

Обеспечение устойчивой конкурентоспособности автотранспортных услуг для автотранспортных предприятий (АТП) – реальное требование, обеспечивающее нормальное функционирование АТП в рыночных условиях.

При изучении конкурентов в АТП должны быть готовы ответить на ряд вопросов: кто является крупнейшим производителем аналогичных продуктов, работ и услуг, и как обстоят их дела с объемами перевозок и транспортно-экспедиционных услуг, сервисом, доходами; что собой представляют их продукции, работы и услуги (основные характеристики, уровень качества, мнение заказчиков автотранспортных средств); каков уровень тарифов на продукцию, работы и услуги конкурентов и какая у них, хотя бы в общих чертах, тарифная политика; какое объединение, АТП или фирма является ведущей в установлении цен и лидером по качеству.

Вопросы изучения конкурентов должны вестись по следующим основным направлениям: выявление всех конкурирующих АТП, фирм, индивидуально-частных предприятий в зоне деятельности АТП; анализ всех сильных и слабых сторон каждого конкурирующего предприятия, выявление их особенностей и хозяйственного положения, уровня подготовки персонала и его отношения к делу, технического оснащения предприятия и др.; постоянный учет всех документов и ситуаций, изменяющих порядок или характер деятельности конкурентов; анализ конкретных причин, по которым те или иные заказчики предпочитают обращаться к услугам конкурентов, а не в данную АТП, и наоборот.

Изучение конкурентов должно заканчиваться разработкой конкретной программы мероприятий, направленной на привлечение отдельных заказчиков и клиентов. Она должна состоять из практических организационно-технических мероприятий (расширение предоставляемых услуг и улучшение их качества, более полный учет требований и пожеланий заказчиков, более гибкие, дифференцированные по условиям работы и заказчика тарифы, работа по укреплению репутации фирмы), которые заставят интересующих потенциальных заказчиков изменить свое решение о выборе АТО в пользу данного.

Конкуренция уже давно существенно сказывается на результатах деятельности АТП, но работа по изучению конкурентов, организации противодействия им, систематизированному определению, расширению, углублению своих конкурентных преимуществ носит в АТП случайный, бессистемный характер, либо не ведется совсем. Конкуренты почти не изучаются, их учет проводится спонтанно отдельными специалистами служб маркетинга, эксплуатации или коммерческой службы.

Выявленные конкуренты должны классифицироваться на основе двух наиболее существенных подходов: по товарно-территориальному принципу; по типу используемых конкурентами стратегий достижения конкурентных преимуществ.

По товарному принципу рассматриваются существующие и потенциальные конкуренты по наиболее распространенным в АТП или перспективным для завоевания рынка автотранспортных услуг видам перевозимых грузов. По территориальному принципу рассматриваются конкуренты по расстояниям и направлениям перевозки. К территориальному принципу можно отнести и рассмотрение конкурентов по крупной, обслуживаемой АТП клиентуре.

По типу используемых стратегий достижения конкурентных преимуществ конкуренты классифицируются как: применяющие стратегию низких издержек производства и имеющие возможность применять гибкую ценовую политику. Например, автотранспортной организации, имеющей разномарочный специализированный подвижной состав для перевозки строительных грузов (дифференциация и специализация производства), трудно применять стратегию низких издержек и за короткий период преобразоваться в АТП с превалирующей стратегией низких издержек; использующие стратегию дифференциации и специализации и имеющие возможность заменить старые услуги новыми, улучшенными, либо более полно удовлетворяющие потребности клиентов; использующие стратегию диверсификации своей деятельности и способные реализовывать демпинг, т. е. когда на предприятии реализуется несколько видов деятельности, не связанных с основным производством (например, в АТП мойка или инструментальный контроль технического состояния автомобилей организованы на коммерческой основе) и эти виды деятельности для вытеснения конкурентов реализуются по цене ниже себестоимости, а после вытеснения конкурентов цены возвращаются к прежнему уровню или даже повышаются.