множество стратегий, чтобы всегда придерживаться высокой планки. Все возможные стратегии, которые используются данной компанией описаны в данной курсовой.

Изучая данный вопрос, я поняла, что вести собственный бизнес очень сложно, необходимо иметь множество навыков, т.к. даже малейшая ошибка даст о себе знать. Я восхищаюсь людьми, которые трудятся над этим день изо дня. Я считаю, что Стив Джобс и Стив Возняк совершили огромный прорыв в мире технологий и не перестают удивлять нас своей качественной продукцией по сей день.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Беляевский И.К. Маркетинговое исследование. 2004

Виханский О. Стратегическое управление. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2003. – 296с

Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания. Пер. с англ. М.: «Финпресс», 2005. – 383с.

Гуляев Г. Ю. Конкуренция: сущность и структура взаимосвязанных категорий // Научное обозрение. — 2014. — № 12 — С. 229—236.

Карами А., Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент. – М.: «Юнити», 2005. – 579с.

Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб.: Изд-во Питер, 2006. - 464 с.

Коваленко А.И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. № 6 (42). С. 65-79.

1. Майкл Портер. Конкуренция = Michael E. Porter on Competition. — М.: «Вильямс», 2006. —С. 608. Рубин Ю.Б. Что такое конкуренция? (Введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. Том 8. № 1 (43). С. 101-126.

Майкл Портер, Статья «Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке». Конкурентные преимущества стран (Competitive Advantage of Nations) 1990 г

Несовершенной конкуренции теория / А. А. Ткаченко // Большая российская энциклопедия: [в 35 т.] / гл. ред. Ю. С. Осипов. — М.: Большая российская энциклопедия, 2004—2017.

1. Портер М. Конкурентная стратегия. М.: 2005.
2. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 18.07.2019) "О защите конкуренции" Файловый архив студентов: [Электронный ресурс] / URL: <https://legalacts.ru/doc/FZ-o-zawite-konkurencii>

Приложение

Таблица №1 Анализ рыночных возможностей и опасностей.

Возможности

Недооценка возможностей фирмы конкурентами

Угрозы

Возможность появления новых конкурентов

Расширение ассортимента

Финансовый кризис

Производство сопутствующих товаров

Замедление роста рынка

Расширение производства

Появление и рост товаров-заменителей

Возможности стимулирования спроса

Неблагоприятные демографические изменения



Рис №1. Рональд Рейган вручает Стиву Джобсу медаль за мощный прорыв в IT-технологиях, 1985 г.

1. Коваленко А.И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. № 6 (42). С. 65-79. [↑](#)

2. Несовершенной конкуренции теория / А. А. Ткаченко // Большая российская энциклопедия: [в 35 т.] / гл. ред. Ю. С. Осипов. — М.: Большая российская энциклопедия, 2004—2017. [↑](#)
3. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 18.07.2019) "О защите конкуренции" Файловый архив студентов: [Электронный ресурс] / URL: <https://legalacts.ru/doc/FZ-o-zawite-konkurencii/> [↑](#)
4. Майкл Портер. Конкуренция = Michael E. Porter on Competition. — М.: «Вильямс», 2006. —С. 608. Рубин Ю.Б. Что такое конкуренция? (Введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. Том 8. № 1 (43). С. 101-126. [↑](#)
5. Гуляев Г. Ю. Конкуренция: сущность и структура взаимосвязанных категорий // Научное обозрение. — 2014. — № 12 — С. 229—236. [↑](#)
6. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб.: Изд-во Питер, 2006. - 464 с. [↑](#)
7. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование. 2004 [↑](#)
8. Портер М. Конкурентная стратегия. М.: 2005. [↑](#)
9. Майкл Портер (англ. Michael E. Porter; род. в 1947) — профессор кафедры делового администрирования Гарвардской бизнес-школы (англ. Harvard Business School), признанный специалист в области изучения экономической конкуренции, в том числе конкуренции на международных рынках, конкуренции между странами и регионами. Разработал теорию конкурентных преимуществ стран. [↑](#)
10. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания. Пер. с англ. М.: «Финпресс», 2005. - 383с. [↑](#)

11. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 495с. [↑](#)
12. Карами А., Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент. – М.: «Юнити», 2005. – 579с. [↑](#)
13. Виханский О. Стратегическое управление. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2003. – 296с [↑](#)
14. Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях. –М, 2000. [↑](#)
15. **Стивен Гэри (Стив) Вóзник** (англ. Stephen Gary (Steve) Wozniak; род. 11 августа 1950, Сан-Хосе, США), известный как **Воз** (англ. Woz) - американский изобретатель, инженер-электронщик и программист, соучредитель компании Apple Computer (ныне Apple Inc). [↑](#)
16. **Стивен Пол (Стив) Джобс** (англ. Steven Paul «Steve» Jobs; 24 февраля 1955, Сан-Франциско, Калифорния - 5 октября 2011, Пало-Алто, Санта-Клара, Калифорния) - американский предприниматель, изобретатель и промышленный дизайнер, получивший широкое признание в качестве пионера эры информационных технологий. [↑](#)
17. Майкл Портер, Статья «Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке». Конкурентные преимущества стран (Competitive Advantage of Nations) 1990 г. [↑](#)