

ОБРАЗЕЦ ПЛАНА: конкуренция

Конкуренция

Соперниками компании *ComputerEase* на целевом рынке услуг по обучению использованию программного обеспечения (широко использующие компьютеры предприятия, количество сотрудников которых превышает 50 человек) являются следующие категории сервисных провайдеров: *Категории конкурентов*

- индивидуальные независимые консультанты;
- местные компании по обучению использованию программного обеспечения;
- общенациональные обучающие компании (периодические семинары на предприятиях);
- разработчики программного обеспечения;
- местный колледж;
- штатные инструкторы целевых компаний;
- онлайн-программы дистанционного обучения.

Компания *ComputerEase* не намеревается конкурировать с разработчиками программного обеспечения. Как правило, они поставляют продукты узкоспециализированные и стоимость обучения включается в цену программного обеспечения. Местный колледж не рассматривается в качестве соперника, так как занятия проводятся по вечерам в течение по крайней мере 10 недель, что не соответствует требованиям коммерческих клиентов.

Местные конкуренты

Восемь местных предприятий и четыре индивидуальных консультанта, адреса которых имеются в рубрике «Программное обеспечение и услуги» справочника «Желтые страницы», сообщили, что они предоставляют услуги по обучению. *Указание конкретных конкурентов* Количество других индивидуальных консультантов неизвестно. Со времени публикации справочника две из восьми компаний прекратили деятельность. Заметного присутствия на целевом рынке удалось добиться местной компании *JMT Training*. Она предоставляет услуги более 6 лет и является единственной крупной компанией, предлагающей обучение использованию программного обеспечения.

Индивидуальные независимые консультанты, как правило, предоставляют обучение по одной или двум программам. Значительную клиентуру имеет только один консультант — Сет Роуз. Большой популярностью на рынке пользуются его программы обучения работе с электронными таблицами.

Другие конкуренты

Фи крупные общенациональные компании по обучению использования программного обеспечения периодически

ОБРАЗЕЦ ПЛАНА:

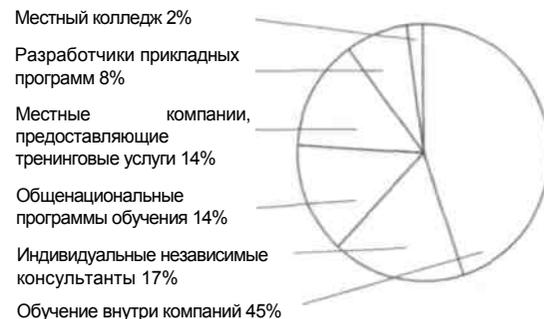
проводят семинары в гостиницах в районе Веспуччи. Аналогичные услуги время от времени предоставляют несколько менее известных общенациональных компаний. Обычно они предоставляют услуги, ориентированные на клиентов, имеющих проблемы с использованием новых прикладных программ. Онлайн-овое обучение — услуга относительно новая и пока плохо принимается рынком.

Проводимое штатными сотрудниками обучение внутри компании широко варьируется по содержанию, форме и качеству. В очень немногих компаниях предусмотрены должности профессиональных инструкторов; основная часть обучения осуществляется на временной основе начальниками и коллегами. Самые осторожные интерпретации результатов проведенного *ComputerEase* опроса указывают на то, что, если бы компании были уверены в качестве обучения, по крайней мере 20% от общего объема услуг была бы заказана у внешних поставщиков.

Распределение долей рынка

По данным проведенного *ComputerEase* опроса, принадлежность к ее целевому рынку компании, практикующие обучение использованию прикладных программ, обращаются к услугам следующих поставщиков (см. диаграмму).

Текущее распределение долей рынка обучения использованию прикладных программ работников предприятий, базирующихся в **Веспуччи** (штат Индиана)



Преимущества над конкурентами

Диаграмма, отображающая конкурентные позиции *ComputerEase*, включена в приложение. В целом преимущества *ComputerEase* перед конкурентами заключаются в следующем:

Конкуренция (продолжение)

местный, а не общенациональный, поставщик услуг; бесплатная или недорогая поддержка и повторное обучение (в отличие от компаний, не предоставляющих поддержки или требующих дополнительную плату за эти услуги); дополнительное обучение «высокопродуктивной работе» в целях максимальной реализации потенциала персонала и компьютерной техники (весьма редко предлагается конкурентами); скоординированные, последовательные программы маркетинга и продаж; профессиональный, ориентированный на бизнес имидж; статус «авторизованных учебных центров» издателей прикладных программ (от двух издателей такой статус получен, от шести других будет подтвержден в течение 6-18 месяцев). Компании, обладающие этим статусом, пользуются доверием у потребителей. Кроме того, компания получает возможность участвовать в совместных программах и использовать предварительные выпуски программных продуктов, а также приобретать программное обеспечение со значительными скидками; управление компанией ориентировано на бизнес, а не на технику; высококвалифицированные, профессиональные штатные тренеры; наличие учебного центра с новыми компьютерами в деловой части города; стандартное высококачественное обучение.

Конкурентные позиции

Компания *ComputerEase* провела оценку возможностей своих конкурентов и ранжировала их следующим образом:

- 1) *JMT Training*;
- 2) Сет Роуз, независимый консультант;
- 3) штатные инструкторы;
- 4) общенациональные обучающие компании /онлайн-овое обучение;
- 5) другие местные компании;
- 6) другие независимые консультанты,

позиционирована как сильнейший конкурент, так как компания сформировала обширную клиентскую базу, а ее адепт Дженис Таффри является сильной личностью и — Дает высокой квалификацией в области коммерции.

Оценка конкурентов и описание их сильных и слабых сторон

ОБРАЗЕЦ ПЛАНА:

Кроме того, *JMT* установила партнерские отношения с общенациональными обучающими компаниями. Однако сотрудники *JMT* не отличаются высокой квалификацией, а потребители выражают недовольство отсутствием должного контроля над качеством обучения. Наконец, *JMT* испытывает недостаток в квалифицированном управлении финансами, что выражается в отсутствии средств на реализацию маркетинговых программ и обновление оборудования. Другие местные компании не имеют должных финансовых или человеческих ресурсов, что не позволяет им соперничать с хорошо организованным и не испытывающим недостатка в денежных средствах конкурентом.

Сет Роуз завоевал репутацию эффективного инструктора по работе с электронными таблицами и имеет лояльную клиентскую базу. Однако он проявляет недостаточный интерес к расширению деятельности, найму дополнительных инструкторов и достиг или почти достиг пределов своих возможностей. Компания *ComputerEase* начала вести переговоры о стратегическом партнерстве с С.Роузом, с тем чтобы предоставлять дополнительное обучение его текущим клиентам. Другие независимые консультанты не имеют существенных клиентских баз или ресурсов, позволяющих им адекватно реагировать на действия новых конкурентов.

Общенациональные обучающие компании продвигают свои услуги исключительно посредством прямой почтовой рассылки рекламы, и их контакт с потребителями непродолжителен. Общенациональные компании не имеют лояльных клиентов и не обеспечивают должного уровня услуг.

Барьеры на входе

Для того чтобы войти в данную область, новые конкуренты должны преодолеть достаточно высокие барьеры. Покупка или аренда оборудования требует существенных пусковых затрат. Найти на рынке труда высококвалифицированных инструкторов практически невозможно. Кроме того, поставщики программного обеспечения проявляют избирательность при выборе организаций, достойных «звания» «авторизованных обучающих компаний». В то же время взаимоотношения с поставщиками прикладных программ имеют чрезвычайно важное значение с точки зрения получения предварительных выпусков продуктов, приобретения программ со скидками, спонсорства мероприятий по выведению товаров на рынок и имиджа компании.

Однако долгосрочная перспектива развития отрасли предполагает создание местных обучающих компаний, рабо-

Конкуренция (окончание)

тающих на основе франчайзинга, и развитие онлайн-ового «дистанционного обучения», что является наиболее серьезной угрозой. Осознавая тенденции развития отрасли, *ComputerEase*, как только это будет целесообразно, планирует присоединиться к наиболее успешному общенациональному франчайзеру или ассоциации независимых консультантов. Кроме того, компания рассматривает возможность предоставления услуг по дистанционному обучению.

Стратегические возможности

В настоящее время потребности рынка услуг по компьютерному обучению весьма далеки от насыщения. Об этом свидетельствуют результаты опроса директоров по персоналу целевых компаний. Ниже представлены оценки уровня удовлетворенности текущим обучением.

- Весьма удовлетворенные 8%
- В определенной степени удовлетворенные 18%
- В определенной степени неудовлетворенные 43%
- Весьма неудовлетворенные 31%

Необычайно высокий уровень неудовлетворенности услугами обучения означает, что компания *ComputerEase* имеет уникальную возможность входа на быстро расширяющийся рынок.

Анализ потенциальных конкурентов в будущем