

**УЧЕБНОЕ**

**ПОСОБИЕ**

**А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных**

# **МАРКЕТИНГ В СОЦИАЛЬНО- КУЛЬТУРНОМ СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ**

Рекомендовано УМО учебных заведений Российской Федерации  
по образованию в области сервиса Минобрнауки России  
для студентов высших учебных заведений, обучающихся  
по специальности 100103 «Социально-культурный сервис и туризм»



**Издательская программа**

**300 лучших учебников для высшей школы**

осуществляется при поддержке Министерства образования РФ

 **ПИТЕР®**

**Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж  
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск  
Киев · Харьков · Минск**

**2007**

ББК 65.9(2)442-59 я7  
УДК 338.48(075)

**А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных**

**С12 Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме. — СПб.: Питер, 2007. — 480 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»).**

ISBN 5-91180-136-1

В данном пособии рассмотрены теоретические основы маркетинга в социально-культурном сервисе и туризме, специфика маркетинга в этой сфере, система маркетинга туристического предприятия и ее особенности. Подробно разобраны маркетинговые исследования рынка туристских услуг, организация и деятельность службы маркетинга туристского предприятия, маркетинговый контроль деятельности туристского предприятия, международный маркетинг и его специфика в России. Особое внимание уделено вопросам разработки комплекса маркетинга, политике ценообразования предприятий социально-культурного сервиса и туризма, особенностям продвижения туристских услуг, маркетинговым коммуникациям туристских предприятий. Работа предназначена для студентов, преподавателей и специалистов, чья деятельность связана с социально-культурным сервисом и туризмом.

© ООО «Питер Пресс», 2007

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-91180-136-1

# Содержание

<b>Введение</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Маркетинг как инструмент развития сферы сервиса и туризма в условиях рыночной экономики</b> .....	<b>8</b>
1.1. Становление теории и практики маркетинга .....	8
1.2. Понятие сущности маркетинга .....	19
1.3. Индустрия туризма и ее структура .....	22
1.4. Туристский рынок .....	33
1.5. Сущность и специфика маркетинга в туризме .....	55
1.6. Современные тенденции развития маркетинга туристских предприятий .....	62
Контрольные вопросы .....	67
<b>2. Система маркетинга предприятия сферы сервиса и туризма, ее особенности</b> .....	<b>69</b>
2.1. Уровни и координация маркетинга в туризме .....	69
2.2. Модель системы маркетинга туристского предприятия, сущность ее основных структурных элементов .....	72
Контрольные вопросы .....	79
<b>3. Система маркетинговой информации предприятия сферы сервиса и туризма</b> .....	<b>80</b>
3.1. Сущность маркетинговой информационной системы туристского предприятия .....	80
3.2. Система сбора первичной маркетинговой информации предприятия сферы сервиса и туризма .....	86
3.3. Система анализа маркетинговой информации предприятия индустрии туризма .....	96
Контрольные вопросы .....	99
<b>4. Маркетинговые исследования рынка услуг</b> .....	<b>100</b>
4.1. Сущность, содержание и формы маркетинговых исследований .....	100
4.2. Исследование среды маркетинга туристского предприятия ..	106
4.3. Маркетинговые исследования туристского рынка .....	120
4.4. Маркетинговые исследования конкурентов предприятия сферы сервиса и туризма .....	141
4.5. Маркетинговые исследования потребителей туристских услуг ..	156
Контрольные вопросы .....	164

<b>5. Маркетинговая стратегия предприятия сервиса и туризма</b>	<b>167</b>
5.1. Стратегическое маркетинговое планирование деятельности туристского предприятия	167
5.2. Текущее планирование маркетинговой деятельности предприятия сервиса и туризма	176
Контрольные вопросы	179
<b>6. Целевой маркетинг услуг социально-культурного сервиса и туризма</b>	<b>180</b>
6.1. Сегментация туристского рынка	180
6.2. Выбор целевого рынка туристских услуг	186
6.3. Позиционирование туристского продукта	191
Контрольные вопросы	196
<b>7. Маркетинг-микс</b>	<b>197</b>
7.1. Сущность понятия «маркетинг-микс» туристского предприятия	197
7.2. Понятие и структура туристского продукта	200
7.3. Формирование продуктовой стратегии предприятия сферы сервиса и туризма	207
7.4. Разработка и внедрение на рынок нового туристского продукта	219
7.5. Способы организации туристского продукта	227
7.6. Налаживание взаимовыгодного сотрудничества туроператора с поставщиками туристских услуг	232
7.7. Туристская документация	250
Контрольные вопросы	256
<b>8. Политика цен на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма</b>	<b>258</b>
8.1. Цена в комплексе маркетинга туристского предприятия	258
8.2. Основные этапы ценообразования туристского продукта	261
Контрольные вопросы	284
<b>9. Продвижение услуг сферы сервиса и туризма</b>	<b>285</b>
9.1. Каналы сбыта туристского продукта	285
9.2. Сбытовая стратегия туристского предприятия	307
9.3. Электронная коммерция в маркетинге туристского предприятия	310
Контрольные вопросы	336
<b>10. Маркетинговые коммуникации в туристском бизнесе</b>	<b>339</b>
10.1. Сущность маркетинговых коммуникаций туристского предприятия	339
10.2. Разработка коммуникационной стратегии предприятия индустрии туризма	341
10.3. Имидж туристского предприятия	350
Контрольные вопросы	361

<b>11. Организация и деятельность маркетинговой службы предприятия сферы сервиса и туризма</b>	<b>362</b>
11.1. Служба маркетинга туристского предприятия	362
11.2. Организационная структура службы маркетинга	366
Контрольные вопросы	374
<b>12. Маркетинговый контроль деятельности предприятия сервиса и туризма</b>	<b>375</b>
12.1. Система маркетингового контроля предприятия сферы сервиса и туризма	375
12.2. Контроллинг в системе маркетинга туристского предприятия	390
Контрольные вопросы	398
<b>13. Международный маркетинг</b>	<b>400</b>
13.1. Внешнеэкономический маркетинг — особая составная часть маркетинга туристского предприятия	400
13.2. Маркетинг глобализации деятельности турфирмы	407
13.3. Специфика международного маркетинга в России	422
Контрольные вопросы	428
<b>Литература</b>	<b>429</b>
<b>Приложения</b>	<b>436</b>
Приложение 1	436
Приложение 2	439
Приложение 3	463
Приложение 4	467
Приложение 5	479
<b>Темы практических занятий</b>	<b>480</b>

# ВВЕДЕНИЕ

---

Понятие маркетинга в мировой практике появилось не сразу и имеет сравнительно большую историю. Зародившись в производственной сфере, маркетинг достаточно длительное время не находил соответствующего применения в сфере туризма. Однако возрастание конкуренции, коммерциализация туристской деятельности привели к необходимости скорейшего внедрения основных элементов маркетинга в практику работы туристских предприятий. Вместе с тем туризм имеет определенные особенности, связанные с характером оказываемых услуг, формами продаж, характером труда и т. д. В силу этого маркетинг в туризме имеет целый ряд характерных черт, которые и выделили его в отдельное направление маркетинга как науки и учебной дисциплины.

В данном учебном пособии на основе общих концептуальных принципов рассмотрены теоретические основы маркетинга в социально-культурном сервисе и туризме, специфика маркетинга в сфере сервиса и туризма, система маркетинга туристского предприятия и ее особенности. Подробно разобраны маркетинговые исследования рынка туристских услуг, организация и деятельность службы маркетинга туристского предприятия, маркетинговый контроль деятельности туристского предприятия, международный маркетинг и его специфика в России. Особое внимание уделено вопросам разработки комплекса маркетинга, политике ценообразования предприятий социально-культурного сервиса и туризма, особенностям продвижения туристских услуг, маркетинговым коммуникациям туристских предприятий.

Имеющиеся учебники и учебные пособия, библиографический список которых приведен в конце данного издания, не в полной мере соответствуют Государственному образовательному стандарту дисциплины «Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме». Авторы данного учебного пособия поставили перед собой цель собрать все имеющиеся материалы, систематизировать их, переработать и дополнить таким образом, чтобы полностью выполнить требо-

вания Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности «Социально-культурный сервис и туризм».

В заключении приведены контрольный тест, контрольные вопросы и программа курса, составленные в соответствии с учебным планом изучения дисциплины «Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме». Пособие предназначено для студентов, преподавателей, специалистов, чья деятельность связана с социально-культурным сервисом и туризмом.

# **1. МАРКЕТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ СЕРВИСА И ТУРИЗМА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**

---

## **1.1. Становление теории и практики маркетинга**

Как наука и как самостоятельная сфера деятельности маркетинг выделился на рубеже XIX и XX в. В 1908 г. в США была создана первая коммерческая маркетинговая фирма. Результатом практической реализации появившейся теории маркетинга стало создание на крупных фирмах подразделений по исследованию рынка, а также коммерческих организаций по оказанию маркетинговых услуг. В 1926 г. в США была организована Национальная ассоциация маркетинга и рекламы. Несколько позже подобные национальные организации появились в странах Западной Европы и Японии.

Становление маркетинга как системы относится к периоду, следовавшему за Великой депрессией, охватившей Запад в 1929–1933 гг. В это время шел активный поиск средств антикризисного регулирования как на государственном уровне, так и на уровне отдельных фирм и компаний. Основные проблемы, которые переживали фирмы-производители, были связаны с существенным превышением предложения над спросом. Эти факторы потребовали совершенствования сложившейся системы управления рыночной деятельностью. Прежде всего следовало обеспечить более высокий уровень управления сбытовой деятельностью отдельных предпринимательских структур. Появление маркетинга и было направлено на решение данной проблемы. Это нашло свое отражение в первую очередь в чтении курсов лекций в начале XX в. в ведущих университетах США. В этих курсах лекций отражалось первичное обобщение хозяйственной практики и освещались вопросы обеспечения эффективной организации



сбыта, торговли и рекламы. С 1910 по 1930 г. опубликованы первые работы, в которых предпринимались попытки фундаментального объяснения сущности маркетинга.

Для того чтобы понять необходимость применения маркетингового подхода в деятельности туристского предприятия, коротко рассмотрим основные этапы исторического развития маркетинга. Это позволит лучше понять сущность современных процессов обмена продукцией и услугами.

Маркетинг стал использоваться в сфере услуг значительно позже, нежели в производстве. Профессионалами туризма маркетинг стал использоваться в Европе только с 1950-х гг. Одними из первых, кто начал изучать своих клиентов и конкурентов, были авиакомпании, которые, используя полученную в результате маркетинговых исследований информацию, принимали меры для того, чтобы сделать полеты менее обременительными и более приятными, комфортными по сравнению с конкурентами.

В процессе эволюции маркетинга услуг сформировалось *пять основных концепций управления маркетингом*, которые за последние 50 лет в той или иной мере отражали экономические, социальные и политические перемены. Каждая из концепций предполагает собственный подход к маркетинговой и всей предпринимательской деятельности и может рассматриваться как особая идеология бизнеса (рис. 1.1).

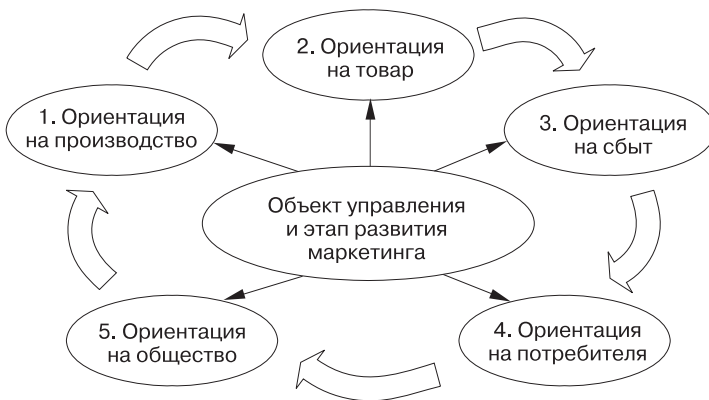


Рис. 1.1. Концепции управления маркетингом, соответствующие этапам его развития

*Производственная концепция (ориентированная на производство)* утверждает, что потребители будут заинтересованы в товарах или услугах, доступных ввиду их низкой цены. Задача руководства предприятия в данном случае состоит в концентрации усилий на улучшении производства и повышении его эффективности как основы для снижения издержек и цены.

В центре всей маркетинговой деятельности лежит уверенность в том, что возрастающий выпуск товара найдет сбыт на постоянно расширяющемся рынке. Бизнесом считается то, что связано, главным образом, с производством; что касается сбыта, то существовала надежда, что расширяющийся спрос поглотит всю произведенную продукцию.

Однако такой подход применим лишь в нескольких ситуациях. Во-первых, когда спрос на товар или услугу превышает предложение. Во-вторых, когда себестоимость товара слишком высока и ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности. В-третьих, в условиях ограниченной платежеспособности, когда низкий уровень доходов не позволяет потребителям оплачивать дорогостоящие услуги.

Данная концепция широко использовалась туристскими предприятиями в 50-е гг. XX в., так как именно в этот период спрос на туристские услуги значительно превышал предложение — рынок продавца. Деятельность туристских фирм основывалась на внутренних возможностях производства, с тем чтобы насытить рынок своими услугами, при этом конкуренция на рынке отсутствовала. Туристские фирмы предлагали практически одинаковые продукты, проблемы со сбытом которых не было. В результате потребитель вынужден был приобретать то, что предлагалось на рынке, даже если туристские услуги не вполне отвечали требованиям, которые к ним предъявляли потребители. Главное — наличие турпродукта (количество), качеству порой уделялось минимальное внимание. Туристский маркетинг использовался для того, чтобы стимулировать спрос на туристские услуги, не акцентируя внимания на истинных потребностях потребителей. Руководствуясь этой концепцией, некоторые турфирмы США отвоевали себе значительную долю национального рынка товаров и услуг.

Однако всегда существует часть потребителей, нуждающихся в конкретных, индивидуальных услугах повышенного качества. В условиях высокой индивидуализации спроса наиболее целесообразна *концепция совершенствования продукта (услуги)*. Данная концепция состоит

в том, что потребители будут благосклонны к товарам и услугам, предлагающим наивысшее качество и лучшие эксплуатационные характеристики, а, следовательно, индустрия должна сосредоточить свою деятельность на постоянном совершенствовании продукта (услуги).

Недостаток данной концепции в том, что у потребителя на рынке всегда есть выбор или альтернативная замена и этот выбор может реализоваться отнюдь не в пользу искомого продукта (услуги). Кроме того, концепция совершенствования продукта (услуги) приводит к «маркетинговой близорукости» — продавец уделяет слишком повышенное внимание своему продукту и упускает из виду нужды потребителей.

В начале 60-х гг. конкурентная борьба между туристскими предприятиями стала обостряться, и начали появляться первые признаки изменения соотношения между спросом и предложением на туристском рынке. Под воздействием этих факторов туристские фирмы стали акцентировать внимание на проблемах сбыта своих услуг, что нашло выражение в использовании *концепции интенсификации коммерческих усилий* или *сбытовой концепции*. Данная концепция базируется на утверждении, что продукция предприятия не будет востребована в достаточном количестве, если не побудить к этому потребителя с помощью методов стимулирования, т. е. если достаточного спроса нет, то его нужно создать при помощи активной политики продаж и интенсивного продвижения на рынок своих товаров.

Условия производства все еще накладывали сильный отпечаток на характер выпускаемой продукции, но производители уже стали ясно осознавать, что продукция не может продаваться сама по себе. Заметное место в хозяйственной деятельности наряду с традиционными методами стимулирования, такими как реклама, личные продажи и другие, стали занимать проблемы отличия своей продукции от продукции конкурентов, формирования имиджа.

Такой подход может дать значительный эффект, но, как правило, этот эффект кратковременен, так как основная преследуемая цель — продажа имеющихся в наличии продуктов, а не производство товаров, в которых нуждается рынок.

К середине 70-х гг. в сфере туризма сформировался рынок покупателя. В сложившейся ситуации, чтобы обеспечить успех в конкурентной борьбе, турпредприятию необходимо было вначале тщательно изучить рынок, а затем уже предложить услуги, соответствующие требованиям этого рынка. Это послужило причиной формирования

сравнительно нового подхода, практикующегося и в настоящее время, т. е. современной концепции маркетинга.

*Концепция маркетинга* — это ориентация туристского предприятия на нужды и потребности покупателей, подкрепленная его комплексными усилиями, нацеленными на создание потребительской удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами. Этот подход, безусловно, эффективен, но он достаточно дорог и требует высокой квалификации специалистов.

Используя данный подход, туристские предприятия не только приспосабливались к требованиям рынка, но и сами формировали запросы потребителей. Поэтому ключевым моментом в политике реализации, наряду со знанием покупательского спроса, стало его формирование на основе изучения проблем потребителей.

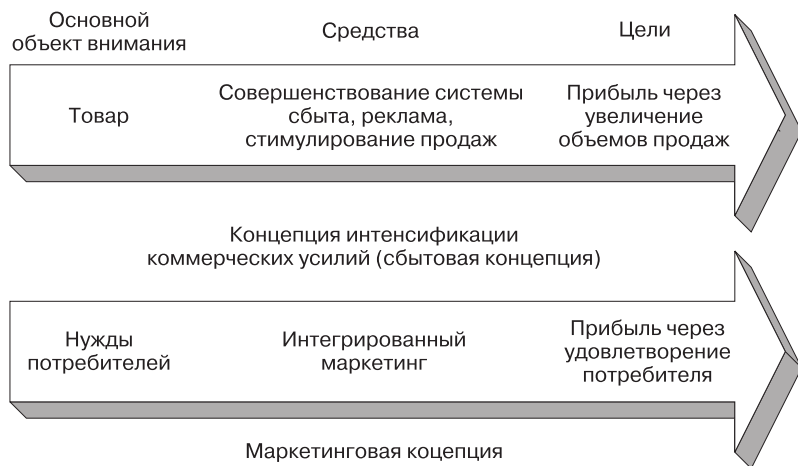
Маркетинг является единым, непрерывным процессом, поскольку всегда необходимо знать новые потребности клиентов и контролировать достигнутые результаты. А это, в конечном счете, дает дополнительные стимулы к развитию.

Концепцию маркетинга и концепцию интенсификации коммерческих усилий часто путают друг с другом, но маркетинг решает больший круг задач. Известный ученый в области маркетинга Т. Левитт разграничивает эти концепции следующим образом: коммерческие усилия по сбыту — это сосредоточенность на нуждах продавца, а маркетинг — это сосредоточенность на нуждах покупателя. Коммерческие усилия по сбыту — это забота о нуждах продавца по превращению его товара в наличные деньги, а маркетинг — это задача об удовлетворении нужд клиента посредством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием и потреблением этого товара. Сравнительная характеристика этих концепций представлена на рис. 1.2.

Таким образом, основной объект внимания в концепции интенсификации коммерческих усилий — существующий товар, а обеспечение прибыльного сбыта требует напряженных коммерческих усилий и мер стимулирования. В концепции маркетинга главным объектом внимания являются потребители с их нуждами и потребностями, а получение прибыли обеспечивается благодаря созданию и поддержанию потребительской удовлетворенности.

Маркетинг представляет собой явление, обладающее сложной и противоречивой внутренней структурой. С одной стороны, он направлен на удовлетворение потребностей людей, на взаимную выгоду

ду продавца и покупателя. С другой стороны, эти интересы не всегда соответствуют интересам общества в целом.



**Рис. 1.2. Сопоставление концепции интенсификации коммерческих усилий и маркетинговой концепции**

Под влиянием этого обстоятельства сформировалась *концепция социально-этичного маркетинга*, полагающая, что задачей организации является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными (чем у конкурентов) способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителей и общества в целом [27].

Эта концепция порождена сомнениями относительно соответствия концепции чистого маркетинга потребностям нашего времени с его ухудшением качества окружающей среды, нехваткой природных ресурсов, стремительным ростом населения, инфляцией. Актуальность этого подхода заключается в том, что он учитывает требования экологии, удовлетворенность потребителя и заинтересованность производителя.

**Появление концепции социально-этичного маркетинга обусловлено рядом причин:**

- ◆ формирование и развитие *организованного движения в защиту прав потребителей*, получившего название «консюмеризм» (от англ. *consumer* — потребитель). Это движение приобрело особо

динамичный и всеобщий характер в 1960-е гг., когда резко увеличились ассортимент и объемы выпуска товаров технически сложных и потенциально более опасных. Традиционные права, за которые борются покупатели, — право на защиту от сомнительных товаров и сомнительных маркетинговых приемов; право рассчитывать на безопасность товаров; право на исчерпывающую информацию и многие другие.

Значение защиты прав потребителей возрастает в силу распространения так называемого манипулятивного маркетинга, идеология которого исходит из косвенного предположения о том, что под достаточным давлением спрос можно привести к требованиям предложения, а не наоборот. **Примерами, которые можно охарактеризовать как «дикий» маркетинг, являются [27]:**

- ◆ использование приемов, эксплуатирующих импульсивное поведение людей;
- ◆ реклама, преувеличивающая свойства продукта, и ожидания, сопряженные с этими свойствами;
- ◆ реклама, эксплуатирующая боль и обеспокоенность людей;
- ◆ предоставление потребителям ложной или неточной информации в отношении цен;
- ◆ сравнительная реклама;
- ◆ незаконное использование чужого зарегистрированного знака и др.

Движение за охрану окружающей среды, основная цель которого — предельная направленность системы маркетинга на максимальный рост качества жизни, на сохранение высокого качества окружающей среды. Резкое обострение проблемы защиты окружающей среды заставило подвергнуть сомнению безусловную ориентацию классического маркетинга на индивидуальные потребности людей и снижение фирмами собственных издержек путем экономии, в частности, на средствах экологической безопасности.

Все это послужило появлению и развитию концепции социально-этичного маркетинга. Принципиальными отличиями концепции социально-этичного маркетинга от концепции маркетинга классического являются:

- ◆ забота о благополучии покупателей, а не просто об удовлетворении их краткосрочных потребностей;

- ◆ ориентация на долгосрочное благополучие общества в целом и индивидуальных потребителей.

Таким образом, концепция социального маркетинга требует сбалансированности трех основных факторов: прибыли фирм, покупательских потребностей и интересов общества.

Предприятие, решившее использовать концепцию социально-этичного маркетинга, должно четко сформулировать этические правила, которым оно будет следовать в своих отношениях с рынком. Эти нормы особенно актуальны в сфере маркетинга, так как именно через маркетинг осуществляется взаимосвязь с потребителями, деловыми партнерами, организация продаж и создание рекламы.

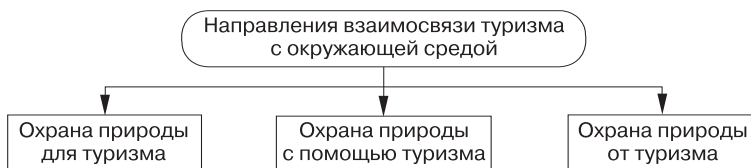
**Этическая проблема возникает каждый раз, когда появляется возможность пренебречь моральными нормами для получения прибыли [27]:**

- ◆ нарушение существующего законодательства;
- ◆ нарушение общественных моральных норм;
- ◆ нарушение обязательств;
- ◆ разрушительный характер действий;
- ◆ ущерб лицам или организациям;
- ◆ игнорирование прав собственности, защиты личной жизни, а также неотъемлемых прав потребителей;
- ◆ снижение благосостояния другого лица или группы лиц;
- ◆ отсутствие поиска альтернативного действия.

В интересах фирмы сделать выбор в пользу этического поведения, не только из моральных соображений, но и потому, что отказ от этой позиции может повлечь серьезные потери (падение продаж, утрата доверия и т. п.).

Особое значение концепция социально-этичного маркетинга приобретает в туристской сфере, так как среди других сфер человеческой деятельности туризм занимает особое место в системе экологии и природопользования. Туризм и окружающая среда тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Рассматривая вопрос экологического значения туризма, необходимо, прежде всего, развести понятия экологичности туризма и экологического туризма. Под *экологичностью* туризма следует понимать весь спектр взаимодействия индустрии туризма и окружающей среды.

Взаимосвязь туризма с природой и ее охраной необходимо рассматривать по трем главным аспектам (направлениям) (рис. 1.3):



**Рис. 1.3. Взаимосвязь туризма с природой**

Реализация первого направления — *охрана природы для туризма* — основывается на том, что туризм не может существовать без естественной основы — природной среды и, кроме того, предъявляет особые требования к ее состоянию, наличию специфических ресурсов. Туризм, как ни одна другая отрасль, заинтересован в сохранении природы, в регулировании антропогенных воздействий на природу, в экологизации всех сфер деятельности человека, создании экологически эффективных технологий, в формировании нового экологического мировоззрения людей. Поэтому для развития одной из наиболее доходных сфер человеческой деятельности — туризма — жизненно важна и необходима забота о чистоте природы, ее первоначальной красоте.

Второе направление — *охрана природы с помощью туризма* — исходит из того факта, что туризм как вид активной деятельности, осуществляемый в тесном контакте с природой, воспитывает у человека любовь к природе, стимулирует ее охрану. Туризм является мощным инструментом экологического образования и просвещения населения, воспитания личности нового человека с новым мировоззрением, сориентированным на взаимосвязь «человек—природа».

Если туризм планируется, развивается и управляется надлежащим образом, он может оказать значительное позитивное экологическое воздействие.

**В этой связи туризм может:**

1. Способствовать обоснованию и финансированию охраны важных природных территорий и фауны, а также развитию национальных и региональных парков и заповедников, которые являются важными туристскими ресурсами. Это представляет собой особо значимую выгоду в странах, где средства для охраны окружающей среды ограничены.



2. Помочь обосновать и финансировать сохранение природного наследия, археологических и исторических объектов в качестве достопримечательностей для туристов.
3. Помочь улучшить качество окружающей среды, так как туристам нравится посещать привлекательные, незагрязненные места. Туризм стимулирует защиту окружающей среды, сдерживая воздушное, водное, шумовое и эстетическое загрязнение, способствуя снижению перегруженности и улучшению общего внешнего вида благодаря надлежащему проектированию ландшафтов и строительства. К тому же хорошо расположенные и спроектированные туристские объекты могут украшать как городские, так и сельские ландшафты. Улучшение качества окружающей среды также способствует совершенствованию инфраструктуры, особенно водоснабжения, канализации и удаления твердых отходов.
4. Способствовать повышению уровня экологического просвещения как туристов, так и местных жителей. Когда они, особенно молодежь, видят заинтересованность туристов в охране окружающей среды, то начинают осознавать значение этого вопроса в их городе, стране.

И, наконец, третье направление — *охрана природы от туризма* — связано с тем, что туризм, как и любая человеческая деятельность, воздействует на природный комплекс и является причиной ухудшения состояния природы (при чрезмерной «активности» туристской деятельности). Поэтому любой вид туристской деятельности должен осуществляться с учетом экологических требований, ограничиваться и регулироваться на государственном и межгосударственном уровнях, в том числе и в вопросах экологии.

Для правильной организации работы любого туристского предприятия в смысле рационального природопользования, учета экологических норм и правил необходимо в системе его управления иметь концепцию *экологического менеджмента*, в которую должны быть включены такие вопросы, как: экологическая политика и задачи защиты природы; способы формирования и состав экологического турпродукта; сотрудничество в деле охраны окружающей среды; меры, способствующие экономии сырья, воды, энергии; способы утилизации отходов; методы учета и реализации требований и мнений экологически сознательных туристов и граждан и т. д.

Главной функцией экологического менеджмента туристского предприятия является создание экологически чистого турпродукта, т. е.

фактически любой тур должен формироваться и строиться как экологический тур. Турагентства в соответствии с нормами и законами должны реализовывать и пропагандировать только экологические туры. Гостиницы и туркомплексы должны предоставлять туристам только экологически чистые продукты.

Таким образом, экологизация деятельности всех туристских предприятий с целью охраны природы от туризма сводится к реализации идеи экологического туризма. Сейчас это один из наиболее динамично развивающихся секторов туристской отрасли. Его годовой рост оценивается от 10–20 до 30%, а его доля в доходах от международного туризма достигает 10–15%. Признавая важное значение экологического туризма в индустрии туризма и гостеприимства мира, ВТО объявило 2002 г. годом экологического туризма.

Существуют два основных подхода к выделению экологического сектора туризма. В первом случае *экологическим туризмом* называют туризм, обращенный к природе, не наносящий ей ущерба (или минимизирующий ущерб), нацеленный на экологическое образование и просвещение, формирование дружественных отношений с природой, заботящийся о сохранении местной социокультурной среды и обеспечивающий устойчивое развитие района.

Другой подход — рассматривать экологический туризм как пример (вид) устойчивого туризма. Устойчивый туризм — это не какой-то вид, это направление развития, основанное на принципах концепции устойчивого развития. Предвидя возможные отрицательные воздействия туризма на окружающую среду, Всемирным союзом охраны природы была предложена Концепция устойчивого развития туризма, которая базируется на документе «Повестка дня — 21», принятом на конференции ООН по окружающей среде и развитию (1992 г.). Концепция формулируется следующим образом: «*Устойчивым развитием* называется процесс, в рамках которого развитие происходит без нанесения ущерба ресурсам и их истощения, что и делает развитие возможным. Устойчивый туризм позволяет удовлетворять нужды туристов сейчас, учитывая интересы принимающего региона, и сохранить эту возможность в будущем. При этом предусматривается управление всеми ресурсами таким образом, чтобы экономические, социальные и эстетические потребности удовлетворялись с поддержанием культурной и экологической целостности, без нанесения вреда биологическому разнообразию и системам жизнеобеспечения».

В принципе любой экотуризм можно назвать примером устойчивого туризма; устойчивый туризм может быть любого другого вида, не обязательно экологическим.

Обобщая тенденции развития рассмотренных выше концепций, следует отметить, что произошел перенос акцента с производства на коммерческие усилия, долгосрочное благополучие индивидуальных потребителей и общества в целом.

## 1.2. Понятие сущности маркетинга

Термин «маркетинг» происходит от англ. *market* — рынок, и в буквальном смысле означает рыночную деятельность или работу с рынком. Однако это определение слишком общее и не раскрывает сущности рассматриваемого явления. Маркетинг — понятие сложное, в мировой экономической литературе существует множество его определений. По оценке Американской маркетинговой ассоциации — АМА, их насчитывается свыше двух тысяч.

В настоящее время сложилось два основных подхода к пониманию сущности маркетинга (рис. 1.4). Необходимо отличать *маркетинг* как определенную концепцию от *маркетинга* как комплекса разнообразных видов деятельности, осуществляемых специалистами, и соответственно *маркетинг* как образ мышления от *маркетинга* как образа действия.

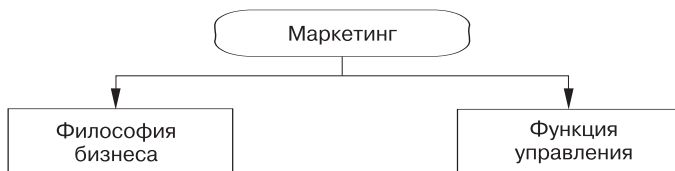


Рис. 1.4. Подходы к определению сущности маркетинга в туризме

*Маркетинг как одна из функций управления* рассматривается в качестве специфической функции предприятия, т. е. конкретной деятельности, связанной с изучением рынка и осуществлением мероприятий, обеспечивающих продажу производимых товаров и услуг в условиях конкуренции (рис. 1.5).

Первоначально маркетинг рассматривался как одна из многочисленных и равноправных функций предприятия (рис. 1.5, а), затем маркетологам удалось доказать всю важность своей работы и проблемы со сбытом приводят к тому, что маркетинг становится более



Маркетинг как равная функция



Маркетинг как более важная функция



Маркетинг как основная функция



Потребитель как контролирующая функция



Потребитель как контролирующая функция и маркетинг как интегрирующая функция

Рис. 1.5. Изменение роли маркетинга на туристском предприятии

важной функцией предприятия (рис. 1.5, б). Поскольку очевидно, что без потребителей нет и самой компании, маркетинг становится в центре деятельности компании, а все остальные службы призваны лишь обеспечивать его (рис. 1.5, в). Естественно, что с подобной точкой зрения не согласны остальные службы компании. Тогда маркетологи ставят в центре потребителя, направляя все функции компании на понимание, обслуживание и удовлетворение покупателей (рис. 1.5, г). И наконец, некоторые маркетологи утверждают, что потребности потребителей могут быть осознаны и эффективно удовлетворены только в том случае, когда отделу маркетинга отводится в компании центральная, интеграционная роль, заставляющая все службы компании работать на интересы клиента (рис. 1.5, д).

Как видно, речь идет не о разделении хозяйственных функций на главные и второстепенные, но о подчинении их общей идее предвосхищения, идентификации и удовлетворения потребностей, складывающихся на рынке.

*Маркетинг как философия бизнеса* предполагает, с одной стороны, тщательное, всестороннее и систематическое изучение потребностей, вкусов и предпочтений потребителей, ориентацию на них производства, обеспечение адресности предлагаемых на рынок товаров. Основной принцип деятельности предприятия, реализующего концепцию маркетинга, — *производить не то и не в том количестве, которое может быть произведено, а производить лишь то, в чем нуждается покупатель*. С другой стороны, он предусматривает целенаправленное и активное воздействие на рынок, на формирование потребностей и покупательских предпочтений. Таким образом, с точки зрения данного подхода маркетинг трактуется максимально широко и относится, по существу, ко всей деятельности предприятия или фирмы, начиная с разработки товаров и услуг и кончая их реализацией.

Между этими двумя подходами к пониманию маркетинга принципиальная разница. В первом случае задача маркетинга — продвигнуть сбыт, т. е. заставить покупателя приобрести то, что ему может предложить фирма, то, что она сегодня производит. При подходе к маркетингу как философии бизнеса основная цель маркетинга — заставить фирму производить то, что желает покупатель, т. е. маркетинг — это управление изучением потребностей, разработкой товара, ценовой политикой, продвижением товара к покупателям и его реализацией.

Однако между этими подходами нет противоречий, и каждое из перечисленных направлений важно само по себе. Хотя, несомненно,

ценность и значимость каждого из них особенно велики тогда, когда они рассматриваются и осуществляются в единстве и целостности. В таком случае говорят о реализации *концепции маркетинга*.

Предприятие, использующее концепцию маркетинга, считает, что оно знает нужды и потребности покупателей и удовлетворяет их более эффективно, чем это делают конкуренты. Сбалансированность же интересов производителей и потребителей, а также получение определенной прибыли обеспечивается не за счет навязывания покупателям произведенных товаров, а за счет удовлетворения их потребностей.

Обобщая все вышесказанное, можно сформулировать определение маркетинга в следующем виде: маркетинг — это система управления и организации деятельности по разработке, производству и сбыту товаров или предоставлению услуг, базирующаяся на комплексном учете происходящих на рынке процессов, ориентированных на удовлетворение личных или производственных потребностей, и обеспечивающая достижение целей туристских предприятий.

### 1.3. Индустрия туризма и ее структура

Одно из первых определений индустрии туризма было дано на Конференции ООН по торговле и развитию в 1971 г., согласно которому *«Индустрия туризма — это совокупность производственных и непроизводственных видов деятельности, направленных на создание товаров и услуг для путешествующих лиц»* [34].

В статье 1 Федерального закона «Об основах туристской деятельности» дается следующая трактовка данного понятия: *«Туристская индустрия — совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также организаций, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков»*.

В общем виде *туристскую индустрию* можно определить как совокупность туристских предприятий, структурированных по определенному признаку.

Под *туристским предприятием* следует понимать организационно-хозяйственную единицу, которая посредством объединения необходимых производственных средств осуществляет подготовку, испол-

нение и предоставление услуг туристам, используя для этого весь арсенал существующих методов управления.

Большинство авторов по-разному подходят к понятию «индустрия туризма» и по-разному определяют перечень входящих в нее предприятий. Европейские и отдельные российские специалисты разделяют систему предприятий, осуществляющих туристскую деятельность, на две группы: туристская индустрия и индустрия гостеприимства (рис. 1.6).

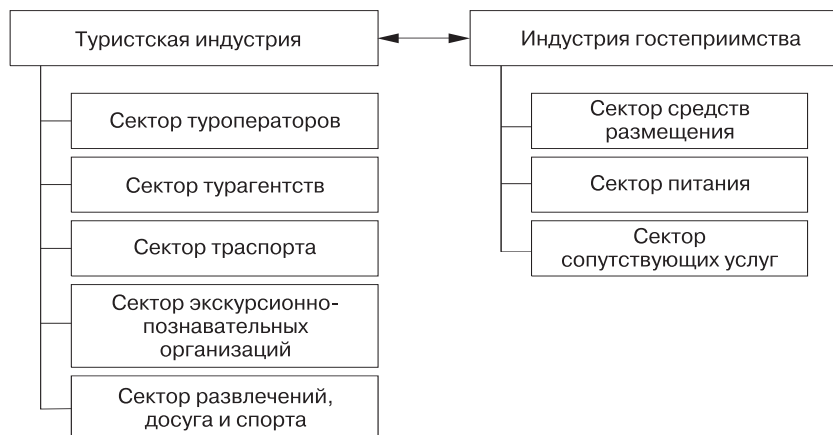


Рис. 1.6. Структура индустрии туризма

Однако данная группировка имеет свои недостатки, так как в ней не отражена суть понятия «индустрия туризма» как межотраслевого хозяйственного комплекса национальной экономики. Поэтому целесообразнее разделить все организации, работающие в индустрии туризма, на предприятия первичных и вторичных услуг (табл. 1.1).

Предприятия, существующие только за счет туризма и занимающиеся непосредственным обслуживанием туристов, называются туристскими *предприятиями сферы первичных услуг*, а предприятия, получающие доходы не только от туристской деятельности, — *туристскими предприятиями сферы вторичных услуг*.

Следует иметь в виду, что некоторые туристские предприятия в зависимости от выполняемых ими функций одновременно принадлежат и к одной, и к другой категории.

Рассмотрим более подробно некоторые предприятия сферы первичных услуг.

Таблица 1.1

## Классификация туристских предприятий

Предприятия сферы первичных услуг			Предприятия сферы вторичных услуг
Тур-фирмы	Организации прямого назначения	Организации косвенного назначения	
туроператоры; турагенты	средства размещения; лечебно-оздоровительные курорты; транспортные предприятия; предприятия по изготовлению и торговле сувенирной продукцией; организации по оказанию дополнительных услуг туристам (гиды, автотранспортные фирмы, музейно-экскурсионный бизнес и др.)	рекламные организации; страховые компании; информационные туристские предприятия	предприятия питания вне гостиничного хозяйства; транспортные предприятия (городские); предприятия по производству сельскохозяйственной продукции, одежды, мебели и т. д.; банки, химчистки, лечебные заведения и т. д.; учебные заведения, готовящие кадры для туристской индустрии

Под *турфирмой* подразумевается предпринимательская структура, занимающаяся на коммерческой основе посредническими операциями в сфере купли-продажи туристских услуг. Турфирмы не являются производителями туристских услуг, они выступают лишь в качестве посредников между потребителями и поставщиками туристских услуг. Однако они играют решающую роль в организации туристских путешествий.

Все турфирмы выступают на рынке или как туроператоры, или как туристские агентства.

*Tуроператор (tour operator)* — туристское предприятие, которое занимается комплектацией туров услуг производителей (гостиниц, транспортных компаний и т. д.) в новый самостоятельный туристский продукт в соответствии с потребностями туристов и его реализацией либо самостоятельно, либо через посредников.

**Всех туроператоров, работающих на туристском рынке, можно классифицировать следующим образом:**



## 1. По размерам:

- ♦ *крупные туроператоры* — предприятия, услугами которых пользуются более 100 тыс. человек в год;
- ♦ *средние туроператоры* — предприятия, услугами которых пользуются от 30 до 100 тыс. человек в год;
- ♦ *мелкие туроператоры* — предприятия, услугами которых пользуются менее 30 тыс. человек в год.

До распада СССР в стране функционировали три основных туроператора-монополиста.

Центральный совет по туризму и экскурсиям — основной туроператор по внутреннему туризму. В 1969 г. объем обслуживания этой организации составил 7,2 млн туристов и 28,5 млн экскурсантов, объем услуг — 202,5 млн руб.

Бюро молодежного туризма «Спутник» — основной туроператор по международным и внутренним путешествиям.

«Интурист» — основной туроператор по иностранному (въездному и выездному) туризму. За период с 1976 по 1980 г. с его помощью страну посетило примерно 50 млн иностранных туристов из 162 государств и около 40 млн граждан СССР побывали в 142 государствах.

Новая конкурентная среда заставила бывших монополистов приспособиться к конъюнктуре современного туристского рынка, пройти реорганизацию и структуризацию.

В настоящее время туристские фирмы в своей основной массе входят в число предприятий малого бизнеса. Для их создания не требуется больших инвестиций, дорогостоящих производственных фондов. Годовой оборот первой сотни российских туроператоров (без учета продажи международных перевозок) колеблется от 1–2 млн долл. на нижнем уровне до чуть более 100 млн долл. на верхнем уровне. По данным, опубликованным в российской прессе («Туринфо»), в 2003 г. лидерами по сумме годового оборота были турфирмы: «Инна Тур» (133 млн долл.), *TEZ TOUR* (125 млн долл.), «Интурист» (80 млн долл.) и др. При этом туроператорской деятельностью на начало 2004 г. занимались 5,1 тыс. турфирм.

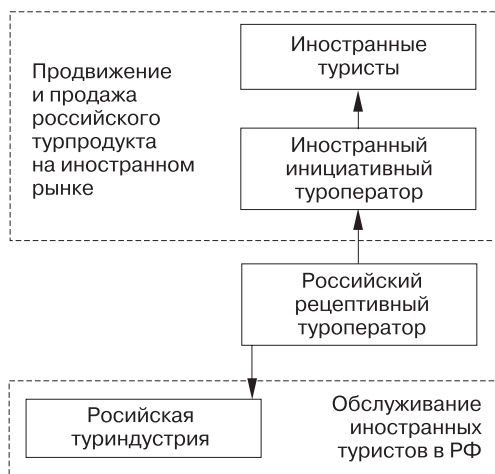
## 2. По виду деятельности:

- ♦ операторы массового рынка (многопрофильные туроператоры) — это туроператоры, продающие турпакеты в места массового туризма с использованием чартерных авиарейсов (например, «Натали Тур», «Инна Тур», «Стар Трэвел» и др.);

- ♦ операторы, специализирующиеся на определенном сегменте туристского рынка (монопрофильные туроператоры): клиентуре, направлениях, перевозке пассажиров определенным видом транспорта, целевой направленности путешествий, средствах размещения (например, «Библио-Глобус» — специализирующийся на Кипре, «Мальтийский клуб» — Мальта, «Линта Тур» — лучший оператор России по Америке).
3. По экономическим целям:
- ♦ коммерческие туроператоры, основная цель которых — получение постоянной и большой прибыли;
  - ♦ общепользные (некоммерческие) туроператоры хотя и стремятся к экономичности, но интересы увеличения прибыли не стоят для них на первом плане;
  - ♦ предприятия «черного» туризма занимаются туристской деятельностью не постоянно, а по обстоятельствам.
4. По месту деятельности:
- ♦ туроператоры внутреннего рынка, составляющие турпакеты по маршрутам в пределах страны проживания (например, «Академ Тур»);
  - ♦ туроператоры внешнего рынка, формирующие турпакеты по выезду из страны проживания в зарубежные страны (*инициативные туроператоры*), а также по въезду в страну своего проживания иностранных туристов (*рецептивные туроператоры*). Подавляющее большинство российских турфирм в силу недостаточного профессионализма, отсутствия опыта, маломощности не смогли включиться в активную работу по приему и обслуживанию иностранных туристов (например, «Ист Лайн»). Они выбрали для себя более легкий бизнес, а именно — организацию поездок российских туристов за границу.

Основные функции российского туроператора по приему иностранных туристов представлены на следующей схеме (рис. 1.7).

Условно эти функции делятся на внешние и внутренние. *Внешние функции* включают продвижение и продажу российского турпродукта на иностранном рынке через иностранного партнера. *Внутренние функции* включают бронирование необходимых туристских услуг в предприятиях российской туриндустрии и организацию качественного приема и обслуживания иностранных туристов на территории РФ.



**Рис. 1.7. Основные функции рецептивного туроператора**

Конкретное осуществление указанных функций происходит в следующей *технологической последовательности* [37]:

- ◆ разработка (на основе изучения спроса на туристском рынке конкретной страны) предложений по поездкам иностранных туристов в РФ: маршруты, программы, содержание турпакета, предварительные цены и др.;
- ◆ согласование с иностранным туроператором возможных вариантов поездок иностранных туристов в РФ (маршруты, программы, содержание турпакета, количество туристов, даты поездок);
- ◆ согласование цен на обслуживание иностранных туристов по маршрутам;
- ◆ получение от иностранного туроператора твердого подтверждения на конкретные даты и количество прибывающих в РФ иностранных туристов;
- ◆ передача соответствующей информации российским предприятиям обслуживания (гостиницы, общепит, автотранспорт, экскурсионные объекты) и получение от них твердого подтверждения бронирования заказанных услуг, при необходимости — исполнение их авансовой оплаты;
- ◆ информирование иностранного туроператора о твердом бронировании туров для иностранных туристов и выставление ему счета на авансовую оплату забронированных услуг;

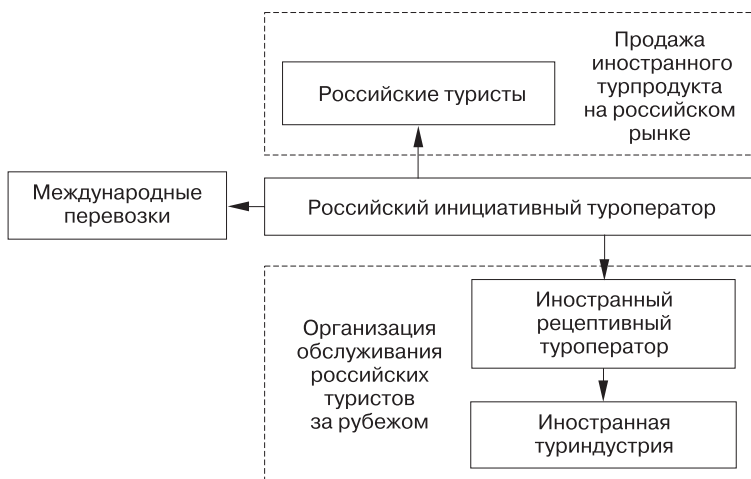
- ◆ установление контроля за своевременным поступлением от иностранного туроператора оплаты выставленных счетов;
- ◆ получение от иностранного туроператора пофамильного списка прибывающих иностранных туристов (*roominglist*) и информации о датах и номерах рейсов их прибытия и отъезда;
- ◆ передача указанной информации гостинице (гостиницам), а также передача заказов на автотранспорт для организации трансферов и экскурсий для иностранных туристов;
- ◆ проверка готовности всех предприятий обслуживания к их приему накануне прибытия иностранных туристов в РФ;
- ◆ организация встречи туристов в аэропорту или на вокзале, их доставка в гостиницу и размещение в номерах. Проведение с иностранными туристами собрания для их информирования об условиях путешествия в России;
- ◆ организационная работа по обеспечению пунктуального исполнения программы и условий путешествия и обслуживания иностранных туристов в РФ;
- ◆ постоянный контроль за соблюдением всеми предприятиями обслуживания высокого качества предоставляемых услуг;
- ◆ организация трансфера при отъезде иностранных туристов из России в день окончания тура.

Функциональная структура туроператора по направлению туристов за границу выглядит несколько иначе. В отличие от туроператора по приему его функции определяются следующими задачами (рис. 1.8).

Так же как и в первом случае, эти функции делятся на внешние и внутренние. *Внешние функции* включают меры по организации через иностранного партнера формирования туристского продукта и качественного приема и обслуживания российских туристов за границей. *Внутренние функции* включают продвижение и продажу иностранного турпродукта на внутреннем туристском рынке и обеспечение международных перевозок российских туристов.

**Конкретное осуществление указанных функций происходит в следующей технологической последовательности [37]:**

- ◆ разработка (на основе изучения рыночного спроса) предварительных предложений по поездкам российских туристов в зару-



**Рис. 1.8. Основные функции инициативного туроператора**

бежную страну: маршрут, программа, содержание и качество пакета услуг, даты, приемлемые цены и др.;

- ◆ согласование с иностранным туроператором окончательного варианта маршрутов и условий путешествия российских туристов в данной стране (количество туристов, даты прибытия и отъезда, содержание и качество пакета услуг и др.). Согласование выгодных для российской стороны цен на обслуживание российских туристов;
- ◆ получение от иностранного туроператора твердого подтверждения на прием и обслуживание российских туристов в стране путешествия и заключение с ним контракта;
- ◆ осуществление авансовых платежей иностранному туроператору за заказанные у него услуги для российских туристов в соответствии с условиями контракта;
- ◆ бронирование у перевозчиков необходимого количества мест в регулярных или чартерных средствах транспорта для перевозки российских туристов на международных участках путешествия;
- ◆ осуществление необходимых мер по продвижению и рекламе туристских поездок за границу на российском рынке выездного туризма;

- ◆ организация продажи туристских поездок за границу российским гражданам через сеть аккредитованных туристских агентств;
- ◆ контроль за работой турагентств (информирование клиентов об имеющихся турпоездках, получение от них заказов на продажу туров, оформление договоров на покупку туров, получение оплаты и др.);
- ◆ передача визовых анкет и загранпаспортов российских туристов в иностранное консульство на предмет получения для них иностранных въездных виз;
- ◆ окончательное информирование иностранного туроператора о фактическом количестве российских туристов, датах и номерах рейсов их прибытия и отъезда;
- ◆ выдача российским туристам загранпаспортов с иностранными визами, транспортных билетов и других туристских документов. Передача им окончательной информации о порядке отъезда в страну путешествия и об условиях пребывания в ней;
- ◆ установление возможных форм и средств контроля за соблюдением иностранным туроператором условий приема и обслуживания российских туристов;
- ◆ рассмотрение возможных жалоб российских туристов на неудовлетворительное обслуживание во время путешествия за границей и принятие по ним соответствующего решения.

Туроператоры выполняют ведущую роль в индустрии туризма, так как именно они занимаются формированием основных и дополнительных услуг в единый туристский продукт.

*Туристские агентства (tourist or travel agencies)* — все предприятия и учреждения, которые приобретают туры, разработанные туроператором, и занимаются их продвижением и сбытом (реализацией) за агентское вознаграждение или за наценку к цене туроператора. Необходимость в турпосредниках объясняется большой территориальной удаленностью производителей от пользователей услуг (например, расстояние между гостиницей и отдыхающим), отсутствием представлений о рынке (потребитель редко знаком с предложениями страны, в которой он ни разу не бывал), необходимостью предварительного бронирования при ограниченных мощностях производителя услуг.

Туристские агентства являются более многочисленным классом предприятий туристского бизнеса, по своей численности они в не-

сколько раз превышают число туроператоров. В отличие от туроператоров они более гибко приспосабливаются к текущей конъюнктуре туристского рынка. К тому же создание или ликвидация турагентства не связаны с большими организационными и финансовыми усилиями. По данным статистики, в 2004 г. в России имели лицензию около 12,7 тыс. туристских агентств, в среднем одно агентство продавало около 400 туров в год. При этом несколько десятков самых крупных турагентств реализовывали по 4–6 тыс. туров в год, а большинство небольших агентств ограничивалось продажей не более 100–200 туров в год.

**Агентства также можно классифицировать по ряду признаков:**

1. В зависимости от степени зависимости от туроператора:
  - ♦ *независимые агентства* продают туры любого туроператора исходя из своего собственного выбора;
  - ♦ *частично зависимые агентства* — продают туры конкретного туроператора на конкретное направление;
  - ♦ *уполномоченные агентства* являются представителями оператора на региональном рынке и продают только его туры;
  - ♦ *ритейловые агентства* обязаны осуществлять регулярные поставки определенного количества туристов каждый отчетный период в обмен на право пользования торговой маркой туроператора, который к тому же осуществляет некоторые капиталовложения в агента. Отличие данной системы взаимоотношений от франчайзинга состоит в том, что агент не вносит никакой платы на пользование торговой маркой, наоборот, он еще получает комиссионное вознаграждение. К тому же ритейловые агентства могут заниматься продажей туров других туроператоров.
2. По виду деятельности:
  - ♦ турагентства массового рынка (многопрофильные турагентства) — это турагенты, продающие турпакеты в места массового туризма с использованием чартерных авиарейсов;
  - ♦ турагентства (монопрофильные турагенты), специализирующиеся на определенном сегменте туристского рынка: клиентуре, направлениях, перевозке пассажиров определенным видом транспорта, целевой направленности путешествий, средствах размещения.

3. По объему выполняемой работы и по форме сотрудничества агента и оператора:
- ◆ агентства, работающие по безрисковым схемам: бронируют путевки у туроператора при наличии реального клиента, за стандартное вознаграждение. Данная схема работы носит наименее рискованный характер для агентства, хотя остается риск упущенной выгоды в пик сезона;
  - ◆ агентства, работающие по рискованным схемам: покупают или бронируют блок мест в турах, предлагаемых туроператором, с целью гарантированной отправки будущих клиентов в поездку. Данная схема работы значительно упрощает работу агентства и позволяет получить от туроператора повышенную комиссию. Однако при данной форме сотрудничества всегда остается риск нереализации выкупленного блока мест. Однако рискованные формы могут также привести к тому, что сам оператор обращается к агенту для приобретения у него мест на собственные туры.

**Основные задачи и обязанности, которые выполняет турагентство [37]:**

- ◆ *продвижение турпродукта на местном рынке.* Создание и распространение рекламы в масштабе торговой территории турагентства;
- ◆ *адаптация турпродукта к местным условиям.* Имеются в виду организация проезда клиента к месту сбора и выезда в турпоездку, бронирование гостиницы в месте сбора и т. п.;
- ◆ *контакты с местными клиентами.* Поиск возможных потребителей туристских услуг и передача им необходимой информации о предлагаемых турах;
- ◆ *переговоры с клиентом.* В случае согласия клиента на приобретение тура обсуждение с ним конкретных условий поездки: маршрута, программы, дат, содержания и качества пакета услуг, цен и др. Передача заявки клиента туроператору на предмет ее подтверждения;
- ◆ *продажа тура.* После получения от туроператора подтверждения о бронировании тура принятие от клиента авансовой или полной оплаты его стоимости, заключение публичного договора, оформление туристских документов и пересылка туроператору заграничных документов.



паспорта клиента на предмет оформления иностранной въездной визы;

- ◆ *перевод денег за проданный тур туроператору*. Исполнение ежемесячной отчетности перед туроператором о проданных турах;
- ◆ *информирование клиента* о дате, месте, времени отъезда за границу, номере рейса, таможенных и пограничных формальностях, условиях страхования, условиях пребывания в стране путешествия и других полезных сведениях;
- ◆ *работа с претензиями*. Рассмотрение жалоб клиентов на неудовлетворительное обслуживание во время туристской поездки за границу и принятие по ним соответствующих решений.

**Основные различия между туроператором и турагентом [95]:**

1. *Система доходов*. Туроператор покупает определенный набор тур-услуг. Его прибыль формируется из разницы между ценой покупки и ценой продажи. Часто туроператор приобретает отдельные услуги, из которых затем формирует комплексный турпродукт со своим механизмом ценообразования. Турагент действует как розничный продавец, и его прибыль складывается из комиссионных за продажу произведенного туроператором турпродукта.
2. *Принадлежность турпродукта*. Туроператор имеет запас турпродукта для продажи, а турагент запрашивает определенный продукт или услугу только тогда, когда клиент выражает заинтересованность в покупке.

Помимо чистых туроператоров и туристских агентств в туристском бизнесе нередко встречаются туристские фирмы, объединяющие эти две функции. Их называют *оптово-розничные фирмы*, поскольку они как туроператоры формируют туристский продукт и одновременно как турагент продают его массовому потребителю. Большинство созданных в нашей стране крупных туристских фирм, называющих себя туроператорами, по сути, являются оптовыми агентствами.

## 1.4. Туристский рынок

В настоящее время имеется самое различное толкование рынка вообще и туристского рынка в частности.

*Рынок туризма* можно определить как механизм, позволяющий сбалансировать спрос и предложение на различные товары или услуги туристского предприятия в условиях конкуренции. Размер рынка определяется числом покупателей, которые приобретут предложенный туристский продукт.

Туристский рынок представляет собой открытую *систему*, состоящую из множества элементов, каждый из которых занимает определенный удельный вес в общем объеме туристского рынка; их расположение, порядок и внутреннее строение представляет собой определенную *структуру туристского рынка*.

Как и любой другой рынок, туристский рынок выполняет многочисленные функции. *Функция рынка туристского продукта* — это обязанность, круг деятельности, назначение, роль рынка в достижении экономических целей общества.

**Современный туристский рынок выполняет следующие функции:**

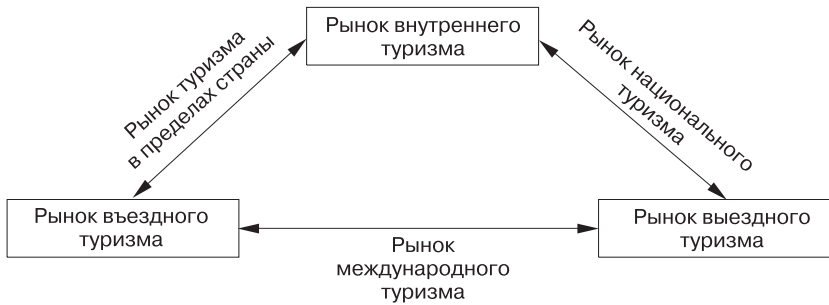
- ◆ согласование производства и потребления туристских продуктов, поддержание сбалансированности спроса и предложения по объему и структуре;
- ◆ установление ценностных эквивалентов для обмена туристских продуктов;
- ◆ обеспечение экономического стимулирования эффективности производства туристских продуктов (побуждение производителей туристских услуг к созданию необходимых туристских продуктов с наименьшими затратами и получением прибыли);
- ◆ обеспечение экономичности потребления туристских продуктов (сокращение издержек обращения в сфере потребления и обеспечение соразмерности спроса населения на туруслуги с заработной платой).

Известно достаточно много подходов к классификации туристского рынка.

По *субъектам* туристского рынка выделяют:

- ◆ рынок туристов (покупатели туристских продуктов);
- ◆ рынок туроператоров (производители и продавцы туристских продуктов);
- ◆ рынок турагентов (посредники);
- ◆ рынок контрагентов туроператоров, турагентов (поставщики туристских услуг).

По *географическому признаку* — отношению к определенному региону (страна, группа стран и др.) можно выделить следующие рынки, представленные на рис. 1.9.



**Рис. 1.9. Рынки туризма в отношении региона**

Для сферы туризма характерно также деление рынков в зависимости от *целей путешествия* на рынки рекреационного, культурно-познавательного, делового, научного, религиозного и этнического туризма.

По *степени ограниченности конкуренции* выделяют четыре основных типа рынков:

- 1) *совершенная (чистая) конкуренция* характеризуется тем, что ни один отдельно взятый покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих рыночных цен. Фирмы продают стандартизированный (лишенный особых качественных характеристик) турпродукт, доли каждой фирмы в общем объеме продукции на туристском рынке должны почти совпадать. Информация о ценах, технологии производства и вероятной прибыли доступна любой фирме. Вход на рынок и выход из него для турагентов свободен;
- 2) на рынке *монополистической конкуренции* предприятия устанавливают на свои товары цены в широком диапазоне, так как предложения различных турпредприятий отличаются друг от друга качеством, особыми свойствами. Предприятия разрабатывают дифференцированные предложения для разных сегментов и широко пользуются рекламой, методами личной продажи и практикой присвоения своим продуктам марочных названий. При монопо-

листической конкуренции доля отдельных фирм на туристском рынке составляет от 1 до 10%;

- 3) *олигополистический рынок* состоит из небольшого числа достаточно крупных туристских предприятий. Новым претендентам трудно проникнуть на этот рынок. Каждый участник рынка чутко реагирует на стратегию и действия конкурентов;
- 4) при *чистой монополии* на рынке находится всего один продавец. Это могут быть государственная монополия, частная нерегулируемая монополия и частная регулируемая монополия. В каждом отдельном случае ценообразование складывается по-разному. Государственная монополия может быть на туристские объекты уникального качества (Московский Кремль). Государство может установить цену ниже себестоимости, если товар имеет важное значение для покупателей, которые не в состоянии приобрести его за полную стоимость. Цена может быть достаточно высокой для сокращения всеобщего потребления. В случае регулируемой монополии государство разрешает компании устанавливать расценки, обеспечивающие получение необходимой нормы прибыли. В случае нерегулируемой монополии фирма может устанавливать цены по своему усмотрению.

Большинство туристских предприятий работает в условиях монополистической или олигополистической конкуренции.

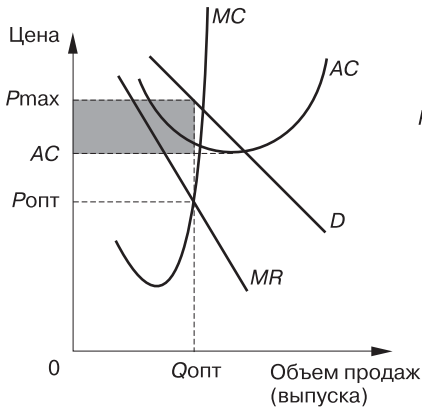
Анализ экономических моделей показал, что существуют следующие основные показатели, формирующие тип рынка: издержки производства, спрос, цена, валовой доход. Осуществляется построение кривых спроса, общих средних, среднепеременных и предельных издержек производства, предельного дохода. Характер кривых, их взаимное расположение позволяют определить тип рынка, на котором организует свою работу фирма, и прогнозировать ее экономические результаты: оптимальный объем продаж, максимальную цену и предполагаемую прибыль или убыток (рис. 1.10).

Условием равновесия фирмы выступает равенство предельных издержек и предельного дохода:  $MC = MR$ .

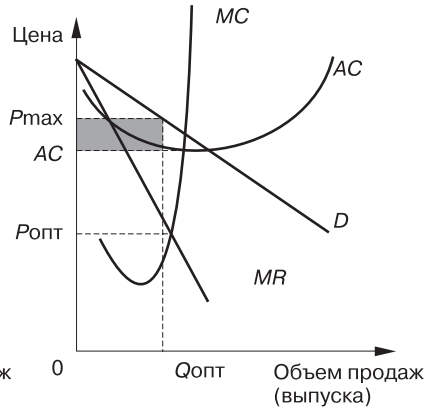
В реальной экономической ситуации сложно увидеть любой из указанных типов рынка в чистом виде.

По *характеру продаж*:

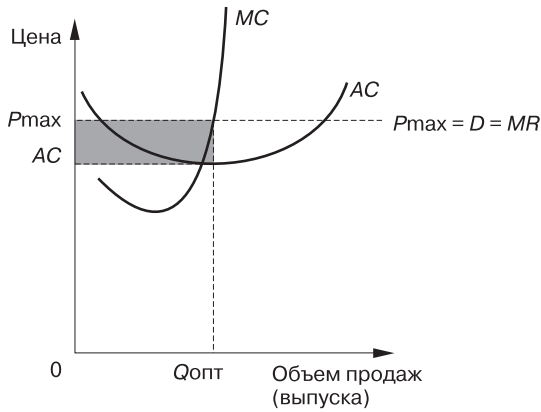
- ◆ оптовый;
- ◆ розничный.



Рынок монополистической конкуренции



Монополия



Рынок совершенной конкуренции

Рис. 1.10. Равновесие турфирмы в зависимости от типа рынка:  
 **$D$**  — кривая спроса;  **$MC$**  — кривая предельных издержек;  **$AC$**  — кривая средних издержек;  **$MR$**  — кривая предельных издержек;  **$P_{\max}$**  — максимальная цена;  **$P_{\text{опт}}$** ,  **$Q_{\text{опт}}$**  — оптимальные соответственно цена и объем

Рынки можно классифицировать также с точки зрения особенностей и содержания маркетинговой деятельности (табл. 1.2).

**Таблица 1.2**

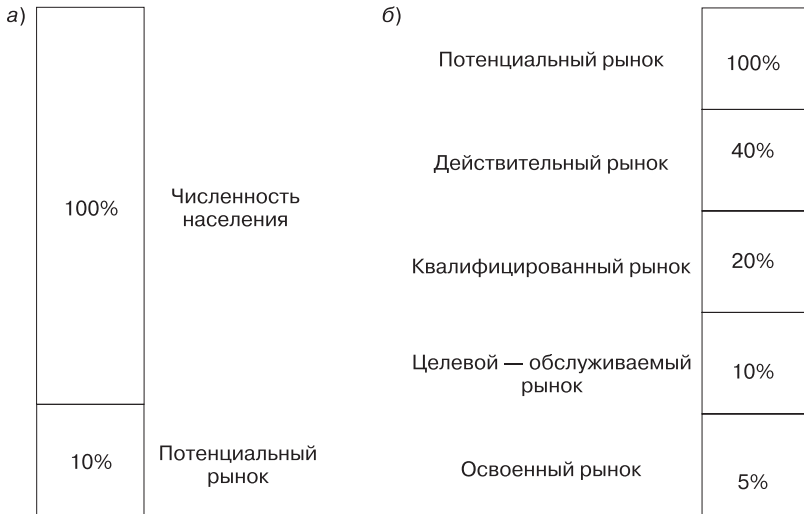
**Рынки туризма с точки зрения содержания маркетинговой деятельности**

Вид рынка	Характеристика
Целевой	Рынок, на котором фирма реализует или собирается реализовывать свои цели
Бесплодный	Рынок, не имеющий перспектив для реализации определенных услуг
Основной	Рынок, где реализуется основная часть услуг предприятия
Дополнительный	Рынок, на котором обеспечивается продажа некоторого объема услуг
Растущий	Рынок, имеющий реальные возможности для роста объема продаж
Прослоенный	Рынок, на котором коммерческие операции нестабильны, но имеются перспективы превращения в активный рынок при определенных условиях (однако может стать и бесплодным рынком)

Туристский рынок имеет также различную *качественную структуру* (рис. 1.11).

*Потенциальный* рынок представляет собой клиентов, которые проявляют интерес к приобретению туристских услуг, и составляет в данном примере 10% жителей (страны, региона, города и т. п.). Однако одного желания для существования рынка недостаточно. Потенциальные туристы должны располагать средствами для покупки и иметь доступ к туристским услугам, которые могут удовлетворить их потребности. Именно они и будут составлять *действительный* рынок. Его следует уменьшить на количество клиентов, которые по тем или иным причинам не реализуют свою заинтересованность в туристских услугах на *квалифицированном* рынке, который в приведенном примере составляет 20% потенциального рынка или 50% действительного. При всем при этом туристское предприятие чаще всего работает не на всем рынке, а предпочитает концентрировать свои усилия на каком-то определенном сегменте — *целевом рынке*. В приведенном

примере (см. рис. 1.11) предприятие активно *обслуживает* 10% потребителей потенциального рынка, которые имеют возможность делать выбор из всего многообразия предлагаемых продуктов, в том числе предлагаемых конкурирующими фирмами. И лишь 5% потребителей составляют *освоенный* рынок, т. е. уже приобретают товар данного предприятия.



**Рис. 1.11. Качественная структура туристского рынка:**  
**а — весь рынок; б — потенциальный рынок**

Данная классификация может быть весьма полезна для планирования маркетинга: будучи неудовлетворенной размерами продаж, фирма рассматривает перспективы и выбирает инструменты расширения рынка, прежде всего за счет обслуживаемой его части.

Туризм как рыночная система функционирует благодаря механизму спроса и предложения, процессу их постоянного взаимодействия, адаптации и координации.

Представим туризм как экономическую систему в виде циклической модели с непрерывной чередой актов производства и потребления туристских продуктов (рис. 1.12).

*Туристский кругооборот* — это система экономических и юридических отношений, возникающая между туристом и туристским предприятием и показывающая направления движения туристских пото-



Рис. 1.12. Туризм как экономическая система (туристский кругооборот)

ков, турпродукта, инвестиций и денежных поступлений в бюджет от доходов туристской деятельности [44].

В основе системы туризма лежат две подсистемы: субъект туризма и объект туризма. Под *субъектом туризма* понимается участник туристского мероприятия или турист, который ищет возможности удовлетворения своих потребностей путем получения специфических туристских услуг. Под *объектом туризма* понимается все то, что может стать для субъекта туризма (туриста) целью получения туруслуги. Это может быть туристский регион широкой или узкой специализации со всеми его туристскими структурами.

Познание природы и функций разных элементов этой системы, а также существующих связей между ними позволяет понять ее поведение, раскрыть механизм функционирования.



Экономика любого рынка, в том числе и рынка туризма, определяется спросом и предложением. Углубленное познание рынка туризма начинается с базового понятия «туристский спрос», которое наряду с категорией «туристское предложение» имеет основополагающее значение для понимания и отдельных проблем туризма как экономической системы, и механизма его функционирования в целом.

*Теория спроса* опирается на экономическую модель поведения потребителя, которая объясняет, как люди делают свой выбор в пользу тех или иных товаров и услуг и что влияет на их выбор.

*Спрос на туристский продукт* — это количество турпродукта, которое туристы готовы и в состоянии купить по некоторой из возможных цен в определенный период времени. Спрос на туристский продукт отражает уровень экономического и социального развития страны. Так, в России только 10% населения может фактически пользоваться туристскими услугами за счет семейного бюджета, в то время как в Западной Европе — до 57%, а в отдельных странах (Голландия, Скандинавские страны) — до 75%.

В концепции туристского спроса приоритетное место отводится потребителю. Не случайно поэтому особого внимания заслуживает изучение потребителей, чьи нужды и желания предполагается удовлетворять.

*Турист* — посетитель, т. е. лицо, которое путешествует и осуществляет пребывание в местах, находящихся за пределами его обычной среды, на срок не более 12 месяцев с любой целью, кроме занятия деятельностью, оплачиваемой из источников в посещаемом месте.

Всех туристов можно классифицировать следующим образом (табл. 1.3).

**Таблица 1.3**  
**Классификация туристов**

Признак	Тип
В зависимости от активности	любители спокойного отдыха; любители удовольствий; любители активного отдыха; любители спортивного отдыха; отдыхающие с целью познания, изучения; любители приключений

Окончание таблицы 1.3

Признак	Тип
В зависимости от стиля жизни	<p>любители наслаждений предъявляют очень высокие требования к качеству отдыха. От отдыха они желают получить удовольствие, позволить себе некоторые слабости или дать себе спортивную нагрузку;</p> <p>тенденциозные туристы — это отдыхающие с высокими требованиями, но им не нужны условия класса люкс. Для них отдых — это возможность найти и проявить себя как личность;</p> <p>семейные туристы;</p> <p>всецело отдыхающие. В данную группу входят сравнительно пассивные туристы, которые проводят свой отпуск традиционным способом: довольствуются тишиной, долго спят, любят вкусно и обильно поесть, совершают короткие прогулки или недалекие поездки</p>

Классификация туристов на группы, в зависимости от стиля их жизни, предполагает более углубленный подход к выделению типов, так как рассматривает человека и его поведение не изолированно, а в связи с его жизненной позицией, отношением к различным вещам и его желаниями. При выделении туристов в зависимости от стиля жизни в основу положен не какой-то определенный критерий, а общее отношение человека к своей жизни.

*Туристское предложение* — это совокупность туристских продуктов с определенными ценами, которые находятся на туристском рынке и которые могут или намерены продать производители — продавцы.

К туристскому предложению относится все, что может быть использовано для удовлетворения туристского спроса. Оно состоит из *первичного* и *производного* предложений (рис. 1.13) [40].

Основой туристского предложения является туристский регион. *Туристский регион* — это географическая территория (место, регион), которую турист выбирает с целью путешествия. В соответствии с определением, которое дает Всемирная туристская организация, такая территория должна располагать большой сетью специальных сооружений и услуг, необходимых для организации отдыха, учебного процесса или оздоровления. Это может быть часть региона или ту-

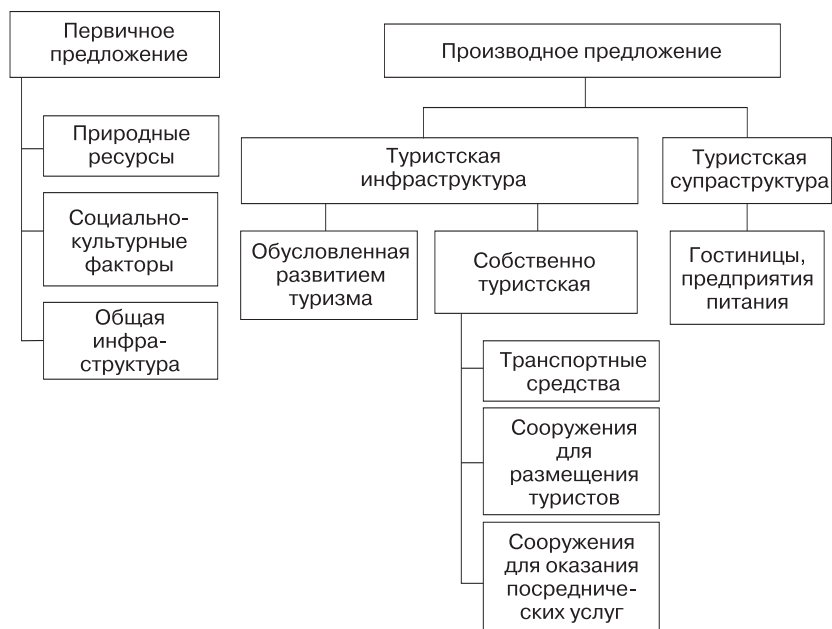


Рис. 1.13. Составляющие туристского предложения

ристский центр, гостиница, где имеются все необходимые сооружения для организации отдыха и размещения туристов. Такая территория может охватывать какую-либо область, страну или группу стран, которые турист выбирает как цель путешествия.

В зависимости от мотива различаются *туристские регионы широкой и узкой специализации*. Разница между ними в том, что выбор туристского региона широкой специализации можно считать случайным. Человек собирается что-то сделать или чего-то достигнуть, но сам регион не представляет для него интереса. Пребывание в регионе узкой специализации запланировано заранее.

**К туристским регионам широкой специализации относятся [40]:**

- 1) *образовательные центры* — это места, приспособленные для конгрессов, а также учреждения исследовательского и образовательного характера;
- 2) *промышленно-административные центры* подразделяются на политические центры, где располагаются административно-политические структуры или проводятся мероприятия политического

характера, и промышленные центры, куда едут заключать коммерческие договоры и товарные сделки;

- 3) *центры транспортного сообщения*, которыми путешествующие пользуются по техническим причинам.

**Туристские места узкой специализации подразделяются следующим образом [40]:**

- 1) *места отдыха*. В этой группе можно выделить:

- ◆ курорты, признаками которых являются как минимум три показателя: природные лечебные факторы, соответствующие постройки, определенный лечебный характер;
- ◆ места для отдыха во время отпуска — служат для восстановления и сохранения физических и психических сил человека;
- ◆ близлежащие места для отдыха.

- 2) *места, располагающие туристскими достопримечательностями*, — это исторические, религиозные места и развлекательные центры. Все они привлекают туристов, для которых на первом месте стоит не физический или духовный отдых, а желание познакомиться с чем-нибудь новым.

При выделении туристских мест в зависимости от мотивации путешествующих все зависит только от них самих, а не от особых признаков мест. Одно и то же туристское место нельзя отнести к определенному типу. Если его рассматривать с позиций разных людей, то оно может принадлежать к различным типам туристских регионов. Например, в большой деревне, расположенной в Альпах, есть туристская инфра- и супраструктура. Но для одних субъектов туризма она является политическим центром, другие считают ее близлежащим местом для непродолжительного отдыха.

Таким образом, туристские регионы различаются по такому признаку мотивации туристов, как пользование туристскими услугами. Если посещение определенного места является средством достижения цели, тогда говорят о туристском регионе широкой специализации; если же посещение становится самоцелью, то посещаемое место называется туристским регионом узкой специализации.

Как уже было сказано, туристский регион содержит все сооружения, необходимые для пребывания, размещения, питания и организации досуга туристов, соответственно, представляет собой единый туристский продукт и конкурентоспособную единицу и должен управляться как стратегическая коммерческая единица.

Отнесение предложения к первоначальному или производному базируется на том, какие особенности, пригодные для использования в туризме, уже имеются в регионе, а какие должны быть созданы для привлечения туристов.

Первичное предложение изначально не связано с туризмом, и большая роль здесь отводится туристским ресурсам. В законе «Об основах туристской деятельности в РФ» говорится, что *туристские ресурсы* — это природные, исторические, социально-культурные объекты, включающие объекты туристского показа, а также иные объекты, способные удовлетворять духовные потребности туристов, содействовать восстановлению и развитию их физических сил.

Туристскими ресурсами могут выступать не только объекты, но и различные явления, события, условия, привлекающие внимание туристов, например религиозные праздники, спортивные состязания, национальные традиции и др.

**Туристские ресурсы можно подразделить на три основные группы:**

- 1) природно-климатические ресурсы (географическое положение, климат, топография, растительный и животный мир);
- 2) этнографические ресурсы (культура, национальные традиции, менталитет, гостеприимность, обычаи);
- 3) антропогенные ресурсы (объекты культурно-исторического значения, а также многочисленные современные объекты, сооруженные рукой человека: археологические раскопки, исторические памятники и монументы, шедевры архитектуры и градостроительства, объекты современной модернистической архитектуры, музеи, картинные галереи, театры и др.).

Принято считать, что туристские ресурсы являются тем решающим фактором, который определяет выбор потенциальным туристом того или иного направления, маршрута своего путешествия.

Не стоит забывать и о таком элементе первичного предложения, как общая инфраструктура, к которой относятся пути сообщения, коммуникации, газо-, водо- и электроснабжение, очистные сооружения.

Каждая страна обладает собственными туристскими ресурсами, имеющими различную ценность для туристов. Города или страны со значительными туристскими ресурсами, привлекающими к себе внимание многочисленных туристов, а также развитой туристской индустрией и транспортными коммуникациями, необходимыми для приема и обслуживания посетителей, обычно называются *туристскими центрами*.

Производное предложение по сравнению с первоначальным существует специально в туризме. Производное предложение состоит из туристской *инфраструктуры* и туристской *супраструктуры* [40].

Туристская инфраструктура подразделяется на инфраструктуру, обусловленную развитием туризма, и собственно туристскую инфраструктуру. Дополнительные системы инфраструктуры, которые строятся для того, чтобы обеспечить жизнедеятельность дополнительного количества жителей, выделяются в группу, *обусловленную развитием туризма*, и относятся к производному предложению.

К *собственно туристской инфраструктуре* принадлежат транспортные средства; сооружения для размещения туристов: туристские, курортные сооружения, развлекательные учреждения, центры для проведения конгрессов и семинаров, сооружения для оказания посреднических услуг (службы обслуживания и информации).

В *туристскую супраструктуру* входят гостиничные предприятия и предприятия питания.

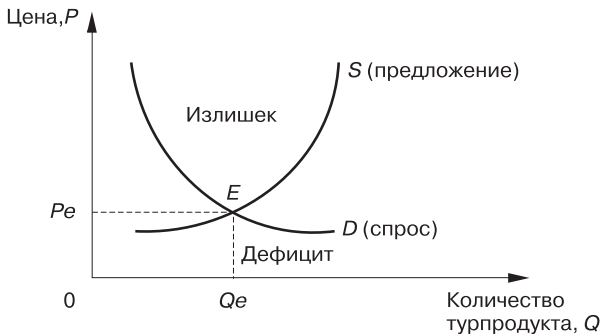
Таким образом, для удовлетворения туристского спроса необходимо наличие нескольких элементов — если отсутствует какой-нибудь важный элемент, стратегическая цель туризма не может быть достигнута.

Действия потребителей турпродукта определяются законом спроса и предложения. *Закон спроса* и *предложения* устанавливает причинно-следственную связь между тремя экономическими категориями: ценой, спросом и предложением. Суть его состоит в следующем: повышение рыночной цены на туристский продукт при прочих равных условиях уменьшает объем спроса и увеличивает объем предложения и, напротив, понижение рыночной цены увеличивает величину спроса на туристский продукт и уменьшает объем предложения.

Зависимость спроса и предложения от цены можно представить графически (рис. 1.14).

График спроса имеет вид нисходящей кривой, а график предложения — восходящей. В точке пересечения кривых спроса и предложения достигается рыночное равновесие. Цена, при которой оно имеет место, называется равновесной ценой.

Если цена устанавливается выше равновесной, то появляется излишек туристского продукта, возникает необходимость снижения цены до равновесной. Если установить цену ниже равновесной, то возникнет дефицит туристского продукта и возникнет необходимость повышения цены до равновесной.

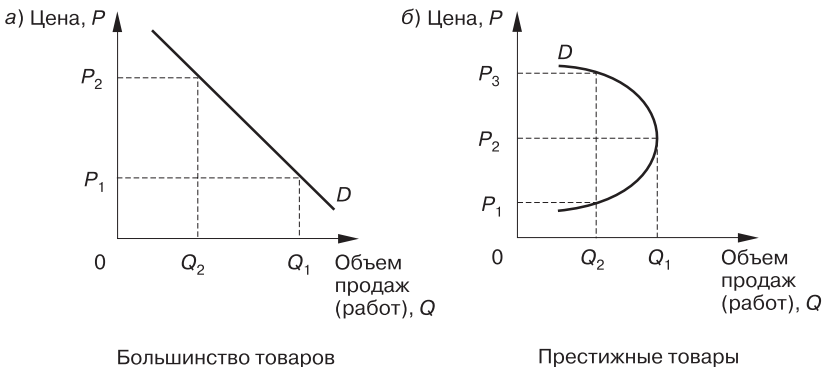


**Рис. 1.14. График спроса и предложения на туристском рынке:**

**$D$  — кривая спроса;  $S$  — кривая предложения;  $E$  — точка рыночного равновесия;  $P_e$  — равновесная цена;  $Q_e$  — количество турпродукта, при котором достигается рыночное равновесие**

При увеличении или уменьшении спроса (предложения) кривые сдвигаются вправо и влево соответственно, что приводит к изменению равновесной цены.

В большинстве случаев линия спроса для упрощения отображается в виде прямой, как показано на рис. 1.15, *а*. Престижные товары иногда имеют направление наклона кривой вверх, так как сложилось мнение, что более высокая цена является показателем более высокого качества турпродукта (рис. 1.15, *б*).



**Рис. 1.15. Кривая спроса на турпродукт**

Оценка кривых спроса требует составления прогноза спроса при различных ценах. Исследователями могут разрабатываться модели,

в которых предполагается, что какие-то факторы остаются постоянными. Однако на практике трудно порой определить, какая часть спроса изменяется под воздействием цены, а какая за счет других факторов. Экономисты показывают, что воздействие цены приводит к изменению величины спроса и графически выражается в движении по «кривой спроса». Воздействие неценовых факторов приводит скорее к изменению характера спроса и выражается в смещении кривой спроса (рис. 1.16).

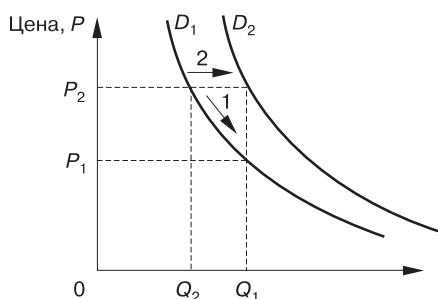


Рис. 1.16. График изменения объема и характера спроса на турпродукт

Для изучения характера спроса огромное значение имеет такое понятие, как «эластичность спроса».

*Эластичность спроса по цене* ( $\varepsilon_p$ ) — это степень чувствительности покупателей к изменению цен, определяемая как отношение процента изменения величины спроса ( $\Delta Q$ ) к проценту изменения его цены ( $\Delta P$ ).

$$\varepsilon_p = \Delta Q / \Delta P.$$

Если спрос едва изменяется с изменением цены ( $<1$ ), мы говорим, что он *неэластичный*, если спрос сильно изменяется ( $\geq 1$ ), мы говорим, что он *эластичный*.

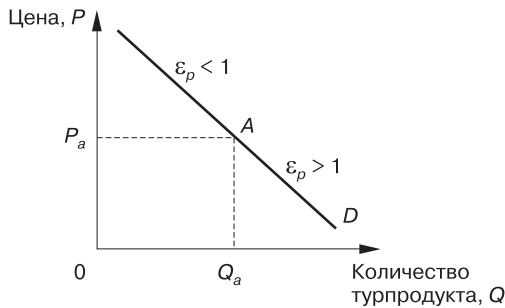
**Пример:** цена товара повысилась на 1%, спрос снизился на 6%. Ценовая эластичность  $\varepsilon_p = -6\% / 1\% = -6$ , следовательно, спрос на этот товар эластичен, и такое повышение цены не оправдано ввиду резкого падения спроса.

Если цена выросла на 2%, а спрос снизился на 1%, то ценовая эластичность  $\varepsilon_p = -1\% / 2\% = -0,5$ , следовательно, спрос на этот товар неэластичен, и такое повышение цены оправдано.

Эластичность спроса по цене различна на разных участках кривой спроса. Величина эластичности ниже при высоких ценах и выше при



низких ценах на туристский продукт На рис. 1.17 показаны три участка, где эластичность больше 1, равна 1 и меньше 1.



**Рис. 1.17. Кривая спроса и эластичность**

Чем менее эластичен спрос, тем больше оснований для того, чтобы продавец повысил цены, и наоборот, если спрос на турпродукт эластичен, то производителям туристских услуг выгоднее понижение цены, так как в этом случае их выручки будут возрастать. Эта зависимость между выручкой от реализации и эластичностью спроса по цене представлена в табл. 1.4 [44].

**Таблица 1.4**

**Зависимость выручки от реализации туристского продукта от эластичности спроса по цене**

Уровень цен	Эластичность спроса		
	$ \varepsilon_p  > 1$	$\varepsilon_p = 1$	$ \varepsilon_p  < 1$
Повышается	Объем выручки понижается	Без изменений	Объем выручки повышается
Понижается	Объем выручки повышается	Без изменений	Объем выручки понижается

**Покупатель менее чувствителен к цене, если [110]:**

- ♦ товар или услуга уникальны (эффект уникальной потребительской ценности);
- ♦ товар или услуга отличается высоким уровнем качества, престижности или эксклюзивности (эффект связи цены и качества);
- ♦ потребители не знают о существовании аналогов, трудно найти замену товару или услуге (эффект осведомленности об аналогах);

- ◆ товары/услуги трудно поддаются сравнению (эффект трудности сравнения);
- ◆ цена составляет небольшую долю дохода потребителя (эффект суммарных затрат);
- ◆ цена товара в общих расходах на получение конечного результата составляет меньшую долю (эффект конечной пользы);
- ◆ потребители могут разделить затраты на приобретение товара с другими (эффект распределения затрат);
- ◆ приобретенный товар применяется совместно с ранее приобретенным основным товаром, представляющим безвозвратные расходы (эффект безвозвратной инвестиции).

Ценовая эластичность спроса в туризме имеет свою специфику и отличается высокой эластичностью. Он появляется тогда, когда уровень доходов становится достаточно высоким, и варьируется, прежде всего, в зависимости от мотивов и целей путешествия (например, представители сегмента спроса на деловой туризм, как правило, не реагируют на изменение цен, в то время как повышение цен на туризм с целью отдыха чаще всего приводит к падению спроса). Кроме того, эластичность неоднородна на этапах принятия решения о путешествии и самого путешествия — в фазе приготовления к путешествию она самая высокая.

Помимо того, что объем спроса изменяется под воздействием цены, существует еще целый ряд *неценовых факторов*, которые также влияют на спрос: потребительские вкусы туристов, качество турпродукта, цены туристских продуктов, замещающих или дополняющих данный туристский продукт, доходы туристов и др.

Наибольшее влияние на потребителя при выборе услуг оказывает изменение дохода. Зависимость качества потребляемых туристских продуктов от роста дохода отразил в своих исследованиях Э. Энгель.

*Закон Энгеля* гласит: с увеличением дохода его доля, расходуемая на товары первой необходимости, уменьшается, в то время как доля расходов на предметы роскоши и духовное развитие увеличивается.

**Принято выделять три группы потребителей туристских услуг в связи с изменением влияния доходов на их поведение:**

1. Потребители с низким уровнем дохода (до 50 долл. в месяц) могут удовлетворять свои потребности в дачной рекреации, непродолжительных турах.

2. Потребители со средним уровнем дохода (до 400 долл. в месяц) могут совершать поездки к морю, включая выездные туры.
3. Потребители с высоким уровнем дохода (от 800 долл.) могут осуществлять достаточное большое многообразие в путешествиях.

При увеличении доходов спрос на услуги 1-й группы сначала увеличивается, затем стабилизируется, а затем начинает снижаться. Спрос 2-й группы при увеличении дохода сначала растет, затем стабилизируется и вновь начинает расти. Спрос 3-й группы сначала круто идет вверх, затем стабилизируется.

Чувствительность спроса к изменениям доходов потребителей получила название *эластичность спроса по доходу* и определяется как процентное изменение доходов при неизменных ценах. Эластичность спроса по доходу рассчитывается следующим образом:

$$\varepsilon_y = \Delta Q / \Delta Y,$$

где  $\Delta Q$  — процентное изменение объема спроса на турпродукт;  $\Delta Y$  — процентное изменение величины дохода.

Эластичность спроса по доходу варьируется между 0 и бесконечностью. Если  $0 < \varepsilon_y < 1$ , мы говорим, что спрос *неэластичен по доходу*, если  $\varepsilon_y > 1$ , мы говорим, что он *эластичен по доходу*. Эластичность может быть и равна 1.

Помимо доходов каждый потребитель испытывает на себе влияние вкусов и предпочтений других потребителей. Такое влияние порождает три эффекта:

- ◆ *эффект присоединения к большинству* предполагает, что потребитель покупает то, что покупают все, например отдых в Турции;
- ◆ *эффект сноба* означает, что потребитель, наоборот, хочет отличаться от большинства;
- ◆ *эффект престижного потребления (Веблен-эффект)*, означает, что потребитель приобретает товары с целью произвести впечатление на других. Механизм престижного потребления основан на том, что потребитель руководствуется не реальной ценой, а престижной, не реальной полезностью блага, а показной.

Таким образом, спрос на туризм формируется неоднородными группами людей, стремящихся путешествовать.

Функционирование туристского рынка подвержено резким сезонным колебаниям спроса на туристский продукт.

*Сезонность* — это устойчивая закономерность внутригодовой динамики того или иного явления, которая проявляется в изменении (повышении или понижении) уровня того или иного показателя (объема продаж, прибыли и др.) на протяжении ряда лет.

**Сезонность в туризме определяется целым рядом факторов [6]:**

- ◆ природно-климатическими (количество и качество специфических благ для развития всевозможных видов туризма);
- ◆ экономическими (структура потребления товаров и услуг, формирование платежеспособности спроса посредством предложения);
- ◆ социальными (наличие свободного времени);
- ◆ демографическими (дифференцированный спрос по половозрастному составу и другим признакам);
- ◆ психологическими (традиции, мода, подражание);
- ◆ материально-техническими (развитие сети размещения, питания, транспорта, культурно-оздоровительного обслуживания);
- ◆ технологическими (комплексный подход в предоставлении качественных услуг).

Существует реальная возможность влияния на сезонную неравномерность спроса в туризме, если она не вызвана природно-климатическими факторами.

**Сезонность туризма ведет к сезонному характеру занятости работников туристской индустрии, особенностями которой являются:**

- ◆ значительный удельный вес неполной занятости;
- ◆ сезонные колебания объема занятости и трудовой нагрузки;
- ◆ низкий удельный вес квалифицированного персонала;
- ◆ ограниченные возможности профессионального роста;
- ◆ значительный удельный вес женского труда.

С другой стороны, сезонность туризма стимулирует многопрофильный характер рабочих мест, когда один и тот же работник выполняет разные функции в зависимости от сезонных особенностей. Кроме того, сезонная работа выгодна для многих категорий населения как источник дополнительного дохода.

В зависимости от сезона объем туристической деятельности может иметь очень серьезные колебания. Туристские организации и уч-

реждения предпринимают ряд мер, направленных на уменьшение сезонных спадов:

- ◆ *дифференциация цен* (разница в величине тарифов на проживание в гостиницах в зависимости от сезона может достигать 50%);
- ◆ *многоцелевое использование* — развитие тех видов туризма, которые не подвержены сезонным колебаниям: конгрессный, деловой и т. д. Чем более многофункциональны ресурсы района, тем больше вероятность успеха, так как они могут использоваться круглый год.

В настоящее время на туристском рынке экономически развитых стран прослеживается тенденция к снижению сезонной неравномерности в услугах туризма за счет опережающего развития предложения относительно спроса.

Например, Франция, Италия, Швейцария и Австрия, обладая примерно одинаковыми туристскими ресурсами, представляют собой классический пример развития соответственно морского и горного туризма. Бурно развивая контрастный туризм, Франция и Швейцария относительно стабилизировали сезонную неравномерность не за счет снижения интенсивности туристских потоков во время главного туристского сезона, а за счет его удлинения. В результате чего количество обслуженных туристов за июль-август от общего годового количества составило во Франции 28%, в Италии — 40%, в Швейцарии — 37%, в Австрии — 45%, что является примером возможного сглаживания сезонных колебаний посредством комбинирования традиционных и нетрадиционных видов услуг туризма.

Удлинение главного туристского сезона оказывает сильное влияние на эффективность работы туристской фирмы:

- ◆ «консервация» или снижение загрузки материально-технической базы ведет к прямым убыткам в основной деятельности туристской фирмы;
- ◆ обеспечивается более полная занятость населения и ликвидируется безработица;
- ◆ повышается уровень использования основных фондов других отраслей — транспорта, питания, коммунально-бытового хозяйства и др.;
- ◆ сглаживание сезонных колебаний ведет к более рациональному использованию природных ресурсов.

Объем реализованных услуг туризма имеет явно выраженный сезонный характер, который обусловлен многими факторами (временем года, периодом отпуска, каникулами и т. п.). Поэтому в процессе анализа и планирования объема реализованных услуг туристской фирмы необходимо учитывать закономерность отклонений показателей отдельных месяцев от среднегодовых показателей.

Эти расчеты производятся на основе *коэффициентов сезонности*, которые рассчитываются как процентное отношение средних месячных уровней за ряд лет к среднемесячному объему реализованных услуг за весь расчетный период по формуле:

$$K_{\text{ж}} = \frac{y_1}{\bar{y}} \times 100\%,$$

где  $K_{\text{с}}$  — коэффициент сезонности, %;  $y_1$  — средний уровень объема реализованных услуг отдельного месяца, руб.;  $\bar{y}$  — среднемесячный объем реализованных услуг за расчетный период, руб.

Неравномерность туристского потока оценивается также через соответствующий коэффициент ( $K_{\text{н}}$ ), который рассчитывается тремя способами [Яковлев]:

$$1) K_{\text{н}} = \frac{\dot{r}_{\text{max}}}{\dot{r}_{\text{min}}} \times 100\%;$$

$$2) K_{\text{н}} = \frac{\dot{r}_{\text{max}}}{\dot{r}_{\text{с}}} \times 100\%,$$

$$3) K_{\text{н}} = \frac{\dot{r}_{\text{max}}}{\dot{r}_{\text{жО}}} \times 100\%,$$

где  $D_{\text{max}}$ ,  $D_{\text{min}}$  — число туродней в месяце максимального и минимального туристского потока соответственно, человекодней;  $D_{\text{г}}$ ,  $D_{\text{см}}$  — годовое и среднемесячное число туродней соответственно, человекодней.

В практике экономического анализа используются различные *методы расчета коэффициента сезонности*: простой средней, аналитического выравнивания, относительных чисел, скользящей (подвижной) средней, метод У. Персонса.

Наиболее легким из них является метод простой средней, который применяется для исчисления сезонных колебаний в тех случаях, когда внутригодовое изменение объема реализации услуг колеблется на протяжении года около определенного (постоянного) уровня.

Для расчета сезонности методом простой средней коэффициент сезонности рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{ж}} = \frac{\text{ИрВГНиШ урЛвВНь ПрЛГаК Ба ОВжяц}}{\text{ёЖшиШ жрВГНВёЛГЛьЛШ ЛЖньВО ПрЛГаК}} = \\ = \frac{\text{ИуООарНЯШ ЛЖньВО ПрЛГаК}}{\text{ЧижеЛ ёВР}}, \text{ где}$$

$$\text{Общий среднегодовой объем продаж} = \\ = \frac{\text{ИуООарНЯШ ЛЖньВО ПрЛГаК}}{\text{ЧижеЛ ёВР}}.$$

Пример расчета коэффициента сезонности методом простой средней будет приведен далее в главе 4 (п. 4.3. Маркетинговые исследования туристского рынка).

Для выявления устойчивой, а не случайной закономерности внутригодовой динамики объема реализованных услуг туризма в разрезе отдельных месяцев расчеты должны производиться за ряд лет (не менее трех последних).

Для успешного ведения туристской деятельности фирмам целесообразно тщательно изучать механизм функционирования туристского рынка.

## 1.5. Сущность и специфика маркетинга в туризме

Наряду с рынками товаров, капиталов, рабочей силы существует и взаимодействует с ними обширнейший рынок услуг. Сфера услуг является одной из самых перспективных, быстроразвивающихся отраслей экономики. В промышленно развитых странах доля услуг в валовом внутреннем продукте превышает 70%. При этом одновременно происходит увеличение числа занятых в сфере услуг: в странах Западной Европы в ней задействовано более 66% от общего числа занятых, в США — 73%, а в приросте новых рабочих мест на этот сектор приходится 80–90%.

Специфика маркетинга услуг определяется характеристиками самих услуг и особенностями рынка услуг, его отличием от товарного рынка (рис. 1.18).

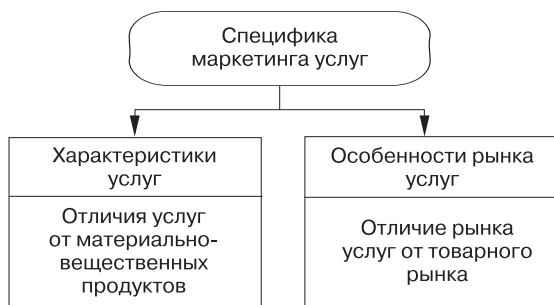


Рис. 1.18. Специфика маркетинга услуг

**К основным особенностям рынка услуг можно отнести [80]:**

1. *Высокую динамичность рыночных процессов*, связанную, с одной стороны, с динамичным характером спроса на услуги, подверженного значительному влиянию временного фактора, с другой стороны, с динамикой предложения на этом рынке, обусловленной гибкостью отраслевой структуры услуг.
2. *Территориальную сегментацию*, определяющую формы предоставления услуг, спрос и условия функционирования предприятия.
3. *Локальный характер*, обусловленный влиянием территориальной специфики, связанный с формированием в рамках одной территории отличных от других, но связанных между собой социально-экономических характеристик.
4. *Высокую скорость оборота капитала*, связанную с более коротким производственным циклом и выступающую одним из основных преимуществ.
5. *Высокую чувствительность к изменениям рыночной конъюнктуры*, обусловленную невозможностью хранения, складирования и транспортировки услуг и, как правило, временным и пространственным совпадением их производства и потребления.
6. *Специфику организации производства и процесса оказания услуг*, которая связана с личным контактом производителя и потребителя.
7. *Высокую степень дифференциации услуг*, так как сложная структура спроса обуславливает появление новых, нестандартных услуг, их диверсификацию, персонификацию и индивидуализацию.
8. *Неопределенность результата деятельности по оказанию услуги*. Результат деятельности, подверженный во многих случаях влиянию личных качеств производителя, не может быть заранее опре-



делен с достаточной точностью. Его окончательная оценка возможна только после потребления услуги.

Несмотря на то, что в экономике ряда стран сектор услуг стал превалировать еще в 1940-е гг., потребовалось значительное время для того, чтобы маркетологи занялись обсуждением и исследованием сектора услуг и природы маркетинга в этой сфере. До сих пор не выработано общепринятое определение понятия услуги. По определению Ф. Котлера, «Услуги — это объекты продажи в виде действий, выгод или удовлетворений».

При всем разнообразии услуг все они имеют четыре общие характерные особенности (рис. 1.19).



Рис. 1.19. Общие характерные особенности услуг

*Неосвязаемость*, или нематериальный характер, услуг означает, что их невозможно увидеть, попробовать, продемонстрировать до получения. До того как турист отправился в путешествие, у него есть только путевка и обещание туристской компании о незабываемом отдыхе. Данная характеристика вызывает определенные трудности как для покупателя, так и для продавцов услуг.

Покупателю трудно оценить, что продается, как до, так иногда и после получения услуги. Вследствие этого со стороны потребителей обязательно присутствует элемент надежды и доверия к продавцу услуги.

Неосвязаемость услуг осложняет также и деятельность продавца, которому, с одной стороны, чрезвычайно сложно показать клиентам свой товар, а с другой — еще сложнее объяснить им, за что они платят деньги.

Основными понятиями в маркетинге услуг являются польза, выгода, которые получит клиент, обратившись за получением услуги.

Продавец может лишь описать преимущества, которые получит покупатель после предоставления услуги, а сами услуги можно оценить только после их выполнения.

Для того чтобы материализовать услуги, можно использовать буклеты, рекламные материалы, проспекты, плакаты и т. д., которые позволяют продемонстрировать предлагаемые услуги.

Важной особенностью, делающей услуги действительно услугами и отличающей их от товаров, является *неразрывность производства и потребления услуги*, т. е. оказать услугу можно лишь тогда, когда поступает заказ или появляется клиент, и соответственно *неотделимость* услуг от того, кто их предоставляет.

Различие между товарами и услугами с точки зрения взаимосвязи производства и потребления характеризует рис. 1.20.



**Рис. 1.20. Взаимосвязь производства и потребления товаров и услуг**

В связи с тем, что покупатель непосредственно вовлечен в процесс производства и потребления услуги, продавец должен проявлять заботу не только о том, что производить, но и как производить. Покупатель зачастую рассматривает продавца услуг как своего рода эксперта, на чьи знания и профессиональные навыки он полагается. При этом продавец услуги становится как бы ее частью. Так, услуги по личному обслуживанию в гостинице неотделимы от служащих гостиницы, обслуживание в ресторане — от официанта, услуги по продаже билетов — от кассира.

Следствием неразрывности производства и потребления является *изменчивость качества услуги*. Качество услуги существенно зависит от того, кто и при каких обстоятельствах ее предоставляет.

На изменчивость услуг существенное влияние оказывают две группы факторов:

- 1) *невысокая квалификация работников* (их слабая тренировка и обучение, недостаток коммуникаций и информации, отсутствие надлежащего контроля над работой персонала). Поэтому для обеспечения качества услуг и формирования приверженности покупателей к той или иной фирме приобретает особую важность правильный отбор и обучение персонала, контактирующего с клиентами. Следовательно, возникает проблема создания качественного исполнителя услуги, который привносит в процесс ее оказания некую материальность. Это становится возможным, если предприятие создает для своих сотрудников условия, позволяющие персоналу быть удовлетворенным в материальном и содержательном отношениях. Создание таких условий является задачей *внутреннего маркетинга*, который означает применение философии маркетинга и его подходов к персоналу, с тем чтобы последний наилучшим образом обслуживал клиентов;
- 2) *покупатель (его уникальность)*. Это вызывает необходимость тщательного, всестороннего и систематического изучения поведения потребителей. В результате у предприятия появляется возможность управления поведением потребителей или, по крайней мере, учета психологических аспектов при работе с клиентами.

Уменьшить изменчивость качества услуг помогают разрабатываемые стандарты обслуживания.

*Стандарт обслуживания* — это комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций [27].

Например, стандарт обслуживания фирмы *American Airlines* выглядит следующим образом: на звонки о заказах необходимо ответить через 20 секунд; 85% пассажиров не должны стоять в очереди более 5 минут; рейсы могут отклоняться от времени расписания не более чем на 5 минут; двери должны открываться через 70 секунд после остановки самолета; в салоне всегда имеется необходимый запас журналов [27].

Принятый стандарт обслуживания нуждается в постоянном подержании и подкрепляется системой контроля качества.

Характерной особенностью услуг является их *неспособность к хранению*, т. е. услуги не могут быть сохранены для дальнейшей прода-

жи. Несохранимость услуг означает, что необходимо предпринимать меры по выравниванию спроса и предложения. Так, если спрос становится больше предложения, то ситуацию невозможно изменить, как, например, в магазине, получив товар со склада. С другой стороны, если мощности по оказанию услуг превышают спрос на них, то теряется доход.

Рассмотренные характеристики услуг увеличивают покупательский риск и затрудняют его оценку (риск покупателя при покупке услуги заключается в том, что он не может попробовать, пощупать услугу при покупке). Предприятие, оказывающее услуги, должно уделять внимание этим рискам, разрабатывать меры по их уменьшению, что позволит не только сформировать постоянную клиентуру, но и привлечь дополнительных покупателей.

Индустрия туризма по своим основным характеристикам не имеет каких-либо принципиальных отличий от других форм хозяйственной деятельности, поэтому все существенные положения современного маркетинга могут быть в полной мере применены и в сфере туризма.

В то же время, в туризме есть специфика, отличающая его не только от торговли товарами, но и от других форм торговли услугами. Здесь имеет место торговля как услугами, так и товарами (по оценкам специалистов, доля услуг в туризме составляет 75%, товаров — 25%). В туризме результат всей деятельности туристского предприятия сводится к туристскому продукту.

Наряду с общими характеристиками услуг туристскому продукту присущи свои *отличительные особенности*:

- ◆ комплекс услуг и товаров (материальных и нематериальных компонентов), характеризующийся сложной системой взаимоотношений между различными компонентами;
- ◆ широкая субституция (взаимозаменяемость) и комплементарность (взаимодополняемость);
- ◆ спрос на туристские услуги чрезвычайно эластичен по отношению к уровню дохода и ценам;
- ◆ потребитель преодолевает расстояние, отделяющее его от продукта и места потребления, а не наоборот;
- ◆ турпродукт зависит от таких переменных, как пространство и время, для него характерны сезонные колебания спроса;
- ◆ предложение туристских услуг отличается негибким производством. Они могут потребляться только непосредственно на месте.

Гостиница, аэропорт, база отдыха не могут быть перенесены в конце сезона в другой регион. Они не могут приспособиться к изменению спроса во времени и в пространстве;

- ◆ туристский продукт создается усилиями многих предприятий, каждое из которых имеет свои собственные методы работы, специфические потребности и различные коммерческие цели;
- ◆ не может быть достигнуто высокое качество туристских услуг при наличии незначительных недостатков, поскольку само обслуживание туристов состоит из этих самых мелочей и мелких деталей;
- ◆ оценка качества туристских услуг отличается значительной субъективностью: большое влияние на оценку потребителя оказывают лица, не имеющие прямого отношения к пакету приобретенных услуг (например, местные жители, члены туристской группы);
- ◆ на качество туристских услуг оказывают влияние внешние факторы, имеющие форс-мажорный характер (погода, природные условия, политика в области туризма, международные события и т. д.).

Эти специфические особенности туристского продукта оказывают существенное влияние на понимание и реализацию концепции маркетинга в индустрии туризма. Как нет однозначного определения маркетинга в целом, так отсутствует единое толкование маркетинга туризма. Достаточно логичным и обоснованным является следующее определение туристского маркетинга.

*Маркетинг туристского предприятия* представляет из себя систему непрерывного согласования предлагаемых услуг с услугами, которые пользуются спросом на рынке и которые туристское предприятие способно предложить с прибылью для себя и более эффективно, чем это делают конкуренты.

Основываясь на особенностях маркетинга услуг и самого турпродукта, можно выделить следующие **особенности туристского маркетинга**:

- ◆ управление спросом, а не стимулирование. Стимулирование спроса не является первостепенной задачей в отличие от других отраслей. Спрос на туруслуги постоянно растет, и индустрия туризма в меньшей степени, чем другие отрасли, зависит от изменения конъюнктуры. Для туристского маркетинга наиболее важной задачей является регулирование спроса в нужном направлении;

- ◆ достоверность и полнота информации о турпродукте;
- ◆ особое внимание к вопросам защиты прав клиента — потребителя турпродукта;
- ◆ целесообразность диверсификации туруслуг и усиление внимания к маркетинговым мероприятиям в межсезонье для уменьшения зависимости турорганизаций от сезонности;
- ◆ учет в маркетинговой деятельности не только материальных аспектов, но и психологии, духовно-эмоционального состояния и особенностей потребителей;
- ◆ необходимость координации маркетинговых мероприятий, осуществляемых всеми организациями — участниками производства туруслуг.

**Всемирная туристская организация выделяет три главных функции маркетинга в туризме:**

- 1) *установление контактов с клиентами*: основная цель убедить клиентов в том, что предполагаемое место отдыха полностью соответствует тому, что желают получить сами клиенты;
- 2) *развитие*: проектирование нововведений;
- 3) *контроль*: анализ результатов деятельности по продвижению услуг на рынок и проверка того, насколько эти результаты отражают действительно полное и успешное использование имеющихся в сфере туризма возможностей.

## 1.6. Современные тенденции развития маркетинга туристских предприятий

Маркетинг не является новым видом деятельности, поскольку охватывает задачи, которые существовали всегда и, так или иначе, решались. Возникновению, а затем и усилению роли маркетинга способствовали сложность экономической и конкурентной среды, изменение в спросе на туристские услуги. Особенно сильно влияние последнего фактора, который связан с изменениями демографического, экономического и социального порядка, а также с изменениями в психологии современного человека. С середины 1980-х гг. в туристском спросе обозначились новые тенденции, которые проявляются в следующем:

- ◆ *изменение стереотипов поведения туристов*. В мотивации туристских поездок усиливается влияние активных форм отдыха,

проявляется спрос на удовольствия и смену впечатлений; модными видами туризма стали экзотические туры;

- ◆ *расширение круга потенциальных потребителей туристских услуг.* Все новые категории лиц вливаются в туристское движение. В качестве перспективных целевых групп рассматриваются одинокие люди и бездетные пары, пожилые люди, работающие женщины, рост числа которых приводит к тому, что они становятся материально независимыми и могут позволить себе часть дохода направить на путешествия;
- ◆ *изменение возрастной структуры путешествующих,* т. е. увеличение удельного веса лиц пожилого возраста в общей совокупности посетителей;
- ◆ *специализация и индивидуализация спроса.* Туристы все больше предпочитают индивидуальные поездки, выбранные по собственному вкусу. Групповые туры на общеизвестные и явно «перенасыщенные» курорты многих уже не удовлетворяют. В связи с этим туристские фирмы не адресуют свой продукт туристам в целом, а ориентируются на удовлетворение конкретных целевых групп клиентов;
- ◆ *экспансия выездного туризма.* В структуре туристских поездок наблюдается тенденция к увеличению числа поездок за рубеж при одновременном уменьшении их внутри страны;
- ◆ *экологизация мышления потребителя.* Происходит осознание хрупкости окружающей среды и ее неразрывного единства с человеческим обществом, как следствие этого повышается спрос на экологические туры;
- ◆ *изменение частоты и длительности туристских поездок.* Частотность имеет долгосрочную тенденцию к росту, длительность — к уменьшению. Это явление получило название «путешествия с интервалами». Причина заключается, прежде всего, в стремлении потребителей к так называемому «расщеплению» основного отпуска. Вместо одного длительного отпуска в год предпочтение отдается 2–3 коротким турпоездкам (например, 11 дней летнего отпуска, 5–7 дней отдыха зимой и 2 поездки в выходные или праздничные дни). Короткий, но интенсивный по сравнению с основным отпуск отличают такие особенности, как: более высокий уровень расходов туристов за один туродень; большая активность и мобильность туристов. Кроме того, «путешествия с интервалами» помогают решить одну из самых острых проблем туристской

отрасли — сгладить сезонную неравномерность в работе туристских предприятий;

- ◆ *повышение требований туристов к уровню сервиса.* Туристы стали более грамотными и опытными, следовательно, более требовательными;
- ◆ *интенсификация туристского отдыха.* Насыщение отдыха экскурсиями, прогулками, встречами и т. п.

Особое значение в маркетинге туристских предприятий приобретают взаимоотношения с потребителями. Долгосрочные взаимоотношения с клиентами обходятся намного дешевле, чем маркетинговые расходы, необходимые для усиления интереса потребителя к услуге фирмы у нового клиента. Например, известно, что завоевание нового клиента обходится фирме в 6 раз дороже, чем организация продаж имеющемуся покупателю. А если клиент остался неудовлетворенным, то повторное завоевание его внимания фирмой будет стоить в 25 раз дороже. Данное обстоятельство требует нового подхода к управлению маркетингом на туристском предприятии, основой которого является *концепция маркетинга взаимоотношений* [27].

*Концепция маркетинга взаимоотношений* переносит акцент в маркетинговой деятельности с техники маркетинга (маркетинговых инструментов) на развитие долгосрочных взаимоотношений с клиентами.

В случае долгосрочных взаимоотношений удовлетворение клиента дает *синергический эффект*, выражаемый в формировании приверженности и преданности клиента продавцу и в его нежелании менять туристское предприятие при повторных покупках. Что особенно важно для туристских предприятий, так как именно в этой сфере отчетливо проявляется эффект Парето — 20% потребителей приносят 80% прибыли предприятию.

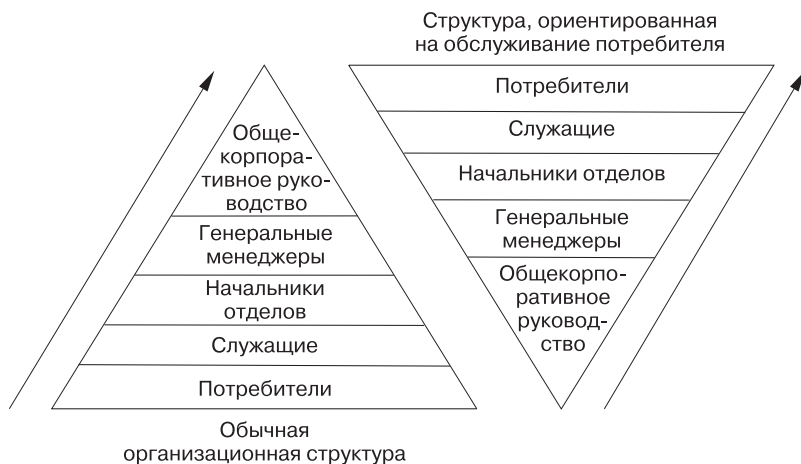
В соответствии с концепцией маркетинга взаимоотношений каждое взаимодействие туристского предприятия с клиентом должно рассматриваться как индивидуальное. При этом основным фактором успеха становится не столько предлагаемый туристский продукт, сколько профессионализм персонала, который осуществляет взаимодействие с потребителями туристских услуг. Так, по оценкам «Туристской деловой газеты» (Россия), контакты с потребителями в 68% случаев прерываются из-за того, что они чувствуют невнимание к себе, и лишь в 14% случаев — из-за недовольства предложенным продуктом. Отсюда вытекает чрезвычайная значимость распростра-



нения среди сотрудников предприятия философии маркетинга взаимоотношений.

*Внешний маркетинг* (нацеленный на рынок) приводит клиентов в офис туристского предприятия, а хорошо обученный персонал должен быть в состоянии следовать пожеланиям клиентов, анализировать их и находить выход из «нештатных» ситуаций. Эту задачу в состоянии решить *внутренний маркетинг*, путем найма работников, их обучения и стимулирования к высокому уровню обслуживания.

Менеджеры, полагающие, что потребителя необходимо оценивать исключительно с точки зрения того, выгоден ли он компании, являются приверженцами традиционной организационной схемы. Обычная организационная структура компании — это треугольник; например, в гостинице главный административный директор и главный исполнительный директор находятся в высшей точке треугольника. Генеральный менеджер находится на следующем уровне, а далее идут главы отделов, начальники, рядовые служащие и клиенты (рис. 1.21).



**Рис. 1.21. Организационные структуры туристских компаний, ориентированные вверх и вниз**

Кэн Блэншард, автор книги «Менеджер на одну минуту», утверждает, что проблема обычной организационной структуры состоит в том, что каждый сотрудник работает на своего начальника. А поскольку служащие хотят преуспевать в организации, то они больше всего обеспокоены тем, как руководство оценивает их работу. Например, глав отделов беспокоит, что генеральный менеджер думает о них,

а генеральные менеджеры хотят, чтобы весь коллектив сотрудников высоко их ценил. Проблема такого типа организации компании состоит в том, что каждый сотрудник обеспокоен тем, как он выглядит перед начальником, и вся организация очень мало внимания уделяет клиенту.

В компании, обладающей высокой культурой обслуживания, на первом месте всегда стоит клиент, а администрация и руководство — в самом низу организационной структуры; при этом типе организации работа каждого сотрудника направлена на то, чтобы как можно лучше обслужить клиента. Общекорпоративное руководство помогает генеральным менеджерам обслуживать клиента, генеральные менеджеры поддерживают соответствующие отделы в обслуживании клиента, начальники отделов разрабатывают системы, которые позволяют руководителям участков лучше обслуживать клиента, и руководители участков помогают рядовым служащим в обслуживании клиента.

В рамках маркетинга взаимоотношений туристское предприятие должно определить уровень, на котором оно желало бы строить взаимоотношения с различными сегментами рынка и отдельными потребителями.

**Необходимо различать следующие уровни взаимоотношений с потребителями [27]:**

- ◆ *пассивный* (менеджер продает продукт и далее не предпринимает никаких действий);
- ◆ *реагирующий* (менеджер продает продукт и просит клиента обращаться, когда у него возникнут проблемы);
- ◆ *ответственный* (через некоторое время после продажи продукта менеджер интересуется мнением клиента о качестве);
- ◆ *проактивный* (менеджер периодически поддерживает отношения с клиентом — поздравление к празднику, каталог к сезону и т. п.);
- ◆ *уровень партнерства* (непрерывная работа с клиентом, чтобы добиться максимальной степени приверженности потребителя).

Таким образом, концепция маркетинга взаимоотношений ориентирована на предоставление потребителю качественного обслуживания. Мерой успеха ее реализации является высокий уровень удовлетворения клиентов в течение длительного времени.

## Контрольные вопросы

1. Что послужило основными причинами становления маркетинга?
2. Перечислите виды и дайте характеристику основных концепций маркетинга.
3. В чем принципиальная разница между концепцией маркетинга и концепцией интенсификации коммерческих усилий?
4. Каковы причины возникновения концепции социально-этичного маркетинга? В чем ее отличие от классической концепции маркетинга?
5. Какова роль социально-этичного маркетинга в деятельности туристского предприятия?
6. Опишите основные направления взаимодействия туризма с природой и ее охраной.
7. Какие существуют подходы к выделению экологического сектора туризма? В чем разница между экологическим и устойчивым туризмом?
8. В чем состоит сущность маркетинга?
9. Что представляет собой индустрия туризма? Какова ее структура?
10. Дайте определение понятиям «туроператор» и «турагент». В чем их отличия?
11. На основе каких критериев можно определить, в каких случаях речь идет о туристах, а в каких нет?
12. В чем разница между формами и видами туризма?
13. Объясните, чем классификация по стилям жизни отличается от классификации по активности.
14. Почему имеет смысл выявлять типы туристов? Аргументируйте свой ответ.
15. Дайте определение понятию «туристское предложение». Что включает в себя первичное и производное предложение?
16. Как вы понимаете туристское место широкого и узкого профиля? Приведите примеры регионов узкой и широкой специализации.
17. Что следует понимать под рынком туризма? По каким критериям можно провести классификацию туристских рынков?
18. В чем состоит суть закона спроса и предложения на туристском рынке?

19. Объясните механизм расчета эластичности спроса по цене и доходу.
20. Какие факторы влияют на сезонность функционирования туристского рынка? Какими способами можно снизить сезонные колебания на туристском рынке?
21. Какими факторами определяется специфика маркетинга услуг?
22. Дайте характеристику общим особенностям услуг.
23. В чем состоят отличительные особенности туристских услуг?
24. Перечислите основные особенности туристского маркетинга. Каковы функции маркетинга в туризме согласно ВТО?
25. Каковы тенденции развития маркетинга туристских предприятий?
26. Что следует понимать под концепцией маркетинга взаимоотношений? Какова его роль в маркетинговой деятельности предприятия?
27. Какие следует различать уровни взаимоотношений с потребителями?

## 2. СИСТЕМА МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ СЕРВИСА И ТУРИЗМА, ЕЕ ОСОБЕННОСТИ

---

### 2.1. Уровни и координация маркетинга в туризме

Составными элементами *общей системы маркетинга* в туристской области являются: государство, местные органы власти, национальные и местные (региональные) туристские организации и предприятия.

В связи с этим выделяют следующие уровни маркетинга в сфере туризма (рис. 2.1).

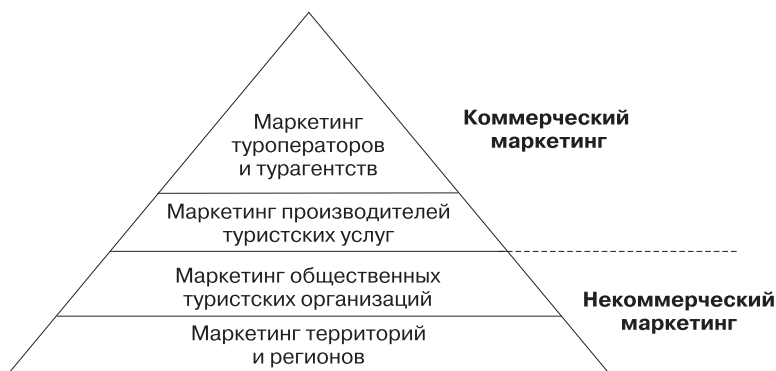


Рис. 2.1. Уровни маркетинга в сфере туризма

*Маркетинг туроператоров и турагентств* представляет собой процесс согласования возможностей туристского предприятия с желаниями потребителей, результатом которого являются предоставление туристам услуг, удовлетворяющих их потребности, и получение предприятием прибыли, необходимой для его развития и лучшего удовлетворения запросов потребителей в будущем.

*Маркетинг производителей туристских услуг* (гостиниц, ресторанов, транспортных организаций и т. д.) — это система комплексного изучения потребностей и спроса с целью организации предоставления услуг, максимально ориентированных на удовлетворение нужд конкретных потребителей, и обеспечения наиболее эффективных форм и методов обслуживания.

**Основные функции туристских предприятий сводятся к выполнению следующего ряда задач:**

- ◆ анализ рыночных возможностей;
- ◆ выбор перспективного целевого рынка;
- ◆ разработка стратегии;
- ◆ разработка туристского продукта;
- ◆ распространение турпродукта;
- ◆ продвижение турпродукта;
- ◆ участие в реализации национальных, региональных и местных концепций развития маркетинга в туризме.

*Маркетинг общественных туристских организаций* (союзов, ассоциаций и т. п.) рассматривается как деятельность, направленная на создание, поддержание или изменение благоприятного общественного мнения.

**Основными задачами общественных туристских организаций являются:**

- ◆ создание инфраструктуры спроса на туристскую продукцию по регионам России;
- ◆ влияние на разработку налогового и трудового законодательства в интересах туристской индустрии;
- ◆ повышение качества приема и обслуживания иностранных и российских туристов;
- ◆ формирование новых турпродуктов, способствующих развитию въездного, выездного и внутреннего туризма;
- ◆ внедрение международных стандартов обслуживания в туристскую индустрию России;
- ◆ создание агентской сети по продвижению качественного туристского продукта;
- ◆ содействие и консультационная помощь фирмам малого и среднего бизнеса.

*Маркетинг территорий и регионов* — это деятельность, основной целью которой является создание, поддержание или изменение поведения клиентов по отношению к конкретным населенным пунктам, регионам или даже странам в целом. Данной деятельностью занимаются регулирующие и координирующие органы в туризме на муниципальном, региональном и национальном уровнях.

**Основными маркетинговыми задачами государственных и местных органов управления туризмом являются [27]:**

- ◆ проведение маркетинговых исследований (прогноз, определение тенденций развития рынка, определение целевых групп туристов на национальном и местном уровнях);
- ◆ разработка стратегических национальных, региональных и местных маркетинговых концепций с рекомендациями по их реализации для туристских предприятий;
- ◆ инвестиционная и правовая поддержка развития туристской инфраструктуры;
- ◆ консультационные услуги по вопросам реализации маркетинговых концепций;
- ◆ создание привлекательного имиджа, образа страны (региона, турцентра);
- ◆ осуществление мероприятий по связям с общественностью и в области рекламы.

В связи с тем, что в систему маркетинга в туризме интегрированы различные институциональные единицы, такие как: государственные, национальные, региональные и местные органы управления туризмом, отраслевые и межотраслевые общественные организации, предприятия, возникает проблема *вертикальной координации мероприятий*. Вертикальная координация мероприятий необходима для того, чтобы не допустить дублирования и добиться оптимального учета и соблюдения интересов клиентов, предприятий и общества в целом.

Между различными уровнями маркетинга должна существовать теснейшая взаимосвязь. В идеале туристские предприятия берут за основу своих маркетинговых стратегий государственные концепции развития туризма, а государство, местные органы и ассоциации получают сведения о рынке из информации, получаемой от турпредприятий.

Наряду с вертикальной координацией маркетинга в туризме существует также *горизонтальная координация и кооперация маркетинговых мероприятий*, основными причинами которой являются:

- ◆ необходимость достижения *относительной однородности*, т. е. относительной однородности качества и цены турпродукта на всех этапах его производства и потребления, поскольку его производство — это процесс, в котором участвуют несколько самостоятельных предприятий, обладающих юридической и экономической самостоятельностью;
- ◆ значительные затраты на маркетинг. Большинство малых и средних фирм не может себе позволить значительные расходы на исследования рынка, разработку нового продукта, рекламу, отношения с общественностью, создание эффективной сбытовой сети и т. д. Один из способов выживания малых и средних предприятий в конкурентной борьбе с крупными фирмами — это кооперация маркетинговых усилий. Среди возможных форм кооперации можно выделить следующие: маркетинговые исследования рынка, совместная реклама, инвестиционная деятельность, подготовка и повышение квалификации персонала, участие в выставках и ярмарках.

Для достижения положительного эффекта необходимо развивать несколько уровней маркетинга в туризме. Именно совместные усилия предприятий производителей и официальных правительственных органов управления туризмом дают наибольший эффект в развитии индустрии туризма.

## 2.2. Модель системы маркетинга туристского предприятия, сущность ее основных структурных элементов

В своем развитии маркетинг прошел путь от трактовки его понятия как деятельности в сфере сбыта до рыночной концепции управления (философии бизнеса). В зарубежной и отечественной теории и практике нет единого мнения и подхода относительно содержания и последовательности реализации концепции маркетинга. Основываясь на принципиальной методологии маркетинга как рыночной концепции управления, попытаемся найти, в некотором смысле, универсальный подход к определению и описанию маркетинговой деятельности и приведению ее в логически непротиворечивую систему.

В системе предоставления туристских товаров и услуг рядом исследователей *маркетинг* определяется как система принципов, ме-



тодов и мер при комплексном изучении требований потребителей и определении возможностей по их удовлетворению в конкретных условиях рыночной среды.

*Системность* означает, что любое явление, любой процесс в сфере маркетинга, объекты и субъекты управления должны рассматриваться как элементы большой системы со всеми ее свойствами. *Комплексность* означает, что должны быть учтены все стороны и все составляющие не только процесса маркетинга, но и условий его осуществления.

Для применения и эффективного развития маркетинга в туризме требуется существование ряда *условий*:

- ◆ глубокое насыщение рынка услугами (существование рынка покупателя);
- ◆ острая конкурентная борьба туристских фирм за предпочтения потребителей;
- ◆ хорошая информированность потребителей относительно других имеющихся товаров и услуг;
- ◆ свободные рыночные отношения, т. е. возможность без административных ограничений выбирать рынки сбыта, деловых партнеров, устанавливать цены, вести коммерческую работу и т. д.;
- ◆ свободная деятельность администрации внутри туристского предприятия по определению целей фирмы, стратегий, управленческих структур, распределению средств по статьям бюджета и т. д.

Первые три условия определяют возможность и необходимость использования концепции маркетинга. Вторые два обуславливают эффективность реализации концепции маркетинга на конкретном туристском предприятии, которое является основным звеном предпринимательской деятельности в сфере туризма.

Если мы рассматриваем маркетинг в туризме как систему, то должны исходить из того, что она содержит в себе определенные составные части: цели, задачи, функции и принципы. Выделяя и рассматривая их во взаимосвязи и взаимодействии, можно очертить основные контуры реализации концепции маркетинга на туристском предприятии (рис. 2.2).

*Цели маркетинга туристского предприятия* — это то, чего оно хочет в конечном итоге достигнуть. Главная цель маркетинга — обеспечение максимального объема прибыли в процессе функционирова-

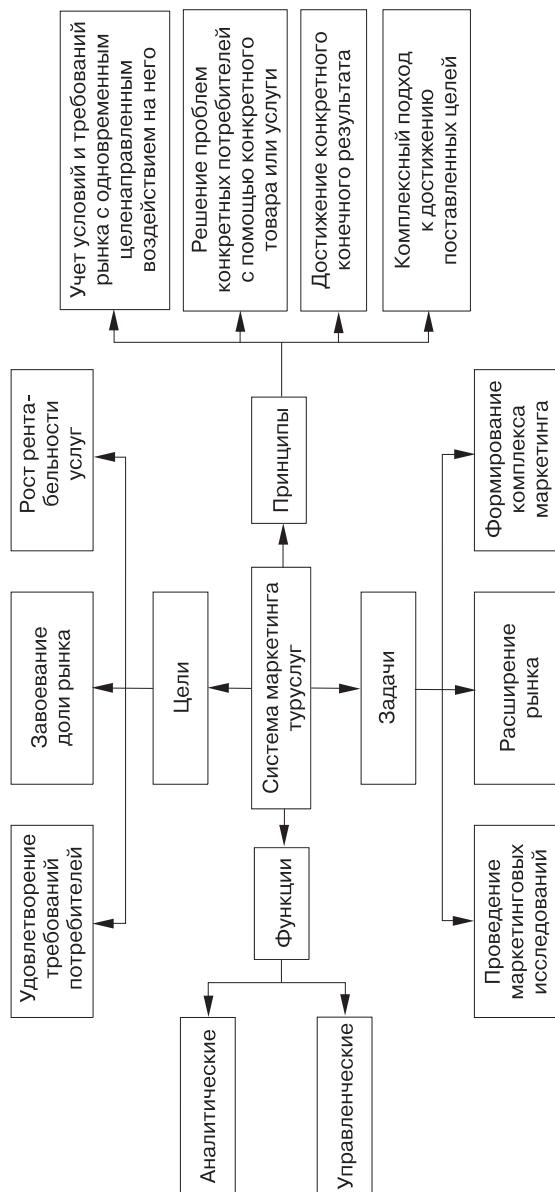


Рис. 2.2. Иллюстрация модели системы маркетинга туристских услуг

ния предприятия, при котором удовлетворение спроса является фактором достижения цели.

Основными целями маркетинга туристских услуг являются:

- 1) удовлетворение требований потребителей путем обеспечения оптимальной пропорциональности между спросом и предложением определенных туристских продуктов, благодаря гибкому реагированию на динамику спроса и маневрированию имеющимися ресурсами;
- 2) завоевание доли рынка путем воздействия на производственный процесс в целях стимулирования, обновления и совершенствования ассортимента и улучшения качества выпускаемой продукции, что способствует росту конкурентоспособности фирмы;
- 3) обеспечение устойчивой тенденции роста рентабельности производства туристских услуг.

*Задачи маркетинга туристского предприятия* — это создание условий для достижения целей туристского предприятия. Задачи маркетинга туристских услуг обычно производны от маркетинговых целей предприятия сферы туризма и являются их конкретизацией. Важнейшей задачей маркетинга является обеспечение максимально возможной устойчивости в деятельности фирмы, планомерности развития и достижения стратегических целей.

Если отвлечься от частных маркетинговых проблем, возникающих в сфере услуг, то можно выделить три группы задач маркетинга туристских услуг:

- 1) выход на рынок на основе тщательного и всестороннего изучения рынка, спроса, вкусов и желаний потребителей, выпуск товаров и услуг, отвечающих этим требованиям;
- 2) постоянное расширение ассортимента услуг, активный поиск новых рынков сбыта (рыночных сегментов), расширение существующих, достижение оптимального уровня социально-экономической эффективности рыночных отношений, что позволяет повышать рыночную власть производителя услуг;
- 3) воздействие на потребителей и рынок на основе последовательного воплощения в жизнь планов маркетинга услуг, с помощью всех доступных средств, т. е. создание обоснованной и эффективной политики продвижения произведенного товара. Это возможно лишь тогда, когда удастся развить комплексную концепцию маркетинга.

Из сущности маркетинга туризма как системы вытекают основные его *принципы*, т. е. положения, обстоятельства, требования, лежащие в основе маркетинга и раскрывающие его назначение. Принципы маркетинга, как закон, определяют направления деятельности всех участников создания, выпуска и реализации турпродукта как единого, слаженного, согласованного процесса. Главный принцип, действующий на всех стадиях маркетинга, — принцип обратной связи между производителем услуг и потребителем.

Исходя из этого, для маркетинга в туризме характерны следующие основополагающие принципы:

- 1) *максимальный учет условий и требований выбранного рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него*, т. е. активное приспособление фирмы к требованиям рынка с целью максимального удовлетворения потребителей (здесь слиты воедино два основополагающих принципа маркетинга «продавать не то, что производишь, а производить то, что продается» и «создавая товар, создавай потребителя»);
- 2) *ориентация на эффективное решение проблем конкретных потребителей с помощью конкретного товара или услуги*. Предлагаемые на рынок продукты должны рассматриваться предприятием с учетом того, насколько они могут помочь в решении проблем потребителей, т. е. производить товар, полностью соответствующий спросу потребителей (нередко этот принцип излагается как девиз: «Мы призваны решить ваши проблемы»);
- 3) *направленность на достижение конкретного конечного результата производственно-сбытовой деятельности туристского предприятия*, что для фирмы, в конечном счете, сводится к овладению намеченной долей рынка соответственно ее долговременным целям. Деятельность турпредприятия направлена не на сиюминутный, а на долговременный результат маркетинговой работы благодаря постоянной разработке и практической реализации новых научно-технических идей и разработок для производства перспективных для рынка товаров (это можно перефразировать как известный постулат маркетинга: «Маркетинг для фирмы, а не фирма для маркетинга»);
- 4) *комплексный подход к достижению поставленных целей*, поскольку успех обеспечивается только всей совокупностью средств маркетинга, взятых во взаимосвязи и взаимообусловленности. При этом категория «комплексный» включает разработку комплекса

маркетинга услуг, комплексное обслуживание потребителей, комплексное решение маркетинговых проблем, стоящих перед производителем услуг.

Перечисленные принципы реализуются с помощью ряда маркетинговых действий, осуществляемых в определенной последовательности и характеризующих *функции маркетинга туристского предприятия*, которые взаимосвязаны между собой, и поэтому нельзя ни одну из них исключить из системы, не нарушив ее целостности.

Основная функция маркетинга — организация комплексной деятельности по производству и сбыту услуг с учетом уже существующих услуг и продвижением на рынок услуг-новинок.

В принципе, все имеющиеся функции могут быть сведены к двум группам: аналитической (информационной) и управленческой. Первая предполагает проведение маркетинговых исследований. Вторая охватывает планирование и практическое осуществление маркетинговой деятельности, в том числе маркетинговый контроль и аудит.

Функции маркетинга могут быть представлены в виде циклического процесса (рис. 2.3). Имеющиеся у покупателя потребности определяются и анализируются посредством маркетинговых исследований, с тем чтобы предоставить первичную информацию, необходимую для планирования деятельности предприятия. Производитель выступает с определенным предложением в виде продукции, ее цены и соответствующего распределения.

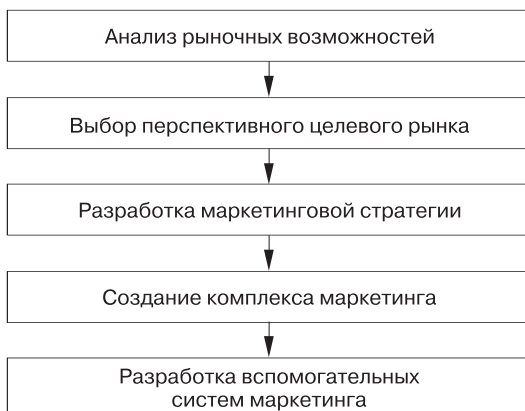


Рис. 2.3. Технология реализации концепции маркетинга на туристском предприятии

На стадии продвижения осуществляется передача покупателю всей информации, касающейся предложения производителя. При этом покупатель затрачивает определенные усилия, время, уплачивает стоимость товара. Поведение покупателя анализируется маркетинговым исследованием, в результате чего составляется послепродажная информация, на основе которой можно доработать стадию предложения, тем самым цикл возобновляется.

Маркетинговый процесс начинается с *анализа рыночных возможностей* путем проведения комплекса маркетинговых исследований. Результатом этих исследований является анализ исходной ситуации (среды предприятия, потенциальных потребителей, оценка конъюнктуры рынка, уровня конкуренции) и конкретные рекомендации по определению перспектив деятельности туристской фирмы. Сопоставление выявленных рыночных возможностей с целями и ресурсами предприятия позволяет выделить маркетинговые возможности туристского предприятия.

- ◆ *Выбор наиболее перспективных целевых рынков* туристской фирмы позволяет не распылять маркетинговые усилия, работая на весь рынок, а сосредоточить их на удовлетворении потребностей избранных групп клиентов, обслуживать которых предприятие в состоянии и ему это выгодно.
- ◆ *Разработка оптимальной маркетинговой стратегии* позволяет уменьшить степень неопределенности и риска в маркетинговой деятельности путем концентрации ресурсов на выбранных приоритетных направлениях.
- ◆ Реализация стратегии маркетинга связана с выбором средств, обеспечивающих достижение поставленных целей и задач, и предполагает *создание комплекса маркетинга*. Основными элементами комплекса маркетинга туристской фирмы являются: продукт, цена, сбыт (каналы распределения) и коммуникации. По всем основным элементам комплекса маркетинга в рамках общей маркетинговой стратегии разрабатываются частные стратегии:
  - ◆ продуктовая стратегия;
  - ◆ ценовая стратегия;
  - ◆ сбытовая стратегия;
  - ◆ коммуникационная стратегия.

С целью обеспечения эффективности управления маркетингом требуется *разработка его вспомогательных систем*.

- ◆ маркетинговой информации;
- ◆ планирования маркетинга;
- ◆ организации маркетинга;
- ◆ маркетингового контроля.

Технология реализации концепции маркетинга может менять и свою структуру, и место отдельных этапов в зависимости от особенностей предприятия, степени освоенности рынка, поставленных целей, задач и условий рынка. Однако все эти элементы тесно взаимосвязаны, и ни один из них нельзя исключить из системы, не нарушив ее целостности.

Далее рассмотрим основные этапы реализации концепции маркетинга более подробно.

## **Контрольные вопросы**

1. Какие уровни маркетинга выделяют в сфере туризма?
2. Объясните причины вертикальной и горизонтальной координации мероприятий маркетинга в туризме.
3. Выполнение каких условий требуется для осуществления маркетинга на туристском предприятии?
4. Что следует понимать под системой маркетинга туристского предприятия?
5. Перечислите и охарактеризуйте основные элементы маркетинговой системы туристского предприятия.

### 3. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

---

#### 3.1. Сушность маркетинговой информационной системы туристского предприятия

*Маркетинговая информационная система туристского предприятия (Marketing Information System — MIS)* включает в себя специалистов, оборудование и методы сбора, сортировки, анализа, оценки и распределения своевременной и достоверной информации, используемой при принятии маркетинговых решений.

Роль маркетинговой информационной системы заключается в определении потребностей в информации для маркетингового управления, ее получении и своевременном предоставлении соответствующим специалистам.

Для эффективного функционирования туристского предприятия в условиях острой конкуренции информация становится не менее важным ресурсом предприятия, чем финансы и персонал. Маркетинговая информация помогает туристскому предприятию значительно снизить степень риска, вовремя обнаружить трудности и проблемы, скоординировать реализацию планов и стратегий маркетинга, оценить рыночную деятельность, проанализировать состояние внешней и внутренней среды и др.

Маркетинговая информация может быть классифицирована по нескольким признакам (табл. 3.1).

Более подробно рассмотрим виды маркетинговой информации в зависимости от источников информации.

*Первичная* информация направлена на решение конкретной проблемы и формируется в процессе проведения специальных исследований (опросов, наблюдений и т. п.). Отсюда и название данной информации — первичная, т. е. собирается в первый раз.



Таблица 3.1

**Классификация маркетинговой информации**

<b>Признаки классификации</b>	<b>Виды маркетинговой информации</b>
Период времени, к которому относятся сведения	Историческая (результаты предшествующего периода) Текущая (текущее состояние) Прогнозная (будущее положение)
Отношение к этапам принятия маркетинговых решений	Констатирующая (данные о состоянии объектов управления) Поясняющая (содержит факторы и причины изменений) Плановая (необходима в ходе разработки целей, стратегии, программы маркетинга) Информация, используемая при контроле маркетинга — контролирующая
Возможность численной оценки	Количественная (количественные показатели) Качественная (качественные характеристики)
Периодичность возникновения	Постоянная (отражает неизменные величины внешней среды) Переменная (фактические характеристики функционирования системы маркетинга) Эпизодическая (формируется по мере необходимости)
Характер информации	Демоскопическая (сведения о потребителе услуг) Экоскопическая (информация о внешней среде турпредприятия)
Источники информации	Первичная Вторичная

*Вторичная* информация представляет собой данные о внутренней и внешней среде туристского предприятия, получаемые из бухгалтерской и статистической отчетности, специальных публикаций, справочников, систематизирующих и аналитических обобщений.

Первичная и вторичная информация имеет свои плюсы и минусы (табл. 3.2).

Таблица 3.2

**Достоинства и недостатки первичной и вторичной маркетинговой информации**

Достоинства	Недостатки
<i>Первичные данные</i>	
сбор в соответствии с точно поставленной целью; известна и контролируется методология сбора; результаты могут ограждаться от конкурентов; надежность	требуется больше времени на сбор и обработку; большие расходы; необходимость привлечения сторонних организаций
<i>Вторичные данные</i>	
быстрота получения по сравнению со сбором первичных данных; относительная дешевизна получения; повышает эффективность использования первичных данных	возможная нестыковка единиц измерения; использование различных определений и систем классификации; разная степень новизны; невозможность оценить достоверность информации

В ряде случаев вторичной информации бывает вполне достаточно для достижения целей конкретного исследования и принятия соответствующих маркетинговых решений. Поэтому к сбору первичной информации следует приступать после тщательного поиска и анализа вторичных данных и лишь в тех случаях, когда вторичных данных недостаточно для получения полной картины.

Основные *принципы* формирования и использования информации в системе управления маркетингом туристского предприятия представлены на рис. 3.1.

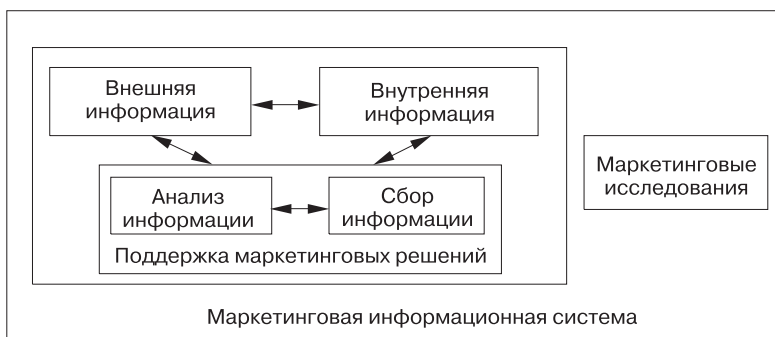
Совокупность всей информации, необходимой для выполнения маркетинговых мероприятий, называют *системой маркетинговой информации* [27]. Упрощенная схема системы маркетинговой информации представлена на рис. 3.2.

**Как видно из рисунка, система маркетинговой информации состоит из следующих подсистем:**

- ◆ внутренней информации;
- ◆ внешней информации;



**Рис. 3.1. Основные принципы формирования и использования информации**



**Рис. 3.2. Схема системы маркетинговой информации туристского предприятия**

- ◆ подсистемы поддержки маркетинговых решений, которую, в свою очередь, можно разбить на систему сбора информации и систему анализа информации;
- ◆ подсистемы маркетинговых исследований.

Далее остановимся на элементах, составляющих систему маркетинговой информации.

*Система внутренней информации* направлена на полное отражение текущей деятельности предприятия и выдачу оперативных сведений, характеризующих состояние дел туристского предприятия.

**Источниками внутренней информации являются:**

- ◆ внутренняя статистика;
- ◆ статистическая и бухгалтерская отчетность;
- ◆ материалы ранее проведенных исследований;
- ◆ данные договоров;
- ◆ акты ревизий и проверок;
- ◆ различного рода справки, отчеты;
- ◆ жалобы и рекламации потребителей;
- ◆ деловая переписка и т. д.

Внутренняя информация помогает руководителям и специалистам в разработке и принятии маркетинговых решений, но обычно не используется в отрыве от других источников и видов информации, поскольку не содержит многих необходимых сведений.

*Система внешней информации* направлена на источники и методы, с помощью которых можно получить информацию о событиях и ситуациях, складывающихся во внешней маркетинговой среде.

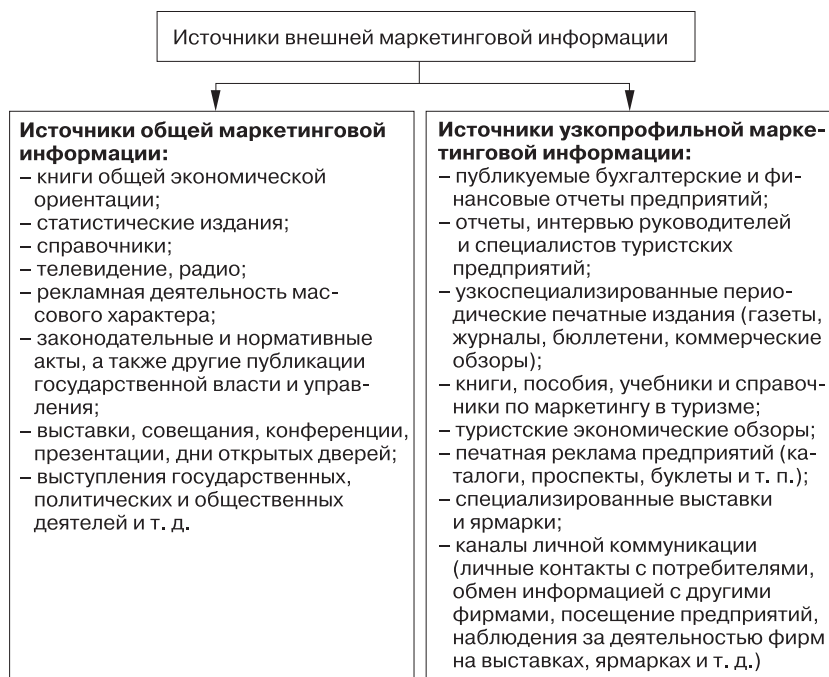
Основными объектами сбора внешней информации являются:

- ◆ ситуации на различных рынках;
- ◆ силы, действующие на рынке (существующие и потенциальные конкуренты, потребители, контактные аудитории и т. д.);
- ◆ состояние и тенденции развития факторов макросреды и др.

В системе внешней информации выделяются следующие источники (рис. 3.3).

**Внешнюю информацию можно разделить на [27]:**

- ◆ официально опубликованную, доступную для всех;
- ◆ синдикативную, недоступную для широкой публики, издаваемую отдельными организациями и распространяемую на договорной основе (по подписке).



**Рис. 3.3. Источники внешней маркетинговой информации туристского предприятия**

Преимущества и недостатки синдикативных данных представлены в табл. 3.3.

**Таблица 3.3**

**Достоинства и недостатки использования синдикативной информации**

Достоинства	Недостатки
долевая стоимость, поскольку ее стоимость разделяется между несколькими подписчиками;	подписчики практически не могут влиять на характер собираемой информации;
высокая достоверность вследствие применения отработанных методов сбора и обработки информации;	поставщик синдикативной информации обычно заинтересован и стремится заключить долгосрочный договор на ее предоставление (обычно на один год);
быстрота передачи подписчикам	синдикативные данные доступны практически любой фирме-конкуренту.

Собрать все данные, относящиеся к сфере интересов предприятия, просто невозможно в связи с тем, что источников внешней информации очень много. В данной ситуации следует исходить из того, что распределение информационных данных, как и рассматривавшегося ранее объема продаж, подчиняется эффекту Парето, т. е. 80% информации содержится в 20% источников. Следовательно, из большого объема источников необходимо выбрать самые ценные, что требует оценки — как самих источников, так и содержащихся в них сведений.

Сведения, содержащиеся во внешней информации, доступны практически всем и поэтому не дают существенных преимуществ. Это так называемые «жесткие» информационные маркетинговые сведения. В большинстве случаев возможность получить информацию, которой нет у конкурентов, позволяют первичные источники информации, их еще называют «мягкими».

### 3.2. Система сбора первичной маркетинговой информации предприятия сферы сервиса и туризма

*Система сбора первичной информации* предусматривает проведение специальных маркетинговых исследований с целью получения дополнительных данных, связанных с решением конкретных маркетинговых задач (табл. 3.4).

Выбор конкретного метода зависит от цели исследования, изучаемого признака и носителя этого признака (потребитель, работник предприятия, туристский продукт).

Одним из самых распространенных методов сбора данных в маркетинге является *опрос*, который используется примерно в 90% исследований. Опросы практически не имеют альтернативы в тех случаях, когда фирма нуждается в информации о знаниях, убеждениях и предпочтениях потребителей при выборе определенных туристских продуктов, о степени их удовлетворенности, об имидже фирмы и т. п.

Опросы можно классифицировать следующим образом (рис. 3.4).

Основным источником информации в *массовом* опросе выступают различные категории населения (респонденты), профессиональная деятельность которых не связана с предметом анализа. В *специализированных* опросах главным источником информации являются компетентные лица, чья профессиональная деятельность тесно связана с предметом исследования. Поэтому чаще всего такие опросы называют *экспертными*.

**Таблица 3.4**  
**Методы сбора первичной маркетинговой информации**

Метод	Определение	Формы	Преимущества	Недостатки
<i>Опрос</i>	устное или письменное обращение к потребителям с вопросами, содержание которых составляет проблему исследования	интервьюирование; анкетирование	универсальность, может быть применен для сбора самой различной информации; исследование невоспринимаемых обстоятельств (мотивов); достоверность получаемой информации; репрезентативность выборки	большая трудоемкость и значительные затраты на проведение
<i>Эксперимент</i>	исследование влияния одного фактора на другой при одновременном контроле неизучаемых факторов	полевой; лабораторный	возможность раздельного наблюдения за влиянием факторов; объективный характер и возможность установления причинно-следственных связей между факторами маркетинга и поведением исследуемых объектов; контроль ситуации	большие расходы; трудности при контроле всех факторов маркетинга в естественных условиях; сложность расчленирования результатов исследования на другие ситуации; опасность ошибки в трактовке результатов эксперимента (отнесение изменения одного фактора на счет другого)

Окончание таблицы 3.4

Метод	Определение	Формы	Преимущества	Недостатки
<i>Наблюдение</i>	изучение поведения объекта исследования в реальной обстановке	полевое; лабораторное; с участием наблюдателя; без его участия	простота и относительно низкие затраты на реализацию; исключает искажения, вызываемые контактами объектов с исследователями; независимость от желания объекта к сотрудничеству и его способности к словесному выражению сути дела; возможность обеспечить более высокую объективность; возможность восприятия неосознанного поведения; естественность обстановки	многие факты не поддаются наблюдению, невозможно установить внутренние мотивы поведения объектов наблюдения; трудно обеспечить репрезентативность (случайная выборка объектов невозможна); субъективность восприятия наблюдающего; невозможно однозначно объяснить поведение объекта наблюдения; поведение объектов может отличаться от естественно-го, если наблюдение ведется открытым способом (эффект наблюдения)
<i>Имитационное моделирование</i>	построение моделей контролируемых и неконтролируемых факторов с целью изучения влияния изменений этих факторов на объект исследования	математическое; графическое	возможность изучения многих факторов	сложность и трудоемкость создания модели; значительные затраты





Рис. 3.4. Классификация опросов

**Экспертные оценки являются, пожалуй, единственным источником маркетинговой информации в следующих ситуациях [27]:**

- ◆ для прогнозирования рыночной ситуации при отсутствии статистических данных или недостаточном их объеме;
- ◆ для количественного анализа таких событий, для которых не существует других способов измерения (например, при выборе маркетинговых целей туристского предприятия);
- ◆ для обоснования (совместно с другими методами) принятия оптимальных маркетинговых решений в условиях рыночной неопределенности.

Экспертным оценкам присущи следующие достоинства и недостатки (табл. 3.5).

Возможная недостоверность — наиболее существенный недостаток данных методов. Применение экспертных оценок оправдано и не допускает сомнений на качественном уровне (определение возможных направлений рыночной деятельности, выбор мероприятий по осуществлению маркетинговых коммуникаций, обоснование ценовой стратегии и т. п.), однако возможность их использования для количе-

Таблица 3.5

## Преимущества и недостатки экспертных оценок

Преимущества	Недостатки
относительная простота применения; применимость для прогнозирования практически любых ситуаций, в том числе в условиях неполной информации	отсутствуют гарантии, что полученные в результате опроса экспертов данные в действительности достоверны; существуют определенные трудности в проведении опроса экспертов и обработке полученных результатов

ственных (преимущественно балльных) оценок нередко подвергается критике. Существующие статистические подходы к определению достоверности экспертных оценок основаны на предположении, что в случае согласованности мнений экспертов их достоверность гарантируется. Самое важное решение, которое необходимо принять организаторам экспертной оценки, — это тщательный отбор экспертов.

Существенные недостатки *разовых опросов*:

- ◆ не позволяют изучать процессы в динамике;
- ◆ с помощью одного опроса решается одна проблема, а для того, чтобы перейти к другой, приходится опрашивать другую группу респондентов;
- ◆ не позволяют выявить полную картину взаимосвязей и закономерностей рынка.

*Повторные опросы* позволяют выявить жизненный цикл предпочтений и основные тенденции их изменений с течением времени для своевременного принятия решений о деятельности на рынке. В особую группу повторных опросов выделяют *панели*, которые представляют собой выборочную совокупность опрашиваемых единиц, подвергаемых повторяющимся обследованиям, и имеют следующие основные признаки:

- ◆ постоянный предмет исследования;
- ◆ систематический или периодический сбор данных;
- ◆ постоянная совокупность объектов исследования.

*Сплошные* исследования предполагают, что анализу подвергаются все посетители фирмы. Так как количество потенциальных клиентов велико, то наиболее приемлемы *выборочные* опросы, сущность которых заключается в том, что опрашивается часть всей изучаемой совокупности населения, отобранная специальными научно обоснованными

приемами. В том случае, когда выборочная совокупность достаточно полно отражает свойства генеральной совокупности, она называется представительной (репрезентативной).

Метод *фокус-групп* позволяет получить преимущественно качественную информацию, основанную на сборе, анализе и интерпретации данных выборочного опроса и наблюдения за поведением небольшого числа потребителей в процессе тщательно спланированной дискуссии, в непринужденной обстановке. Данный метод позволяет решить следующий ряд задач:

- ◆ генерации идей (например, для обоснования направлений совершенствования предлагаемых на рынок туристских продуктов);
- ◆ изучения разговорного словаря потребителей, что может быть чрезвычайно полезным при проведении рекламных мероприятий, составлении анкет, осуществлении личной продажи и т. п.;
- ◆ ознакомления с запросами потребителей, их восприятием и отношением к туристскому продукту, его структуре, методам коммуникаций, что чрезвычайно важно при проведении маркетинговых исследований;
- ◆ изучения эмоциональной и поведенческой реакции потребителей на определенные виды и средства распространения рекламы.

Оптимальный размер фокус-группы колеблется от 8 до 12 человек. Выбор конкретных участников группы определяется, прежде всего, целью проводимого исследования. В качестве стимула участников группы может использоваться как денежная форма оплаты их труда, так и бесплатное предоставление определенных услуг, скидок при последующих покупках, вручение сувениров и подарков и т. п.

Во многом эффективность работы фокус-группы определяется работой ведущего (модератора), который на основе глубокого понимания целей и задач дискуссии, без прямого вмешательства в ход дискуссии, должен управлять ее проведением.

Обычно работу фокус-группы фиксируют с помощью аудиотехнических средств, а ее результаты служат основанием для проведения массовых опросов потребителей.

Основные достоинства и недостатки метода фокус-группы заключаются в следующем (табл. 3.6).

Наиболее часто в практике маркетинга применяются две основные *формы опроса*: анкетирование и интервьюирование.

Таблица 3.6

## Достоинства и недостатки метода фокус-группы

Достоинства	Недостатки
возможность для участников честно и свободно излагать свои мнения и генерировать идеи;	возможная нерепрезентативность результатов, их достаточно субъективная интерпретация;
возможность получения сведений о потребителях, которые невозможно получить в ходе более структурированных, формальных исследований (например, из-за отказа респондентов принимать участие в анкетировании)	относительно высокая стоимость в расчете на одного участника

*Анкетирование* предполагает, что опрашиваемый сам письменно отвечает на вопросы в присутствии анкетера или без него. По форме проведения оно может быть *индивидуальным* или *групповым*. Анкетирование бывает также *очным* и *заочным*. Самой распространенной формой последнего является *почтовый опрос*, заключающийся в рассылке анкет и получении ответов на них по почте.

*Интервьюирование* предполагает личное общение с опрашиваемым, при котором интервьюер сам задает вопросы и фиксирует ответы. Интервью может быть *структурированным*, с заранее подготовленным списком вопросов, требующих ответа «да» или «нет», и *неструктурированным*, которое позволяет интервьюеру управлять опросом в зависимости от ответов, даваемых респондентом. По форме проведения оно может быть *прямым* (личным) и *опосредованным* (например, по телефону).

Различают три основных способа связи исследователя с объектом при проведении опроса: по телефону, по почте и личное интервью, которые имеют свои плюсы и минусы (табл. 3.7).

Анализ рассмотренных достоинств и недостатков различных способов связи с аудиторией позволяет выбрать наиболее рациональный способ связи с аудиторией при проведении опроса. Решение этого вопроса позволяет исследователям приступать непосредственно к разработке *анкеты*, представляющей собой перечень объединенных единым исследовательским замыслом вопросов, направленных на выявление количественно-качественных характеристик объекта и предмета исследования.

Одно из основных требований при разработке анкеты состоит в том, что она должна строиться таким образом, чтобы просматривалась ее четкая внутренняя логика.

Таблица 3.7

**Достоинства и недостатки опросов по почте, по телефону и личного интервью**

Достоинства	Недостатки
<i>По телефону</i>	
<p>быстрота и высокая результативность (на вопросы соглашаются отвечать 80–90% респондентов);</p> <p>незначительные затраты времени и средств;</p> <p>возможность разъяснить вопрос</p>	<p>отсутствие личного контакта с опрашиваемым затрудняет работу интервьюера;</p> <p>возможность опроса только тех, у кого есть телефон, и др.</p>
<i>Почтовый опрос</i>	
<p>возможность проведения на большой территории, в том числе в труднодоступных районах;</p> <p>отсутствие психологического барьера и влияния анкетера на ответы;</p> <p>отсутствие жестких временных ограничений;</p> <p>относительная дешевизна охвата географически рассредоточенной территории</p>	<p>длительность ожидания ответов;</p> <p>неполный возврат анкет (число безответных анкет нередко превышает 90%);</p> <p>трудности с определением достоверности получаемой информации</p>
<i>Личное интервью</i>	
<p>относительно небольшая доля отказов от ответов;</p> <p>относительно высокая точность обследования;</p> <p>позволяет совмещать личный опрос с наблюдением интервьюера;</p> <p>высокая достоверность получаемой информации</p>	<p>большие материальные затраты и организационные усилия;</p> <p>вероятность влияния опрашивающего на мнения респондентов;</p> <p>необходимость специальной подготовки интервьюеров</p>

Первый лист анкеты содержит *вводную часть*, в которой указывается, кто проводит опрос, с какой целью проводится опрос; дается инструкция по заполнению анкеты.

С целью заинтересовать собеседника, а также ввести в курс изучаемых проблем в анкете располагаются *контактные вопросы*.

Далее следует блок *основных вопросов*, которые можно подразделить на закрытые и открытые.

*Закрытые* вопросы предполагают выбор ответов из полного набора вариантов, приводимых в анкете.

*Открытые* вопросы рассчитаны на получение неформальных (нестандартных) ответов. Их существенным недостатком является сложность обработки, однако возможная находка неожиданного решения в данном случае в состоянии сполна компенсировать затраты.

Для того чтобы проверить достоверность данных, в анкетах используют *контрольные вопросы*, которые никогда не должны следовать за теми вопросами, ответы на которые они контролируют.

При построении опросного листа следует учитывать, что самые сложные вопросы помещаются в середине анкеты. К концу работы с анкетой трудность вопросов должна снижаться.

Завершают анкету *заключительные вопросы*, цель которых — снятие психологического напряжения у респондента. В последний раздел анкеты включают также вопросы, позволяющие определить *социально-демографический портрет респондентов* (пол, возраст, место жительства, социальное положение, образование, уровень доходов и т. д.). В конце анкеты обязательно следует выразить благодарность опрашиваемому за участие в исследовании.

Точность результатов опроса, проводимого в любой форме, в значительной степени зависит от качества инструментария (анкеты или бланка интервью). Для этого необходимо выполнять следующие рекомендации:

- 1) соблюдение требований к формулировке вопросов: простота, понятность, однозначность, нейтральность, конкретность;
- 2) соблюдение принципов построения анкеты;
- 3) выбор оптимального объема анкет;
- 4) предварительная оценка качества анкет путем апробирования ее в реальных условиях с целью исключения каких-либо неточностей;
- 5) обеспечение привлекательности анкет.

*Наблюдение* чаще всего используется в исследованиях поискового характера.

В практике маркетинга используются различные формы наблюдения, которые можно классифицировать по следующим признакам (табл. 3.8).

**Таблица 3.8**  
**Классификация форм наблюдения**

Признак	Виды
по характеру окружающей обстановки	полевое (в естественной обстановке); лабораторное (в искусственно созданной ситуации)
по способу осуществления	скрытое (с применением специальных камер, системы зеркал и т. д.); открытое (с непосредственным участием наблюдающего)
по степени стандартизации	стандартизированное (задание определенных категорий поведения, схем поступков); свободное наблюдение (исследователь фиксирует в изучаемом эпизоде все виды поведения)

Наблюдение осуществляется в соответствии с заранее разработанным планом, где указывается место, время, объект наблюдения, способы установления характеристик объекта наблюдения, способ фиксации результатов и др. Наблюдение является весьма трудоемким методом получения информации. Оформление итогов иногда занимает в несколько раз больше времени, чем само наблюдение.

В большинстве случаев метод наблюдения используется совместно с другими методами. Полученные таким образом данные дополняют и контролируют друг друга.

Значительную помощь для установления причинно-следственных связей между факторами маркетинга и поведением исследуемых объектов оказывают проводимые эксперименты. Например, для того чтобы установить взаимосвязь между поведением потребителей и такими маркетинговыми факторами, как цена, реклама, стимулирование сбыта, необходимо, изменяя поочередно последние, проследить за динамикой объема продаж.

Выделяют эксперименты с одной или несколькими переменными. Эксперименты с одной переменной предполагают изучение влияния изменения одного маркетингового фактора на деятельность фирмы. Эксперименты с несколькими переменными предполагают изучение зависимости изменений результатов деятельности фирмы от взаимного действия нескольких маркетинговых факторов. Данные исследования отличаются большой сложностью, но позволяют измерить и оценить воздействие на те или иные процессы и явления не только отдельных факторов, но и их комплекса.

Эксперименты могут проводиться в реальных условиях — *полевые*, и в искусственной обстановке — лабораторные. Лабораторные эксперименты позволяют контролировать посторонние факторы, являются более дешевыми и требуют меньше времени для реализации. Полевые эксперименты проходят в естественной обстановке, не исключая неконтролируемых посторонних воздействий, причем степень этого влияния учесть и оценить практически невозможно. Кроме того, полевые эксперименты требуют значительного времени для своей реализации и сопряжены с большими затратами.

Полевые эксперименты иногда еще называют «*пробный маркетинг*». В ходе такого эксперимента изучают различные рынки, поэтому такую деятельность часто называют тестированием рынка. Основные недостатки тестирования рынка:

- ◆ высокая стоимость эксперимента;
- ◆ тестируемый продукт становится известным для конкурентов;
- ◆ временная задержка между проведением экспериментов и принятием маркетинговых решений.

Основные проблемы, которые возникают при проведении любого эксперимента, связаны с тем, что нельзя однозначно с большой степенью достоверности отнести изменения зависимой переменной на счет независимых, а также использовать результаты эксперимента для других условий среды (репрезентативность эксперимента).

Все данные, получаемые в процессе сбора информации, требуют дальнейшего анализа и преобразования полученных выводов в систему действий.

### 3.3. Система анализа маркетинговой информации предприятия индустрии туризма

Назначение системы анализа маркетинговой информации состоит в обработке имеющихся данных, что позволяет сделать соответствующие выводы в рамках изучаемой проблемы и наметить основные пути ее разрешения. В основу любой системы анализа маркетинговой информации положены статистический банк и банк моделей.

*Статистический банк* — совокупность современных методик статистической обработки информации, позволяющих наиболее полно



отразить взаимозависимости данных и установить степень их статистической надежности.

Основные статистические методы анализа информации и их характеристика представлены в табл. 3.9.

**Таблица 3.9**

**Виды и характеристика статистических методов в системе анализа маркетинговой информации**

Метод	Характеристика
<i>Описательные методы</i>	
Распределение частот	Распределение исследуемых единиц по тому или иному признаку, обычно выраженное абсолютными или относительными числами
Средние величины	Характеризуют типичный уровень варьирующегося признака в расчете на единицу однородной совокупности (например, средние расходы одного туриста за определенный период, на определенную услугу)
Вариация	Позволяет оценить отклонение значений изучаемых признаков
Регрессионный анализ	Описывает зависимость какой-либо одной или нескольких величин от набора независимых переменных (оценка зависимости объема продаж некоторого товара от уровня расходов на рекламу, количества продавцов и цены)
<i>Методы исследования зависимостей</i>	
Корреляционный анализ	Позволяет определить характер связи между переменными (закономерный или случайный), тесноту и значимость связи между переменными, оценить степень влияния одной независимой переменной на зависимую переменную
<i>Методы изучения взаимосвязей</i>	
Дискриминантный (классифицирующий) анализ	Позволяет разделить заранее заданные группы объектов через комбинацию многих независимых и таким образом объяснить различия двух или более категорий объектов (идентификация характеристик, по которым отличаются рыночные сегменты)
Факторный анализ	Позволяет выделить лежащую в основе большого набора взаимосвязанных величин систему наиболее существенных факторов (описание различных видов турпродуктов с точки зрения множества факторов, которые покупатели считают важными)

Окончание таблицы 3.9

Метод	Характеристика
Кластерный анализ	Предполагает деление группы объектов на взаимно непересекающиеся относительно однородные объекты подмножества (деление клиентов на группы по ряду признаков — сегментирование)
Объединенный анализ	Определяет отношение покупателей к нескольким вариантам предложения фирмы на основе оценок их атрибутов (авиакомпания может определить суммарную выгоду для каждой из комбинаций предоставляемых пассажирам различных услуг)
Многомерное шкалирование	Позволяет наглядно представить положение конкурирующих товаров или марок, которые представляются точками в многомерном пространстве признаков, в котором расстояние между точками определяется степенью различия изображаемых ими объектов

*Банк моделей* — набор математических моделей, позволяющий принимать наиболее оптимальные маркетинговые решения по деятельности рынка. Наиболее часто встречающиеся модели представлены в табл. 3.10.

Таблица 3.10

**Виды и характеристика математических моделей в системе анализа маркетинговой информации**

Модель	Характеристика
Модель Маркова	Показывает вероятность перехода из существующего состояния в то ли иное состояние в будущем (описание стадий жизненного цикла товара)
Модели предварительного тестирования	Позволяют оценить взаимосвязи между осведомленностью покупателей о товаре, знакомством с ним и повторными покупками
Модели типа «ответная реакция на продажу»	Предназначены для оценки влияния одной или нескольких маркетинговых переменных на окончательный уровень сбыта
Модели разумного выбора	Позволяют рассчитать вероятность выбора между несколькими туристскими продуктами

Выбор того или иного метода анализа, той или иной модели зависит не столько от характера и направлений связей между переменными, сколько от решаемой проблемы.

## Контрольные вопросы

1. Дайте определение маркетинговой информационнои системы туристского предприятия. Какова ее роль в маркетинговой деятельности туристского предприятия?
2. Приведите классификацию маркетинговой информации.
3. Сравните преимущества и недостатки вторичной и первичной маркетинговой информации.
4. Каковы основные принципы формирования и использования информации в системе управления маркетингом туристского предприятия?
5. В чем сущность системы внутренней информации? Что является источником внутренней информации?
6. Охарактеризуйте систему внешней информации. Каковы ее основные источники?
7. Что следует понимать под системой сбора первичной маркетинговой информации?
8. Перечислите основные методы сбора первичных маркетинговых данных и дайте их общую характеристику.
9. Назовите основные виды и формы опроса.
10. Дайте сравнительную характеристику опросам по телефону, личному интервью и опросу по почте.
11. Опишите общую структуру анкеты.
12. Какие рекомендации следует соблюдать для повышения качества анкеты?
13. Перечислите основные виды наблюдения.
14. Какие виды эксперимента вам известны?
15. В чем состоит назначение системы анализа информации? Что положено в основу системы анализа информации?

## 4. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА УСЛУГ

---

### 4.1. Сущность, содержание и формы маркетинговых исследований

*Маркетинговые исследования* представляют собой систематический сбор, обработку и анализ данных и позволяют уменьшить неопределенность и минимизировать риск в процессе принятия маркетинговых решений.

Эффективность и результативность маркетинговых исследований зависят от соблюдения ряда принципов (рис. 4.1).

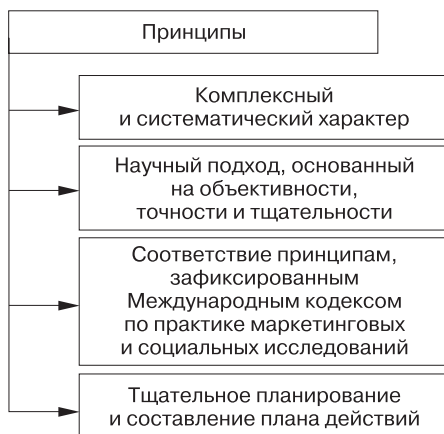


Рис. 4.1. Принципы проведения маркетинговых исследований

**Туристские фирмы могут проводить два вида исследований:**

- 1) текущее исследование, проводимое постоянно с целью выявления всех перемен и тенденций, имеющих место на туристском рынке;
- 2) исследование одной определенной ситуации с целью проверки предположения или анализа перемен на туристском рынке.

Исследования в туризме принимают различные формы: от простых до более сложных, от сбора фактов до использования комплексных математических моделей. Несмотря на то, что в каждом конкретном случае структура исследования будет индивидуальна, можно говорить о пяти обязательных его этапах (рис. 4.2).

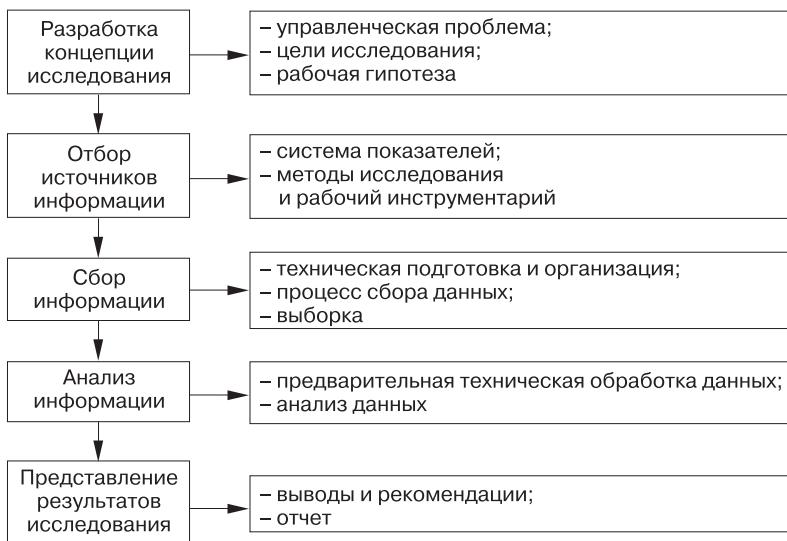


Рис. 4.2. Процесс маркетингового исследования

*Концепция маркетингового исследования* представляет собой подробное определение проблем, целей и задач исследования, а также формирование рабочей гипотезы.

Начальным пунктом маркетингового исследования является точная *формулировка его целей и задач*, которые вытекают из специфики проблемы, которую необходимо решить.

Для того чтобы получить наиболее полную информацию о проблемах, которые предстоит решить в ходе маркетингового исследования, необходимо совместное применение следующих подходов:

- ◆ анализ результатов производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия;
- ◆ экспертный опрос руководителей и специалистов;
- ◆ наблюдение за выполнением маркетинговых функций.

Выявленные проблемы позволяют определить цели маркетинговых исследований, которые должны быть четко сформулированы и детализированы. Четко сформулированная цель диктует выбор главных направлений и объемов исследования. Формулирование конкретных *задач* исследования поясняет цель и ведет к ее конкретизации, устраняет неопределенность вокруг нее.

Выявление проблемы, цели и задач исследования обеспечивает возможность формирования *рабочих гипотез*, т. е. предположений относительно сущности и связей между изучаемыми явлениями и процессами, подлежащих проверке путем проведения маркетингового исследования.

*Гипотеза* должна быть непосредственно связана с изучаемой проблемой и служить основой для ее решения. Кроме того, необходимо иметь возможность ее проверки на эмпирическом материале.

Различают два вида гипотез:

- 1) *описательные гипотезы* представляют собой предположения о существенных свойствах и характеристиках изучаемых объектов, явлений и процессов;
- 2) *объяснительные гипотезы* — это обоснованные предположения о наличии связей и причинно-следственной зависимости между фактами и явлениями.

Рабочая гипотеза позволяет сформировать систему показателей, необходимых для данного исследования, которые можно получить из различных источников информации.

*Отбор источников информации* необходим для получения необходимых данных с максимальной быстротой и эффективностью. Исследователи обычно начинают с анализа вторичных данных; в том случае, когда их недостаточно, прибегают к сбору первичных данных.

*Сбор информации* производится по четко разработанной схеме. Из-за ограничений времени и стоимости маркетинговые исследования носят чаще всего выборочный характер. На основании исследования некоторой части (выборки) целевой группы (генеральная совокупность), олицетворяющей совокупность в целом, можно сделать вывод о поведении, мнении и т. п. всей целевой группы.

При сборе первичной информации необходимо составить план выборки, благодаря которому отобранная совокупность будет отвечать целям и задачам, стоящим перед исследованием. Для этого необходимо определить [27]:

- ◆ *состав выборки*: определение объекта исследования, представляющего собой совокупность объектов наблюдения (потребители, сотрудники компании, посредники и т. д.);
- ◆ *структуру выборки*: при определении структуры выборки обычно используют два подхода — *вероятностный* и *детерминированный*. *Вероятностный подход* предполагает, что любой элемент совокупности может быть выбран с определенной вероятностью. Наиболее простой и распространенной на практике является простая случайная выборка, при которой каждый элемент совокупности имеет равную вероятность выбора для исследования. *Детерминированный подход* предполагает, что выбор элементов совокупности производится методами, основанными либо на соображениях удобства (простота установления контакта), либо на решении исследователя, либо на контингентных группах (представительных элементах всей совокупности). Вероятностная выборка более точная, однако она намного сложнее и дороже, чем детерминированная;
- ◆ *объем выборки*, т. е. количество элементов выборочной совокупности (количество людей, которое необходимо опросить). Чем больше объем выборки, тем выше ее точность и больше затраты на проведение исследования. Однако для достижения более точных результатов необязательно включать в выборку большое количество людей. При правильном определении состава выборки высокая точность обеспечивается, даже если ее объем не превышает 1% всей совокупности.

*Анализ собранной информации* предполагает ее изучение, переработку с помощью различных методов и приемов, а также извлечение необходимых сведений из всего массива полученных данных.

*Представление результатов исследования* предполагает разработку выводов и рекомендаций, вытекающих из результатов анализа и направленных на решение поставленных проблем.

На основе результатов исследований производят разработку соответствующих маркетинговых мероприятий. Например, если исследование показало, что основной причиной снижения объема продаж туристского продукта является отсутствие имиджа туристского предприятия как фирмы, предоставляющей услуги высшего качества, то наиболее вероятным направлением маркетинговых мероприятий будет формирование привлекательного образа фирмы в глазах потенциальных клиентов.

Результаты маркетинговых исследований можно представить в виде краткого изложения сущности проведенного исследования либо полного научного отчета, в котором в максимально наглядной форме излагается схема исследования, содержатся детально обоснованные выводы и рекомендации по улучшению маркетинговой ситуации. Примерная структура отчета состоит из следующих разделов (рис. 4.3).



**Рис. 4.3. Структура отчета маркетингового исследования**

Важным моментом при проведении маркетинговых исследований является их четкая организация. Формы организации маркетинговых исследований могут быть различными: проведение исследования собственными силами, привлечение сторонних компаний либо смешанный вариант.

Проводить маркетинговые исследования собственными силами в состоянии лишь крупные фирмы, которые могут позволить себе содержать специальный отдел. Мелкие фирмы могут обращаться в специальную организацию или кооперироваться для их проведения с другими предприятиями. Основная масса зарубежных туристских фирм предпочитает использовать смешанную форму организации



маркетинговых исследований. Чаще всего сторонним организациям поручают массовые опросы потребителей. Практически все солидные зарубежные фирмы сотрудничают с институтами по изучению рынка и (или) консалтинговыми организациями.

Основные преимущества и недостатки при обращении к сторонним организациям представлены в табл. 4.1.

**Таблица 4.1**

**Преимущества и недостатки проведения маркетинговых исследований при помощи сторонних организаций**

Преимущества	Недостатки
профессионализм специалистов; опыт проведения исследований; нейтральность для потребителей	высокая стоимость оплаты услуг специалистов; не гарантируется сохранность коммерческой тайны

**Выбор формы организации маркетингового исследования обусловливается следующими факторами:**

- ◆ опытом работы фирмы на рынке;
- ◆ наличием собственного персонала исследователей;
- ◆ профессиональным потенциалом сотрудников;
- ◆ положением фирмы на рынке и ее намерениями;
- ◆ стратегией и тактикой рыночной деятельности фирмы.

Существенным фактором, определяющим эффективность маркетинговых исследований, является комплексное изучение рынка (рис. 4.4).



**Рис. 4.4. Основные направления комплексного исследования маркетинга туристского предприятия**

Далее основные составные части комплексного исследования рынка будут рассмотрены более подробно.

## 4.2. Исследование среды маркетинга туристского предприятия

Характер деятельности туристского предприятия во многом определяется средой маркетинга, в которой она функционирует и которая в обязательном порядке должна детально рассматриваться в процессе проведения маркетинговых исследований.

*Среда маркетинга туристского предприятия* — это все многообразие отношений, складывающихся как внутри самого предприятия, так и с другими экономическими субъектами (рис. 4.5).

Туристское предприятие действует в постоянно меняющихся условиях, которые характеризуются сложностью и динамизмом.

*Сложность* определяется количеством факторов внешней среды, которые оказывают влияние на предприятие, и тем, насколько эти факторы схожи между собой.

*Динамизм* внешней среды характеризуется скоростью ее изменения (остается стабильной или быстро меняется).

Можно выделить четыре типа ситуаций (рис. 4.6) [27].

Наиболее благоприятной является ситуация, характеризующаяся *низкой неопределенностью* (квадрант 1 на рис. 4.6). В этом случае внешняя среда, скорее всего, не будет преподносить много «сюрпризов» и предприятие может успешно действовать в достаточно ясной, с точки зрения влияния внешней среды, ситуации.

Более напряженной является ситуация *умеренной неопределенности* (квадрант 2), так как высокая степень сложности внешней среды вносит элемент значительного риска. При этом внешняя среда не претерпевает частых серьезных изменений и достаточно стабильна.

Ситуация, характеризующаяся *умеренно высокой неопределенностью* (квадрант 3), требует от фирмы достаточной гибкости в связи с постоянно меняющимися условиями внешней среды, влияющими на деятельность туристского предприятия.

Наибольшую сложность представляет собой ситуация *высокой неопределенности* (квадрант 4) в связи с тем, что внешняя среда полна динамики и неопределенности.

Для каждой из рассмотренных ситуаций необходим свой специфический подход к организации маркетинговой деятельности.

Исходя из совокупности условий, в которых функционирует туристское предприятие, перед ним открываются *рыночные возможности*, т. е. возможные направления деятельности. Выявить рыночные

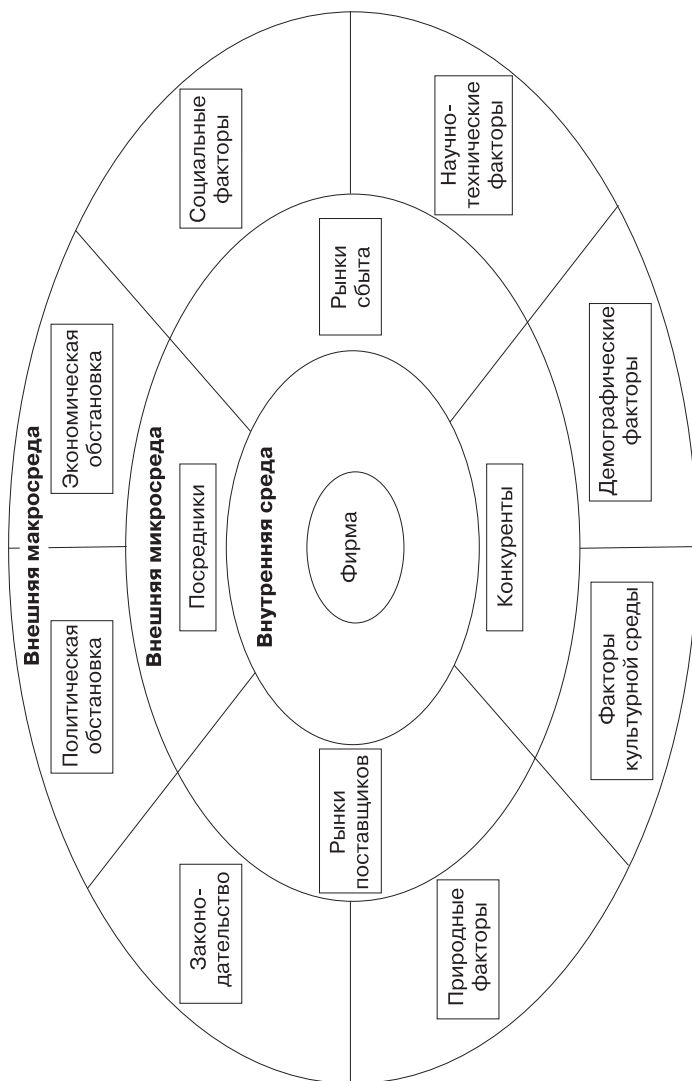


Рис. 4.5. Среда маркетинга туристского предприятия

Степень динамизма внешней среды	Низкая	<b>1</b> <b>Ситуация низкой неопределенности</b> Факторов мало Факторы схожи Факторы не меняются	<b>2</b> <b>Ситуация умеренной неопределенности</b> Факторов много Факторы не схожи Факторы не меняются
	Высокая	<b>3</b> <b>Ситуация умеренно высокой неопределенности</b> Факторов мало Факторы схожи Факторы постоянно меняются	<b>4</b> <b>Ситуация высокой неопределенности</b> Факторов много Факторы не схожи Факторы постоянно меняются
		Низкая	Высокая
		Степень сложности внешней среды	

**Рис. 4.6. Основные типы ситуаций в зависимости от характера факторов внешней среды**

возможности позволяет анализ среды маркетинга, который предполагает два основных направления исследования:

1. Изучение состояния и тенденций развития внешней среды.
2. Анализ и оценка внутреннего потенциала (внутренней среды) туристского предприятия.

*Внешняя среда туристского предприятия* — это совокупность внешних субъектов и факторов, активно влияющих на положение и перспективы организации, на эффективность ее деятельности, и представляющая собой совокупность двух относительно самостоятельных подсистем:

- 1) макроокружение — макросреда;
- 2) непосредственное окружение, или микросреда.

*Макроокружение (внешняя макросреда)* создает общие условия среды, в которой находится туристское предприятие.

На рис. 4.5 изображены основные факторы внешней макросреды, которые оказывают влияние на деятельность туристского предприятия. Каждая из этих групп факторов может как открыть для пред-

приятия новые возможности, так и создать препятствия для функционирования и дальнейшего развития.

Изучение *демографических* факторов макросреды занимает важное место при анализе рыночных возможностей туристского предприятия и предполагает анализ:

- ◆ изменения численности населения;
- ◆ размещения его по отдельным странам и регионам;
- ◆ возрастного состава населения с выделением трудоспособного населения, учащихся и пенсионеров;
- ◆ типа семьи;
- ◆ пола;
- ◆ рода занятий;
- ◆ образования и др.

**Основные демографические изменения проявляются в следующем.**

1. Урбанизация, т. е. увеличение доли городского населения за счет сокращения доли сельских жителей. А так как городские жители более активно участвуют в различных путешествиях, этот процесс положительно сказывается на развитии туризма.
2. В силу снижения ценности традиционной семьи наблюдается рост многообразия форм семейной жизни и одновременно снижается доля семей традиционной модели. Увеличивается число людей, предпочитающих жизнь в одиночестве или совместное проживание без соответствующего юридического оформления.
3. Происходит рост средней продолжительности жизни и увеличение числа стадий жизненного цикла и соответствующих возрастных статусов. Помимо традиционных периодов детства, юности, зрелости и старости, современный человек переживает стадию, связанную с появлением потребности и возможности продлить время обучения, профессионального и семейного самоопределения.

Этот новый этап жизненного цикла, который образуется между юностью и зрелостью, О. Галлан называет «постюношеством», а его появление в современном обществе объясняет следующими причинами [35]:

- ◆ более поздним началом трудовой деятельности большинства молодых людей;

- ◆ неуклонным повышением в последние десятилетия возраста вступления в брак. Только за последние 30 лет средний возраст вступления в брак отодвинулся на 3 года;
- ◆ сложностью обретения социального статуса и нестабильностью форм занятости молодых людей.

Философия нового возраста, по мнению О. Галлана, состоит в том, чтобы насладиться молодостью и, насколько возможно, отсрочить момент принятия на себя обязательств как по отношению к другим людям (семье), так и по отношению к своему будущему (продвижение по службе). «Постюношество» соответствует появлению новой формы независимости: освобождаясь от родительской опеки, человек не замыкается немедленно в новые ограничивающие рамки и имеет возможность приобрести опыт в различных областях жизни.

Данная тенденция обусловила тот факт, что сегодня на рынке спроса на туруслуги существенную долю составляют несемейные люди в возрасте до 35 лет с высоким уровнем образования, выраженным стремлением к успеху, материальной обеспеченностью, нежеланием связывать себя семейными узами и заботами. В крупных промышленных городах Европы группа «одиночек» оценивается почти в 50% от общей численности населения. На западном рынке туризма есть фирмы, которые работают только в этом сегменте. В частности, в Германии потенциал спроса в данном сегменте оценивается в 6–8 млн человек.

4. Наряду с ними значительный сегмент рынка спроса занимают люди, находящиеся в так называемой послеродительской стадии (когда выросшие дети покидают семью), характеризующейся оптимальным сочетанием таких важных ресурсов, как свободное время, материальное благополучие и хорошее здоровье.
5. Заметно расширился сектор рынка, представленный людьми преклонного возраста, так называемых сеньоров (от 50 лет и старше), за счет снижения возраста выхода на пенсию и одновременного увеличения средней продолжительности жизни. Представители этой группы материально обеспечены, стремятся к активному наслаждению жизнью и готовы тратить деньги на собственное потребление, на «красивую жизнь».
6. Рост числа работающих женщин приводит к тому, что они становятся материально независимыми и могут позволить себе часть дохода направить на путешествия.

7. Произошли изменения в социальной структуре общества. Оно не стало однородным, но объективно сохраняющееся в нем неравенство субъективно перестало ощущаться людьми, так как утратило негативную окраску и понимается теперь как форма индивидуального жизненного стиля. Это связано также с существенным улучшением материального положения подавляющего большинства населения. Ослабевает социально-классовая идентификация. Сегодня, например, рабочие развитых стран получают возможность вести образ жизни, характерный ранее лишь для элиты. В России за последние годы произошли существенные изменения в социально-классовой стратификации общества: значительно увеличилось число лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью.

Несмотря на то, что общие темпы прироста населения замедляются, одновременно увеличиваются контингенты возрастных групп граждан с большими финансовыми возможностями и склонностью к туристским поездкам как в пределах своих национальных границ, так и в другие индустриально развитые государства. Влияние демографических факторов приводит к тому, что все новые категории лиц вливаются в туристское движение.

Учитывая высокую зависимость спроса на туристские услуги от уровня дохода, не менее важными являются *экономические* факторы, которые в значительной мере оказывают влияние на платежеспособность населения.

Общая покупательская способность определяется текущими доходами населения, наличием сбережений, уровнем цен, инфляцией, развитием кредитования, уровнем развития самой страны. Так, в России только 10% населения может фактически пользоваться туристскими услугами за счет семейного бюджета, в то время как в Западной Европе — до 57%, а в отдельных странах (Голландия, Скандинавские страны) — до 75%.

Немаловажно также знать структуру распределения доходов между различными группами населения, так как при выборе определенного сегмента рынка фирма должна исходить из материального положения своих потенциальных клиентов. Чрезвычайно важно исследовать структуру расходов потребителей — это позволяет приблизительно определить, какая доля расходов каждой группы населения приходится на потребление туристских услуг. Так, в мире наблюдается устойчивая тенденция к увеличению доли туристских услуг

в общей структуре потребления населения. Усредненные данные по разным странам свидетельствуют, что в общей совокупности расходы семьи затраты на путешествия составляют 12–19% [27].

Для того чтобы предвидеть различные изменения в экономической среде и принять соответствующие меры, предприятия прибегают к использованию экономических прогнозов.

Одной из закономерностей, устанавливающей зависимость между ростом доходов и покупательскими привычками, является закон Энгеля, который гласит, что при увеличении семейного бюджета траты на продукты питания пропорционально уменьшаются, затраты на жилье остаются почти без изменений, а на все остальное, в том числе и на досуг, увеличиваются.

*Природные* факторы не могут не влиять на деятельность туристского предприятия, так как это важнейший элемент побуждения туристов к совершению путешествия и привлечения туристов в тот или иной регион. На сегодняшний день вопросы рационального природопользования, охраны окружающей среды и экологии выдвигаются на первое место, переходя в разряд глобальных.

Не меньшее значение имеет для туристских предприятий учет *социально-культурных* факторов, среди которых наибольшей силой обладают устоявшиеся нормы, принятые в обществе, системы социальных правил, духовных ценностей, отношений людей к природе, труду, между собой и к самим себе. Так, например, в мусульманских странах запрещено употребление спиртных напитков, и туристам, находящимся в таких странах, также необходимо соблюдать это правило. В каждом обществе существуют свои субкультуры, каждая из которых несет специфические покупательские потребности, которые могут служить ориентирами для предприятий индустрии сервиса и туризма. Туристские предприятия должны отслеживать возможные социально-культурные изменения и использовать их в практике маркетинга.

Анализ *научно-технических* факторов позволяет своевременно увидеть новые возможности для производства новых видов услуг, их сбыта и совершенствования в обслуживании клиентов, которые открываются благодаря развитию науки и техники. Технологии, обслуживающие туристскую отрасль, подразделяются на три сферы: транспортная техника, оснащение гостиниц и ресторанов, коммуникационная техника.

Развитие *транспортных средств* предоставляет туристам большую свободу передвижения. *Гостиничная и ресторанный техника* упрощает и стандартизирует работу в гостиницах и ресторанах, частично



экономя рабочую силу. Особо следует подчеркнуть внедрение в индустрию туризма *информационных технологий*, без чего в настоящее время немыслима организация массовых туристских путешествий. Многие туристские фирмы уделяют большое внимание компьютеризации системы бронирования в режиме реального времени.

Научно-технический прогресс несет в себе огромные возможности, но и не менее серьезную угрозу для фирмы, так как любые новшества грозят вытеснением устаревших технологий и методов работы.

Исследование *политико-правовых* факторов макроокружения должно проводиться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти и управления в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство будет проводить в жизнь свою политику. Анализ законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает туристскому предприятию возможность определить для себя допустимые границы действий и приемлемые методы отстаивания своих интересов. При этом необходимо изучать законодательные правовые акты, регулирующие хозяйственную деятельность в целом и туристский бизнес в частности.

В процессе маркетинговых исследований нецелесообразно ограничиваться только изучением содержания правовых актов. Важно обращать внимание и на такие аспекты, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальную сторону практической реализации законодательства.

Проектировать будущую стратегию организации можно также, если провести анализ внешней среды и адекватно оценить воздействие на организацию комплекса, состоящего как минимум из четырех типов факторов макросреды: социальных (С), технологических (Т), экономических (Э), политических (П). Начальные буквы названий этих факторов составили аббревиатуру данного метода анализа внешнего окружения организации — *STEP-factoring analyzing* (СТЭП-анализ).

СТЭП-анализ — разновидность экспертного анализа. Эксперты разделяются на команды по числу основных подсистем организации. Они определяют состав основных значимых факторов макросреды и ранжируют их по значимости, отдельно для каждой группы факторов. Результаты работы подводятся в два этапа: сначала выделяются индивидуальные мнения всех участников, а затем — мнения команд. Затем определяются статистические характеристики результатов ранжирования (оценки математического ожидания и среднеквадратичного отклонения рангов). Кроме количественных характеристик пред-

почтения, целесообразно дать качественные характеристики факторов макросреды, описывающие ее состояние в перспективе (табл. 4.2).

**Таблица 4.2**

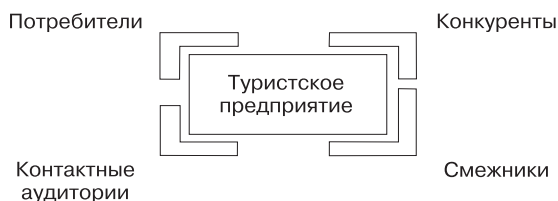
**Перечень факторов STEP-анализа для предприятия сферы сервиса и туризма**

Факторы STEP-анализа	Ранг	
	Математическое ожидание	Среднеквадратическое отклонение
<i>Социальные</i>		
Уровень жизни		
Уровень образования		
Соотношение городского и сельского населения		
Миграция населения		
Социальная стратификация общества		
<i>Технологические</i>		
Общий уровень технического развития		
Подготовка специалистов для туристской отрасли		
Развитие информационных технологий		
Развитие транспортных средств		
Уровень развития гостиничной и ресторанной техники		
Экологоориентированные технологии		
Финансирование НИОКР		
<i>Экономические</i>		
Кредитная политика государства		
Налоговая политика государства		
Динамика экономического роста		
Покупательская способность населения		
Уровень инфляции в стране		
<i>Политические</i>		
Международная обстановка		
Внутриполитическая обстановка в государстве		
Эффективность работы законодательной власти		

Внешняя макросреда фирмы выступает как нечто заданное. Фирма не имеет возможности влиять на внешнюю среду и для эффективной деятельности должна приспосабливаться к ней, неустанно следить за ее изменениями, прогнозировать и своевременно реагировать.

*Непосредственное окружение (внешняя микросреда)* — это составляющие внешней среды, с которыми туристское предприятие находится в непосредственном взаимодействии.

Основные составляющие непосредственной внешней среды маркетинга представлены на рис. 4.7 [27].



**Рис. 4.7. Непосредственная внешняя среда маркетинга**

Первой важнейшей составляющей непосредственного окружения туристского предприятия являются *потребители*, их изучение позволяет лучше уяснить то, какие услуги в наибольшей степени будут ими приниматься, на какой объем продаж можно рассчитывать, насколько можно увеличить круг потенциальных клиентов.

Следующей составляющей непосредственной внешней среды являются *конкуренты*, так как именно они задают те критерии, которые фирме предстоит достичь или превзойти.

Для того чтобы организовать тур, обеспечив клиентов всеми необходимыми транспортными средствами, жильем, организовать питание и др., обычно привлекаются соответствующие предприятия и организации — «*смежники*», обеспечивающие недостающие звенья в комплексном обслуживании:

- ◆ средства размещения;
- ◆ транспортные фирмы;
- ◆ экскурсионные бюро и иные организации, предоставляющие услуги сопровождения и информационного обеспечения туристов;
- ◆ посреднические туристские компании;
- ◆ торговые фирмы;
- ◆ предприятия общественного питания и т. д.

Существенное влияние на деятельность турфирмы оказывают отношения с *контактными аудиториями*, к которым обычно относят следующие организации или учреждения:

- ◆ финансовые круги (банки, инвестиционные фонды, финансовые, страховые компании и другие финансово-кредитные институты);
- ◆ средства массовой информации (пресса, радио, телевидение);
- ◆ общественность (союзы потребителей, общественные формирования, а также население, не выступающее в качестве какой-либо организованной силы, например жители курортной зоны);
- ◆ персонал фирмы.

Стоит отметить, что предприятия сферы сервиса и туризма могут оказывать существенное влияние на характер и содержание взаимодействия с непосредственной внешней средой предприятия. Соответственно она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Основная задача внешнего анализа — определение возможностей и угроз, которые могут иметь место в настоящем или возникнуть для фирмы в будущем.

*Возможности* предприятия представляют собой положительные факторы (тенденции и явления) внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.

*Угрозами* же являются отрицательные факторы (тенденции и явления) внешней среды, которые могут привести, при отсутствии соответствующей реакции предприятия, к значительному уменьшению объема продаж и прибыли.

Для успешной маркетинговой деятельности фирме необходимо уметь прогнозировать как возможные трудности в будущем, так и появляющиеся новые возможности.

Но для того чтобы успешно справляться с угрозами и действительно использовать возможности, отнюдь недостаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их реализации и, следовательно, не суметь их использовать.

Именно поэтому в такой же мере, как угрозы и возможности, в процессе маркетинговых исследований среды маркетинга изучается внутренняя среда туристского предприятия.

Внутренняя среда фирмы по существу является реакцией на внешнюю среду. *Внутренняя среда туристского предприятия* — совокупность субъектов, объектов, процессов внутри предприятия, придающих ей конкретное лицо. По сути, это хозяйственный организм организации, ее структура. Она заключает в себе потенциал, дающий фирме возможность функционировать в определенном промежутке времени.

*Потенциал турпредприятия* — совокупность его возможностей и достижений, обеспечивающих конкурентные преимущества на рынке.

Объектами анализа внутренней среды являются:

- ◆ кадры (их потенциал, квалификация; подбор, обучение и продвижение; оценка результатов труда и стимулирование; сохранение и поддержание отношений между работниками и т. п.);
- ◆ организация управления (коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения);
- ◆ финансы (поддержание ликвидности, обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей);
- ◆ маркетинг (стратегия туристского продукта; ценовая стратегия; сбытовая стратегия; коммуникационная стратегия).

Анализ собственного (внутреннего) потенциала фирмы дает возможность определить его сильные и слабые стороны, оценить их взаимосвязь с факторами внешней среды.

Сильные стороны представляют собой достоинства и преимущества, выделяющие фирму среди конкурентов. Слабые стороны — это недочеты предприятия, подлежащие исправлению, чтобы конкуренты не смогли использовать их как свои преимущества.

На практике может быть использовано несколько подходов к определению сильных и слабых сторон предприятия:

- ◆ *внутренний подход* — определение на основе анализа опыта предприятия и мнений его специалистов;
- ◆ *внешний* — определение на основе сравнения с конкурентами;
- ◆ *нормативный* — определение на основе мнений экспертов и консультантов.

В табл. 4.3 приведен примерный перечень сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, заключенных во внешней среде.

Таблица 4.3

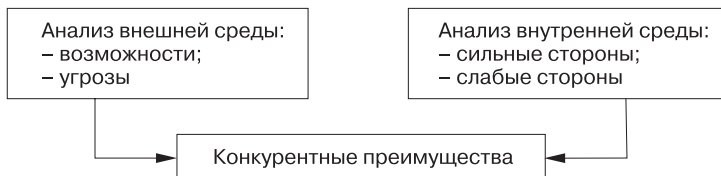
**Перечень сильных и слабых сторон туристского предприятия, его возможностей и угроз**

<b>Потенциальные внутренние сильные и слабые стороны</b>	<b>Потенциальные внешние возможности</b>
Адекватные финансовые ресурсы	Перспективы выхода на новые рынки или сегменты
Хорошая репутация у потребителей	Расширение производства
Статус признанного лидера	Расширение ассортимента
Эффективное использование производственных и маркетинговых возможностей	Ослабление позиций фирм-конкурентов
Преимущество в области издержек	Рост емкости рынка
Надежный и профессиональный менеджмент	Уменьшение барьеров на рынках
Опыт в разработке продуктов-новинок	Другие
Другие	
Отсутствие четких стратегий развития	Появление новых конкурентов
Слабый финансовый потенциал	Снижение темпов роста рынка
Отсутствие необходимых навыков и профессионализма	Изменения во вкусах и предпочтениях потребителей
Отставание в области обновления товаров	Неблагоприятные демографические изменения
Слишком узкий ассортимент	Спад в экономике
Неблагоприятный или недостаточно сформировавшийся имидж на рынке	Неблагоприятные изменения в обменных курсах валют
Слабая система продвижения продуктов	Неблагоприятная политика правительства
Высокая себестоимость	Другие
Другие	

После того как конкретный список возможностей и угроз, сильных и слабых сторон составлен, необходимо установить взаимосвязь между ними.

Основная цель исследования среды маркетинга состоит в определении маркетинговых возможностей туристского предприятия.

Под *маркетинговыми возможностями туристского предприятия* следует понимать привлекательные направления маркетинговых усилий предприятия, на которых оно может добиться конкурентных преимуществ (рис. 4.8).



**Рис. 4.8. Определение конкурентных преимуществ туристского предприятия**

*Конкурентные преимущества предприятия сервиса и туризма* — это материальные и нематериальные активы, а также сферы деятельности, которые стратегически важны для туристского предприятия и позволяют ему побеждать в конкурентной борьбе.

*Материальные* (осязаемые) активы — это физические и финансовые ресурсы предприятия (основные фонды, денежные средства и т. д.).

*Нематериальные* (неосязаемые) активы — это, как правило, качественные характеристики предприятия: престиж, имидж предприятия, квалификация персонала и т. д.

Определяя конкурентные преимущества, важно ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что конкурентные преимущества воспринимаются как таковые клиентами. Довольно типична такая ситуация, когда предприятие считает, что имеет определенные конкурентные преимущества, а потребители о них не знают.

Конкурентные преимущества являются факторами *конкурентоспособности*, т. е. способности конкурировать с другими предприятиями.

Для определения маркетинговых возможностей используется метод, получивший название *SWOT-анализ* (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: *strength, weaknesses, opportunities, threats* — сила, слабости, возможности, угрозы), т. е. анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз.

Метод предусматривает использование матрицы, которая имеет следующий вид (рис. 4.9).

Поле «СИБ» открывает наиболее благоприятные маркетинговые возможности, позволяющие использовать сильные стороны предприятия для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые по-

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рис. 4.9. Матрица SWOT-анализа

явились во внешней среде. Поле «СЛВ» позволяет за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у предприятия слабости. Возможность использования сил предприятия для устранения угроз предполагает поле «СИУ». И наконец, чрезвычайно непривлекательно и даже опасно поле «СЛУ», для которого характерны слабость позиций предприятия и надвигающиеся угрозы.

Используя матрицу, следует учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. И наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать для фирмы дополнительную сильную сторону.

Таким образом, анализ опасностей и возможностей дает возможность оценить внутренние ресурсы и возможности предприятия, определить тенденции изменения внешней среды и степень адаптации предприятия к этим изменениям.

### 4.3. Маркетинговые исследования туристского рынка

После того как туристское предприятие выявило свои рыночные возможности, необходимо тщательно взвесить каждую из выявленных возможностей. Для этого необходимо правильно оценить и предсказать размер рынка, потенциал его роста и возможную прибыль.



Исследование туристского рынка осуществляется по двум направлениям:

1. Оценка тех или иных параметров на данный момент времени.
2. Получение прогнозных значений.

Прежде всего оценивается текущая ситуация на рынке — *конъюнктура рынка*, под которой понимается экономическая ситуация на рынке в определенный момент времени как результат взаимодействия факторов и условий, определяющих соотношение спроса и предложения на туристские услуги, а также уровень и динамику цен на них.

Важнейшая задача любого исследования конъюнктуры состоит в установлении значимости, силы воздействия отдельных факторов на формирование конъюнктуры, в выявлении ведущих, определяющих конъюнктуру факторов в каждый отдельный момент и на ближайшую перспективу.

#### **Конъюнктуру туристского рынка характеризуют:**

- ◆ соотношение спроса и предложения туристских услуг;
- ◆ уровень цен;
- ◆ состояние конкуренции и барьеры для входа на рынок;
- ◆ степень государственного регулирования данного рынка;
- ◆ коммерческие условия реализации туристских услуг;
- ◆ наличие сезонных колебаний спроса и др.

Изучение конъюнктуры туристского рынка должно осуществляться в определенной последовательности (рис. 4.10).

Наибольший интерес для туристских предприятий представляет составление *конъюнктурного прогноза*, который позволяет оценить перспективы развития рынка и является основой для выработки стратегии и тактики деятельности предприятия.

В общем случае определение текущего рыночного спроса в денежном исчислении ( $Q$ ) осуществляется по формуле:

$$Q = n \times q \times p,$$

где  $n$  — число покупателей данного вида товара на рынке в целом или на рынке конкретного региона;  $q$  — число покупок покупателя за исследуемый период времени;  $p$  — средняя цена данного товара.

В этой базовой формуле при ее конкретизации под конкретные виды товаров надо учесть дополнительные факторы, определяющие спрос на эти товары.

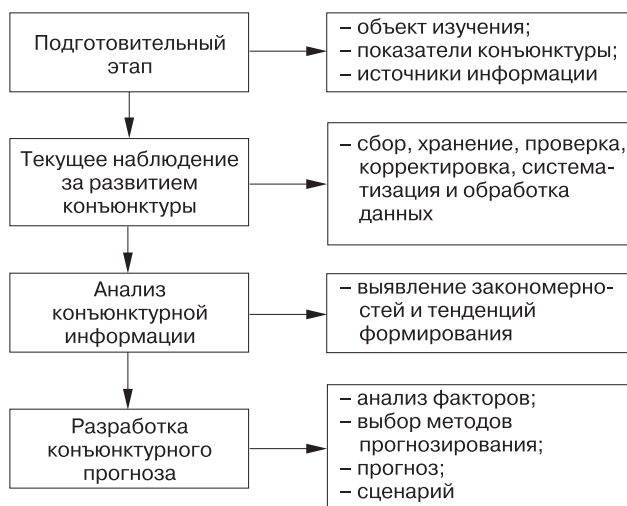


Рис. 4.10. Этапы исследования конъюнктуры туристского рынка

Предположим, необходимо определить потенциал спроса туристского продукта на определенной территории. Известно, что здесь проживает 300 тыс. жителей. Предположим, что целевым сегментом в данном случае являются люди в возрасте от 30 до 45 лет с уровнем дохода выше среднего. Из справочно-информационных источников выявляют количество людей данной группы. Например, эта сумма составила 10 тыс. человек. Это люди, которые могут приобрести тур, и он не является для них недоступным по цене. Мы определили потенциал по количеству потребителей. Далее определяется потенциал в денежном выражении. Исходя из стоимости туристского продукта усредненно тур стоит 600 долл. Если предположить, что люди путешествуют хотя бы 1 раз в год, то можно определить потенциал рынка в денежном выражении.

$$Q = 10000 \times 1 \times 600 = 6 \text{ млн долл.}$$

Недостаток данного метода в том, что он не учитывает конкурентной среды туристского предприятия.

Текущий рыночный спрос часто определяется на основе *нормативного метода*. Данный метод предполагает оценку потенциала рынка на основе использования ряда нормативов и долевых показателей. Так, например, на основе отчетной, нормативной и статистической информации были определены:

- ◆ объем проданных туристских услуг всеми фирмами определенного города: 18 000 путевок;
- ◆ доля фирм, предлагающих данный вид услуг: 75%;

Возможный потенциал рынка:

$$18000 \text{ путевок} \times 0,75 = 13500 \text{ путевок.}$$

Если цель фирмы в том, чтобы добиться доли рынка 40%, продажи товара в данном городе (текущий рыночный спрос для фирмы) должны быть доведены до 5400 путевок в год.

Трудность данного метода состоит в нахождении соответствующих нормативов и долевых показателей. Их получение обычно требует проведения специальных исследований. В то же время видно, что погрешность в каждом множителе переносится на каждый следующий уровень и на итоговый результат. Чтобы избежать этой опасности, следует использовать несколько наиболее вероятных значений, т. е. получать не одну оценку, а их диапазон. В любом случае данный метод следует применять совместно с другими аналитическими методами.

Более углубленный анализ спроса направлен на обнаружение наиболее важных реальных факторов, влияющих на объем продаж, и на определение их относительного влияния. Наиболее часто анализируются такие факторы, как цены, уровень дохода, структура потребителей и влияние различных методов продвижения продукта. При проведении такого анализа широко используются методы математической статистики.

Так, при определении спроса может использоваться *метод ведущих индикаторов*. Ведущие индикаторы — показатели или их временные ряды, изменяющиеся в том же направлении, что и исследуемый показатель, но опережающие его по времени, например рост показателей жизненного уровня опережает показатель роста спроса. Таким образом, изучая динамику изменения показателей жизненного уровня, можно сделать выводы о возможном изменении показателя спроса на определенную продукцию.

При оценке рыночного потенциала часто используют *индикаторы покупательной способности*. Цель при этом состоит в измерении привлекательности рынка по средневзвешенному значению трех ключевых компонентов любого потенциала рынка:

- ◆ количества потребляющих единиц;
- ◆ покупательной способности этих потребляющих единиц;
- ◆ готовности этих потребляющих единиц к расходам.

Статистические индикаторы этих трех переменных определяются для выбранной территориальной базы (страна, область, район, город), после чего определяется средневзвешенный индекс для каждой зоны. Существует два подхода к его определению: использовать стандартный индекс покупательной способности (ИПС), который предлагают фирмы по изучению рынка, или построить индекс специально для анализируемого сектора или гаммы товаров.

Изложенные подходы используются и при прогнозировании спроса.

*Прогнозирование* (от греч. *prognosis* — знание наперед) — это получение информации о будущем.

**Прогнозирование конъюнктуры осуществляется путем анализа трех групп факторов [35]:**

- ◆ объективные (доходы населения, демографическая структура населения, политическая ситуация, социокультурная среда и др.);
- ◆ субъективные (психологические особенности и привычки потребителей, национальные традиции, мотивы путешествий и др.);
- ◆ специфические (ассортимент и цена турпродукта, привлекательность и доступность объекта путешествия, средства по продвижению турпродукта, имидж предприятия и т. д.).

Прогнозы можно классифицировать по различным критериям. В зависимости от временного порога (горизонта) прогнозирования прогноз может разрабатываться на короткий период — до месяца (например, недельные и месячные прогнозы объемов реализации туров, движения финансовых потоков и т. п.); на год; на 2–3 года (среднесрочный прогноз); на 5 и более лет (долгосрочный прогноз).

Конъюнктурные прогнозы обычно являются краткосрочными, поскольку в большинстве случаев лишь в данных пределах возможно точно предсказать динамику конъюнктуры. Необходимость в разработке долгосрочных прогнозов возникает при формировании долгосрочной стратегии предприятия.

**По технологии разработки выделяют следующие виды прогнозов [35].**

1. *Поисковое прогнозирование* — способ научного прогнозирования от настоящего к будущему. Существуют два способа поискового прогнозирования: экстраполятивный и альтернативный:
  - 1) *экстраполятивный подход* базируется на том, что развитие происходит непрерывно и гладко, поэтому прогноз можно раз-

работать за счет проекции (экстраполяции) прошлого на будущее. Для составления такого прогноза необходимо вначале оценить прошлые показатели деятельности турпредприятия или туротрасли и тенденции их развития (тренды), затем перенести эти тенденции на будущее;

- 2) *альтернативный подход* исходит из того, что внешняя и внутренняя среда турфирмы подвержены постоянным изменениям, вследствие чего развитие предприятия может происходить не только гладко и непрерывно, но и скачкообразно и прерывисто, в силу чего существует неопределенное число вариантов его будущего развития, которые следует свести к нескольким наиболее вероятным. Альтернативный подход позволяет таким образом объединять предвидение двух вариантов развития турфирмы или отрасли в целом — гладкого и скачкообразного. При этом каждый из вариантов развития реализуется в форме особого сценария будущего.
2. *Нормативно-целевое прогнозирование* предполагает определение общих целей и стратегических ориентиров предприятия или туротрасли на будущий период, а также оценку развития исходя из этих целей.
3. *Прогнозирование, основанное на творческом предвидении будущего*, опирается на субъективное знание и интуицию того, кто осуществляет прогноз.

В связи с огромным разнообразием прогнозируемых ситуаций имеется и большое разнообразие методов прогнозирования, которых по различным источникам насчитывается свыше 150. Единого, универсального метода прогнозирования не существует.

**По критерию характера информации, на базе которой составляется прогноз, можно выделить три класса методов [35]:**

- 1) фактографические;
- 2) эвристические;
- 3) комбинированные.

*Фактографические, или количественные, методы.* Данные методы базируются на фактической информации о прошлом и настоящем развитии объекта прогнозирования. Чаше всего они применяются при поисковом прогнозировании, т. е. прогнозировании от настоящего к будущему. Среди фактографических методов особого внимания

заслуживают *статистические методы*, основанные на построении и анализе динамических рядов характеристик (параметров) объекта прогнозирования.

Среди статистических методов прогнозирования наибольшее применение на практике получили следующие методы:

- ◆ экстраполяция;
- ◆ моделирование.

*Экстраполяция* — нахождение неизвестного значения динамического ряда за его пределами путем механического переноса тенденций прошлого на будущее.

Экстраполяция — наиболее часто используемый и сравнительно простой метод прогнозирования, в основе которого лежит анализ временных рядов. Данный метод может применяться при краткосрочном прогнозировании в тех случаях, когда имеющиеся данные динамического ряда не позволяют обнаруживать какую-либо тенденцию развития (тренд) того или иного процесса, т. е. в том случае, если спрос на товар ни растущий, ни быстро падающий и нет сезонных факторов.

Для прогнозирования может быть использована одна из трех разновидностей экстраполяции, причем выбор конкретного способа из этих трех зависит от характера имеющегося динамического ряда. Рассмотрим подробнее применение этих способов на конкретных примерах.

При прогнозировании с помощью *метода экстраполяции по скользящей средней* формируются укрупненные интервалы, состоящие из одинакового числа уровней. Каждый последующий интервал получается при постепенном сдвиге от начального уровня динамического ряда на один уровень. Тогда первый интервал будет включать уровни  $y_1, y_2, y_m$ ; второй — уровни  $y_2, y_3, y_{m+1}$  и т. д. Таким образом, интервал сглаживания как бы скользит по динамическому ряду с шагом, равным единице. По сформированным укрупненным интервалам определяется сумма значений уровней, на основании которых рассчитываются скользящие средние. Полученная средняя относится к середине укрупненного интервала. Скользящие средние можно рассчитывать по укрупненным интервалам разной продолжительности. Размер интервала необходимо выбирать таким образом, чтобы получить наглядную тенденцию развития процесса.

Пример расчета скользящей средней приведен в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Пример расчета скользящей средней

Неделя	Спрос	Скользящая средняя	
		3-недельная	9-недельная
1	1900		
2	2500		
3	2100	2167	
4	2600	2400	
5	2600	2433	
6	2400	2533	
7	2900	2633	
8	2800	2700	
9	2400	2700	2467
10	2800	2667	2567
11	2800	2667	2600
12	2600	2733	2656
13	2400	2600	2633
14	3400	2800	2722
15	3100	2967	2800

При прогнозировании исходят из простого предположения, что величина следующего показателя будет равна средней арифметической:

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} = \frac{34000}{12} = 2615,3.$$

Полученную величину (2615,3) можно прогнозировать как объем возможной продажи на 16-ю неделю.

Недостатком скользящей средней является то, что когда в расчетах используются все индивидуальные значения спроса, требуется много данных для расчета.

Изучение основной тенденции развития методом скользящей средней является эмпирическим приемом предварительного анализа. Для того чтобы представить количественную модель, выражающую общую тенденцию развития динамического ряда, используют аналитическое выравнивание ряда динамики (рассмотренное далее).

*Метод экспоненциальной (взвешенной) средней* состоит в использовании в качестве прогноза комбинации прошлых и текущих наблюдений. При применении метода скользящей средней влияние прошлых наблюдений должно «затухать» по мере удаления от момента, для которого определяется средняя. Здесь же применяется расчет специальных показателей, получивших название экспоненциальных средних, которые широко применяются в краткосрочном прогнозировании. Новый объем продаж, или экспоненциальная средняя, рассчитывается по формуле:

$$\tilde{ЛВЯШ}_{ЛЖЬВО} \text{ ПрЛГаК} = \alpha \times \frac{\tilde{ЛЖёВГНя}}{\text{ПрЛГаКа}} + (1 - \alpha) \times \frac{\tilde{рВГЯГушиШ}}{\text{ПрЛЄНЛБ}},$$

где  $\alpha$  — коэффициент, характеризующий вес текущего наблюдения при расчете экспоненциальной средней (параметр сглаживания), причем  $0 < \alpha < 1$ . Однако практически диапазон значений  $\alpha$  находится в пределах от 0,1 до 0,3.

В зависимости от величины параметра прогнозные оценки по-разному учитывают влияние исходного ряда наблюдений: чем больше  $\alpha$ , тем больше вклад последних наблюдений в формирование тренда, а влияние начальных условий быстро убывает. При малом  $\alpha$  прогнозные оценки учитывают все наблюдения, при этом уменьшение влияния более старой информации происходит медленно, т. е. чем меньше  $\alpha$ , тем данные более стабильны, и наоборот.

Применение метода экспоненциального сглаживания в прогнозировании рассмотрим на примере. Допустим, что  $\alpha = 0,2$ . Подставляя в вышеприведенную формулу данные о фактических продажах в июне — 250 (при прогнозе на май в 150 продаж), получим прогноз продаж на июль:

$$0,2 \times 250 + (1 - 0,2) \times 150 = 170.$$

Применение скользящей и экспоненциальной средних в качестве основы для прогностической оценки имеет смысл лишь при относительно небольших колебаниях уровней, т. е. в условиях достаточно стабильного рынка.

*Прогнозирование по средним темпам роста снижения* имеет смысл тогда, когда ряду динамики свойственна устойчивая тенденция к повышению или снижению. В этом случае предполагается, что каждый последующий член динамического ряда равен предыдущему, умноженному на средний коэффициент темпов роста (снижения)  $\bar{K}_p$ .



Коэффициент исчисляется по формуле:

$$\bar{K}_p = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}}.$$

Затем на основе этого коэффициента можно вычислить прогноз по формуле:

$$y_t = \bar{K}_p^k \times y_n,$$

где  $y_1$  — начальный показатель ряда;  $y_n$  — конечный показатель ряда;  $y_t$  — прогнозируемый показатель;  $n$  — количество членов динамического ряда;  $k$  — время упреждения прогноза (число прогнозируемых интервалов).

Например, рассчитаем объем продаж в ноябре, используя следующие данные (табл. 4.5):

**Таблица 4.5**

Месяц	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
Объем продаж	150	250	300	380	320

Решение:

$$K_p = \sqrt[4]{\frac{320}{150}} = 1,2;$$

$$y_t = 1,2^2 \times 320 = 460,8.$$

Таким образом, прогноз возможной продажи туристского продукта в ноябре составляет 460,8.

К числу главных ограничений экстраполяционных методов следует отнести следующее: большинство прогнозных ошибок связано с тем, что в момент формулирования прогноза в более или менее явной форме подразумевалось, что существующие тенденции сохранятся в будущем, в связи с чем экстраполяционные методы не позволяют действительно «предсказать» эволюцию спроса, поскольку неспособны предвидеть какие-либо «поворотные точки».

*Моделирование* предполагает построение прогнозной модели, характеризующей зависимость изучаемого параметра от ряда факторов, на него влияющих. Она связывает условия, которые, как ожидается, будут иметь место и характер их влияния на изучаемый параметр.

При построении прогнозных моделей чаще всего используется парный и множественный регрессионный анализ.

*Парный регрессионный анализ* основан на использовании уравнения прямой линии:

$$y = a + bx,$$

где  $y$  — оцениваемая или прогнозируемая зависимая переменная (результативный признак);  $a$  — свободный член уравнения;  $x$  — независимая переменная (факторный признак), используемая для определения зависимой переменной;  $b$  — коэффициент регрессии, измеряющий среднее отношение отклонения результативного признака от его средней величины к отклонению факторного признака от его средней величины на одну единицу его измерения — вариация  $y$ , приходящаяся на единицу вариации  $x$ .

Коэффициенты  $a$  и  $b$  рассчитываются на основе наблюдений величин  $y$  и  $x$  с помощью метода наименьших квадратов.

**Пример.** Как уже говорилось ранее, для выявления устойчивой, а не случайной закономерности внутригодовой динамики объема реализованных услуг туризма в разрезе отдельных месяцев расчеты должны производиться за ряд лет (не менее трех последних). Предположим, что имеются данные об объеме продаж за три последних года (табл. 4.6), необходимо построить такую экономико-статистическую модель, как *элемент прогнозирования объема продаж*.

**Таблица 4.6**  
**Исходные данные**

Год	Объем продаж, тыс. руб.												
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого, тыс. руб.
2003	30	39	45	59	68	80	98	104	91	75	51	43	783
2004	38	45	51	67	74	86	110	118	106	92	55	45	887
2005	36	42	51	63	77	95	107	119	108	86	62	48	894
<b>Итого</b>	<b>104</b>	<b>125</b>	<b>147</b>	<b>189</b>	<b>219</b>	<b>261</b>	<b>315</b>	<b>341</b>	<b>305</b>	<b>258</b>	<b>168</b>	<b>136</b>	<b>2564</b>

Поскольку объем реализации услуг имеет четко выраженную тенденцию к изменению, то целесообразно произвести выравнивание динамического ряда и определить тенденцию его развития по исходным данным.

Очевидно, что фактором роста объема продаж является время года (сезонность), поэтому результативным признаком  $y$  является объ-

ем продаж, а факторным признаком  $x$  будет непосредственно сезон (время года  $t$ ).

Выравнивание уровней ряда методом аналитического выравнивания приведено в табл. 4.7.

**Таблица 4.7**

**Выравнивание уровней ряда, характеризующих месячный объем продаж туристского продукта**

Месяцы, $n$	Объем продаж, тыс. руб.	Условные годы, $t$	$t^2$	$Y \times t$	$Y_t$
1	30	-18	324	-540	60
2	39	-17	289	-663	61
3	45	-16	256	-720	61
4	59	-15	225	-885	62
5	68	-14	196	-952	63
6	80	-13	169	-1040	63
7	98	-12	144	-1176	64
8	104	-11	121	-1144	65
9	91	-10	100	-910	65
10	75	-9	81	-675	66
11	51	-8	64	-408	66
12	43	-7	49	-301	67
13	38	-6	36	-228	68
14	45	-5	25	-225	68
15	51	-4	16	-204	69
16	67	-3	9	-201	70
17	74	-2	4	-148	70
18	86	-1	1	-86	71
19	110	1	1	110	72
20	118	2	4	236	72
21	106	3	9	318	73
22	92	4	16	368	73
23	55	5	25	275	74

Окончание табл. 4.7

Месяцы, $n$	Объем продаж, тыс. руб.	Условные годы, $t$	$t^2$	$Y \times t$	$Y_t$
24	45	6	36	270	75
25	36	7	49	252	75
26	42	8	64	336	76
27	51	9	81	459	77
28	63	10	100	630	77
29	77	11	121	847	78
30	95	12	144	1140	78
31	107	13	169	1391	79
32	119	14	196	1666	80
33	108	15	225	1620	80
34	86	16	256	1376	82
35	62	17	289	1054	82
36	48	18	324	864	82
<b>Итого</b>	<b>2564</b>	<b>0</b>	<b>4218</b>	<b>2706</b>	<b>2564</b>

Следовательно,

$$a = (\sum y)/n = 2564/36 = 71,2 \text{ тыс. руб.};$$

$$b = (\sum y) \times t / (\sum t^2) = 2706/4218 = 0,63 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, уравнение прямой примет вид

$$Y_t = 71,2 + 0,63t.$$

Подставив в это уравнение значение  $t$ , получим выровненные теоретические значения  $Y_t$ . Они показаны в последней колонке таблицы, причем общий объем продаж остался неизменным.

Подставляя значения  $x$  в готовую модель, можно получить прогнозный объем продаж. Прогноз, полученный подстановкой в уравнение регрессии ожидаемого значения фактора, называют *точечным прогнозом*. Вероятность точной реализации такого прогноза крайне мала. Необходимо сопроводить его значение средней ошибкой прогноза или доверительным интервалом прогноза, в который с достаточно большой вероятностью попадают прогнозные оценки. Средняя ошибка является мерой точности прогноза на основе уравнения регрессии.

*Анализ на основе множественной регрессии* основан на использовании более чем одной независимой переменной в уравнении регрессии. Это усложняет анализ, делая его многомерным. Однако регрессионная модель более полно отражает действительность, так как в реальности исследуемый параметр, как правило, зависит от множества факторов.

Так, например, при прогнозировании спроса идентифицируются факторы, определяющие спрос, определяются взаимосвязи, существующие между ними, и прогнозируются их вероятные будущие значения. Из них при условии реализации условий, для которых уравнение множественной регрессии остается справедливым, выводится прогнозное значение спроса.

Многофакторное уравнение множественной регрессии имеет следующий вид:

$$y = a + b_1 \times x_1 + b_2 \times x_2 + b_3 \times x_3 + \dots + b_m \times x_m,$$

где  $y$  — зависимая или прогнозируемая переменная;  $x_i$  — независимая переменная;  $a$  — свободный член уравнения;  $b_i$  — коэффициент условно чистой регрессии;  $i = 1, \dots, m$ ;  $m$  — число независимых переменных (факторных признаков).

Термин «коэффициент условно чистой регрессии» означает, что каждая из величин  $b$  измеряет среднее по совокупности отклонение зависимой переменной (результативного признака) от ее средней величины при отклонении зависимой переменной (фактора)  $x$  от своей средней величины на единицу ее измерения и при условии, что все прочие факторы, входящие в уравнение регрессии, закреплены на средних значениях и не изменяются.

Ограничением прогнозирования на основе регрессионного уравнения служит условие стабильности или, по крайней мере, малой изменчивости других факторов и условий изучаемого процесса, не связанных с ними. Если резко изменится «внешняя среда» протекающего процесса, прежнее уравнение регрессии результативного признака на факторный потеряет свое значение.

*Эвристические, или качественные, методы* основаны на использовании знаний специалистов-экспертов об объекте прогнозирования и обобщении их мнений о развитии (поведении) объекта в будущем, поэтому они часто еще называются *экспертными*. Экспертные методы в большей мере соответствуют нормативному прогнозированию скачкообразных процессов. К наиболее известным из них относятся мозговая атака и синектика.

*Метод мозговой атаки* заключается в генерации идей участниками группового обсуждения проблемы. На этой базе возникают цепочки ассоциаций, которые могут привести к неожиданному решению проблемы. Идеи, полученные во время заседания, протоколируются и затем оцениваются. Метод мозговой атаки имеет множество вариантов реализации.

Интуитивно-творческим методом прогнозирования считается *синектика* — соединение различных, заведомо не соответствующих друг другу элементов. Данный метод заключается в том, что для экспертной оценки приглашаются специалисты из разных сфер деятельности, каждый из которых вносит заранее продуманную идею путем построения аналогий с другими областями жизни. В дальнейшем происходит селекция и отсев идей, не выдержавших критики. Принимается наиболее реальная идея, получившая поддержку большинства.

*Метод Дельфы* является наиболее популярным и эффективным методом анкетирования экспертов. Он имеет следующие основные особенности:

- ◆ на первом этапе каждый эксперт работает изолированно от других;
- ◆ опрос экспертов проводится в несколько туров;
- ◆ после каждого прошедшего тура экспертов знакомят с оценками других экспертов и их средним значением при сохранении анонимности экспертов и подробной аргументации минимального и максимального значений оценок.

Решение о необходимости проведения последующих туров экспертизы и достоверности групповой оценки принимается, как правило, исходя из показателя согласованности мнений экспертов. В качестве такого показателя используется коэффициент вариации  $V$ , который можно рассчитать по формуле:

$$V = (\sigma_y, y_m) / 100\%,$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum (y_i - y_m)^2}{n}},$$

где  $\sigma_y$  — среднее квадратическое отклонение оценок;  $y_i$  — индивидуальная оценка каждого эксперта;  $y_m$  — среднее значение оценки;  $n$  — число экспертов, участвующих в экспертизе.

В статистике считается, что если  $V > 40\%$ , то это говорит о больших колебаниях и ненадежности средней величины. При определе-

нии согласованности мнений экспертов этот предел снижают и, как правило, считают приемлемым коэффициент вариации, не превышающий 33%.

*Комбинированные методы* включают методы со смешанной информационно-аналитической основой, в которых наряду с экспертной используется и фактографическая первичная информация.

Примером сложной задачи прогнозирования, которая не решается с помощью какого-то одного метода, является прогнозирование объема продаж нового товара. При проведении маркетинговых исследований оцениваются объемы продаж нового товара в течение первых лет, скажем, трех, после выпуска. Для этой цели могут быть применены экспертные методы, методы опросов, проведение продаж на контрольном рынке.

Экспертные оценки, сформулированные специалистами по маркетингу, базируются на сведениях, собранных на стадии предварительного анализа и учитывающих данные о продажах конкурентов, размере потенциального рынка, общем спросе, долях продуктов различных марок на рынке, доступности сбытовых сетей и др.

Недостающая информация собирается путем прямых опросов потенциальных пользователей, торговцев, поставщиков и, если это возможно, конкурентов.

Проверка рынка, или контрольная продажа, в ходе которой наблюдается реальное рыночное поведение покупателей, позволяет оценить объем потенциальных продаж нового товара.

Данные методы обычно применяются совместно. Используя любую из перечисленных или какой-либо иной подход, служба маркетинга должна установить перспективный объем продаж нового товара, на основе которого разрабатываются стратегии запуска товара.

Результатом процесса прогнозирования выступает *прогноз* — суждения о возможном состоянии как самой турфирмы или туротрасли, так и ее среды в определенный будущий период времени, выраженные в словесной, математической, графической или другой форме.

Существуют различные подходы к типологии конъюнктурных прогнозов. Один из инструментов, используемых для определения, какие виды прогнозов должны быть разработаны, с тем чтобы будущая ситуация на рынке была описана наиболее полно, является *сценарий*.

*Сценарий* — это описание (картина) будущего, в котором содержится возможный ход событий с указанием вероятностей их реализации. Для прогноза ситуации, как правило, характерно наличие определенного числа вероятных вариантов развития, поэтому прогноз

обычно включает в себя несколько вариантов сценариев, реализация которых возможна при различных допущениях. Наиболее вероятный вариант сценария рассматривается в качестве базового, на основе которого и принимаются текущие решения.

Между сценарием и прогнозом существует определенная разница. Прогноз — это суждение, которое направлено на предсказание специфической ситуации и должно быть принято или отвергнуто на основе его достоинств или недостатков. Сценарий же — инструмент, который определяет, какие виды прогнозов должны быть разработаны [27].

**Основными объектами конъюнктурных прогнозов являются:**

- ◆ величина и динамика *емкости рынка*, на котором фирма реализует свою продукцию;
- ◆ *доля*, занимаемая товаром (фирмой).

Особое место при анализе рынка занимает определение емкости рынка (прогнозирование спроса), так как именно объем предполагаемого спроса является отправной точкой всего процесса планирования.

*Емкость туристского рынка* — это его способность «поглотить» то или иное количество туристского продукта, т. е. возможный объем реализации отдельных туров, услуг туризма в течение определенного промежутка времени (как правило, за год) при существующих ценах и предложении.

Емкость туристского рынка зависит от объемов платежеспособного спроса населения, уровня цен и размеров туристского предложения.

Необходимо различать потенциальную и реальную емкость туристского рынка. *Потенциальная емкость рынка* определяется платежеспособным спросом на данный вид услуг, *реальная емкость рынка* — величиной услуг, реализованных за определенный период.

Имея информацию о емкости рынка и тенденциях ее изменения, туристская фирма получает возможность оценить перспективность того или иного рынка для себя. Если емкость рынка незначительна по сравнению с возможностями предприятия, расходы на внедрение на рынок и работу на нем могут не окупиться. Следует, однако, иметь в виду и то, что большая емкость рынка означает, что на таком рынке может быть сильная конкуренция, высокая степень удовлетворенности потребителей услугами конкурентов, а также могут действовать другие факторы, которые следует учитывать при принятии решения о выборе того или иного рынка для последующей работы на нем.



В практике маркетинговых исследований широкое применение получил и другой показатель — *доля рынка*, который определяется как отношение объема продаж услуг туристского предприятия к потенциальной емкости данного рынка. Более подробно анализ данного показателя будет рассмотрен в главе 12.

Рассмотрим *пример прогнозирования спроса на туристский продукт*.

Прежде чем приступить к выбору конкретного метода прогнозирования, необходимо обосновать критерии его выбора. Нестабильность условий российского бизнеса делает особенно актуальными краткосрочные прогнозы. Наиболее предпочтителен метод прогнозирования на основе сезонных колебаний, так как он наиболее доступен и не требует финансовых затрат.

Процедура расчетов следующая:

1. Для получения прогноза объема продаж туров необходимо рассчитать прогнозные индексы сезонности продажи данных туров, используя данные табл. 4.8 и 4.9.

**Таблица 4.8**

**Среднемесячные продажи туров**

Месяц	Фактический объем про- даж 2004 г.	Фактический объем про- даж 2005 г.	Объем про- даж 2004– 2005 гг.	Среднегодо- вой объем продаж
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Январь	6	7	13	6,5
Февраль	9	9	18	9
Март	10	12	22	11
Апрель	11	13	24	12
Май	15	21	36	18
Июнь	25	32	57	28,5
Июль	30	40	70	35
Август	38	50	88	44
Сентябрь	32	45	77	38,5
Октябрь	10	30	40	20
Ноябрь	7	19	26	13
Декабрь	5	8	13	6,5
<b>Итого</b>	<b>183</b>	<b>286</b>	<b>484</b>	<b>20,16</b>

- а) Для начала необходимо определить средние уровни продаж туров по месяцам:

$$\begin{array}{l} \text{ИрВГНВЄЛГЛьЛШ} \\ \text{ЛЖньВО} \\ \text{ПрЛГаК} \\ \text{Ба ОВжяц} \end{array} = \left( \begin{array}{cc} \text{ФаНьРичВжНьИШ} & \text{ФаНьРичВжНьИШ} \\ \text{ОВжячНЯШ} & \text{ОВжячНЯШ} \\ \text{ЛЖньВО} & \text{ЛЖньВО} \\ \text{ПрЛГаК 2004 €} & \text{ПрЛГаК 2005 €} \end{array} \right) / \begin{array}{l} \text{ЧижєЛ} \\ \text{єВР} \end{array}$$

Среднегодовой объем продаж<sub>январь</sub> = (6 + 7)/2 = 6,5.

Среднегодовой объем продаж<sub>февраль</sub> = (9 + 9)/2 = 9 и т. д.

Полученные данные по всем месяцам заносим в столбец 5 табл. 4.8.

- б) Определяем общий для всего ряда динамики средний уровень продаж:

$$6,5 + 9 + 11 + 12 + 18 + 28,5 + 35 + 44 + 38,5 + 20 + 13 + 6,5 = \\ = 242/12 = 20,16.$$

Заносим полученное значение в итоговую строку столбца 5 табл. 4.8.

- в) Определяем средние индексы сезонности продаж по месяцам:

$$\begin{aligned} & \text{Средний индекс сезонности} = \\ & = \text{Средний уровень продаж за месяц} / \text{Общий среднегодовой объем продаж.} \end{aligned}$$

$$\text{Средний индекс сезонности}_{\text{январь}} = 6,5/20,16 = 0,32 \text{ и т. д.}$$

Заносим полученные значения в столбец 2 табл. 4.9.

Из этого столбца видно, что сезонное колебание продаж туров характеризуется повышением в июне (+41,3%), июле (+73,6%), августе (+118,2%) и сентябре (+90,9%) и снижением в остальных месяцах.

$$\begin{aligned} \text{Общий средний индекс сезонности} &= 0,32 + 0,45 + \dots + 0,64 + 0,32 = \\ &= 11,98. \end{aligned}$$

Рассчитанные таким образом средние индексы сезонности можно положить в основу планирования объема продаж на следующий год.

2. *Рассчитываем темп роста общего объема продаж.* Для этого делим сумму фактических продаж 2005 г. на сумму фактических продаж

2004 г. Этот коэффициент необходим для расчета прогнозируемого объема продаж путевок в санаторий в следующем году.

$$\frac{\text{ТВОП рЛжРа ЛЖшВЄЛ}}{\text{ЛЖньВОа ПрЛГаК}} = \frac{\text{ёЖшиШ фаНьРичВжНьШ ЛЖньВО ПрЛГаК 2004 €}}{\text{ёЖшиШ фаНьРичВжНьШ ЛЖньВО ПрЛГаК 2005 €}} =$$

$$= \frac{286}{183} = 1,5.$$

Таким образом, спрос на данное направление увеличился в 1,5 раза. Это могло произойти по нескольким причинам. Поскольку турпакет «молодой», следовательно, в первый год своего существования он не мог иметь большого количества клиентов, но за счет того, что рекламные мероприятия (участие в выставках, PR-акции, рекламные сообщения в прессе) были разработаны и проведены правильно, пакет приобрел достаточное количество клиентов. Также сыграла свою роль общая тенденция увеличения туристских потоков в данном направлении.

3. *Определяем средний годовой объем продаж туров.* Для этого делим сумму фактических продаж 2005 г. и фактических продаж 2004 г. на количество лет фактических продаж:

$$\frac{\text{ИрВГНиШ ЄЛГЛьЛШ}}{\text{ЛЖньВО ПрЛГаК}} = \frac{\text{ФаНьРичВжНьШ ЛЖньВО ПрЛГаК (2004 € + 2005 €)}}{\text{КЛєичВжРьЛ єВР}}$$

Средний годовой объем продаж =  $(286 + 183)/2 = 234,5$ , т. е. фирма продавала в среднем 234 путевки в санаторий в год.

4. *Рассчитываем прогнозный объем продаж на 2006 г.* Для этого вычисляем произведение темпа роста общего объема продаж и среднего объема продаж в год.

$$\frac{\text{ёЖшиШ}}{\text{ПрЛЄНЛБНЯШ}} = \frac{\text{ИрВГНиШ}}{\text{ЄЛГЛьЛШ}} \times \frac{\text{ТВОП}}{\text{рЛжРа}} =$$

$$\frac{\text{ЛЖньВО}}{\text{ПрЛГаК 2006 €}} \times \frac{\text{ЛЖньВО}}{\text{ПрЛГаК}} \times \frac{\text{ЛЖшВЄЛ}}{\text{ЛЖньВОа ПрЛГаК}}$$

$$= 234,5 \times 1,5 = 351,75.$$

Так как количество туров может выражаться только натуральным числом, надо округлить полученный результат. Получаем **352** тура – прогнозный объем продаж на весь 2006 г.

5. *Определяем нормированный индекс сезонности*, необходимый для расчета прогнозных объемов продаж на 2006 г. по месяцам, по формуле:

$$\frac{\frac{\sim \text{ЛрОирЛваНННЯШ}}{\text{иНГВНЬж}}}{\text{жВБЛННЛжРи}} = \frac{\frac{\text{ЁНГВНЬж}}{\text{жВБЛННЛжРи}}}{\frac{\text{ИуООарНННЯШ}}{\text{иНГВНЬж}}}{\text{жВБЛННЛжРи}}.$$

- а) Суммируем индексы сезонности:

$$\text{Суммарный индекс сезонности} = 0,32 + 0,45 + 0,54 + \dots + 0,64 + 0,32 = 11,98.$$

- б) Находим отношение каждого индекса сезонности к сумме и получаем нормированный индекс сезонности по каждому месяцу.

$$\text{Нормированный индекс сезонности}_{\text{январь}} = 0,32/11,98 = 0,03 \text{ и т. д.}$$

Полученные данные заносим в столбец 7.

- в) Производим проверку, суммируя нормированные индексы сезонности, в результате которой получаем 1.

6. *Для расчета прогнозных объемов продаж на 2006 г. по месяцам* необходимо найти произведение прогнозного объема продаж на 2006 г. и нормированного индекса сезонности каждого месяца.

$$\frac{\frac{\text{ЇрЛЄНЛБННЯШ}}{\text{ЛЖНЬВО}}}{\text{ПрЛГаК}} = \frac{\frac{\text{ёЖшиШ}}{\text{ПрЛЄНЛБННЯШ}}}{\frac{\text{ЛЖНЬВО}}{\text{ПрЛГаК}}} \times \frac{\frac{\sim \text{ЛрОирЛваНННЯШ}}{\text{иНГВНЬж}}}{\text{жВБЛННЛжРи}}.$$

$$\text{Прогнозный объем продаж}_{\text{январь}} = 352 \times 0,03 = 10 \text{ шт. и т. д.}$$

Данные расчетов заносим в столбец 8. Таким образом, сделав все вышеперечисленные расчеты, получаем предположительный объем продаж туров в 2005 г. (см. столбец 4 табл. 4.9).

Недостаток данного метода заключается в том, что из-за ограниченного количества исходных значений невозможно делать долгосрочный, более чем на один период, прогноз. Также данный метод прогнозирования недостаточно точен в силу того, что любые экономические явления зависят от множества факторов как экономического, так и

политического характера, что, естественно, отражается на спросе в туризме на любые направления (в зависимости от явления). Таким образом, данный прогноз является приблизительным, и представляется интересным оценить его после получения фактических данных за 2006 г.

В последующем можно сравнить фактические данные по продажам данного тура в 2006 г. с прогнозными значениями и выявить степень отклонения прогноза от реальной ситуации.

**Таблица 4.9**

Месяц	Средний индекс сезонности	Нормированный индекс сезонности	Прогноз продаж на 2005 г.
1	2	3	4
Январь	0,32	0,03	10
Февраль	0,45	0,04	14
Март	0,54	0,045	16
Апрель	0,59	0,05	18
Май	0,89	0,07	25
Июнь	1,41	0,11	39
Июль	1,74	0,145	51
Август	2,18	0,18	63
Сентябрь	1,91	0,16	56
Октябрь	0,99	0,08	28
Ноябрь	0,64	0,05	18
Декабрь	0,32	0,03	11
<b>Итого</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>349</b>

Итак, прогнозирование является важной частью стратегического маркетинга туристской фирмы. Прогнозирование спроса позволяет оценить количество услуг, которое могла бы продать фирма с учетом спроса на них. Имея точный количественный прогноз, фирма может разработать такую сбытовую стратегию, которая, с учетом полученных прогнозных значений, будет наиболее четко и планомерно направлена на достижение стратегических целей фирмы.

## 4.4. Маркетинговые исследования конкурентов предприятия сферы сервиса и туризма

Под *конкуренцией* понимается соперничество между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели на каком-либо поприще.

Особенности конкурентной среды туристской фирмы определяют степень развития рынка, сложность работы на нем, многие маркетинговые характеристики: объем и условия продаж, цены, методы рекламы, стимулирования сбыта и т. д.

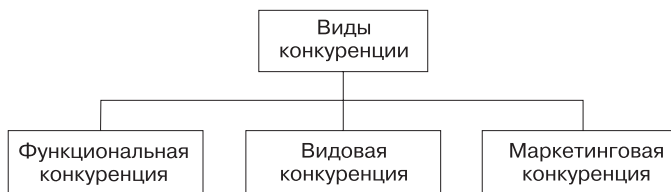
**На силу конкурентной борьбы в сфере туризма влияет множество факторов [27].**

1. Соперничество усиливается, когда число конкурирующих фирм увеличивается и когда они становятся относительно сравнимы с точки зрения размеров и возможностей.
2. Конкурентная борьба усиливается, если спрос на турпродукт растет медленно. (Когда рынок растет быстро, соперничество ослабляется тем, что здесь всем хватает места, напротив, когда рост рынка замедляется, предприятия начинают борьбу за рыночную долю.)
3. Конкуренция на туристском рынке усиливается в связи с тем, что спрос на туристские услуги подвержен значительным сезонным колебаниям, поэтому фирмы часто прибегают к использованию скидок, уступок и других тактических действий, имеющих целью увеличение продаж.
4. Конкурентная борьба усиливается, если туристские продукты фирм недостаточно дифференцированы.
5. Соперничество возрастает пропорционально эффекту от предпринимаемых мер: чем больше отдача от предпринимаемых действий, тем выше вероятность того, что другие фирмы предпримут ответные действия. Здесь большое значение приобретает отслеживание информации о потенциале конкурентов, с тем чтобы правильно оценить скорость и саму ответную реакцию соперников. Если ожидается, что конкуренты будут реагировать медленно или не будут реагировать совсем, фирма может получить преимущество во времени, которое труднопреодолимо для соперников. Такие знания являются очевидным преимуществом при оценке потенциальной отдачи от стратегических инициатив.

6. Конкуренция усиливается, если уход из отрасли становится дороже, чем продолжение конкуренции: чем выше барьеры для выхода, тем сильнее фирмы расположены остаться на рынке и конкурировать на пределе своих возможностей, даже если они могут получить меньшую прибыль.

На рынке туристских услуг различают три вида конкуренции (рис. 4.11).

*Функциональная конкуренция* возникает вследствие того, что любая потребность может быть удовлетворена самыми разнообразными



**Рис. 4.11. Виды конкуренции на туристском рынке**

способами. Поэтому все продукты/услуги, обеспечивающие ее удовлетворение, являются функциональными конкурентами. Например, потребность в передвижении туристов может удовлетворить железнодорожный, авиационный, автобусный транспорт.

*Видовая конкуренция* возникает между предприятиями, предлагающими продукты/услуги одного и того же назначения, которые близки по многим параметрам, но отличаются по какой-либо существенной характеристике (например, туры по одному и тому же направлению могут отличаться классностью гостиниц).

*Маркетинговая конкуренция* (межфирменная или предметная) возникает в случае, если предлагаемые туристскими предприятиями продукты не имеют существенных различий либо вообще идентичны. Данный вид конкуренции обуславливает дифференциацию продуктов.

С точки зрения методов осуществления конкуренцию разделяют на ценовую и неценовую.

Ценовая конкуренция предполагает предложение однородных услуг по разным, чаще всего по более низким, чем у конкурентов, ценам. Для сферы услуг результат действия ценовой конкуренции складывается из двух элементов: *прямого* и *дополнительного результата*. *Прямой результат* проявляется в том, что, снижая цены на свои услуги, у предприятия появляется возможность укрепить свои по-

зиции по сравнению с конкурентами, и наоборот, повышая цены, предприятие уменьшает свои возможности в области конкурентоспособности. *Дополнительный результат* проявляется, прежде всего, в укреплении социального престижа предприятия.

*Неценовая конкуренция* характеризуется тем, что ключевым фактором успеха в борьбе за предпочтения потребителя становится не цена продукта, а качество, обслуживание, предоставление покупателю большего объема услуг.

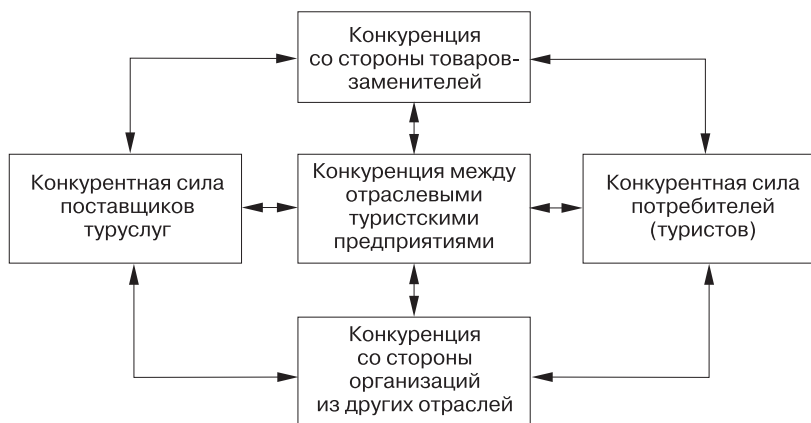
Конкурентом туристского предприятия может стать любой участник, связанный тем или иным образом с туристской сферой и который своими действиями может уменьшить доход фирмы от реализуемого ею турпродукта.

**Маркетинговые исследования конкурентов можно разбить на три основных этапа:**

1. *Маркетинговые исследования конкурентной среды: анализ структуры и динамики конкурентных сил.*

Несмотря на то, что характер конкуренции на туристском рынке по-своему уникален, все же проявления конкуренции на всех рынках имеют много общего. Это позволяет переносить законы, выявленные на самых различных рынках, и на туристский рынок.

М. Портер выделяет пять сил, формирующих конкурентную среду туристского предприятия (рис. 4.12).



**Рис. 4.12. Модель пяти сил конкуренции на рынке туристских услуг**



Наиболее интенсивная конкуренция наблюдается между *отраслевыми* туристскими предприятиями — между *оптовыми и розничными* туроператорами и турагентствами. На сегодняшний день степень конкуренции в российской туротрасли очень высока. По официальным подсчетам, в России действует около 20 тыс. турфирм, не считая туристских предприятий, работающих неофициально. Между всеми этими предприятиями идет борьба за каждого клиента, активная конкуренция в качестве обслуживания, компании часто работают по себестоимости с целью снижения цены турпродукта. На основных направлениях массового туризма рынок практически поделен, поэтому выйти на освоенный рынок для турпредприятия очень сложно. При этом турпродукт, за исключением редких случаев, нельзя назвать сильно дифференцированным, а тем более эксклюзивным. Лояльность к торговой марке клиентов по-прежнему остается на довольно-таки низком уровне, ради экономии 10 долл. клиент готов поменять компанию. Для завоевания лидирующих позиций фирме нужны значительные средства (по сравнению с нормой прибыли), в том числе на имиджевую рекламу.

В некоторых случаях продукция, предлагаемая фирмой, имеет сходные характеристики с продукцией, производимой другими организациями из этой или другой отрасли. В результате возникает *конкуренция со стороны товаров-заменителей*. Сегодня для российской туротрасли и услуг, предоставляемых туристскими предприятиями, существует только два потенциально возможных заменителя. Первый и самый серьезный — это западные туроператоры (например, *TUI*), которые обладают отлаженными технологиями, сильной законодательной базой, низкими ценами, высоким уровнем сервиса и обслуживания клиента.

Второй заменитель услуг туристских предприятий — прямое бронирование гостиниц и авиабилетов через Интернет, которое, однако, в связи с неразвитостью банковской системы, недостаточной грамотностью населения в области использования систем бронирования через Интернет пока не получило широкого распространения.

*Конкуренция со стороны организаций из других отраслей* возникает в том случае, когда имеется вероятность того, что организации из других отраслей могут войти в данную отрасль. В последнее время сложилась тенденция проникновения организаций из других отраслей, не связанных напрямую с туризмом, в туристскую отрасль. Туристским бизнесом занимаются крупные международные авиакомпании, банки, страховые общества, торговые дома и универсальные

магазины, которые открывают филиалы по продаже путешествий или интегрируются с уже действующими турфирмами. Однако внешне такая конкуренция почти никак не проявляется, так как турфирмы очень сильно зависят от структур нетрадиционных форм продажи туристских продуктов.

*Конкурентная сила поставщиков* обусловлена тем, что туроператоры и турагентства являются основными потребителями туристских услуг гостиниц, транспортных организаций, экскурсионных бюро, поэтому поставщики имеют возможность оказывать прямое влияние на эффективность их функционирования. Ценовая власть поставщиков проявляется, когда поставщиков немного, и поэтому они могут диктовать свои ценовые условия. На сегодняшний день силу поставщиков можно оценить как незначительную. Это связано с тем, что спрос в целом ниже предложения, и поставщики заинтересованы получать поток туристов.

*Конкурентная сила потребителей* заключается в том, что она определяет спрос через предпочтение определенных свойств и характеристик продукта и воздействие на цену продукта. Ценовая власть потребителей проявляется тогда, когда потребителей немного и они могут диктовать свою цену. На данный момент сила покупателей в туротрасли достаточно высока. Это связано, во-первых, с падением покупательского спроса, а во-вторых, со слабой приверженностью покупателей к какой-либо марке. Власть покупателя увеличивается также при наличии продуктов-заменителей.

## 2. Исследование конкурентных позиций соперничающих фирм.

Для исследования конкурентных позиций соперничающих между собой предприятий прежде всего необходимо собрать данные, необходимые для анализа. На практике часто используется следующая схема исследований, предложенная американским ученым М. Портером и состоящая из четырех основных элементов, характеризующих конкурентов:

- 1) *цели на будущее*. Анализ целей конкурентов позволяет определить степень удовлетворенности конкурентов их позицией на рынке, а также предвидеть возможные действия по изменению существующей расстановки;
- 2) *модели ответной реакции — намерения*. В связи с тем, что определить конкретные действия конкурента часто бывает достаточно сложно, необходимо изучать внешние проявления деятельности конкурентов при различных вариантах развития

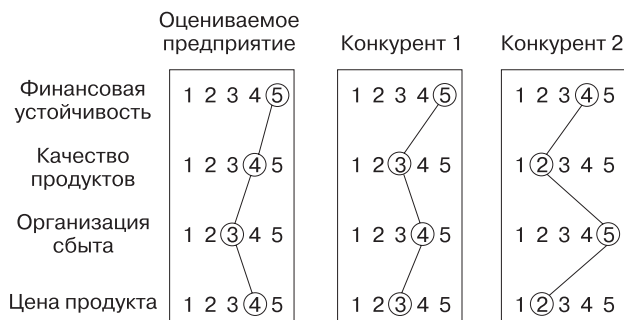
событий, на основе анализа их маркетинговой политики, публичных заявлений и т. д.;

- 3) важным элементом анализа является определение *текущих стратегий*, которые позволяют провести анализ возможных действий конкурента в долгосрочной перспективе;
- 4) следующий шаг исследования конкурентов состоит в изучении их *возможностей* с целью оценки сильных и слабых сторон, определения области уязвимости.

**Оценку возможностей конкурентов целесообразно осуществлять в следующей последовательности:**

- ◆ выявление ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе на рынке. В качестве ключевых факторов успеха могут выступать: показатели финансовой устойчивости предприятия, гибкость деятельности, способность к инновациям, качество услуг и т. д.;
- ◆ построение стратегических профилей возможностей конкурентов: всем участвующим в сравнении предприятиям приписывается определенное количество баллов с использованием механизма ранжирования, в результате получается набор профилей возможностей компании;
- ◆ определение влияния ключевых факторов успеха на выбор стратегии предприятия.

Пример построения стратегических профилей конкурентов представлен на рис. 4.13.



**Рис. 4.13. Стратегические профили конкурентов туристского предприятия**

Стратегические профили конкурентов помогают в прогнозировании действий конкурентов, определении возможных конкурентных

стратегий на основе сравнения имеющихся достоинств и недостатков соперничающих фирм. Те позиции, по которым отмечено превосходство предприятия, можно использовать для укрепления своих конкурентных позиций. А позиции, по которым отмечено превосходство конкурентов, должны быть учтены при разработке стратегии с целью принятия мер, препятствующих конкурентам их использовать.

Данную оценку позиций конкурентов можно дополнить, используя взвешенные оценки конкурентных преимуществ (табл. 4.9). Для этого определяется вес каждого фактора исходя из значимости (сумма весов по всем конкурентным преимуществам должна быть равна 1).

**Таблица 4.10**

**Оценка позиций конкурентов**

Категории конкурентных преимуществ	Вес	Оцениваемое предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2
Финансовая устойчивость	0,2	5/1	5/1	4/0,8
Качество турпродукта	0,35	4/1,4	3/1,05	2/0,7
Организация сбыта	0,1	3/0,3	4/0,4	5/0,5
Цена турпродукта	0,35	4/1,4	3/1,4	2/0,7
<b>Итого</b>	<b>1</b>	<b>4,1</b>	<b>3,85</b>	<b>2,7</b>

Данный метод позволяет дать оценку конкурентоспособности предприятия путем суммирования взвешенных рейтинговых оценок для каждого из конкурентов. Из табл. 4.10 видно, что показатель конкурентоспособности у оцениваемого предприятия выше, чем у его конкурентов.

*Конкурентоспособность предприятия* в целом, определяемая как его способность создавать, выпускать и сбывать товары и услуги, зависит от того, насколько конкурентоспособны товары или услуги.

Конкурентоспособность товара/услуги является важным фактором определения коммерческого успеха предприятия.

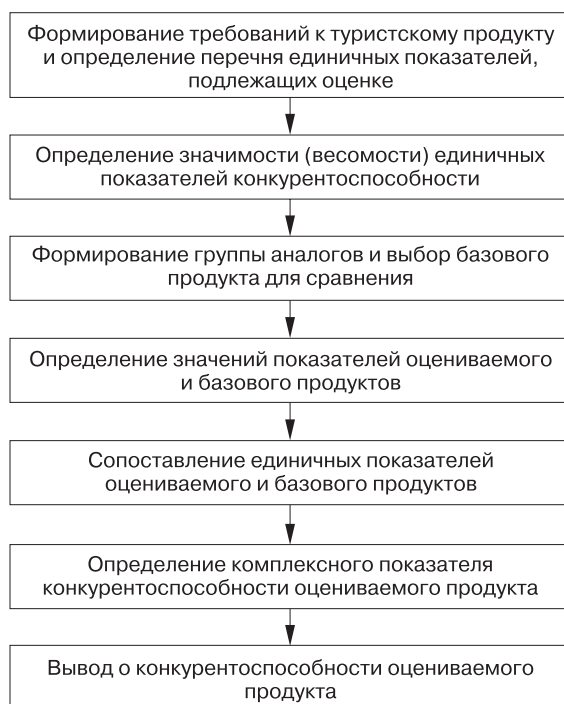
Под *конкурентоспособностью туристского продукта* понимают ряд характеристик продукта, которые являются его преимуществами над конкурирующими продуктами-аналогами и обеспечивают его успех на рынке. Из данного определения видно, что конкурентоспособность может быть выявлена только в результате сравнения туристских продуктов и является величиной относительной. При определении конкурентоспособности услуги рассматривают только

те характеристики, которые представляют интерес для потребителей как с точки зрения удовлетворения определенной потребности, так и с точки зрения затрат потребителя на приобретение и потребление данного продукта.

**Конкурентоспособность туристского продукта характеризуются [27]:**

- ◆ показателями качества (определяют полезный эффект продукта);
- ◆ экономическими показателями (определяют цену потребителя).

Наиболее точная характеристика конкурентоспособности услуг может быть получена с помощью *метода инженерного прогнозирования*. Такая оценка производится в несколько этапов (рис. 4.14).



**Рис. 4.14. Общая схема оценки конкурентоспособности туристского продукта**

Первоначально определяется перечень показателей на основе сформулированных потребителями пожеланий, затем эти показате-

ли ранжируются с позиции потребителей и оцениваются отдельно по каждой из конкурирующих услуг. После этого выбирают «эталон» для сравнения, в качестве которого может служить набор показателей по любой из сравниваемых услуг и предприятий. Затем необходимо провести последовательное сравнение каждого показателя и показателей конкурентов с аналогичным «эталонным» показателем. Итог сравнения — это индексы отдельных показателей конкурентоспособности, показывающие, насколько каждый из показателей отличается от того же показателя конкурентов. Значения оценок единичных показателей конкурентоспособности определяются по формуле [27]:

$$q_i = P_i/P_{i6},$$

где  $q_i$  — значение оценки  $i$ -го сопоставительного показателя конкурентоспособности;  $P_i$  — значение  $i$ -го сопоставительного показателя оцениваемого продукта;  $P_{i6}$  — значение  $i$ -го показателя базового продукта.

Для получения группового индекса, характеризующего соответствие продукта потребности, необходимо объединить их с учетом значимости каждого единичного сопоставительного показателя:

$$J_{\text{с.п.}} = \sum_{i=1}^n q_i \Phi_i,$$

где  $J_{\text{с.п.}}$  — групповой индекс конкурентоспособности по сопоставительным показателям;  $q_i$  — значение оценки  $i$ -го сопоставительного показателя конкурентоспособности;  $\Phi_i$  — весовой коэффициент, учитывающий значимость  $i$ -го показателя конкурентоспособности с точки зрения потребителей;  $n$  — число единичных сопоставительных показателей, принимаемых во внимание при оценке.

Для нахождения группового индекса конкурентоспособности по экономическим показателям необходимо сравнить цены потребления оцениваемого и базового продуктов [27]:

$$J_{\text{э.п.}} = C/C_6,$$

где  $J_{\text{э.п.}}$  — групповой индекс конкурентоспособности по экономическим показателям;  $C$  — цена потребления оцениваемого продукта;  $C_6$  — цена потребления базового продукта.

В результате определяют комплексный показатель конкурентоспособности, при этом используется следующая формула [27]:

$$K = J_{\text{с.п.}} / J_{\text{э.п.}}$$

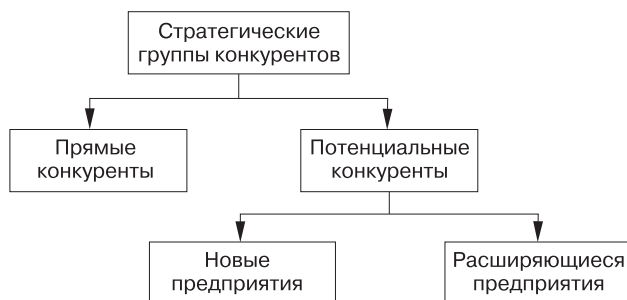
Показатель  $K$  отражает различие между сравниваемыми продуктами в потребительском эффекте, приходящемся на единицу затрат потребителя на их приобретение и потребление.

При  $K > 1$  оцениваемый продукт уступает по конкурентоспособности базовому, при  $K < 1$  — превосходит, при  $K = 1$  конкурентоспособность равная.

Анализ деятельности конкурентов позволяет накопить соответствующую информацию. Информация о конкурентах, сгруппированная по определенным показателям, дает возможность построить *карту стратегических групп*, которая позволяет проанализировать относительные конкурентные позиции фирм, действующих в туристской отрасли.

*Стратегическая группа* — это совокупность соперничающих фирм с одинаковым подходом к конкуренции и одинаковым положением на рынке.

Оценка состояния конкурентной борьбы осложняется тем, что чрезвычайно трудно проводить анализ деятельности всех конкурентов, работающих на рынке. Поэтому выделяются следующие стратегические группы конкурентов (рис. 4.15).



**Рис. 4.15. Стратегические группы конкурентов туристского предприятия**

Различные конкуренты должны быть подвергнуты анализу с разным уровнем глубины. Те, которые оказывают или могли бы оказать существенное влияние на деятельность фирмы, исследуются более тщательно, чем потенциальные конкуренты. Однако следует учитывать тот факт, что «новички» на рынке зачастую несут не меньшую угрозу, чем прямые конкуренты.

**Рассмотрим алгоритм построения карты стратегических групп, который состоит из следующих этапов:**

- а) выделить параметры конкурентных характеристик, которые дифференцируют фирмы туристской отрасли (цены, качество, масштаб деятельности, степень вертикальной интеграции, ассортимент продуктов и т. д.);
- б) нанести на график положение фирм;
- в) сгруппировать фирмы, попадающие в одну стратегическую область;
- г) очертить каждую стратегическую группу, получив площади, пропорциональные доле каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

**При построении карт стратегической группировки надо соблюдать следующие правила [63]:**

- ◆ основные переменные по осям координат не должны быть связаны между собой;
- ◆ эти переменные должны отражать существенные отличия конкурентов;
- ◆ эти переменные должны носить дискретный характер и не обязательно должны быть количественными;
- ◆ если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

Рассмотрим пример построения карты стратегических групп конкурирующих фирм. В табл. 4.11 представлены сведения о фирмах, организующих туры во Францию.

**Таблица 4.11**

**Характеристика туристских предприятий, организующих туры во Францию**

Характеристики	Туристские предприятия						
	1	2	3	4	5	6	7
Цена тура, долл.	350–900	740	610	890	850	700	670–810
Уровень качества	высокий	средний	низкий	высокий	высокий	средний	средний

На основании этих данных можно построить карту, выбрав в качестве переменных параметров цену и уровень качества (рис. 4.16).



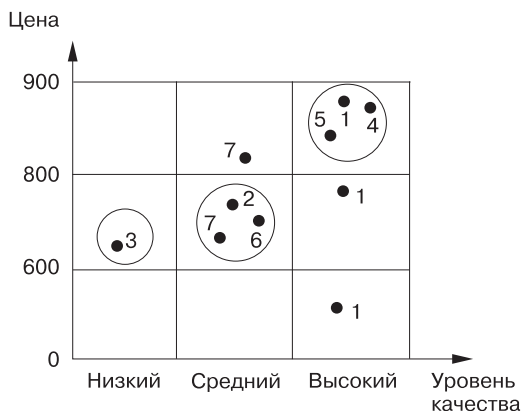


Рис. 4.16. Карта стратегических групп

Чем больше стратегических групп, тем выше степень конкуренции. Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Фирмы, находящиеся в одних и тех же стратегических группах, — ближайшие соперники, следующие ближайшие по рангу соперники — в ближайших группах. Однако фирмы из стратегических групп, далеко стоящие друг от друга на карте, могут при этом практически не составлять друг другу конкуренцию.

**Конкурентная карта может быть построена также с использованием таких показателей, как:**

◆ *занимаемая рыночная доля рынка*, представляющая собой статистическую оценку на определенный момент времени. Согласно Ф. Котлеру и Р. Тернеру, на основании этого показателя выделяются четыре позиции, в которых могут находиться фирмы в конкурентной среде:

- 1) *лидеры рынка* — туроператоры с большой долей рынка, вынужденные постоянно отстаивать свою лидирующую позицию, держать оборону, сохранять за собой первые позиции посредством постоянных инноваций, усовершенствований, создания конкурентных преимуществ;
- 2) *преследователи* — предприятия с сильной конкурентной позицией, основными принципами которых является наступление на отдельный, небольшой участок владений лидера, на его слабые места;

- 3) *последователи* — предприятия со слабой конкурентной позицией. Предприятия, занимающие эту позицию, не участвуют в непосредственной конкурентной борьбе с лидерами или преследователями, а находятся в поиске незаполненных ниш и неохваченных сегментов туристского рынка, на которых и концентрируют свою работу;
- 4) *партизаны* — обитатели рыночных ниш (аутсайдеры). Небольшие предприятия с маленькой долей рынка, работают на незначительном рыночном сегменте, предлагая товар, пользующийся большим спросом;
- ◆ *динамика рыночной доли*, которая определяет степень изменения конкурентной позиции предприятия и выделяет следующие состояния предприятия: предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией; предприятия с улучшающейся конкурентной позицией; предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией; предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией.

Использование этих показателей позволяет построить следующую конкурентную карту рынка, представленную в табл. 4.12 [27].

**Таблица 4.12**  
**Конкурентная карта рынка**

Темпы роста рыночной экономики	Рыночная доля			
	Лидеры рынка	Преследователи	Последователи	Партизаны
Предприятия с быстро улучшающейся позицией	1	5	9	13
Предприятия с улучшающейся позицией	2	6	10	14
Предприятия с быстро ухудшающейся позицией	3	7	11	15
Предприятия с ухудшающейся позицией	4	8	12	16

Данная конкурентная карта рынка отражает 16 возможных положений предприятия, каждое из которых отражает его рыночную долю и потенциальные возможности в конкурентной борьбе. Наиболее сильную позицию занимают предприятия 1-й группы, они являются лидерами рынка и их конкурентная позиция продолжает улучшаться.

ся. Наиболее слабую позицию занимают предприятия группы 16, они являются аутсайдерами и их позиция продолжает ухудшаться.

Если предприятия имеют равную рыночную долю, то внутри каждой из групп для ранжирования предприятий можно использовать показатель стабильности их рыночных долей. Он характеризует степень приверженности клиентов услугам фирмы и показывает, какую часть в общем объеме продаж составляют продажи постоянным потребителям.

### 3. *Разработка конкурентной стратегии.*

После определения места туристских предприятий в системе координат необходимо выбрать конкурентную стратегию маркетинга, так как, находясь в разных конкурентных позициях, фирма выбирает различные стратегии конкуренции. В маркетинговой практике известны три основных вида стратегий в зависимости от занимаемой позиции на рынке.

1. *Наступательная стратегия (атакующая)* предлагает активную, агрессивную позицию фирмы на рынке и преследует цель завоевать и расширить рыночную долю.

**Можно выделить несколько направлений реализации наступательной стратегии:**

- ◆ наступление на сильные стороны конкурента (перехват доли рынка путем достижения превосходства над сильными сторонами конкурента);
- ◆ наступление на слабые стороны конкурента (концентрация усилий на тех продуктах, сегментах или рынках, где конкуренты еще не смогли прочно укрепиться);
- ◆ многоплановое наступление (одновременное осуществление мероприятий в разных направлениях: одновременное снижение цены, запуск новых туров, увеличение рекламных затрат);
- ◆ захват стратегических рубежей (получение конкурентного преимущества в новом, еще не сформировавшемся, но перспективном сегменте);
- ◆ «партизанские нападения» (внезапные узконаправленные нападения по неукрепленным позициям конкурентов);
- ◆ упреждающие действия (мероприятия по созданию конкурентного преимущества, которые конкуренты не смогут или не рискнут повторить).

2. *Оборонительная*, или *удерживающая*, стратегия предполагает сохранение фирмой имеющейся рыночной доли, затрудняя новым фирмам доступ на рынок и удержание своих позиций на рынке. Это мероприятия, носящие характер реакции. Подобный вид стратегии таит в себе опасность, так как требует самого пристального внимания со стороны проводящего ее предприятия к действиям фирм-конкурентов.
3. *Стратегия отступления* является, как правило, вынужденной, а не сознательно выбираемой, результатом которой чаще всего является уход предприятия из отрасли.

Таким образом, *система маркетинговых исследований* конкурентов дает туристскому предприятию возможность:

- ◆ полнее оценить перспективы рыночного успеха, зная о деятельности конкурентов;
- ◆ легче определять приоритеты;
- ◆ быстрее реагировать на действия конкурентов;
- ◆ вырабатывать стратегию максимально возможной нейтрализации сильных сторон конкурентов;
- ◆ повышать конкурентоспособность и эффективность предприятия в целом;
- ◆ обеспечивать информацией о конкурентах сотрудников предприятия и тем самым мотивировать их деятельность;
- ◆ совершенствовать систему обучения и повышения квалификации персонала;
- ◆ лучше защищать и расширять позиции предприятия на рынке.

Все это в комплексе позволит более обоснованно подойти к вопросам разработки стратегии с целью достижения конкурентных преимуществ, учитывающих конкурентный статус предприятия и особенности его рыночного окружения.

## 4.5. Маркетинговые исследования потребителей туристских услуг

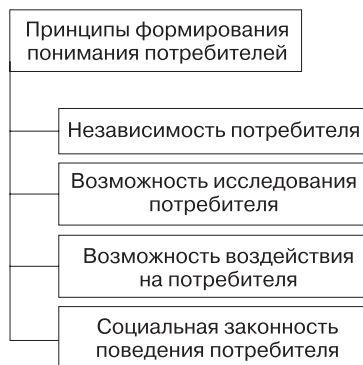
Направления деятельности любой фирмы определяет потребитель, который приобретает туристский продукт по своему собственному усмотрению и тем самым указывает продавцу, что необходимо предлагать на рынке. Именно поэтому изучение потребителей для турист-

ских предприятий можно назвать важнейшим направлением маркетинговых исследований.

**Правильное понимание потребителей предоставляет туристской фирме следующие возможности [27]:**

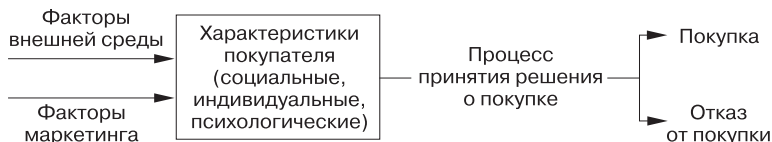
- ◆ прогнозировать их потребности;
- ◆ выявлять услуги, пользующиеся наибольшим спросом;
- ◆ улучшать взаимоотношения с потенциальными потребителями;
- ◆ приобретать доверие потребителей за счет понимания их запросов;
- ◆ понимать, чем руководствуется потребитель, принимая решение о приобретении туристских услуг;
- ◆ выяснять источники информации, используемые при принятии решения о покупке;
- ◆ устанавливать, кто и каким образом оказывает влияние на выработку и принятие решения о приобретении туристского продукта;
- ◆ вырабатывать соответствующую стратегию маркетинга и конкретные элементы наиболее эффективного комплекса маркетинга;
- ◆ создавать систему обратной связи с потребителями туристских услуг;
- ◆ налаживать эффективную работу с клиентами.

Формирование правильного понимания потребителей в маркетинге исходит из следующих принципов, изображенных на рис. 4.17.



**Рис. 4.17. Принципы формирования понимания потребителя**

Методическим приемом, используемым в процессе маркетингового исследования потребителей, является *моделирование поведения потребителей*. В соответствии с бихевиористской моделью покупательского поведения Дж. Уотсона оно представляется как некий «черный ящик» (рис. 4.18).



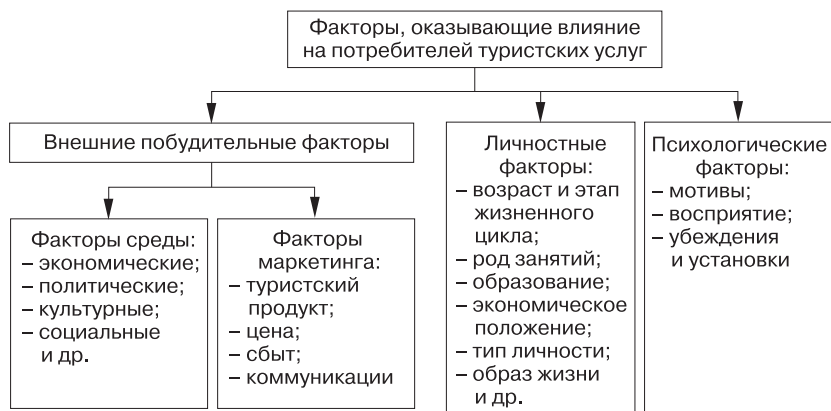
**Рис. 4.18. Модель поведения потребителя туристских услуг**

Из рис. 4.18 видно, что на поведение потребителя оказывают влияние внешние побудительные стимулы, включающие факторы среды и факторы комплекса маркетинга, а также личные характеристики клиента и его мотивы. Причем туристское предприятие может оказывать непосредственное влияние только на факторы маркетинга.

Исходя из модели поведения потребителя становится ясно, что основными задачами маркетингового исследования потребителя являются:

- ◆ изучение факторов, влияющих на клиента;
- ◆ анализ личностных характеристик и мотивов поведения клиента;
- ◆ исследование процесса принятия решения о приобретении туристских услуг.

Все многообразие факторов, влияющих на потребителей туристских услуг, можно разбить следующим образом (рис. 4.19).



**Рис. 4.19. Факторы, оказывающие влияние на потребителей туристских услуг**

Факторы маркетинга будут подробно рассмотрены в последующих главах. Остановимся более подробно на личностных, психологических факторах и факторах среды.

Несмотря на то, что факторы среды не поддаются непосредственному контролю со стороны туристского предприятия, они оказывают весьма существенное влияние на поведение клиентов. Поэтому их следует постоянно учитывать, принимая маркетинговые решения.

К наиболее существенным *экономическим факторам* относятся: динамика инфляционных процессов, состояние рынка товаров и услуг, складывающиеся валютные курсы, процентные ставки и т. д.

На *факторы политического характера* существенное влияние оказывают законы и нормативные акты, принимаемые государством.

Самое непосредственное воздействие на клиентуру оказывают факторы *культурного порядка*. В связи с тем, что культура определяет ценности общества, а культурные нормы влияют на жизнь людей и их поведение, необходимо учитывать малейшие сдвиги в развитии культуры, предлагая новые туристские услуги.

**К основным социальным факторам, оказывающим влияние на поведение потребителей, относятся:**

- ◆ социальное положение — принадлежность к тому или иному социальному классу, члены которого обладают одинаковыми интересами, ценностями, поведением и ведут одинаковый образ жизни;

- ◆ референтные группы — совокупность людей, влияющая на позицию, занимаемую человеком, и его поведение;
- ◆ семья;
- ◆ социальные роли (нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности в группе) и статусы (реальное положение личности в системе отношений).

Исключительное значение для туристской деятельности имеет знание *личностных факторов*. Это связано с тем, что они оказывают влияние на вид предлагаемых услуг, выбор мест их приобретения, возможный размер цены, которую потребитель готов заплатить за предоставленные услуги, способы, при помощи которых можно повлиять на клиента и склонить его на свою сторону.

Одним из основных критериев, по которому туристские предприятия определяют сегмент рынка, является *возраст и этап жизненного цикла*. Структура потребления индивида зависит от того, на какой стадии жизненного цикла находится его семья.

**Жизненный цикл человека включает следующие этапы:**

1. Этап холостой жизни (молодые одиночки, живущие отдельно от родителей).
2. Юные молодожены без детей.
3. «Полное гнездо» — первая стадия (младшему ребенку меньше шести лет).
4. «Полное гнездо» — вторая стадия (младшему ребенку шесть лет и более).
5. «Полное гнездо» — третья стадия (пожилые супруги с детьми, находящимися на их попечении).
6. «Пустое гнездо» — первая стадия (пожилые супруги, дети которых уже живут отдельно, глава семьи работает).
7. «Пустое гнездо» — вторая стадия (пожилые супруги, дети которых живут отдельно, глава семьи на пенсии).
8. Вдовствующее лицо работает.
9. Вдовствующее лицо на пенсии.

Следующим немаловажным фактором, в значительной степени определяющим потребление и, следовательно, поведение потребителя на рынке, является *экономическое положение* (уровень дохода, стабильность, наличие сбережений). Потребитель, обладающий круп-



ными материальными средствами, имеет больше возможностей выбирать предлагаемые товары.

*Род деятельности* также влияет на спрос клиентов и их поведение на рынке, которое будет отличаться у рабочего и инженера, экономиста и филолога и т. д.

Тесно связано с профессией *образование*, однако, имея, в принципе, одинаковое образование, люди могут иметь разные профессии. Рядом исследований выявлено, что по мере изменения уровня образования как отдельной личности, так и социальных групп в регионах следует ожидать переориентации спроса на рынке. Поэтому, учитывая уровень образования клиентов, можно выяснить их общность интересов, а также упростить обслуживание и сопровождение группы.

В анализе покупательского поведения может быть полезно знание отличительных свойств личности — *тип личности*, так как каждый человек обладает только ему присущим характером, т. е. определенными психологическими качествами, которые он проявляет в окружающей обстановке.

Всесторонний «портрет» человека в его взаимодействии с окружающей средой рисует *образ жизни*, который выражается в активности человека, его интересах, мнениях, поступках и увлечениях. Замечено, что люди одного и того же социального класса, уровня культуры, профессиональной принадлежности ведут, тем не менее, разный образ жизни.

На основе массовых опросов населения, исходя из указанных характеристик можно построить *профили*, или *стереотипы поведения людей*, придерживающихся того или иного стиля жизни (по осям могут быть расположены соответственно «материальные ценности — духовные ценности» и «движение — оседлость»).

Некоторыми исследователями строится *пирамида стилей жизни*. Основу пирамиды составляют люди с небольшими доходами. Затем следуют три группы достаточно уверенных в себе людей. Это — «примерные граждане», «молодые волки» и «победители». Следующую группу составляют интроверты, в частности эгоцентричные люди, творческие работники. На вершине пирамиды находятся «мудрые», которые сочетают в себе, с одной стороны, силу и решительность для достижения поставленных целей, а с другой — чувствительность, присущую интровертам [27].

Среди психологических факторов наибольшее значение отводится анализу того, почему люди совершают те или иные приобретения, т. е. тщательному изучению мотивов поведения человека.

*Мотивы путешествий* — это причина (потребность), при отсутствии которой данная поездка не состоялась бы. Существует огромное количество теорий мотивации, каждая из которых объясняет поведение человека по-разному. В наиболее общем виде целесообразно выделить пять основных групп мотивации путешествий (рис. 4.20) [40].



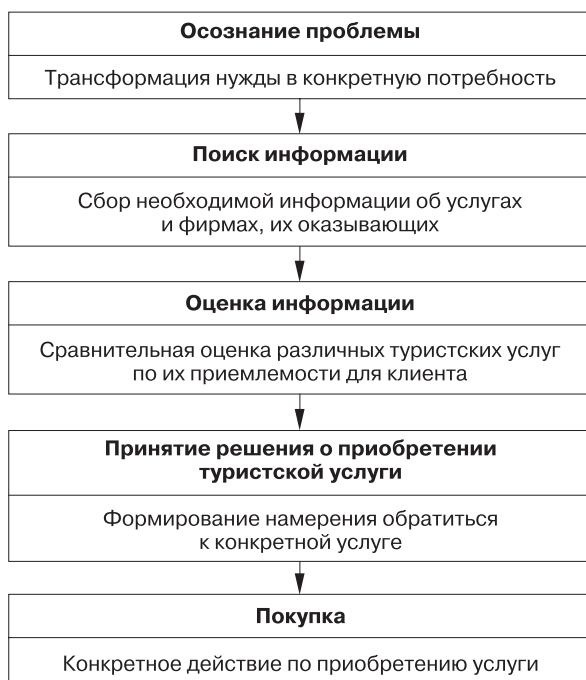
**Рис. 4.20. Мотивация путешествий**

Таким образом, изучение характера и механизма влияния разнообразных факторов на поведение потребителей туристских услуг дает возможность определить вероятную реакцию клиентов на те или иные предложения туристского предприятия.

Для эффективной организации маркетинговой деятельности необходимо учитывать не только способы влияния на покупателей, анализ его мотивов, но и как потребитель принимает решение в отношении туристского продукта (процесс покупки).

*Процесс покупки* — это продвижение туристского продукта к потребителю с момента, когда потребность в нем возникает в сознании, до того момента, пока проводится анализ совершенной покупки [27].

Процесс покупки в маркетинге рассматривается как процесс решения, поскольку он представляет собой ступени (рис. 4.21), требующие постоянного принятия решений.



**Рис. 4.21. Процесс принятия решения о приобретении туристской услуги**

В ходе принятия решения о покупке люди могут играть одну или несколько ролей, которые представлены в табл. 4.13.

Однако работа по маркетингу не заканчивается актом продажи услуги. Необходимо еще определить, остался ли потребитель удовлетворен приобретенным продуктом. Удовлетворенность потребителя зависит от того, насколько потребительские свойства продукта соот-

**Таблица 4.13**

**Роли, которые играют люди в ходе совершения покупки**

Роль	Характеристика
Инициатор	Человек, которому пришла идея совершить покупку, отправиться в путешествие
Авторитет	Человек, к мнению которого при принятии окончательного решения прислушиваются

Роль	Характеристика
Лицо, принимающее решение	Человек, который принимает окончательное решение в целом по обсуждаемому вопросу или по какой-то его части
Покупатель	Человек, фактически совершивший покупку
Пользователь	Тот, кто употребляет купленный товар или пользуется оплаченной услугой

ветствуют его ожиданиям. Результаты данного сравнения предопределяют поведение клиента туристского предприятия в будущем. В том случае, когда потребитель остался удовлетворен поездкой, в случае новой необходимости он наверняка снова обратится к услугам туристской фирмы. Кроме того, удовлетворенный потребитель — отличная реклама для туристского предприятия, в то время как о каждом случае недовольства одного потребителя узнают 9–10 потенциальных клиентов.

Широкое распространение в практике маркетинга получили следующие **методы оценки степени удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей**:

- ◆ жалобы и предложения;
- ◆ опросы потребителей;
- ◆ использование клиентов-«невидимок»;
- ◆ анализ причин уменьшения числа клиентов.

Очень часто в качестве исходной информации используются сведения о жалобах и претензиях, поступивших от потребителей. Однако в связи с тем, что не все потребители фиксируют свои претензии официально, в данной области необходимо проводить специальные исследования.

Исследования, проведенные среди различных групп потребителей, выявили, что [27]:

- ◆ только 3% сделок фирмы приводят к жалобам, адресованным непосредственно на фирму;
- ◆ примерно 15% сделок становятся объектом косвенных жалоб (например, друзьям, знакомым, соседям);
- ◆ 30% сделок создают проблемы для клиентов, но не приводят ни к каким формам контакта с фирмой.

При этом необходимо учитывать, что число устных жалоб, высказываемых клиентами сотрудникам предприятия, превышает по некоторым оценкам число письменных как минимум в десять раз. Ущерб для туристского предприятия может быть уменьшен в той степени, в которой оно эффективно удовлетворяет заявленные жалобы.

Поэтому важно регулярно измерять степень удовлетворенности/неудовлетворенности клиентуры и идентифицировать причины недовольства. Подобный анализ тем более важен, что в большинстве случаев клиент, который видит, что его жалоба рассмотрена, возможно, снова обратится в фирму. Исследованиями, проводимыми в этой области, выявлено, что среди неудовлетворенных клиентов, выразивших недовольство и получивших хороший отклик, уровень повторных покупок равен 91%.

Однако использование только жалоб не всегда достаточно для получения полной информации о степени неудовлетворенности потребителей, необходимо также проводить прямой опрос потребителей.

Таким образом, основой успешной деятельности в сфере туризма является удовлетворение требований потребителей. Только через понимание поведения потребителя и удовлетворение его потребностей туристские предприятия могут рассчитывать на свою популярность.

## Контрольные вопросы

1. Что такое маркетинговые исследования? От соблюдения каких требований зависит их эффективность и результативность?
2. Охарактеризуйте основные этапы маркетингового исследования.
3. Что такое рабочая гипотеза? Какие ее виды вам известны?
4. Дайте определение выборки. В чем состоит составление плана выборки?
5. Как выглядит примерная структура отчета о результатах проведенного маркетингового исследования?
6. Какие существуют формы проведения маркетинговых исследований?
7. Перечислите основные направления маркетинговых исследований туристского предприятия.
8. Что такое среда маркетинга туристского предприятия? Какими параметрами она характеризуется?

9. Какие подсистемы образуют внешнюю среду предприятия сферы сервиса и туризма?
10. В чем состоит основная задача исследования внешней среды туристского предприятия?
11. Что такое внутренняя среда туристского предприятия? Какие элементы являются объектами анализа внутренней среды турпредприятия?
12. Основная цель анализа внутренней среды туристского предприятия.
13. Перечислите возможные сильные и слабые стороны туристского предприятия, а также возможности и угрозы, заключенные во внешней среде.
14. Что следует понимать под конкурентными преимуществами предприятия индустрии туризма?
15. В чем заключается методика *SWOT*- и *STEP*-анализа?
16. Что такое конъюнктура туристского рынка? Каковы основные этапы анализа конъюнктуры рынка туризма?
17. В чем сущность и назначение конъюнктурного прогноза?
18. Какие выделяют виды прогноза в зависимости от технологии их разработки? Дайте их краткую характеристику.
19. Какие методы используются при составлении прогнозов?
20. Раскройте сущность и назначение разработки сценария. В чем состоит отличие сценария от прогноза?
21. Что такое емкость и доля туристского рынка?
22. Что обычно понимают под конкуренцией на туристском рынке? Какие факторы влияют на силу конкурентной борьбы на туристском рынке?
23. С какими видами конкуренции сталкивается туристское предприятие в рыночной экономике? В чем состоят принципиальные отличия между ними?
24. В чем сущность модели пяти сил конкуренции и каковы возможности ее использования для туристского предприятия?
25. Что понимается под стратегической группой?
26. Как строится карта стратегических групп?
27. Какие элементы деятельности конкурентов, согласно М. Портеру, следует исследовать при анализе их работы?

28. Охарактеризуйте возможные виды конкурентных стратегий туристского предприятия.
29. Какие преимущества дает туристскому предприятию исследование потребителей?
30. Какие принципы следует соблюдать для правильного понимания потребителей?
31. Охарактеризуйте основные элементы, составляющие модель поведения потребителя.
32. Перечислите факторы, оказывающие влияние на потребителей туристских услуг.
33. Каковы типичные этапы процесса принятия решения о приобретении туристской услуги?
34. В чем состоит послепродажная работа с потребителем?

## 5. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

---

### 5.1. Стратегическое маркетинговое планирование деятельности туристского предприятия

Планирование маркетинга в условиях рынка состоит из двух частей:

- ◆ стратегическое планирование;
- ◆ тактическое (текущее) планирование (планирование маркетинга).

*Стратегическое планирование маркетинга туристского предприятия* — это процесс разработки стратегии маркетинга для достижения целей фирмы на основе поддержания стратегического соответствия между усилиями фирмы и ее потенциальными возможностями в сфере маркетинга.

Туристский бизнес является динамично развивающейся и прибыльной отраслью. Одним из инструментов управления развитием фирмы, помогающим удержаться ей на рынке, является стратегия компании.

*Стратегия* туристского предприятия в общем виде представляет собой совокупность его главных целей, путей и способов их достижения.

Разработка стратегии компании включает следующие этапы, представленные на рис. 5.1.

Ситуационный анализ основывается главным образом на результатах маркетинговых исследований.

**Типичные цели туристских предприятий могут быть объединены в следующие группы:**

- ◆ *экономические* (увеличение объема продаж, прибыли, доли рынка, конкурентоспособности, выявление новых сегментов рынка, достижение лидерства на рынке, улучшение сбыта, рационализация



### 5.1. Стратегическое маркетинговое планирование деятельности туристского предприятия 169

продукта, предупреждение устаревания некоторых видов услуг и т. д.);

- ◆ *имиджевые* (повышение престижа, известности, имиджа туристского предприятия);
- ◆ *социальные* (развитие продуктов, которые способствуют охране окружающей среды, содействуют определенному улучшению социальных условий, позитивно сказываются на занятости населения и т. д.).



Рис. 5.1. Этапы стратегического планирования

Отношение к стратегическому планированию у руководителей туристских компаний существенно изменилось. Раньше подавляющее большинство директоров турфирм на вопрос о конечной цели развития своей компании отвечали: «Получение стабильной высокой прибыли». Сегодня цели развития видятся несколько иначе (табл. 5.1).

Как видно из таблицы, сумма значений в графе ответов превышает 100%, таким образом, для ряда руководителей существует не один,

а два и даже несколько стратегических ориентиров. Это означает, что стратегические цели достигаются поэтапно, а руководители туристских предприятий все больше внимания уделяют комплексным стратегиям развития.

**Таблица 5.1**

**Стратегические цели развития фирмы**

Цель стратегии развития	Доля руководителей туристских компаний, %
Высокий авторитет и репутация торговой марки (бренда)	53
Достижение высокого качества и комплексности обслуживания	49
Достижение высокого уровня профессионализма и компетентности по выбранным направлениям	44
Получение стабильной высокой прибыли	38
Расширение клиентской базы, привлечение к продукту все более многочисленных слоев потребителей	37
Занятие лидирующих позиций на рынке по выбранному направлению	31
Завоевание региональных рынков России	29
Разработка и вывод на рынок комплексного и высококонкурентоспособного продукта	25

При выработке целей необходимо придерживаться в отношении них следующих требований: конкретность и измеримость, достижимость, избирательность, ориентированность во времени.

При разработке альтернативных стратегий целесообразно использовать апробированные практикой маркетинга модели. В рамках этих моделей туристское предприятие может оценить свои возможности, продукты, рынки, состояние конкуренции, потребителей и направления деятельности. На основе полученных оценок распределяются усилия и ресурсы туристского предприятия и разрабатываются соответствующие маркетинговые стратегии.

При разработке маркетинговых стратегий применяется *модель конкуренции М. Портера*. Она выделяет два типа конкурентных преимуществ: более низкие издержки и специализацию. Смысл, вкладываемый в эти термины, следующий.

*Низкие издержки* связаны с таким показателем экономической деятельности предприятия, как эффект масштаба, за счет которого маркетинговые затраты на реализацию туристских услуг убывают до определенного значения величины объема выпуска, а затем возрастают. Чтобы достичь конкурентного преимущества, туристское предприятие должно быть в состоянии организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с продуктом, чем конкуренты.

*Специализация* связана с существованием эффекта освоения (опыта), т. е. по мере накопления опыта при реализации турпродукта, доработки технологических процессов маркетинговые затраты с увеличением объемов реализации в процессе освоения туристских услуг убывают до определенного значения, а затем возрастают.

Эффект опыта отличается от эффекта масштаба. Эффект масштаба обусловлен размером операций, тогда как эффект опыта проявляется со временем.

На основе этих показателей выделяют следующие виды маркетинговых стратегий (рис. 5.2).



**Рис. 5.2. Виды маркетинговых стратегий туристского предприятия**

1. *Стратегия массового маркетинга (лидерство в области издержек)* предполагает достижение конкурентных преимуществ по издержкам. Используя эту стратегию, фирма ориентируется на широкий круг клиентов, чьи потребности имеют схожие черты.

**Стратегия достижения лидерства по издержкам наиболее успешна, если:**

- ◆ производимый продукт стандартен;
- ◆ ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна;
- ◆ различия в цене для покупателя существенны;
- ◆ ценовая власть покупателей значительна;
- ◆ эластичность спроса по цене высока.

На практике данная стратегия применяется по отношению к популярным массовым направлениям отдыха, на которых туристское предприятие имеет определенный опыт работы, каналы распространения, позволяющие обеспечивать крупные объемы туристических отправок с постоянной регулярностью. Коммерческие интересы туристского предприятия достигаются не за счет высокой доли рынка, а за счет достижения больших объемов продаж на рынке. Стратегия минимизации издержек для туристского предприятия означает *необходимость минимизирования* как отпускных цен поставщиков (что требует определенных финансовых возможностей и сопряжено с риском), так и своих собственных постоянных и переменных издержек.

Однако данная стратегия имеет ряд существенных недостатков:

- ◆ она менее гибкая и не всегда может соответствовать реальным потребностям туристского рынка;
- ◆ недорогие туры привлекают более «бедный», хотя и многочисленный сегмент рынка, который, однако, не может позволить себе частые путешествия;
- ◆ падение качества обслуживания туристов.

2. *Стратегия дифференцированного маркетинга* заключается в том, что туристское предприятие предлагает продукты, значительно отличающиеся от услуг конкурентов, направленные на удовлетворение специфических нужд потребителей. Чем сильнее отличия предлагаемых товаров от других аналогичных товаров, тем значительнее преимущества компании.

Успешная дифференциация позволяет фирме сглаживать ценовую власть покупателей, установить повышенную цену на товар, увеличить объем продаж на этой основе, выстроить дополнительные барьеры входа для потенциальных конкурентов путем формирования собственного бренда, избежать угроз со стороны товаров-заменителей.

Стратегия дифференциации не требует крупных вложений в свое осуществление, однако является самым коротким путем к достижению потребительской идентификации данного турпредприятия с направлением или видом тура, на продаже которых он специализируется. Среди основных преимуществ стратегии дифференциации можно выделить низкую чувствительность потребителей к изменениям цены в связи с тем, что существует определенная связь потребителей с имиджем предприятия, что создает возможность конкурировать с це-

новыми лидерами. Кроме того, имидж и высокая прибыль облегчают отношения с поставщиками.

Риск стратегии дифференциации обусловлен возможностью установления слишком высокой цены, недоступной потребителю, и резкого изменения системы ценностей, при котором имидж предприятия может потерять свое значение.

3. *Стратегия целевого (концентрированного) маркетинга* предполагает, что фирма концентрирует свои усилия на одном или нескольких немногочисленных сегментах рынка и предлагает продукты в расчете на удовлетворение потребностей именно этих групп клиентов. Лидерство в специфическом сегменте достигается через низкие затраты и цены или уникальность предложения либо то и другое вместе.

Такой стратегии следует большинство небольших и не имеющих значительных рыночных или финансовых возможностей туристских предприятий, так как она не требует существенных усилий, ограничивая рекламную кампанию и другие маркетинговые мероприятия только границами одного сегмента. Фирма обеспечивает прочную рыночную позицию в выбранных сегментах, поскольку имеет подробнейшую информацию о требованиях этих сегментов, прекрасно знает особенности запросов потребителей и пользуется у них хорошей репутацией. Однако данная стратегия может привести к росту зависимости турпредприятия от потребителей, любое изменение в сегменте может негативно сказаться на деятельности предприятия.

Фирмы все больше переходят от методов массового и дифференцированного маркетинга к технике целевого (концентрированного) маркетинга, который помогает им полнее выявлять имеющиеся маркетинговые возможности. Вместо того, чтобы распылять свои маркетинговые усилия, фирма сможет сфокусировать их на покупателях, наиболее заинтересованных в приобретении товара.

Однако более безопасной и стабильной, с точки зрения стратегических успехов, представляется *стратегия дифференцированного маркетинга*, и фирмы предпочитают работать одновременно на нескольких рыночных сегментах. Кроме того, стратегия концентрированного маркетинга возможна на определенный период как временная, например обеспечивающая концентрацию усилий, для освоения новых сегментов рынка и расширения своей деятельности. Однако, как только эта задача решена, фирма переключается на дифференцированную стратегию или проводит ее по основным продуктам парал-

тельно со стратегией концентрированного маркетинга по новому узкому сегменту рынка для конкретного продукта.

При поиске альтернативных стратегий может быть использована *матрица Ансоффа «продукт—рынок»* (рис 5.3).

Рынок \ Товар	Существующий	Новый
	Существующий	Новый
Существующий	Рост рыночной доли (глубокое проникновение на рынок)	Развитие товара (расширение номенклатуры)
Новый	Развитие рынка (расширение границ)	Диверсификация

**Рис. 5.3. Матрица Ансоффа «продукт—рынок»**

Матрица образует четыре поля, характеризующие положение фирмы в зависимости от сочетания двух факторов (развития и обновления рынка и продукта):

- ◆ фирма выступает на существующем рынке с существующим (старым) продуктом;
- ◆ фирма выступает на существующем рынке, но с новым продуктом;
- ◆ фирма выступает на новом рынке, но с существующим продуктом;
- ◆ фирма выступает на новом рынке с новым продуктом.

**Матрица позволяет выработать четыре стратегии маркетинга:**

- ◆ *Стратегия глубокого проникновения на рынок* направлена на увеличение объема продаж уже достаточно известного туристского продукта на рынке, который растет или еще не насыщен. Это достигается путем интенсивной рекламы, разнообразных форм стимулирования сбыта и продажи.
- ◆ *Стратегия разработки продукта* предполагает внедрение улучшенных или новых видов туристских услуг на известном для туристского предприятия рынке.
- ◆ *Стратегия развития рынка* ориентирована на выявление новых сегментов рынка, где спрос был бы достаточным для продажи существующих продуктов и получения запланированной прибыли.

### 5.1. Стратегическое маркетинговое планирование деятельности туристского предприятия 175

- ◆ *Стратегия диверсификации* используется при необходимости расширения сферы деятельности предприятия, путем предложения новых туристских продуктов на новых рынках.

Выбор той или иной стратегии зависит от ресурсов предприятия и его готовности к риску. Если фирма имеет большие ресурсы, но не желает рисковать, она может использовать стратегию разработки продукта. Если же ресурсов недостаточно, можно избрать стратегию развития рынка.

Величина риска, связанная с отдельными альтернативными стратегиями, неодинакова. По данным исследований немецких специалистов, вероятность успеха различных стратегий и расходы, связанные с их реализацией, выглядят следующим образом (табл. 5.2) [24].

**Таблица 5.2**

**Оценка альтернативных стратегий на основе матрицы Ансоффа «продукт—рынок»**

Стратегия	Вероятность успеха, %	Расходы
Глубокое проникновение на рынок	50	Базис
Разработка продукта	30	Увеличение в 8 раз
Развитие рынка	20	Увеличение в 4 раза
Диверсификация	5	Увеличение в 12–16 раз

По результатам исследования ряда туркомпаний специалистами экспертно-аналитической группы ЭКСПАНС условно было выделено несколько основных видов стратегий развития, которых придерживаются туристские предприятия:

- ◆ *сегментная стратегия* — аналогична стратегии целевого (концентрированного) маркетинга;
- ◆ *технологическая стратегия* уделяет основное внимание системе обслуживания клиентов, повышая удобства взаимодействия клиента с компанией. Фирмы, использующие данную стратегию, много внимания уделяют информационным технологиям, сети Интернет, посредством которой устанавливают связь с клиентами и реализуют различные аспекты турпредложений. Данные компании взаимодействуют с телекоммуникационными фирмами и совместно с ними предлагают новое качество коммуникаций туристам, выезжающим за рубеж. Компании, выбравшие данную

стратегию развития, выбирают, как правило, несколько (два-три) основных направлений, пользующихся в настоящее время достаточно высоким спросом. Причем эти направления не дублируют, а дополняют друг друга. Однако данная стратегия требует значительных затрат, поэтому под силу лишь небольшому числу туристских предприятий, причем средства, вложенные в развитие порой весьма сложных технологий реализации турпродукта, не всегда окупаются;

- ◆ *профессиональная стратегия* близка к технологической стратегии с той лишь разницей, что в основе новых технологий обслуживания лежит высокий уровень профессионализма сотрудников, постоянное вложение средств в повышение квалификации, обучение. Турфирмы, выбравшие данную стратегию развития, как правило, выбирают два-три основных и несколько сопутствующих направлений. В таких компаниях руководство уделяет одинаковое внимание как манере поведения сотрудников и особенностям общения с клиентом при визуальном или телефонном контакте, так и грамотному маркетинговому и рекламному планированию. Денежные вложения в повышение профессионального уровня сотрудников достаточно значительны, что в целом снижает рентабельность турпродукта. Однако данная стратегия помогает избежать текучести кадров и способствует приобретению стабильного стратегического клиента;
- ◆ *репутационная стратегия* предполагает, что все организационные и финансовые усилия необходимо направлять в продвижение бренда, закрепление в потребительском сознании авторитета и репутации фирмы, повышение степени известности торговой марки среди массового туриста. Данная стратегия под силу лишь крупным фирмам, обладающим значительными финансовыми возможностями, которых требует реклама и PR. Компании, выбравшие данную стратегию, как правило, не уделяют должного внимания технологиям обслуживания. Как показывают наблюдения, репутационная стратегия становится определенным этапом развития фирм, пытающихся создать собственную сбытовую сеть.

Выбор той или иной стратегии зависит от возможностей предприятия и рискованности действий. Все стратегии, реализуемые на предприятии, должны быть согласованы между собой, а также с миссией предприятия, перспективным состоянием внешней среды, конкурентным статусом предприятия.



## 5.2. Текущее планирование маркетинговой деятельности предприятия сервиса и туризма

Стратегическое планирование фирмы определяет, какими производствами она будет заниматься, и излагает задачи этих производств. *Текущий план* представляет собой совокупность отдельно разработанных планов по каждому товару и каждому рынку. Все эти планы в совокупности обозначаются одним термином «План маркетинга».

Для выбранной стратегии разрабатывается *программа или план маркетинга туристского предприятия*, являющаяся составной частью общего бизнес-плана туристского предприятия и призванная решить следующие основные задачи:

- ◆ изучить перспективы развития туристского предприятия;
- ◆ оценить ресурсы, необходимые для осуществления комплекса маркетинга;
- ◆ определить ответственных лиц по выполнению программы;
- ◆ обозначить сроки ее выполнения.

Таким образом, на этапе разработки программы речь идет в основном о выборе, значении и форме элементов маркетинга, об объединении их в наиболее оптимальный с точки зрения поставленных целей комплекс, а также о распределении финансовых средств в рамках бюджета маркетинга.

Структура маркетинговых программ может быть различной. Однако суть их, как правило, типичная и содержит следующие разделы (рис. 5.4).

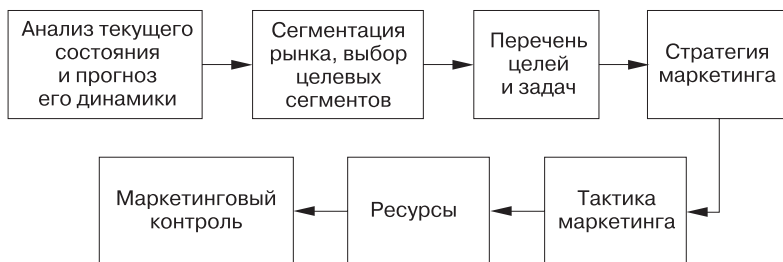


Рис. 5.4. Этапы текущего планирования маркетинговой деятельности туристского предприятия

В начале программы освещаются итоги деятельности предприятия за предыдущий период, анализ текущего состояния и прогноз его динамики. Затем приводятся краткий анализ и прогноз отобранного в результате маркетинговых исследований целевого рынка. Далее указываются основная цель или цели фирмы на последующий планируемый период деятельности, а также основные глобальные направления выбранной маркетинговой стратегии.

Наибольшую часть программы маркетинга занимает описание инструментария и способов реализации поставленных стратегических целей, т. е. набор конкретных маркетинговых мероприятий по реализации частных конкретных стратегий комплекса маркетинга.

В большинстве маркетинговых программ указываются содержание и план маркетинговых исследований, методика информационного обеспечения, определяются потребности в ресурсах (денежных, материальных, трудовых и др.).

В заключительной части программы дается предварительная оценка эффективности программы, предусматриваются меры по контролю за ходом ее выполнения, а также приводится расчет бюджета маркетинга.

Более подробно остановимся на методах разработки бюджета маркетинга. В практике маркетинга используются различные методы формирования бюджета. Однако очевидно, что ни один из них не является универсальным и совершенным. Рассмотрим наиболее распространенные методы определения бюджета маркетинга.

При подходе *финансирование «от возможностей»* на долю маркетинга обычно приходится лишь то, что остается после удовлетворения других сфер деятельности предприятия. Данный метод применяется многими фирмами, однако имеет массу недостатков, прежде всего, невозможность разработки долгосрочных маркетинговых программ, планирования комплекса маркетинга и всей деятельности фирмы в связи с произвольным выделением конкретных сумм, их непредсказуемостью из года в год.

*Метод «фиксированного процента»* основан на отчислении определенной доли либо от предыдущего объема продаж (пример 1), либо от предполагаемого объема продаж.

#### **Пример 1.**

Объем продаж увеличился на 10%.

Бюджет прошлого года 30 000 долл.

Расчетный бюджет 33 000 долл.

**Пример 2.**

Норматив затрат на маркетинг 1 долл. на 5 долл. продаж.

Прогноз продаж 1 млн долл.

Расчетный бюджет 200 000 долл.

Этот метод достаточно прост и часто применяется на практике. Однако он же и наименее логичен, поскольку ставит причину (маркетинг) в зависимость от следствия (объема продаж). Таким образом, развитие маркетинга становится возможным лишь в случае успеха, т. е. в случае высокого объема продаж. Если же объем продаж уменьшается, то вслед за этим пропорционально падает и величина отчислений на маркетинг.

*Метод «соответствия конкуренту»* предполагает учет практики и уровня затрат на маркетинг конкурирующих фирм с поправкой на соотношение в силах и долю на рынке. Для его реализации необходимо наличие ряда условий: во-первых, подбор конкурента, близкого по ресурсам, интересам и рыночной позиции; во-вторых, определение (хотя бы приблизительно) размеров маркетингового бюджета конкурента, что весьма затруднительно.

**Пример 3.**

Главный конкурент увеличил расходы на маркетинг на 2%.

Бюджет прошлого года 50 000 долл.

Расчетный бюджет 51 000 долл.

При этом следует учитывать, что данный метод разработки бюджета маркетинга не отличается оптимальностью, поскольку нет никакой гарантии, что избранный фирмой для подражания конкурент рационально формирует свой бюджет.

*Метод максимальных расходов* предполагает, что на маркетинг необходимо расходовать как можно больше средств. Слабость данного подхода состоит в пренебрежении способами оптимизации расходов, что может привести фирму к серьезным финансовым затруднениям.

*Метод на основе целей и задач* требует стройной системы четко сформулированных целей и задач. Суть метода сводится к подсчету затрат, которые предстоит произвести в рамках отдельных маркетинговых мероприятий, обеспечивающих достижение соответствующих целей. К данному методу обращаются лишь немногие фирмы, так как осуществление конкретных расчетов представляется достаточно сложным и отнимает много времени.

**Пример 4.**

Цель 1 — увеличить сбыт тура А на 5%.

Цель 2 — внедрить тур Б и добиться 15% доли рынка.

Цель 3 — повысить уровень положительного отношения к предприятию с 60 до 75%.

Калькуляция затрат исходя из плана действия.

Расчетный бюджет 73 000 долл.

*Метод учета программы маркетинга* предполагает тщательный учет издержек на достижение конкретных целей, но не самих по себе, а в сравнении с затратами при других возможных комбинациях средств маркетинга, т. е. наличии альтернатив реализации маркетинговой стратегии.

Наиболее обоснованным будет бюджет, составленный на основе интегрированного подхода с использованием отдельных элементов всех рассмотренных приемов.

Таким образом, расчет бюджета предполагает не только подсчет общих расходов, но и распределение их по основным направлениям маркетинговой деятельности: маркетинговые исследования, разработка продуктов, реклама, стимулирование сбыта и т. д.

## **Контрольные вопросы**

1. Понятие стратегического маркетингового планирования туристского предприятия.
2. Какие конкурентные преимущества предприятий сферы сервиса и туризма выделяют согласно модели конкуренции М. Портера?
3. Дайте характеристику основным видам маркетинговых стратегий туристского предприятия.
4. Что представляет собой текущее планирование маркетинга туристского предприятия?
5. Каковы основные методы определения бюджета маркетинга для предприятий сферы сервиса и туризма?

## 6. ЦЕЛЕВОЙ МАРКЕТИНГ УСЛУГ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА И ТУРИЗМА

---

### 6.1. Сегментация туристского рынка

Ситуация на российском рынке туристских услуг складывается сегодня таким образом, что наблюдается насыщенность его турфирмами, что ведет к ужесточению конкуренции. При этом большинство туристских предприятий имеют ограниченные финансовые, трудовые и другие ресурсы. Следовательно, турфирмы не могут распылять свои усилия с целью удовлетворения потребностей всех клиентов. Поэтому для эффективной и прибыльной деятельности берут на вооружение *концепцию целевого маркетинга*, в основе которой лежит *сегментация рынка* и выбор целевых сегментов рынка.

*Сегментация туристского рынка* — это деятельность по классификации потенциальных потребителей туристских услуг в соответствии с качественными и количественными особенностями их спроса.

*Сегмент туристского рынка* — это часть рынка туристских услуг, обладающая определенными общими признаками.

Сегментация рынка — один из важнейших инструментов маркетинга в туризме. Практика маркетинга в туризме убедительно свидетельствует, что сегментация рынка дает возможность:

- ◆ выбрать наиболее перспективный целевой рынок;
- ◆ удовлетворить потребности клиентов в максимальной степени;
- ◆ выбрать оптимальную маркетинговую стратегию;
- ◆ установить достижимые и реальные цели;
- ◆ обеспечить повышение конкурентоспособности как предлагаемых услуг, так и предприятия в целом;
- ◆ оптимизировать маркетинговые затраты туристского предприятия;
- ◆ снизить степень конкуренции путем освоения незанятого сегмента.

В процессе сегментирования происходит формирование сегментов потребительского рынка, устойчивых по своим объединяющим признакам и обладающих набором выраженных характеристик для успешного позиционирования услуг.

Процесс сегментации включает следующие основные этапы, представленные на рис. 6.1.

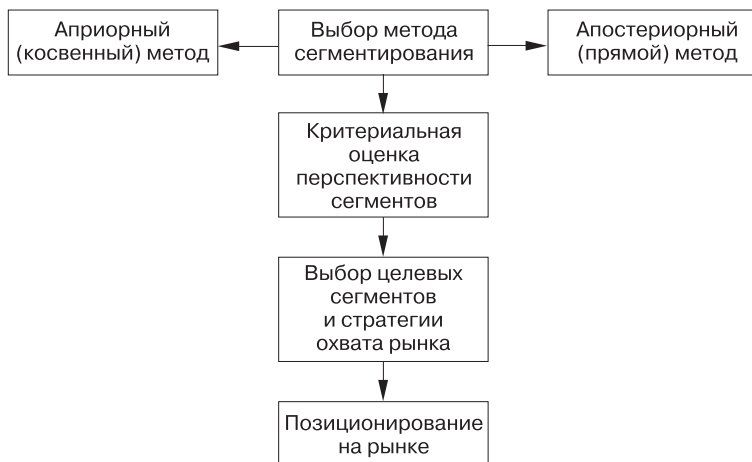


Рис. 6.1. Процесс сегментации рынка туристских услуг

В мировой практике используются два принципиальных подхода к маркетинговому сегментированию. *Априорный метод* (от лат. *a priori* — предшествующий) предполагает, что признаки сегментирования, численность сегментов, их количество, характеристики, карта интересов предварительно известны, т. е. подразумевается, что сегментные группы в данном методе уже сформированы. Априорный метод часто используют в тех случаях, когда сегментирование не является частью текущего исследования, а служит вспомогательным базисом при решении других маркетинговых задач. Иногда этот метод применяют при очень четкой определенности сегментов рынка, когда вариантность сегментов рынка не высока. Априорный метод допустим и при формировании новой услуги, ориентированной на известный сегмент рынка. Априорное сегментирование широко распространено, так как более доступно (легче получить информацию) и очень часто реализуется на интуитивном уровне, опираясь на укоренившиеся в общественном сознании штампы.

Чтобы быть эффективной, сегментация должна проводиться по определенным признакам. *Признак* — это способ выделения данного сегмента на туристском рынке.

В качестве объектов сегментации туристского рынка могут выступать:

- ◆ группы потребителей;
- ◆ параметры продукции;
- ◆ основные конкуренты.

Наиболее обобщающей и универсальной является сегментация рынка по группам потребителей. Основные признаки сегментации по группам потребителей приведены в табл. 6.1.

**Таблица 6.1**

**Основные признаки сегментации рынка по группам потребителей**

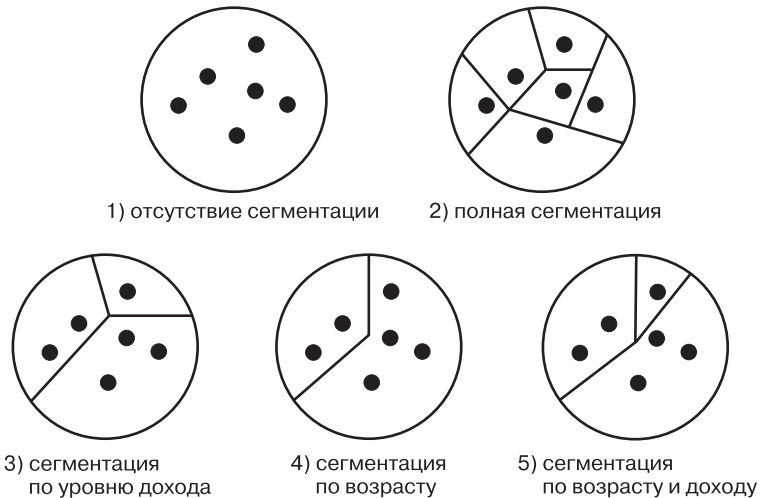
Признаки	Наиболее распространенные значения переменных
<i>Географические</i>	
Страна постоянного проживания	Внутренний, въездной, выездной
Географическая цель туристской поездки	По частям света, странам, регионам, городам
<i>Демографические</i>	
Возраст	Дети (до 14 лет); молодежь (15–24 года); экономически активные люди (25 лет); экономически активные люди среднего возраста (45–60 лет); туристы «третьего» возраста (60 лет и старше)
Пол	Мужской, женский
Жизненный цикл семьи	Молодые одиночки, семьи без детей, семьи с детьми, одинокие люди
Тип семьи	Семейный туризм, одиночный туризм
<i>Психографические</i>	
Социальный статус	Высший класс, средний класс, рабочий класс, низший класс
Стиль жизни	Любители наслаждений, тенденциозные туристы, семейные туристы, всецело отдыхающие
Мотивы поездок	Физическая, межличностная, престижная, психологическая, культурная

Признаки	Наиболее распространенные значения переменных
<i>Поведенческие</i>	
Поиск выгод	Экономия, статус, престиж, надежность
Степень готовности приобрести продукт	Не желает покупать, не готов купить сейчас, недостаточно информирован, чтобы купить, стремится купить, обязательно купит
Степень лояльности (приверженности) к марке	Абсолютная лояльность, определенная лояльность, непостоянная лояльность, без определенной лояльности
Статус потребителя	Не потребитель, бывший потребитель, потенциальный потребитель, начинающий потребитель, постоянный потребитель
Интенсивность потребления	Низкая активность, умеренная активность, высокая активность
Степень восприятия нового продукта	Новаторы, раннее большинство, позднее большинство, консерваторы
Чувствительность к цене	Предпочтение низких цен, предпочтение высоких цен (как свидетельство высокого качества)
Используемые средства транспорта	Авиатуризм, автобусный, железнодорожный, автомобильный, морской
Средства размещения	Гостиницы, пансионаты и санатории, мотели, кемпинги, частные квартиры и др.
Форма организации поездки	Туристы-индивидуалы, путешествующие группой, корпоративные клиенты
Сезонность	Основной сезон, межсезонье, по месяцам и временам года
Длительность поездки	1–3 дня, 4–7 дней, 8–28 дней, 29–31 день, 32–91 день, 92–365 дней
Источник информации	Туроператоры, турагенты, референтные группы, средства массовой информации, личный опыт
<i>Социально-экономические</i>	
Профессия	Банковский служащий, работник сельского хозяйства и т. п.
Образование	Неполное начальное, начальное, неполное среднее, среднее, неполное высшее, высшее
Уровень дохода	Коммерческие, экономические, эксклюзивные, люкс-туры, социальные, среднего уровня, дешевые



Количество признаков сегментации туристского рынка стремится к бесконечности. На практике сегментирование проводится либо по одному из вышеперечисленных признаков, либо основываясь на их сочетании.

Технологию сегментации рынка Ф. Котлер показывает схематично на следующем примере (рис. 6.2).



**Рис. 6.2. Разновидности сегментации туристского рынка**

Существует множество способов (признаков) разделения рынка на сегменты. Целесообразно опробовать варианты сегментации на основе различных признаков (одного или нескольких одновременно), учитывая при этом специфику структуры спроса и предложения на данном рынке.

Так, например, эксперты Всемирной туристской организации на основе комбинации двух признаков — уровня дохода и уровня образования — выделяют четыре сегмента туристского рынка (табл. 6.2).

При выборе количества сегментов, на которое должен быть разбит потребительский рынок, обычно выбирают наиболее перспективные сегменты. Очевидно, излишним при формировании выборки является включение в нее сегментов, чей покупательский потенциал достаточно мал по отношению к исследуемому продукту. Количество сегментов, как показывают исследования, не должно превышать 10, превышение обычно связано с излишней детализацией признаков

сегментирования. Объем каждого из сегментов должен быть, по крайней мере, не меньше предполагаемого объема реализации услуг, основанного на знании производственных мощностей предприятия.

**Таблица 6.2**

**Характеристика сегментов рынка туристских услуг по уровню дохода и уровню образования**

1-й сегмент (средний или низкий уровень дохода)	2-й сегмент (уровень дохода выше среднего)	3-й сегмент (высокий уровень дохода)	4-й сегмент (высокий уровень образования)
Основная цель путешествия — отдых на море, в основном на близкие расстояния, высокая чувствительность к цене и требовательность к качеству, проявляют интерес к развлечениям, самый многочисленный сегмент рынка	Основная цель путешествия — отдых в сочетании с познавательным процессом, чаще всего данная категория туристов имеет высшее образование	Основная цель путешествия — познавательный процесс, смена впечатлений, путешествия длительные, на дальние расстояния, лица третьего возраста путешествуют, как правило, в составе групп, представители среднего возраста предпочитают индивидуальные поездки, категория туристов данного сегмента, как правило, имеет высшее образование	Основная цель путешествия — изучение природы, культуры, образа жизни, нравов и обычаев других народов, данный сегмент рынка образуют люди разных возрастных категорий, с высоким уровнем дохода

*Апостериорный метод* (от лат. *aposteriori* — последующий) подразумевает неопределенность признаков сегментирования и сущности самих сегментов. Данный метод является единственным «истинным» способом сегментирования, однако на практике используется весьма ограниченно, так как требует сбора значительного объема труднодоступной информации и высокой квалификации исследователей.

Методика сегментирования состоит из следующих последовательных этапов (рис. 6.3).

Данный метод подразумевает проведение опроса. Исследователь предварительно выбирает ряд переменных (признаков), и далее, в зависимости от высказанного отношения к определенной группе переменных, респонденты относятся к соответствующему сегменту. При



**Рис. 6.3. Методика сегментирования в рамках апостериорного подхода**

этом карта интересов, выявленная в процессе последующего анализа, рассматривается как вторичная. Этот метод применяют при сегментировании потребительских рынков, сегментная структура которых не определена в отношении оказываемой услуги.

Особое внимание в процессе сегментирования необходимо уделять выбору целевого рынка, так как именно он направлен на определение более узкого целевого рынка туристского предприятия.

## 6.2. Выбор целевого рынка туристских услуг

Определение целевого рынка представляет собой оценку привлекательности каждого сегмента рынка и выбор одного или нескольких сегментов для выхода на них со своим продуктом.

*Целевой рынок туристских услуг* — это группа сегментов рынка (или один-единственный сегмент), наиболее подходящая и выгодная для туристского предприятия, на которую направлена его маркетинговая деятельность.

Выбору целевого рынка следует уделять серьезное внимание, так как от этого в значительной степени зависит эффективность всей последующей деятельности предприятия.

Для выбора целевого рынка предприятию необходимо решить две основные задачи:

- 1) сколько сегментов рынка следует охватить;
- 2) как определить выгодные сегменты.

При выборе целевого рынка необходимо руководствоваться определенными критериями, где *критерий* — способ оценки выбора того

или иного сегмента рынка. Наиболее распространенные критерии выбора целевого рынка представлены на рис. 6.4.



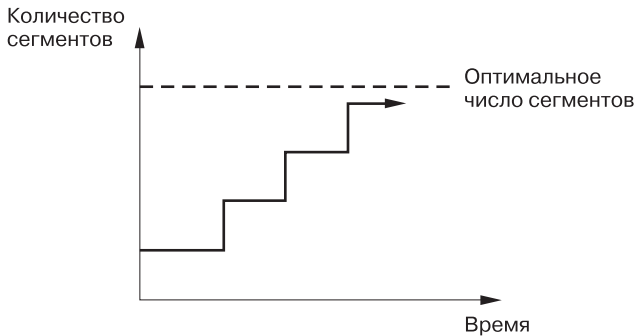
**Рис. 6.4. Критерии выбора целевого рынка туристских услуг**

Если выбранный сегмент рынка удовлетворяет руководство туристского предприятия по всем критериям, то принимается решение о позиционировании комплекса предоставляемых услуг в данной рыночной нише.

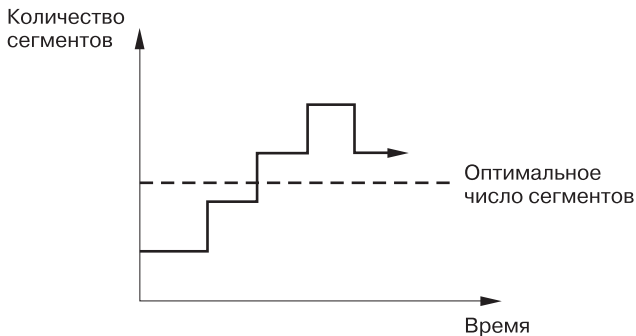
**При поиске оптимального количества целевых сегментов рынка используются два метода [27]:**

*Концентрированный*, или «метод муравья» (рис. 6.5), предполагает последовательное исследование сегментов — от одного к другому. Этот метод требует значительных временных рамок, однако не является слишком затратным.

*Дисперсный*, или «метод стрекозы» (рис. 6.6), предполагает охват максимального количества сегментов рынка для того, чтобы впоследствии постепенно осуществить отбор наиболее выгодных рыночных сегментов.



**Рис. 6.5. Концентрированный метод поиска оптимального рынка («метод муравья»)**

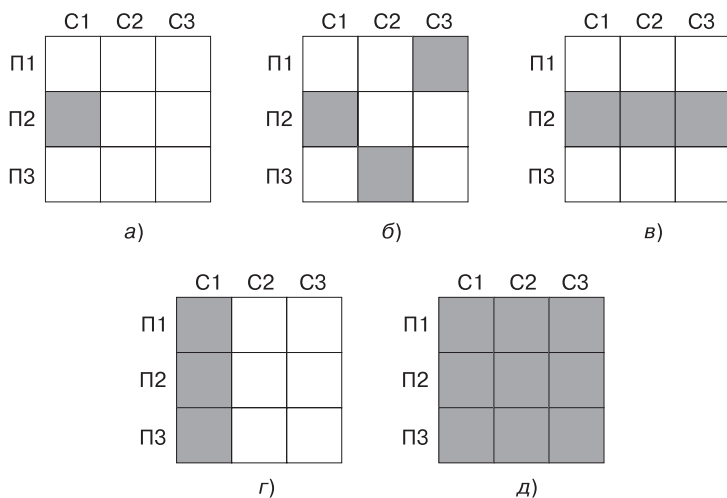


**Рис. 6.6. Дисперсный метод поиска оптимального рынка («метод стрекозы»)**

После выделения круга целевых сегментов предприятию сферы сервиса и туризма необходимо определить их значимость и перспективы освоения. В соответствии с этим выделенные сегменты можно разбить на четыре группы:

- ◆ основной сегмент (наиболее многочисленный, приносит основную прибыль);
- ◆ поддерживающий сегмент (является дополняющим к основному);
- ◆ стратегический сегмент (перспективный, разрабатываемый);
- ◆ специфический сегмент (способный привлечь новых туристов).

Выбор сегментов, на которые компания планирует выход, осуществляется, как правило, с использованием одной из пяти представленных на рис. 6.7 моделей структур целевых рынков (схем охвата) [48].



**Рис. 6.7. Различные типы целевых рынков туристских услуг**  
(П — продукт, С — сегмент)

1. *Концентрация усилий на единственном сегменте* (рис. 6.7, а).

Прибегая к концентрированному маркетингу, фирмы добиваются сильной рыночной позиции в обслуживаемых ими сегментах благодаря лучшему знанию потребностей этих сегментов и особо высокой репутации. Фирма экономит на оперативных затратах благодаря специализации производства, распределения и продвижения продукта. Если фирма выбрала сегмент, она добьется большей рентабельности в обмен на вложенный капитал.

В то же время, концентрированный маркетинг несет в себе большой риск, так как выбранный сегмент рынка может внезапно сократиться.

2. *Избирательная специализация* (рис. 6.7, б).

Избирательно специализирующаяся компания выбирает несколько привлекательных с точки зрения поставленных целей и имеющих ресурсы рыночных сегментов. Данная стратегия дает возможность фирме распределить риски между несколькими направлениями.

3. *Товарная специализация* (рис. 6.7, в).

Компания предлагает одну услугу, но нескольким сегментам рынка. Благодаря такой стратегии компания пользуется доверием потребителей и имеет репутацию надежного партнера.

#### 4. *Рыночная специализация* (рис. 6.7, г).

При рыночной специализации компания сосредоточивается на удовлетворении различных потребностей выбранной группы потребителей. Компания занимает сильные позиции на выбранном рынке и становится каналом, через который поступают все ориентированные на данную группу услуги. Существует риск, что в случае сокращения бюджета потребителей данной группы они откажутся от услуг.

#### 5. *Полный охват рынка* (рис. 6.7, д).

Фирма сосредоточивает свое внимание и усилия на том общем в потребностях клиентов, что их объединяет, а не на том, что их различает. План маркетинга разрабатывается с целью охватить как можно большее количество покупателей. Отсутствие сегментации определяет низкий уровень издержек на маркетинговые исследования, разработку новых услуг, рекламу.

При выборе стратегии охвата рынка необходимо учесть следующие факторы:

- ◆ *ресурсы фирмы.* При ограниченности ресурсов следует использовать стратегию концентрированного маркетинга;
- ◆ *степень однородности продукции.* Единообразным товарам подходит стратегия недифференцированного маркетинга. Для отличающихся по сути товаров подходит стратегия дифференцированного и концентрированного маркетинга;
- ◆ *этап жизненного цикла товара.* При выходе фирмы на рынок с новым товаром целесообразно предлагать один вариант товара-новинки, используя при этом стратегию недифференцированного или концентрированного маркетинга;
- ◆ *степень однородности рынка.* Если у покупателей одинаковые вкусы и запросы, то они покупают одно и то же количество товара в одни и те же отрезки времени и реагируют на одни и те же стимулы. Уместно использовать стратегию недифференцированного маркетинга;
- ◆ *маркетинговые стратегии конкурентов.* Если конкуренты занимаются сегментацией рынка, применение стратегии недифференцированного маркетинга может оказаться губительным. И наоборот, если конкуренты применяют недифференцированный маркетинг, фирма может получить выгоды от использования стратегии дифференцированного или концентрированного маркетинга.

Таким образом, используя приемы целевого маркетинга, туристское предприятие выявляет основные сегменты рынка, выбирает один или несколько и, ориентируясь на конкретный сегмент, разрабатывает комплекс маркетинга на данный сегмент.

### 6.3. Позиционирование туристского продукта

После того как турфирма выбрала целевой сегмент или сегменты рынка, она должна решить, какие позиции она хочет занять на этих сегментах. Позиционирование — это важный ориентир для маркетинговых действий. От того, как турфирма позиционирует себя и свой туристский продукт на рынке, во многом зависит и ее рыночный успех.

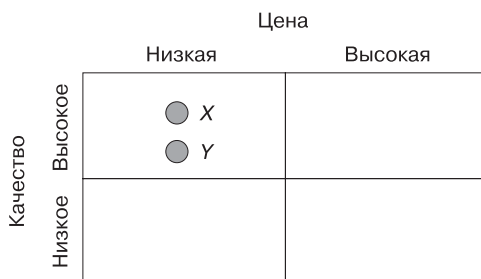
*Позиционирование туристского продукта* представляет собой выявление отличий продуктов фирмы от продуктов конкурентов для привлечения специфической клиентуры и более полного удовлетворения запросов определенного сегмента рынка.

Позиционирование направлено на разработку и создание имиджа туристского продукта таким образом, чтобы он занял в сознании клиентов достойное место, отличающееся от положения продуктов конкурентов.

Положение любого продукта на рынке может быть реальным и оценочным. *Реальным* оно является в том случае, когда анализ доли рынка позволяет фирме установить фактическое положение услуги на рынке на предшествующих этапах деятельности. *Оценочное положение* является результатом собственных представлений фирмы о позициях ее продукта на рынке. Оно может расходиться с мнением потребителей. Так, например, фирма предлагает на рынок услуги, которые, на ее взгляд, имеют высокое качество при относительно низких ценах — позиция X (рис. 6.8). Но, по мнению клиентов, фирма занимает другую позицию на рынке: услуги среднего качества при низких ценах — позиция Y. В такой ситуации у туристского предприятия могут возникнуть проблемы с клиентами.

Специалисты в области маркетинга рекомендуют осуществлять как объективное, так и субъективное позиционирование продукта. *Объективное позиционирование* подразумевает выбор наилучших физических характеристик продукта: к примеру, многие туристские фирмы демонстрируют уникальные места предлагаемого туристского





**Рис. 6.8. Схема позиционирования туристского продукта**

центра, сопровождая это снимками людей, красиво проводящих там свой отпуск.

*Субъективное позиционирование* осуществляется для воздействия на восприятие потребителей. Создаваемый таким образом имидж не относится непосредственно к физическим характеристикам продукта, а связан с менталитетом потребителей. При этом учитывается восприятие продукта с определенным имиджем.

Позиционирование должно быть основано на тех отличительных особенностях продукта, которые представляют существенный интерес для потребителя. При этом та или иная отличительная особенность заслуживает внимания при позиционировании в той мере, в которой она обладает следующими свойствами [27]:

- ◆ *важность* — отличие приносит высокооцениваемую выгоду потребителям;
- ◆ *неповторимость* — конкуренты не предлагают данное отличие или фирма может представлять его более ярко;
- ◆ *доказуемость* — отличие можно показать, представить клиентам;
- ◆ *доступность* — потребители должны быть в состоянии позволить себе заплатить за данную отличительную особенность;
- ◆ *защищенность* — конкурентам сложно перенять или скопировать отличие;
- ◆ *наглядность* — смысл отличительной особенности может быть легко доведен до потребителей и является для них очевидным.

Туристские предприятия могут использовать несколько альтернативных подходов к позиционированию [27]:

- ◆ позиционирование по специфическому свойству (например, низким ценам);

- ◆ позиционирование по выгодам для потребителя или потребностям, которые удовлетворяет туристский продукт;
- ◆ позиционирование по потребителю, заключающееся в выделении продукта как наиболее оптимального для определенной группы потребителей;
- ◆ позиционирование по соотношению цена/качество;
- ◆ позиционирование по конкуренту, когда продукт позиционируется по отношению к называемому или предполагаемому конкуренту;
- ◆ позиционирование по имиджу фирмы, которое должно передать особенную, отличительную информацию о главных преимуществах и позиции предлагаемого продукта.

В том случае, когда туристское предприятие обнаружило у себя несколько потенциальных отличительных особенностей, возникает вопрос: сколько отличительных особенностей необходимо использовать при позиционировании?

Большинство специалистов считают, что предприятию следует сосредоточить свои усилия на поддержке только какой-либо одной отличительной особенности продукта. Наиболее важные из таких особенностей — «наилучшее качество», «наилучшее обслуживание», «самая низкая цена», «наиболее высокая ценность». Предприятие, упорно работающее над достижением какой-либо одной из этих особенностей и постоянно удерживающее ее, в скором времени будет ассоциироваться в сознании потребителей именно с этой позицией.

Другие специалисты по маркетингу считают, что туристским фирмам следует позиционировать себя сразу по нескольким отличительным особенностям, хотя в данном случае они рискуют потерять доверие потребителей.

Системная работа по позиционированию могла бы значительно повысить ее эффективность. Для облегчения задачи маркетинга ниже представлено несколько подходов к позиционированию турфирмы.

Возможно наиболее легкая техника позиционирования — это *описательный подход*. Фирма пытается сформулировать (устно или письменно) видение своего места на рынке в отличие от позиции ее ближайших конкурентов. В этом случае описания могут быть достаточно простыми.

Например, одна из нижегородских туристических фирм подчеркивает, что она является очень крупным и, возможно, единственным нижегородским туроператором, работающим по зарубежному направлению. В качестве аргументации для подкрепления своего имид-

жа крупной фирмы она закупает много места на ежегодно проводимой ярмарке туристических путевок; напоминает своим клиентам, что у фирмы имеется несколько офисов; реклама фирмы в местных рекламных изданиях обычно самая большая по площади; реклама в местных туристических журналах у фирмы всегда выглядит самой дорогой и красивой. Дополнительно фирма активно использует телевизионную рекламу, первой среди нижегородских турфирм издала собственный каталог путешествий для нижегородцев, подчеркивает свой имидж перечнем своих солидных партнеров по авиаперевозкам.

Пользуясь описательным подходом, можно позиционировать и турпродукты фирмы.

Широко распространен *«жесткий»* подход к позиционированию продукта фирмы (товара или услуги), описанный в известной книге американского специалиста по маркетингу Ф. Котлера и включающий пять шагов:

- 1) определение наиболее важных характеристик продукта (чаще всего ограничиваются двумя параметрами: цена и качество);
- 2) построение карты позиционирования в осях этих продуктов, на которой определяется местоположение товаров/услуг самой фирмы и товаров/услуг ее основных конкурентов;
- 3) выявление на карте позиционирования предпочтений покупателей;
- 4) выбор на карте позиционирования желаемого места для своего продукта;
- 5) разработка соответствующей программы действий, направленной на формирование желаемого позиционирования.

На рис. 6.9 приведен пример построения карты позиционирования.

По прошествии времени, когда программа позиционирования реализована, фирма должна оценить действительное положение своего продукта в глазах потребителей. Одной из наиболее часто встречающихся ошибок «жесткого» подхода к позиционированию товара/услуги является попытка за покупателя определить его предпочтения.

Грамотно выполненная работа по позиционированию товаров/услуг фирмы и ее конкурентов требует кропотливой работы по сбору информации от носителей такой информации — в первую очередь самих потребителей. Именно от туристов следует получить информацию, какие характеристики турпродукта они считают для себя опре-



**Рис. 6.9. Пример построения карты позиционирования туристского предприятия**

деляющими, как, по мнению туристов, в этих осях располагаются турпродукты фирмы и ее конкурентов и т. д.

«Мягкий» подход в технике позиционирования фирмы предложил Д. Огилви (рекламное агентство «Огилви и Мейзер»). Подход включает несколько шагов:

- ◆ определение желаемого образа фирмы;
- ◆ выявление уникального торгового предложения (УТП), которое может предложить фирма, но не могут предложить ее конкуренты;
- ◆ обеспечение синтеза УТП и образа фирмы.

Хотя позиционирование фирмы тесно связано с позиционированием ее товаров и услуг, однако это не одно и то же. Например, фирма может продавать качественные товары известных производителей, однако при этом плохо обслуживать своих покупателей. И все-таки позиционирование фирмы в большой степени определяется позиционированием ее товаров и услуг. Поэтому туристское предприятие должно проводить позиционирование на двух уровнях — на уровне фирмы и на уровне турпродукта.

**Туристским предприятиям следует избегать следующих четырех основных ошибок, связанных с позиционированием продукта [27]:**

- ◆ *поверхностное позиционирование* — отсутствие какой-либо четко обозначенной позиции;
- ◆ *однобокое позиционирование* — создание у потребителей слишком узкого представления о фирме и предлагаемых ею продуктах;

- ◆ *неблаговидное позиционирование* — попытка создать у потребителей преувеличенное представление о фирме и ее продуктах;
- ◆ *неоднозначное позиционирование* — создание у потребителей запутанного представления о фирме и ее продуктах.

Для того чтобы выбранная позиция работала, все усилия предприятия должны быть направлены на реализацию стратегии позиционирования.

## Контрольные вопросы

1. Что такое сегментация туристского рынка? Какие преимущества она дает туристскому предприятию?
2. Перечислите основные признаки сегментации потребителей.
3. Что следует понимать под целевым рынком туристских услуг?
4. Какими критериями следует руководствоваться при выборе целевого рынка?
5. В чем принципиальная разница между двумя методами определения количества целевых сегментов туристского рынка?
6. Какие выделяют типы целевых рынков туристских услуг?
7. От каких факторов зависит стратегия охвата целевого рынка?
8. Дайте определение понятию «позиционирование туристского продукта».
9. Как можно охарактеризовать реальное и оценочное положение продукта на рынке?
10. Какими свойствами может обладать отличительная особенность туристского продукта?
11. Охарактеризуйте «жесткий» и «мягкий» подходы к позиционированию туристского продукта.
12. Каковы основные ошибки, связанные с позиционированием туристского продукта?

## 7. МАРКЕТИНГ-МИКС

---

### 7.1. Сущность понятия «маркетинг-микс» туристского предприятия

Планирование и реализация всей маркетинговой деятельности туристского предприятия опирается на комплекс маркетинга, который зарубежными исследователями называется принципом «четырёх пи», или маркетинг-миксом.

*Маркетинг-микс туристского предприятия* — это набор маркетинговых инструментов, которые используются туристским предприятием для решения маркетинговых задач на целевом рынке.

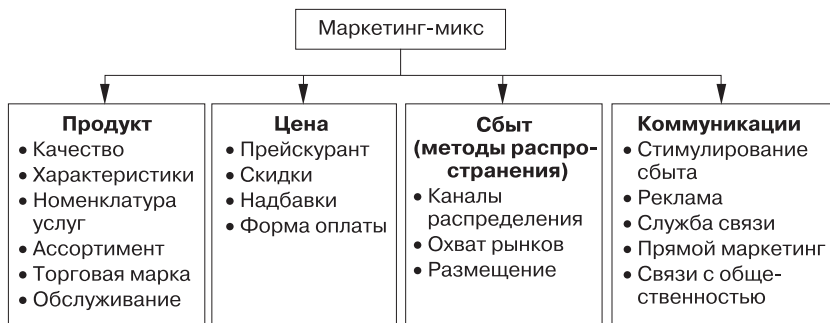
Дж. Маккарти предложил классифицировать маркетинговые инструменты по четырем направлениям, каждое из которых начинается на букву «Р» английского алфавита, в связи с чем они и получили название «четырёх Р»:

- P1. *Product* — *товар*, продукт, набор изделий или услуг.
- P2. *Price* — *цена*, денежный эквивалент.
- P3. *Place* — дословно — место, в данном контексте — *методы распространения (сбыт)*.
- P4. *Promotion* — дословно — стимулирование, продвижение, фактически *коммуникационная политика*.

Данная классификация приведена на рис. 7.1.

Элемент комплекса маркетинга «*продукт*» является базовым параметром бизнес-плана турфирмы, так как именно он способен удовлетворять разнообразные потребности людей. Маркетинговая деятельность в этой области связана с выбором ассортимента турпродуктов, а также предполагает постоянное обновление предложения и обязательную модернизацию старых товаров и услуг.

Элемент комплекса маркетинга «*цена*» — единственный компонент маркетинг-микса, создающий прибыль от реализации товаров и услуг. Цена является основным ориентиром для потребителя услуг,



**Рис. 7.1. Составляющие маркетинг-микса туристского предприятия**

так как отражает соизмеримость ценности товаров и услуг, а также выступает мощным инструментом позиционирования серийного турпродукта, обеспечивающим ему решающее конкурентное преимущество в массовом сознании потребителей. От цены зависит уровень обслуживания потребителей, так как низкие цены обычно связывают с недостаточным уровнем сервиса.

Такой элемент комплекса маркетинга, как «методы распространения» связан с формированием системы сбыта, которая обеспечит наиболее легкий доступ потребителей к товарам и услугам производителей туристских услуг.

Элемент комплекса маркетинга «стимулирование» отражает коммуникационную политику на рынке, основной целью которой является достижение осведомленности потребителей о достоинствах товаров и услуг фирмы.

Все перечисленные выше элементы образуют классический вариант комплекса маркетинга. Фактически он универсален и применим во всех сферах деятельности, однако для сферы услуг и, в частности, для туристских предприятий он недостаточен.

В этой связи следует рассмотреть еще три дополнительных элемента:

P5. *People* — люди, персонал.

P6. *Physical evidence* — материальные свидетельства.

P7. *Process* — способ предоставления услуг.

Важной особенностью турпродукта, отличающей его, прежде всего, от промышленных товаров, является широкое участие *людей* в производственном процессе (рис. 7.2). Служащие организаций (гости-

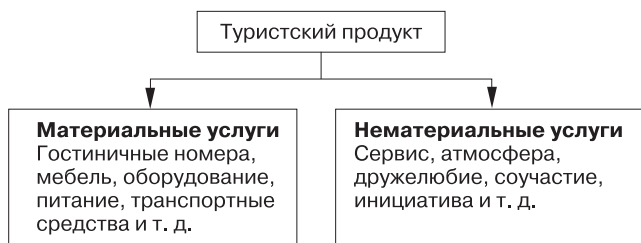


Рис. 7.2. Структура турпродукта

ниц, автотранспортных предприятий, предприятий питания и т. д.), осуществляющие прием туристов, предоставляют услуги, которые через их посредничество становятся частью продукта.

Индустрия туризма уникальна тем, что персонал составляет часть турпродукта, поэтому главные усилия должны быть направлены на управление персоналом (человеческими ресурсами), для того чтобы продемонстрировать должный уровень обслуживания.

*Материальные свидетельства* разнообразны: это и привлекательность здания предприятия с точки зрения исторической или архитектурной ценности, и привлекательные интерьеры, и качество обслуживания, и т. д.

Что касается *способов предоставления услуг*, то предприятия стараются предложить их максимальное разнообразие, учитывая требования и пожелания своих клиентов.

Происходящие перемены в макро- и микросреде предприятий сферы сервиса и туризма расширяют маркетинг-микс до «девяти пи», и включают следующие элементы:

P8. *Programming* — программирование маркетинга.

P9. *Positioning* — позиционирование.

*Программирование услуг* направлено на управление и планирование маркетинга. Стратегическая программа маркетинга туристского предприятия должна отражать план маркетинговой деятельности с учетом актуальных рыночных тенденций, производственных возможностей фирмы и представлений о текущих потребностях целевых групп клиентов.

*Позиционирование услуг* — это оценка потребителями основных характеристик услуг туристского предприятия по отношению к конкурентам.



При разработке комплекса маркетинга в целом и частных стратегий по составляющим его элементам целесообразно руководствоваться следующими принципами [24]:

- ◆ *Принцип последовательности*, который обеспечивает согласование элементов комплекса маркетинга. Так, например, высокое качество туристского продукта должно сопровождаться качественной рекламой и безукоризненным обслуживанием клиентов.
- ◆ *Принцип взвешенного подхода*, который предполагает исследование и учет чувствительности рынка к постоянно изменяющимся переменным, формирующим его конъюнктуру.
- ◆ *Принцип учета изменения бюджетных расходов*, определяющий необходимость соблюдения бюджетной дисциплины и комплексности в планировании структуры комплекса маркетинга.

Фактически для разработки комплекса маркетинга необходимо соблюдать последовательность из следующих маркетинговых мероприятий: сформировать продукт (разработанный в соответствии с изучением спроса на основе стратегического планирования деятельности фирмы), предложить в нужном месте конкретным сегментам потребителей по приемлемым ценам, грамотно преподнести и реализовать качественным обслуживанием.

## 7.2. Понятие и структура туристского продукта

Успех коммерческой деятельности на рынке туризма определяется в первую очередь привлекательным туристским продуктом, поэтому основной задачей деятельности туристского предприятия, в частности туроператора, является создание привлекательного туристского продукта.

В соответствии с Федеральным законом № 132 «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» дается следующее определение: «*Туристский продукт* — это право на тур, предназначенное для реализации туристу, а *тур* — комплекс услуг по размещению, перевозке, питанию туристов, экскурсионные услуги, а также услуги гидов-переводчиков и другие услуги, предоставляемые в зависимости от целей путешествия».

Однако «право на тур» — это категория юридическая, а не экономическая. Туристский продукт как экономическая категория облада-

ет достаточно емким содержанием, поэтому до сих пор отсутствует его общепринятое определение.

Согласно одному из подходов, под *туристским продуктом* следует понимать реализуемую по совокупной цене, предварительно реализованную туристскую услугу, в состав которой входят как минимум две из нижеперечисленных услуг: а) перевозка; б) размещение; в) иные услуги в сфере туризма, не связанные с перевозкой и размещением, при условии, если обслуживание охватывается периодом от 24 часов до 6 месяцев подряд или предусматривает более одной ночевки.

Данное определение фактически отражает восприятие туристского продукта производителями, для которых туристский продукт — это конкретный вид предоставляемых услуг.

Иное восприятие туристского продукта присуще потребителям, туристы понимают туристский продукт более широко, чем производители. Для них *туристский продукт* — это комплекс услуг, реализуемых в одном пакете.

Поэтому более справедливым будет следующее определение.

*Туристский продукт* — совокупность (комплекс) вещественных (предметов потребления), не вещественных (в форме услуги) потребительных стоимостей, необходимых для удовлетворения потребностей туриста, возникших в период его путешествия, и затрат, связанных с его производством и реализацией и формирующих цену турпродукта.

Необходимо отличать туристский продукт от туристской услуги. Основное отличие состоит в том, что *туристская услуга* может быть куплена и потреблена в месте ее производства, а *туристский продукт* может быть приобретен и по месту жительства, но потреблен только в месте производства туристских услуг. Поэтому, приобретая путевку, вы еще не приобретаете туристские услуги, хотя уже и заплатили деньги, но вы приобретаете гарантии отдыха. Фактически туристские услуги — это составная часть туристского продукта.

В отличие от туристских услуг туристский продукт принимает форму товара и характеризуется такими свойствами, как:

- ◆ *потребительская стоимость*, т. е. полезность, или способность удовлетворять определенные потребности людей. Полезность туристского продукта определяется его ценностью для субъекта. Специалистами выделено несколько основных потребительских свойств туристского продукта, представленных в табл. 7.1.

Таблица 7.1

## Потребительские свойства туристского продукта

Свойство	Характеристика
Обоснованность	Предоставление всех услуг должно быть обусловлено целью путешествия и сопутствующими условиями, основанными на потребностях туриста
Надежность	Соответствие реального содержания продукта в рекламе, достоверность информации
Эффективность	Достижение наибольшего эффекта для туриста при наименьших расходах с его стороны
Целостность	Завершенность продукта, его способность полностью удовлетворять туристскую потребность
Ясность	Потребление продукта, его направленность должны быть понятны как туристу, так и обслуживающему персоналу
Гибкость	Способность продукта и системы обслуживания адаптироваться к другому типу потребителя и быть восприимчивым к замене обслуживающего персонала
Полезность	Способность служить достижению одной или нескольких целей, удовлетворять те ли иные потребности туристов

Оптимальным считается туристский продукт, который учитывает потребности клиентов, тематику обслуживания (вид туризма) с точки зрения содержания, состава услуг, их количества и порядка предоставления;

- ◆ *меновая стоимость* характеризует количественное отношение, в котором потребительские стоимости туристского продукта обмениваются на потребительские стоимости других товаров.

В структуре туристского продукта обычно выделяют *три уровня*, изображенных на рис. 7.3 [27].

В основе любого туристского продукта лежит необходимость удовлетворения какой-либо потребности. Поэтому сердцевину продукта, его сущностную сторону представляет так называемый *замысел*, т. е. его направленность на решение определенной проблемы, удовлетворение конкретной нужды.

*Туристский продукт в реальном исполнении* представляет собой определенный набор свойств, позволяющих реализовать замысел, т. е. удовлетворить некую потребность клиента. Основными свойст-



Рис. 7.3. Три уровня туристского продукта

вами и характеристиками туристского продукта являются: уровень качества, комфорт, престиж, экономичность, безопасность, впечатление и т. д.

*Туристский продукт с подкреплением* характеризует деятельность туристского предприятия, направленную на формирование дружеских отношений с клиентом, оказание ему всесторонней помощи, дополнительных и символических выгод. Это может быть достигнуто путем высокого уровня качества и скорости обслуживания, консультациями и информацией, неформальным общением и т. д.

Туристский продукт состоит из следующих трех основных элементов, представленных на рис. 7.4.



Рис. 7.4. Структура туристского продукта

*Тур* — первичная единица туристского продукта, реализуемая клиенту как единое целое, продукт труда туроператора на определенный маршрут, в конкретные сроки и с определенным комплексом услуг.

**В зависимости от вида заявки туриста и от способа организации продажи туры могут быть:**

1. *Индивидуальные (заказные) туры* — это туры, формирующиеся по желанию и при непосредственном участии туриста. Ему пред-

лагают на выбор разные варианты обслуживания по каждому из видов услуг в предполагаемом месте отдыха. Выбранные туристом услуги формируются в программу тура. Обычно такие заказы формируются в агентствах и поступают затем для реализации к туроператору.

2. *Групповые туры* предполагают продажу заранее спланированного стандартного набора услуг, сориентированного на определенный вид отдыха, а также на социальный класс туристов и их возраст и продаваемого туристам в одном пакете. Особенности подготовки и проведения такого вида тура (единая для всех программа, строго увязанная со сроками и графиком путешествия) не позволяют вносить какие-либо изменения в состав предлагаемых услуг, поэтому турист может либо купить его целиком, либо вообще отказаться от его приобретения.

Такой вид комплексного обслуживания носит название *пэкидж-туры* (от англ. *package tour* — пакетный тур). Готовые пакетные туры дают возможность туроператорам использовать специальные тарифы, и их стоимость обычно ниже совокупных розничных цен на отдельные услуги, входящие в пакет. Туроператоры, предлагающие их, должны удовлетворять определенным требованиям и быть зарегистрированными в *IATA* (*International Air Transport Association* — Международная ассоциация воздушного транспорта). Среди прочих требований, выдвигаемых *IATA* к таким турам, следующие:

- ◆ перелет должен осуществляться на рейсе одной из авиакомпаний членов *IATA*;
- ◆ в стоимость тура должно быть включено размещение в гостиницах на всем протяжении тура;
- ◆ в стоимость тура должна быть включена хотя бы одна из перечисленных ниже услуг: трансфер, экскурсии или аренда автомобиля.

Все зарегистрированные туры получают от *IATA* специальный номер (*IT Number*), вот почему эти туры еще иногда называют инклюзив-турами (*inclusive tours*), обычно публикуемый в брошюре или сообщаемый впоследствии турагенту оператором. В большинстве случаев наличие у тура этого номера дает возможность туристским агентствам получить большую сумму комиссионных при бронировании и продаже билетов, связанных с участием пассажира в таком туре.

Большая часть стоимости инклюзив-туров приходится на услуги по размещению и транспортные услуги, меньшая — на оплату питания. Расходы на остальные услуги составляют небольшую долю в общей стоимости.

Такого рода туры являются главным предметом деятельности большинства туристских предприятий. Индивидуальные и групповые туры имеют свои преимущества и недостатки, представленные в табл. 7.2.

Таблица 7.2

**Сравнительная характеристика индивидуальных и групповых туров**

Преимущества	Недостатки
<i>Индивидуальные туры</i>	
предоставляют туристу больше независимости и самостоятельности;  дают более высокие доходы туроператору в расчете на одного туриста по сравнению с доходами от групповых туров	более дорогие и менее доступны массовому туристу;  организация индивидуальных поездок является очень трудоемким процессом (туроператору приходится постоянно держать квоту неподтвержденных мест в гостиницах, приходится работать с туристами, размещенными в разных гостиницах)
<i>Групповые туры</i>	
комплексная поездка стоит дешевле, нежели набор услуг, покупаемых отдельно, более доступны массовому туристу;  программа и цены тура известны заранее;  больше возможности показать привлекательность своего продукта	наличие в предлагаемом пакете услуг, не интересующих клиентов;  чрезмерная насыщенность программы;  ограничение свободы туриста — каждый участник обязан подчиняться установленному для группы порядку путешествия;

Структура тура представлена на рис. 7.5 [94].

*Туристский пакет* является основным (обязательным) комплексом услуг, предоставляемых в путешествии по индивидуальному или групповому плану, и имеет серийный характер, может предлагаться в широкую продажу.

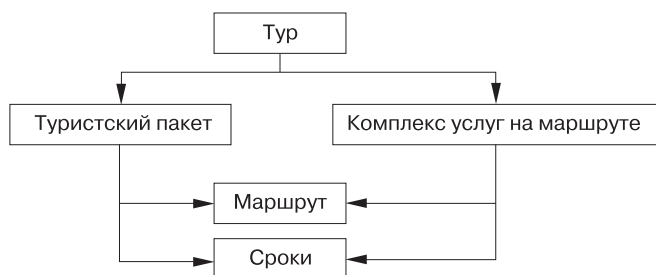


Рис. 7.5. Структура тура

Иногда туристский продукт ассоциируют с понятием *туристский пакет*, который включает четыре обязательных элемента, изображенных на рис. 7.6.

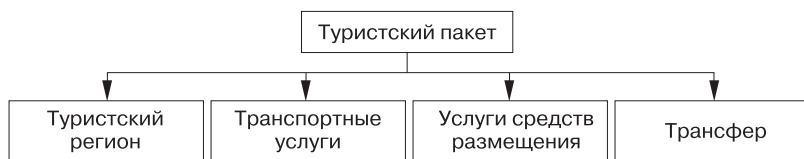


Рис. 7.6. Структура туристского пакета

Этот пакет обязательных туристских услуг и отличает туристский пакет от туристского продукта, так как туристский пакет — это только часть туристского продукта, точнее, обязательная часть тура. В зависимости от вида тура в нем могут отсутствовать те или иные элементы.

*Туристский маршрут* — это заранее спланированный путь передвижения туристов в течение определенного периода времени с целью предоставления им предусмотренных программой обслуживания услуг [70].

*Комплекс услуг на маршруте* — это те условия, которые не входят в туристский пакет, но которые клиент пожелал включить в программу, а туроператор должен обязательно выполнить.

*Дополнительные туристско-экскурсионные услуги* — услуги, не предусмотренные ваучером или путевкой и соответственно не входящие в основную стоимость путевки и предоставляемые по месту отдыха по мере возникновения потребности в них. К ним относятся: прокат, телефон, почта, обмен валюты, дополнительное питание и многие другие.

Наряду с основными и дополнительными услугами, разница между которыми состоит в их отношении к первоначально приобретенному туристом комплексу услуг (туру), в структуру туристского продукта входят также *сопутствующие услуги*, к которым относят товары.

*Товары* как элемент туристского продукта составляют его материальную часть и могут включать карты городов, открытки, буклеты, сувениры, туристское снаряжение и др., а также товары, которые являются дефицитными или более дорогими в местах постоянного проживания туристов, т. е. фактически приобретаемыми в месте отдыха.

В последнее время наблюдается заметная тенденция к переходу от методов массового маркетинга — «конвейерного» туристского продукта к продукту дифференцированному. Фирмы вынуждены учитывать психологию потребителей-туристов, которые стремятся к достижению максимальной свободы в выборе услуг и все больше предпочитают индивидуальные поездки, выбранные по собственному вкусу. Групповые туры на общеизвестные и явно «перенаселенные» курорты многих уже не удовлетворяют. Общей тенденцией является также сокращение набора услуг, включаемых в тур, за счет чего создается иллюзия дешевых поездок. Некоторые предприятия формируют туристский продукт только из обязательных услуг, которые позволяют им получить у производителей льготные тарифы: проезд, размещение и трансфер. Остальные необходимые услуги туристы приобретают в ходе путешествия за дополнительную плату.

### 7.3. Формирование продуктовой стратегии предприятия сферы сервиса и туризма

Продуктовая, или товарная, стратегия является основой стратегического планирования фирмы в целом и играет важную роль при разработке маркетинговых решений, оказывая существенное влияние на будущее компании.

*Продуктовая стратегия туристского предприятия* — это деятельность по формированию ассортимента выпускаемой продукции и разработка направлений оптимизации продуктового ряда, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности туристского предприятия в целом.



*Ассортимент туристского предприятия* — это перечень всех видов предлагаемых туров или услуг с указанием:

- ◆ страны путешествия и вида туризма;
- ◆ сезона и продолжительности поездки;
- ◆ маршрута, т. е. перечня городов или населенных пунктов, посещаемых туристами во время своего путешествия, который определяется исходя из целей поездки;
- ◆ ценового предложения;
- ◆ пакета и классности услуг. Здесь может быть использовано определенное разнообразие основных и дополнительных услуг, классов обслуживания;
- ◆ общего количества групповых или индивидуальных туров по каждой стране, их разбивки по сезонам и месяцам.

Хорошо продуманная продуктовая стратегия позволяет оптимизировать процесс обновления туристского предложения и служит для руководства фирмы своего рода указателем направленности действий, способных скорректировать текущие решения. Отсутствие продуктовой стратегии может привести к неустойчивости структуры предложения, к потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью продуктов.

Продуктовая стратегия предусматривает решение следующих задач:

- ◆ оптимизация структуры предлагаемых продуктов;
- ◆ разработка и внедрение на рынок продуктов-новинок.

Основой продуктовой стратегии является анализ *структуры ассортимента* выпускаемых туристских продуктов, т. е. определение удельного веса каждого турпродукта в общем ассортименте. Цель анализа — установление и обеспечение информацией о существующих проблемах с каждым продуктом и выбор стратегии для их решения.

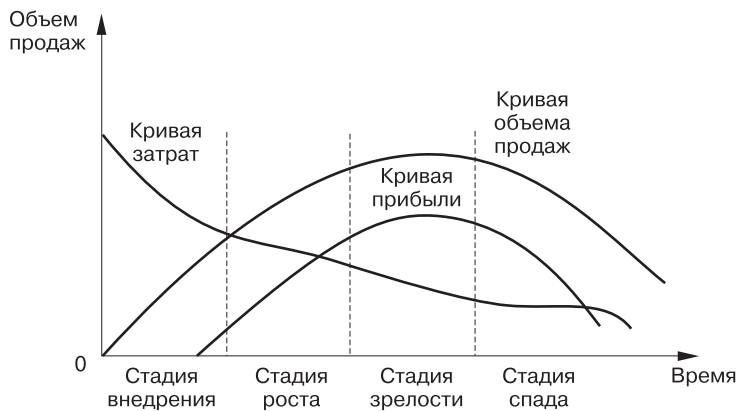
В качестве аналитического инструментария могут использоваться *концепция жизненного цикла товара* (услуги) и *«портфельный анализ»*.

Особое место в продуктовой стратегии занимает проблема рационального соотношения услуг, находящихся в различных стадиях жизненного цикла и одновременно присутствующих на рынке.

*Концепция жизненного цикла* товаров описывает эволюцию продукта с момента его первоначального появления на рынке до полного прекращения его реализации и исходит из того, что любой товар, какими бы великолепными потребительскими свойствами он ни обладал, рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным товаром. Постоянно только наличие потребностей, а средства их удовлетворения изменяются. Каждый предложенный на рынок товар имеет определенный цикл жизни, в течение которого он находит своих покупателей.

Для определения стадии жизненного цикла продукции предприятия в определенный период времени чаще всего анализируют: показатели объема реализации и прибыли, изменение тенденции продаж — темпы роста потребительского спроса, объем занимаемой рыночной доли, интенсивность конкуренции и др.

Туристский продукт проходит в своем развитии ряд последовательных стадий (рис. 7.7), которые характеризуются колебаниями объема продаж и прибыли.



**Рис. 7.7. Жизненный цикл туристского продукта**

Длина жизненного цикла продукта (тура, маршрута, программы), длина каждой фазы и форма кривой различны для каждого туристского продукта.

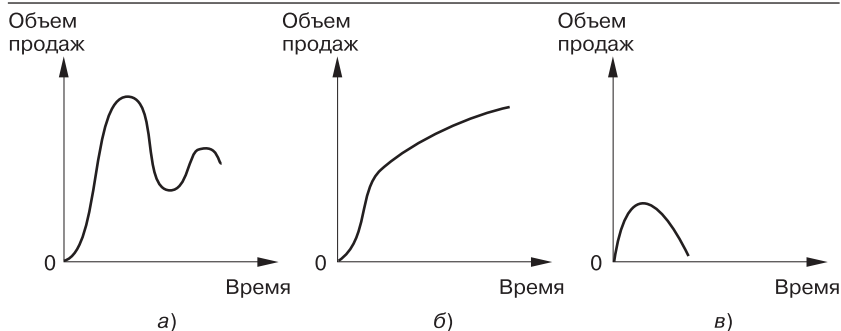
Маркетинговая деятельность туристской организации отличается на разных стадиях жизненного цикла туристского продукта (табл. 7.3).

Помимо классической формы кривой жизненного цикла туристского продукта можно выделить примеры ее специфических видоизменений (рис. 7.8).

**Таблица 7.3**  
**Зависимость маркетинговых факторов от фаз жизненного цикла**

Маркетинговые факторы	Стадии жизненного цикла			Спад
	Внедрение	Рост	Зрелость	
Особенности производства	выпуск товара малыми и средними партиями (пробный выпуск)	массовое производство	стабилизация выпуска	минимальное количество турпродукта
Позиция товара на рынке	сильная благодаря уникальным потребительским свойствам	товар модернизируется (усовершенствуется), достигается высочайшее качество	высокое качество товара сохраняется, замедляется прогресс модернизации товара	рынок начинают завоевывать конкурирующие товары более высокого качества с новыми потребительскими свойствами
Уровень конкуренции	незначительный или вовсе отсутствует, конкурируют одна или две фирмы	обостряется, число конкурентов постоянно возрастает	достигает максимума, число конкурирующих товаров становится значительным	низкий уровень конкуренции
Поведение покупателя	основные потребители — новаторы	контингент покупателей расширяется, массовый рынок	массовый рынок насыщен товаром	консерваторы — покупатели, хорошо знающие товар, или «отстающие»
Себестоимость	высокая	уровень издержек стабилизируется	возрастают издержки на проведение мероприятий по рекламе и дифференциации продукции	

Маркетинговые факторы	Стадии жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Затраты на маркетинг	высокие	высокие, но несколько ниже в процентном отношении к общему объему затрат	затраты уменьшаются	низкие
Цена товара	высокая, как следствие высоких издержек	цена снижается noticeably, вследствие действия эффекта масштаба производства	цена падает	низкая (в конце фазы может повыситься)
Объем продаж (сбыт)	небольшой	быстрорастущий	замедляется и стабилизируется	сокращающийся
Прибыль от реализации	низкая прибыльность в связи с ограниченным производством	увеличение прибыли	высокая прибыль массовой реализации	низкая прибыль (в конце фазы может повыситься)
Каналы распространения	традиционные	новые каналы сбыта для увеличения объемов продаж	сокращение количества каналов	использование минимально необходимого количества каналов
Особенности рекламных кампаний	агрессивная, убеждающая о потребительских свойствах нового продукта реклама, высокие расходы на рекламную кампанию	поддерживающая, убеждающая реклама, расходы на рекламные кампании не сколько снижаются	поддерживающая и напоминательная реклама, расходы на дополнительные рекламные кампании для сохранения рыночной доли и продления жизненного цикла продукта	напоминающая реклама, расходы на рекламные кампании низкие



**Рис. 7.8. Разновидности жизненных циклов туристских продуктов:**  
**а — возобновление; б — «бум»; в — «вспышка»**

Кривая *возобновления* характеризует удлиненный жизненный цикл туристского продукта с повторным циклом, возникающим, в основном, в результате стимулирования сбыта на стадии спада (рис. 7.8, а). Кривая, носящая название «*бум*», описывает жизненный цикл продукта со стабильным сбытом в течение длительного периода времени, в основном за счет приверженности потребителей, осуществляющих повторные покупки этого продукта (рис. 7.8, б). Кривая, носящая название «*вспышка*», относится к продуктам, для которых характерен быстрый рост и столь же быстрое падение объема продаж (рис. 7.8, в).

Кроме перечисленных, наиболее часто встречающихся кривых жизненных циклов турпродуктов, существуют и другие их разновидности.

Изучение стадий жизненного цикла продуктов позволяет соответствующим образом оптимизировать структуру предлагаемых на рынок туристских продуктов и сформировать продуктовый портфель предприятия. Иногда формирование продуктового портфеля предприятия носит название политики стратегических наборов.

*Продуктовый портфель предприятия сервиса и туризма* — оптимальная совокупность продуктов, находящихся на разных стадиях жизненного цикла (рис. 7.9) [27]. Когда торговля одним продуктом осуществляется плохо и приносит убытки, торговля другим может идти хорошо, принося доход. Например, четыре туристских продукта (А, Б, В, Г) должны появляться на рынке в такой последовательности, чтобы величина объема продаж оставалась относительно постоянной.

Структура продуктового ряда должна быть сбалансирована с точки зрения размеров получаемой прибыли таким образом, чтобы об-

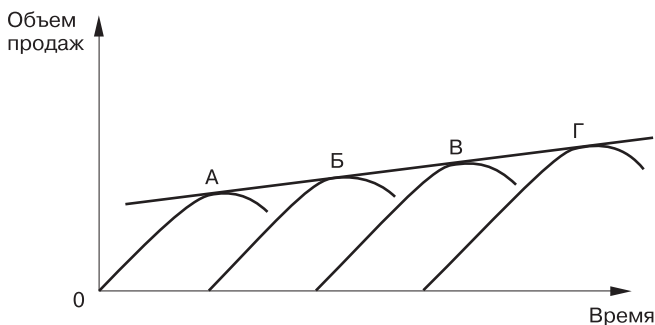


Рис. 7.9. Продуктовый портфель туристского предприятия

щий объем продаж мало зависел от стадий жизненного цикла каждого из продуктов и разнообразия предоставляемых услуг, поскольку достаточное количество различных продуктов в ассортименте туристского предприятия защищает его от неожиданных последствий, связанных с изменением конъюнктуры рынка и потребностей клиентов.

Структура продуктового портфеля строго индивидуальна для каждого туристского предприятия и постоянно меняется в зависимости от ситуации на рынке.

Однако не существует единых рекомендаций о том, какое количество продуктов предприятия должно одновременно предлагать на рынок, и какова должна быть структура продуктового портфеля туристского предприятия. В то же время, в отечественной и зарубежной литературе есть рекомендации, свидетельствующие о том, что целесообразно предусматривать следующие группы продуктов (рис. 7.10) [27]:

- ◆ *основная* — продукты, приносящие основную прибыль предприятию и находящиеся в стадии роста, обладающие большими стратегическими возможностями (А);
- ◆ *поддерживающая* — продукты, стабилизирующие доходы от продаж и находящиеся в стадии зрелости (Б);
- ◆ *стратегическая* — продукты, призванные обеспечивать будущие прибыли предприятия, т. е. внедряемые на рынок (В);
- ◆ *тактическая* — продукты, призванные стимулировать продажи основных и находящиеся, как правило, в стадиях роста и зрелости (Г);

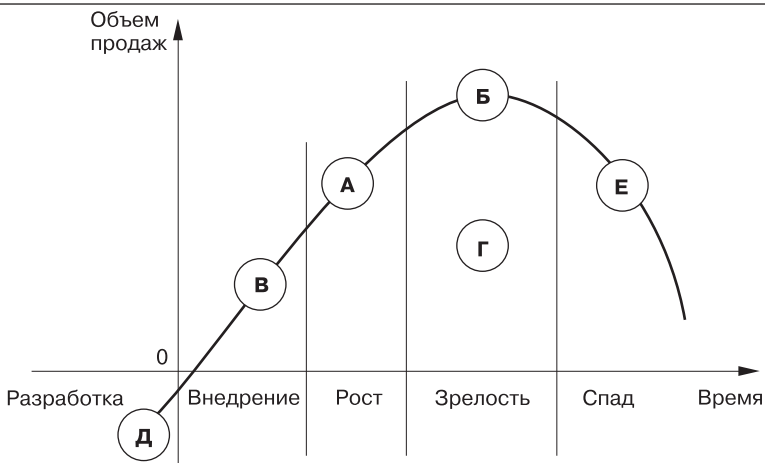


Рис. 7.10. Вариант оптимальной структуры турпродуктов предприятия сферы сервиса и туризма

- ♦ *разрабатываемая* — продукты, находящиеся в стадии разработки (Д);
- ♦ *замыкающая* — продукты, находящиеся в стадии спада (Е). Их сохранение часто крайне невыгодно, так как они требуют определенных затрат по их предоставлению и отвлекают силы и средства фирмы от развития и внедрения новых, высокорентабельных продуктов. Однако туристское предприятие может с выгодой для себя использовать предложение устаревших продуктов, поскольку на их фоне новые услуги будут обладать очевидными преимуществами.

Необходимо учитывать соотношение указанных групп продуктов и их долю на рынке. Практика свидетельствует, что доля основных продуктов должна составлять 75–85%.

Таким образом, существование жизненного цикла туристского продукта означает, что туристское предприятие должно решать три крупные проблемы:

- ♦ своевременно изыскивать новые продукты для замены находящихся в стадии спада (проблема разработки новинок);
- ♦ уметь эффективно организовывать работу с ныне существующими продуктами на каждой стадии их жизненного цикла (пробле-

ма стратегического подхода к стадиям жизненного цикла туристского продукта);

- ◆ оптимизировать структуру предлагаемых фирмой продуктов с точки зрения принадлежности их различным стадиям жизненного цикла.

Для оценки продуктов, входящих в продуктовый портфель, наряду с жизненным циклом туристского продукта используют также *матрицу «рост — рыночная доля» Бостонской консалтинговой группы (БКГ-матрица)*. Эта матрица позволяет предприятию классифицировать каждый из своих продуктов по двум основным критериям:

- ◆ доле на рынке относительно основных конкурентов;
- ◆ темпам роста целевого сегмента.

Продукты, занимающие в ней схожее исходное положение, объединяются в однородные совокупности, для которых можно использовать базисные стратегии. В матрице по оси *X* представлены относительные рыночные доли отдельных продуктов компании в общем продуктовом портфеле, по оси *Y* — относительный темп роста рынка (объема продаж этих продуктов). Матрица состоит из четырех квадрантов. Срединная горизонтальная линия по оси «темпа роста рынка», отделяющая «звезды» и «кошек» от «дойных коров» и «собак», соответствует среднему темпу роста валового продукта на рассматриваемом рынке или средневзвешенному значению темпов роста различных сегментов, в которых действует фирма. Срединная вертикальная линия, проходящая по оси «относительная доля рынка» и отделяющая «звезды» и «дойных коров» от «кошек» и «собак», соответствует единице в соотношении между долей рынка данной фирмы и долей ведущего конкурента в конкретном сегменте рынка по конкретному товару.

В основу данной матрицы положены следующие гипотезы:

1. Чем больше темп роста рынка, тем больше возможности развития.
2. Чем больше доля рынка, тем сильнее на нем позиции туристского продукта. Существенная доля рынка отражает достижение экономии на издержках (благодаря «эффекту масштаба»), а небольшая доля — повышенные издержки.

На рис. 7.11 приведен пример БКГ-матрицы.

Сферы бизнеса, попавшие в правый верхний квадрант, называются проблемными или «кошками», в правый нижний — бесперспектив-



### 7.3. Формирование продуктовой стратегии предприятия сферы сервиса и туризма 217

Относительная доля рынка Темп роста рынка	Высокая	Низкая
Высокий	«Звезды» (перспективные продукты)	«Кошки» или «Знаки вопроса» (проблемные продукты)
Низкий	«Дойные коровы» (прибыльные продукты)	«Собаки» (устаревшие продукты)

**Рис. 7.11. Матрица ассортимента Бостонской консультационной группы**

ными, неприбыльными («собаками»), в левый нижний — прибыльными («дойными коровами»), в левый верхний — перспективными («звездами»).

«Дойные коровы» характеризуются низким относительным темпом роста рынка и высокой относительной рыночной долей. Они основной источник прибыли в портфеле, поскольку финансовые ресурсы требуются, как правило, лишь для сохранения уже занятых позиций. «Дойными коровами» обычно становятся «звезды» через определенный период времени.

«Собаки» характеризуются низкой относительной рыночной долей и низким относительным темпом роста рынка. Как правило, «собаки» бесперспективны в долгосрочном периоде и представляют незначительный интерес с точки зрения текущего момента, так как приносимая ими прибыль мала (если вообще существует) и маловероятна в будущем. От таких продуктов следует избавляться, так как держать их крайне убыточно.

Проблемные продукты «кошки» названы так вследствие сложности принятия решения относительно их перспективы: с одной стороны, низкая относительная рыночная доля, с другой — перспектива роста рынка. Здесь необходимо принять решение либо об увеличении рыночной доли (а для этого потребуются инвестиции), либо следует отказаться от реализации этих продуктов.

«Звезды» — наиболее перспективные продукты в продуктовом портфеле, так как они характеризуются высокой относительной рыночной долей и высокими темпами роста спроса. Молодые «звезды», как правило, требуют значительных инвестиций для сохранения рыночной позиции. Зрелые «звезды» могут самостоятельно обеспечивать свой рост пропорционально рыночному.

Масштабы бизнеса в данной матрице могут быть обозначены кружком с площадью поверхности, пропорциональной объему продаж или выручке.

Для того чтобы набор продуктового портфеля был оптимальным, он должен состоять из продуктов, находящихся во всех квадрантах матрицы. Сбалансированный портфель имеет много «звезд» и «дойных коров» и немного «собак» и «кошек».

Использование БКГ-матрицы облегчает процесс управления продуктовым портфелем, который в значительной степени сводится к поддержанию оптимального соотношения между составляющими БКГ-матрицы. Однако она имеет и ряд недостатков:

- ◆ слишком проста и дает только наиболее общее представление о продуктовом портфеле;
- ◆ для конкретного случая требуется ее модификация с целью повышения информативности;
- ◆ не является надежным инструментом для анализа инвестиционных приоритетов. Например, она не позволяет точно определить, какие сферы бизнеса следует инвестировать — «звезд» или «дойных коров»;
- ◆ не позволяет обоснованно выбрать стратегию по отношению к проблемным продуктам;
- ◆ на практике принадлежность сферы к левому нижнему квадранту не всегда делает ее «дойной коровой», так как иногда требуются значительные инвестиции для сохранения рыночной доли, и «дойная корова» теряет свои преимущества. Вероятность этого возрастает, когда отрасль вступает в стадию спада.

Наряду с матрицей БКГ в группу наиболее известных инструментов портфельного анализа входит *матрица «привлекательность — конкурентоспособность»*, именуемая также матрицей *General Electric (GE)* или *матрицей Мак-Кинси*. Привлекательность рынка зависит от его размеров, ежегодного прироста, доступности, наличия сбытовой сети и т. д. Конкурентоспособность фирмы может быть охарактеризована величиной издержек, отличительными свойствами товара, методом продаж, известностью, имиджем.

В матрице Мак-Кинси используется диапазон из трех степеней оценок как привлекательности рынка, так и конкурентоспособности фирмы: низкой, средней и высокой. В итоге получается матрица, раз-

битая на девять квадрантов, объединенных по тройкам в три зоны (рис. 7.12).

Конкурентоспособность Привлекательность рынка	Высокая	Средняя	Низкая
Высокая	1 Победитель (агрессивный рост)	2 Победитель	3 Знак вопроса (селективный рост)
Средняя	4 Победитель	5 Средний бизнес	6 Проигрывающий
Низкая	7 Производитель прибыли (низкая активность)	8 Проигрывающий	9 Проигрывающий (деинвестирование)

Рис. 7.12. Матрица *General Electric* (Мак-Кинси)

В квадрантах 1, 2, 4 указываются сильные стратегические продукты (подразделения бизнеса), в которые компании выгодно вкладывать инвестиции для обеспечения их роста. Квадрант агрессивного роста аналогичен квадранту «звезд» в матрице БКГ. Правые нижние квадранты 6, 8, 9 — это зоны слабых по своей привлекательности продуктов (подразделений), из которых пытаются выжать максимум прибыли и затем избавиться. Квадрант 9 — деинвестирование аналогичен квадранту «собак». В квадрантах 3, 5, 7 располагаются средние по своей общей привлекательности продукты (подразделения). Одна ячейка обозначена «знак вопроса» (аналог «кошки» матрицы БКГ) — это неопределенное, но перспективное положение в бизнесе, при поддержке эти продукты превращаются в «победителей», однако есть и риск их превращения в «проигрывающие». Одна ячейка называется «производитель прибыли» (аналог «дойных коров» матрицы БКГ).

Руководство должно предвидеть, какое положение будет занимать каждое из подразделений в следующие 3–5 лет при использовании данной стратегии.

Матрица Мак-Кинси, являясь многокритериальной, более гибкая по сравнению с БКГ-матрицей, поскольку не предполагает логической связи между показателями конкурентоспособности и денежными потоками как единственно возможной, хотя и имеет свои недостатки: сложность измерений и оценок.

Еще одним инструментом портфельного анализа является трехмерная матрица, предложенная Д. Абелем. При ее составлении используются три параметра:

1. *Функции товара*: какие функции присущи продукции предприятия, какие потребности может удовлетворить товар (услуга)?
2. *Потребитель*: какие группы потребителей удовлетворяет данный товар (услуга), кто станет потребителем?
3. *Технологии*: какие возможности есть у предприятия, чтобы производить товар (услугу)?

В итоге получается объемная модель с нефиксированным количеством компонентов (рис. 7.13) [19]. Каждый компонент — это определенное сочетание конкретной функции товара (услуги), конкретной целевой группы потребителей и конкретной производственной технологии.

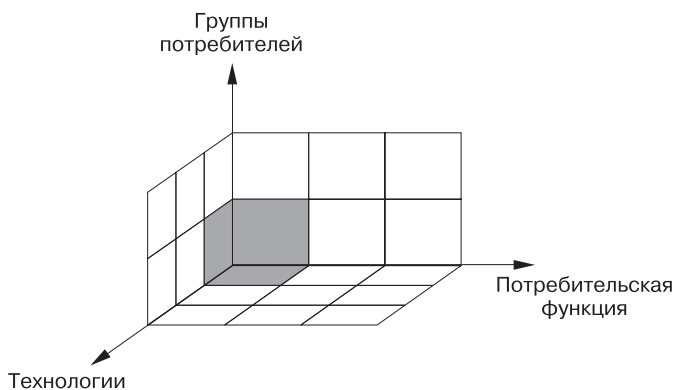


Рис. 7.13. Модель портфельного анализа Д. Абеля

Каждое туристское предприятие может с помощью достаточно простых средств заниматься анализом, который поможет ему лучше узнать свой собственный продукт.

## 7.4. Разработка и внедрение на рынок нового туристского продукта

В условиях быстрых перемен во вкусах потребителей, технологиях и состоянии конкуренции фирма не может полагаться только на су-

ществующие продукты. Какие бы усилия ни прилагало туристское предприятие для эффективного сбыта уже имеющихся услуг, на всех стадиях их жизненного цикла существует объективная необходимость разработки новых продуктов.

В маркетинге термин «новый продукт» необходимо рассматривать по отношению к некоторому объекту. Туристский продукт может быть новым [27]:

- ◆ по удовлетворению новой потребности;
- ◆ по отношению к новому потребителю;
- ◆ по отношению к существующему продукту;
- ◆ по отношению к новому рынку.

Разработка и внедрение на рынок новых продуктов сопряжены с определенным риском для туристского предприятия, так как до 18% новинок на рынке услуг проваливается. **Среди возможных причин подобных неудач выделяют следующие [27]:**

- ◆ неправильное определение потребностей клиентуры или какая-либо иная ошибка в замысле продукта-новинки;
- ◆ неверная оценка емкости рынка;
- ◆ неправильное позиционирование продукта-новинки на рынке;
- ◆ завышенная цена;
- ◆ неудачная система сбыта;
- ◆ плохо организованная реклама;
- ◆ недооценка возможностей конкурентов.

Эффективная продуктовая стратегия предприятия должна включать планирование последовательности внедрения новых туристских продуктов на рынок, для того чтобы бороться с продуктами фирм-конкурентов. Зачастую, выводя на рынок новый туристский продукт, предприятия не столько влияют на объем продаж конкурентов, сколько резко уменьшают объем своих прежних, еще хорошо реализуемых продуктов.

Такая ситуация получила название «марочный каннибализм». На рис. 7.14 показаны различные сценарии «каннибализма» между известным и новым продуктами одного предприятия. Круги изображают потребителей. Продукт X характеризует совокупность предложений фирм-конкурентов.

Наихудшей является первая ситуация, так как новый продукт не приносит никакой пользы, а просто уменьшает объем продаж суще-

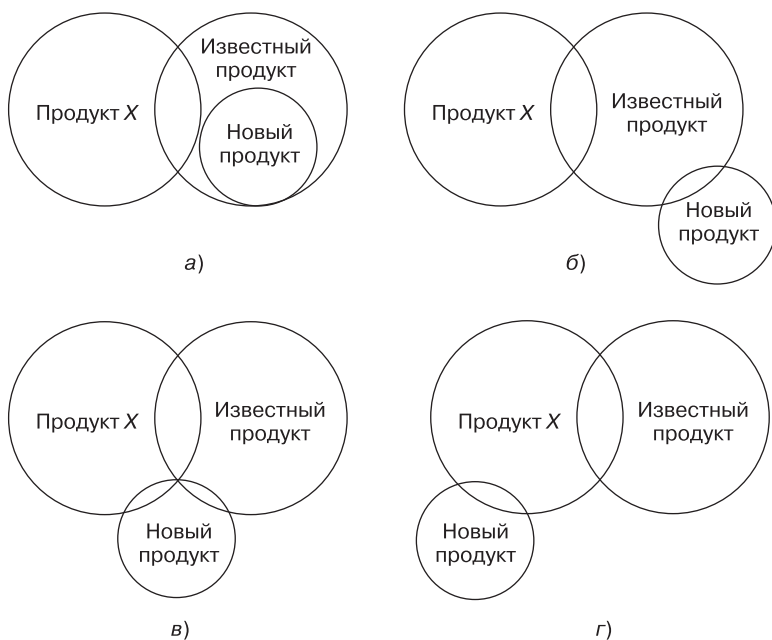


Рис. 7.14. Сценарии «каннибализма»

ствующего продукта фирмы. Вторая ситуация немного лучше, так как новый продукт увеличил объем продаж и долю рынка, не затронув, однако, позиций конкурентов.

В третьем сценарии новый продукт уменьшает и часть рынка известного продукта, и часть рынка конкурентов, увеличивая в целом объем продаж.

Идеальной является четвертая ситуация, при которой новый продукт уменьшает продажи конкурентов и приносит новых клиентов.

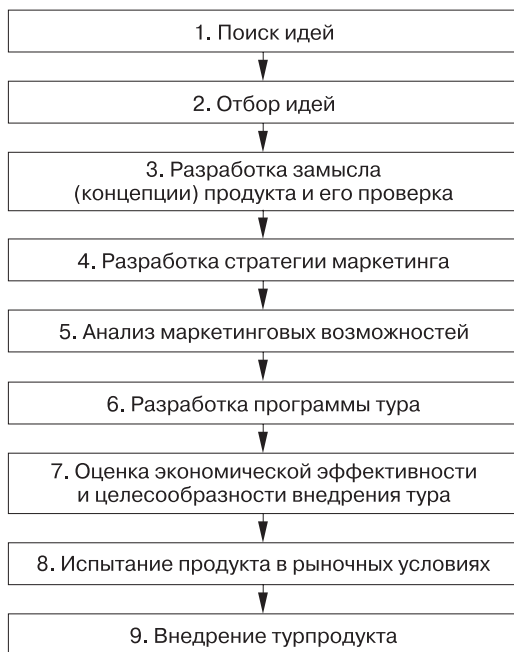
В маркетинге разработка нового туристского продукта имеет черты целостного процесса, в котором выделяется ряд этапов (рис. 7.15).

**Рассмотрим приведенные этапы более подробно:**

### 1. Поиск идей.

Поиск идей предполагает определение объекта путешествия. В качестве источников идей для создания новинок могут выступать:

- ◆ потребители, нужды и потребности которых можно выявлять с помощью опросов, групповых обсуждений, поступающих писем и жалоб;



**Рис. 7.15. Основные этапы процесса разработки нового туристского продукта**

- ◆ ученые, которые приведут к созданию оригинальных или усовершенствованных вариантов существующих туристских продуктов;
- ◆ продукты конкурентов;
- ◆ персонал фирмы, находящийся в повседневном контакте с клиентами;
- ◆ статистика поездок российских туристов за рубеж, которая показывает наиболее популярные направления и сезоны туристских путешествий.

Поиски идей нового продукта должны вестись систематически, а не время от времени.

## **2. Отбор идей.**

Отбор идей — это обоснование вида разрабатываемого туристского продукта (тура). Главная цель такого отбора — найти хорошие идеи и как можно скорее избавиться от плохих.

Для первичной оценки выбранных идей рекомендуется использовать фильтрующий перечень оценочных показателей для новой продукции. Используя эти оценочные критерии, с помощью балльного метода и метода весовых коэффициентов, можно произвести оценку будущих турпродуктов и сравнить отобранные идеи между собой.

Пример фильтрующего перечня приводится в табл. 7.4.

Таблица 7.4

**Перечень оценочных показателей для новой продукции**

Показатели	Значения оценок новых продуктов				
	А	Б	В	Г	Д
1. Общие характеристики					
Потенциальная прибыль	1	0	5	2	0,8
Существующая конкуренция	0,3	1,5	1	0,5	2,0
Уровень инвестиций	0,8	1	3	0,4	3
Степень риска	0,4	3	2	1	4
2. Маркетинговые характеристики					
Соответствия маркетинговым возможностям	2	0	4	3	2
Воздействия на существующую продукцию	1	0	2	0	1
Привлекательность для потребителей	0	4	0	1	0,2
Устойчивость к сезонным факторам	1	3	1	2	3
3. Производственные характеристики					
Соответствие производственным возможностям	0	2	2	0,1	0
Простота производства	1	0,5	3	1	0
Доступность ресурсов	1,5	1	4	2	1

Перечень оценочных показателей для новой продукции включает три основные группы характеристик: общие, маркетинговые и производственные. В рамках каждой группы оценивают несколько пара-



метров будущей продукции для каждой идеи на основе шкалы от 1 (очень хорошо) до 10 (очень плохо).

Алгоритм оценки новой продукции:

1. Определение суммы оценок по общим характеристикам.
2. Определение суммы оценок по маркетинговым характеристикам.
3. Определение суммы оценок по производственным характеристикам.
4. Определение значений весовых коэффициентов. Важность каждого параметра продукции взвешивается, поскольку они по-разному влияют на успех.
5. Расчет общей оценки новой продукции по формуле.

Общая оценка (ОО) новой продукции по общим (ОХ), маркетинговым (МХ) и производственным характеристикам (ПХ) с использованием весовых коэффициентов определяется по формуле:

$$O_o = OX \times BK_1 + MX \times BK_2 + PX \times BK_3,$$

где  $BK_1$ ,  $BK_2$ ,  $BK_3$  — весовые коэффициенты, устанавливаемые для различных характеристик.

Достаточно эффективно на этапе отбора идей применение матричных методов, например посредством использования матрицы «Желательность услуги для фирмы и клиентов» (рис. 7.16) [27].

		Желательность услуги для клиентов	
		Высокая	Низкая
Желательность услуги для фирмы	Высокая		
	Низкая		

Рис. 7.16. Матрица «Желательность услуги для турфирмы и клиентов»

Продукты, которые оказались в верхнем левом квадранте матрицы, являются наиболее привлекательными для их разработки, а находящиеся в правом нижнем квадранте должны быть отсеяны.

### 3. Разработка замысла (концепции) продукта и его проверка.

Следует различать идею продукта и его замысел.

*Идея продукта* представляет собой общее представление о возможном продукте, который фирма могла бы предложить рынку.

*Замысел продукта* — проработанный вариант идеи, выраженный значимыми для потребителя понятиями (потребительскими свойствами турпродукта). Потребительские свойства турпродукта определяются полезностью и функциональностью входящих в него товаров и услуг, их надежностью и безопасностью, способностью удовлетворять потребности туриста.

На этом этапе также необходимо определить критерии позиционирования нового турпродукта.

#### **4. Разработка стратегии маркетинга.**

Стратегия маркетинга обычно состоит из трех частей:

- 1) подробный анализ целевого рынка, планирование позиции турпродукта, объема сбыта, доли рынка и целевой прибыли;
- 2) расчет планируемой цены продукта, структуры затрат и доли в них расходов на маркетинг, формирование системы распределения;
- 3) планируемые долгосрочные показатели объемов сбыта, прибылей и стратегии комплекса — маркетинг-микс.

#### **5. Анализ маркетинговых возможностей.**

Маркетинговые возможности анализируются по трем основным направлениям:

- 1) анализ рыночных возможностей, открываемых продуктом-новинкой;
- 2) анализ возможностей туристского предприятия;
- 3) соотношение имеющихся перспектив с целями предприятия.

Если анализ всех указанных составных частей маркетинговых возможностей прошел успешно, можно приступать к непосредственной разработке продукта.

#### **6. Разработка программы тура.**

Фирма должна определить содержание своего турпродукта, куда входят:

- ◆ страна путешествия и вид туризма;
- ◆ сезон и продолжительность поездки;
- ◆ маршрут, т. е. перечень городов или населенных пунктов, посещаемых туристами во время своего путешествия, который определяется исходя из целей поездки;

- ◆ пакет и классность услуг. Здесь может быть использовано определенное разнообразие основных и дополнительных услуг, классов обслуживания.

При разработке нового туристского продукта необходимо уметь правильно скомплектовать предложение.

## **7. Оценка экономической эффективности и целесообразности внедрения тура.**

Фактически данный этап предполагает разработку бизнес-плана по выведению продукта на рынок. Необходимо провести технико-экономическое обоснование тура: оценить реальные затраты на разработку и реализацию тура, определить общую стоимость турпродукта, оптимальную для турфирмы цену и норму прибыли, определить верхнюю и нижнюю границу цены, разработать стратегию и тактику ценообразования.

## **8. Испытание продукта в рыночных условиях.**

Новый разработанный тур не сразу становится продуктом для продажи. Предварительно необходимо его экспериментальное внедрение. Наиболее часто встречающимися формами экспериментальной проверки — апробации туристских продуктов являются рекламные и стади-туры, пробные продажи и др.

*Рекламные туры* предназначены для информирования целевой аудитории о существовании нового продукта, наглядная демонстрация его потребительских свойств, достоинств и конкурентных преимуществ. Обычно рекламные туры проводятся для представителей средств массовой информации, авторитетных для целевых групп потребителей людей, а также турагентств, которые впоследствии будут осуществлять продажу данного продукта.

*Стади-туры* или *инфо-туры* (обучающие туры) — это поездки, организуемые туроператором, направленные на формирование представления о характеристиках нового туристского продукта у сотрудников отдела продаж самого туристского предприятия и представителей турагентств. Основная цель инфо-туров — популяризация маршрута и рост объема продаж в данном направлении посредством:

- ◆ ознакомления со всеми элементами туристского продукта (размещение, питание, экскурсионное обслуживание и т. д.);
- ◆ изучения технологии оказания тех или иных услуг их производителями;

- ◆ демонстрации преимуществ сотрудничества с туроператором — организатором инфо-тура.

*Пробные продажи* проводятся для относительно небольших групп туристов (как правило, постоянных клиентов предприятия) до начала сезона массовых продаж. В данном случае новый продукт получает реальную оценку потребителей, что позволяет внести необходимые коррективы как в перечень услуг, так и в процесс их предоставления.

Таким образом, этап испытания продукта в рыночных условиях позволяет на практике проверить качество туристского продукта, потребность в нем, доступность, цены и т. д.

В случае положительных результатов рыночного испытания туристское предприятие принимает окончательное решение о выведении туристского продукта на рынок.

## 9. Внедрение туристского продукта на рынок.

Пробный маркетинг дает руководству компании необходимую информацию для принятия окончательного решения: выпускать или не выпускать новый продукт.

Реализация тура — это сложная система операций, включающая заключение договоров с поставщиками услуг и товаров, подготовку путевок и договоров, информационное обеспечение тура, бронирование и обеспечение туристов проездными билетами, оформление страховки, подготовку кадров для тура, собственно организация тура.

## 7.5. Способы организации туристского продукта

При организации планируемого тура, прежде всего, необходимо определить *способ организации* туристского продукта. Выбор способа реализации тура зависит, прежде всего, от типа туроператора, а точнее — от того, какому виду туризма он отдает предпочтение: внутреннему, въездному, выездному. Наиболее сложным по реализации является выездной тур. Сейчас существуют два принципиальных типа каналов сбыта российского туроператора по организации выездных туров (рис. 7.17).

*Прямая организация туров* подразумевает контактирование российского туроператора со всеми поставщиками туристических услуг. Такая схема организации имеет свои достоинства и недостатки (табл. 7.5) [101].

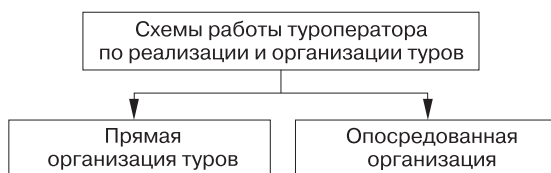


Рис. 7.17. Способы организации и реализации выездных туров

Таблица 7.5

**Характеристика прямой организации туров**

Преимущества	Недостатки
<p>возможность заключения выгодных договоров оператора с гостиницами и перевозчиками;</p> <p>непосредственная ответственность туроператора за качество продаваемых услуг;</p> <p>отсутствие необходимости переплачивать за посреднические услуги иностранным партнерам</p>	<p>необходимость владеть колоссальной информационной базой относительно всех средств размещения в ассортименте оператора, экскурсионных фирм, перевозчиков;</p> <p>необходимость командировок в курортные местности с целью заключения договоров о сотрудничестве с местными предприятиями — поставщиками туруслуг, что существенно повышает издержки оператора;</p> <p>необходимость международных переводов денежных средств, для чего требуется наличие валютного счета, что приводит к росту налоговых отчислений и снижению прибыли оператора;</p> <p>необходимость учитывать специфику работы персонала зарубежных фирм — поставщиков туруслуг (график работы, национальные праздники, часовые пояса, менталитет, отношение к работе и др.);</p> <p>необходимость высоких издержек в организации туров (международные переговоры, обмен документацией);</p> <p>наличие постоянного представителя туроператора на курорте с целью контроля за качественным бронированием, приемом, расселением и проводами туристов;</p> <p>высокие издержки в случае возможных судебных процессов ввиду того, что судебные разбирательства проводятся на территории зарубежного государства</p>

*Опосредованная организация туров* отличается от прямой появлением в отношениях между туроператором и зарубежными поставщиками туристических услуг некоего посредника, которым в настоящее время выступают так называемые *meet*-компании, зарубежные операторы, специализирующиеся на приеме туристов (рецептивные туроператоры). Организация работы посредством *meet*-компаний имеет свои преимущества и недостатки, представленные в табл. 7.6 [101].

Таблица 7.6

**Характеристика опосредованной организации зарубежных туров**

Преимущества	Недостатки
<p>наличие текущей информации о предложениях отельеров, наличии мест, описаний отелей и т. д., что существенно облегчает работу менеджеров туроператора (не требуется знание иностранных языков, трудный мониторинг);</p> <p>меньшие издержки (нет необходимости в длительных и частых телефонных переговорах, командировках и т. д.);</p> <p>определение единого ответственного за качественное предоставление оплаченных оператором услуг лица (ответственный менеджер <i>meet</i>-компаний);</p> <p>упрощение или значительное облегчение процедуры международных переводов валюты;</p> <p>экономическая выгода — возможность приобретать услуги «наземного обслуживания» у крупных зарубежных операторов, которые имеют значительные скидки на услуги отельеров</p>	<p>удорожание предлагаемых поставщиком услуг;</p> <p>усиление лобби крупных <i>meet</i>-компаний в отношении небольших операторов, занимающихся выездными турами (беспричинное удорожание стоимости наземного обслуживания на пике сезона, снижение комиссионного вознаграждения, перемена заявленных отелей или перевозчиков);</p> <p>проникновение на рынок иностранных операторов в ущерб интересам национальных туроператоров (российское представительство <i>meet</i>-компаний может отказать российским туроператорам, организовав собственный чартерный рейс на предлагаемый курорт или торгуя полными турпакетами, в то время как у российских туроператоров нет ни рыночных, ни финансовых возможностей для ведения продолжительной конкурентной борьбы)</p>

Несмотря на все недостатки, схема работы туроператоров по организации и реализации зарубежных туров через посредника на современном российском рынке наиболее распространена. Именно к такой схеме прибегают большинство небольших или многопрофильных туроператоров, а также операторов, работающих на массовых и популяр-

ных направлениях. Тогда как схема прямой организации туров типична для солидных туроператоров, работающих на индивидуальных направлениях.

В табл. 7.7 определяются характеристики деятельности операторов, наиболее подходящих для применения прямой и посреднической схем организации российского международного выездного туризма [101].

**Таблица 7.7**

**Характеристики деятельности российского туроператора, занимающегося выездным туризмом**

Признаки	Прямая схема работы	Опосредованная схема работы
Объемы продаж	Большие, туроператор имеет рыночные и финансовые возможности для заключения выгодных договоров	Небольшие, средние
Профиль работы	Возможны два варианта: 1) индивидуальные туры или эксклюзивные направления, которые зарубежные <i>meet</i> -компании не считают выгодным и перспективным делом (поэтому они не имеют представительств в России); 2) массовые направления и групповые туры, наличие у оператора рыночных и финансовых возможностей для непосредственной работы с иностранными поставщиками услуг	Массовые и популярные направления, виды туров, заставляющие иностранные <i>meet</i> -компании говорить на русском языке и иметь представительства в России
Ассортимент предлагаемых туров	Узкий (специализируется по одному-двум профилям) и мелкий (небольшой выбор средств размещения), позволяющий концентрировать усилия на работе с небольшим количеством иностранных поставщиков туруслуг	Широкий (несколько курортов или направлений), глубокий (множество средств размещения на одном направлении)
Сегмент рынка	Ограниченная фокус-группа, узкая специализация (диктуемая небольшим количеством предлагаемых видов туров и средств размещения)	Большой сегментный ряд, отсутствие узкой рыночной специализации

Признаки	Прямая схема работы	Опосредованная схема работы
Персонал	Многочисленный, владеющий иностранными языками, имеющий опыт работы и отличное знание направления. Туроператорская деятельность весьма широкая, от гостиницы до визовой поддержки. Наличие представителя в местах отдыха	Небольшой штат, работа сводится к параллельной работе с перевозчиком, <i>meet</i> -компанией, страховой компанией, визовыми службами
Опыт работы на рынке	Огромный опыт, знание направлений, известность среди потребителей определенной узкой фокус-группы	Небольшой или отсутствие такового
Минимальные финансовые возможности	Наличие финансовых возможностей для командировок, приобретения блоков мест в отелях, на чартерных рейсах	Наличие необходимых средств только на организацию чартерной программы
Опасности в перспективе	Экономическая выгода прямой организации туров достигается, только если оператор непосредственно выкупает места (на различных условиях) в зарубежных отелях, бронирует транспортные средства	Лоббирование интересов <i>meet</i> -компаний, полная неизвестность на курорте (даже если оператор целиком управляет самолеты)
Перспективы	Туроперейтинг «высшего полета». Международная известность. Влияние на национальном рынке. Возможности туроператорского лобби на зарубежном туристическом рынке	Рядовой оператор, но есть возможности добиться повышенного комиссионного вознаграждения или более льготных условий сотрудничества с <i>meet</i> -компанией

Российская Федерация обладает большими и разнообразными туристскими ресурсами, которые привлекали и привлекают к себе внимание иностранных туристов. Сегодня никто не может игнорировать или преуменьшать значение туризма для подъема национальной экономики. Однако результаты, достигнутые нашей страной в области международного туризма, остаются пока еще очень скромными. Приемом и обслуживанием иностранных туристов в РФ занимается несколько десятков российских туристских фирм, которые весьма огра-



ничены в материальных, финансовых, людских и управленческих ресурсах.

Организация въездных туров также предполагает наличие прямого и опосредованного каналов продвижения российского турпродукта:

- ◆ прямая схема в данном случае связана с созданием или покупкой в зарубежных странах, откуда планируется прием иностранных туристов, собственных турфирм, которые занимались бы рекламой и продажей туристских поездок в Россию. Однако это требует значительных финансовых средств, при этом, учитывая ограниченность спроса на туристские поездки в РФ, трудно рассчитывать на быструю окупаемость этих расходов;
- ◆ опосредованная схема предполагает использование действующих иностранных турфирм-туроператоров, которые имеют хорошие позиции на своем национальном рынке туризма, обладают большим производственным потенциалом и могут быть заинтересованы в разработке российского направления.

Такой вариант уже давно широко используется как в нашей стране, так и в зарубежном туристском бизнесе. Он позволяет быстро и с наименьшими затратами продвинуть турпродукт на иностранных рынках, обеспечив при этом его хорошую реализацию.

После того как туристское предприятие определилось, каким способом оно будет организовывать туристский продукт, необходимо осуществить правильный выбор в пользу того или иного потенциально-го партнера, будь то *meet*-компания или непосредственные производители туристских услуг.

## **7.6. Налаживание взаимовыгодного сотрудничества туроператора с поставщиками туристских услуг**

Если российская турфирма впервые выходит на международный рынок или на какое-то новое направление, то перед ней стоит задача поиска подходящего партнера (контрагента).

В международной торговле *контрагенты* — это стороны, находящиеся в договорных отношениях по купле-продаже товаров или оказанию различного рода услуг.

Учитывая большие различия в характере операций и специализации туристских фирм, российские туроператоры должны подходить к выбору своего иностранного партнера с соответствующими критериями [39].

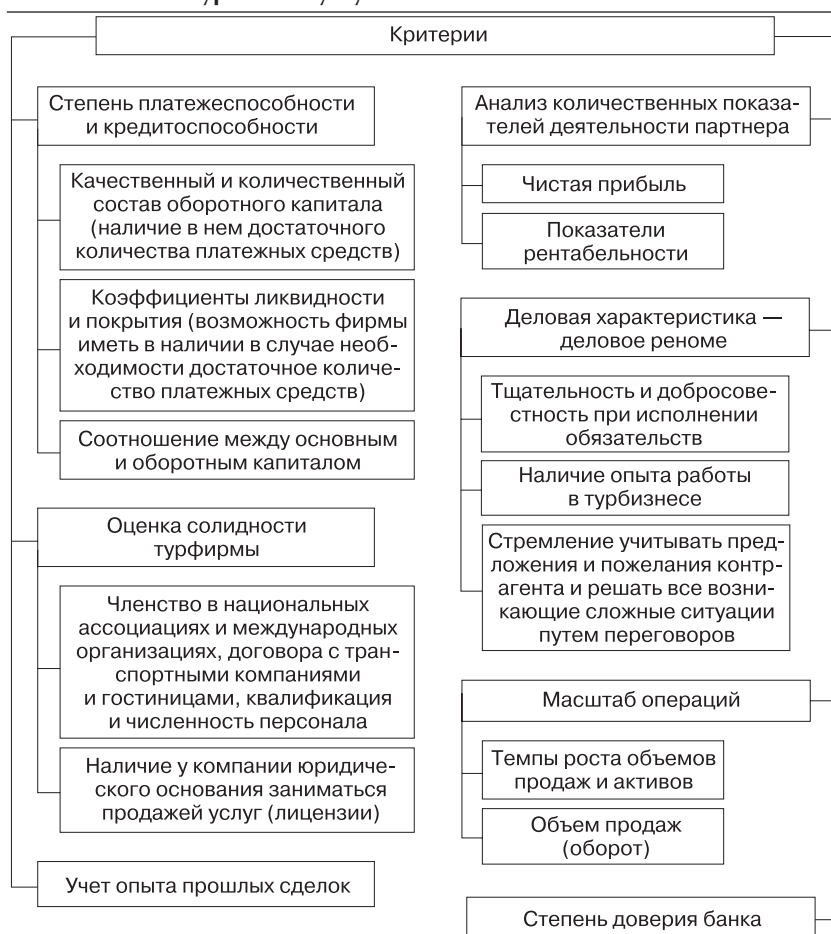
1. При организации поездок российских туристов за границу иностранным партнером российского туроператора должна быть принимающая (рецептивная) туристская фирма, которая:
  - ◆ имеет широкие деловые связи с национальной туристской индустрией и способна предложить широкий выбор различных по классности гостиниц и других предприятий обслуживания и гарантировать высокое качество предоставляемых услуг;
  - ◆ имеет право визовой поддержки;
  - ◆ обладает большим опытом работы по обслуживанию иностранных туристов и надежностью.
2. При организации приема иностранных туристов в России иностранным партнером российского туроператора должна быть направляющая (инициативная) туристская фирма, которая:
  - ◆ имеет большой опыт работы в организации туристских поездок за границу;
  - ◆ имеет широкую турагентскую сбытовую сеть;
  - ◆ показывает хорошие образцы продвижения и рекламы туристских поездок на территории своей страны.

Данные для анализа деятельности предполагаемых партнеров могут быть получены на туристских выставках и ярмарках, в фирменных справочниках-ежегодниках и других специальных изданиях по туризму. Практическую помощь в налаживании внешних связей и контактов могут оказать международные, национальные ассоциации турфирм. Наиболее эффективным источником информации о зарубежных фирмах в настоящее время является Интернет.

Экономисты выделяют ряд критериев, которые позволяют объективно оценить потенциальных партнеров (рис. 7.18).

Следующим этапом по организации тура является *идентификация поставщиков туруслуг*, т. е. определение наименования, юридического и фактического адресов, телефонов, адреса электронной почты, ответственного лица и первоначальное формирование собственного мнения об имидже идентифицируемого субъекта туристического рынка [95]. На основании вышеприведенных критериев туристская

## 7.6. Налаживание взаимовыгодного сотрудничества туроператора с поставщиками туристских услуг 235



**Рис. 7.18. Критерии оценки потенциальных партнеров**

организация выбирает 3–4 фирмы-партнера для последующего детального изучения и работы с ними. Это позволяет ей в дальнейшем в меньшей степени зависеть от какого-либо одного партнера и проводить более гибкую рыночную политику.

Далее туроператор принимает решение о возможных схемах взаимного сотрудничества по организации тура с идентифицированными поставщиками. Примеры таких схем представлены в табл. 7.8.

Таблица 7.8

## Схемы сотрудничества по организации тура

Поставщик туристических услуг	Возможные схемы работы поставщика туруслуг и туроператора
Meet-компания	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Работа по разовым заявкам.</li> <li>2. Работа на условиях квотирования.</li> <li>3. Туристический кредит</li> </ol>
Авиакомпания	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покупка блока мест на регулярные рейсы (жесткий и мягкий блок мест).</li> <li>2. Организация чартерных программ.</li> <li>3. Продажа авиабилетов</li> </ol>
Отели	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аренда отеля.</li> <li>2. Покупка блока мест на условиях комитмента (жестким блоком).</li> <li>3. Покупка блока мест на условиях элотмента (мягким блоком).</li> <li>4. Безотзывное бронирование.</li> <li>5. Приоритетное бронирование.</li> <li>6. Работа на условиях повышенной комиссии.</li> <li>7. Работа на условиях стандартной комиссии по разовым заявкам</li> </ol>
Железные дороги	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Торговля железнодорожными билетами.</li> <li>2. Формирование туристических поездов.</li> <li>3. Формирование прицепных вагонов</li> </ol>
Судовладельцы	Фрахт водного судна (единоличный или долевым)
Автопредприятия	Аренда автобуса (единоличная или долевая)
Экскурсионные бюро	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация индивидуальных (групповых) экскурсий.</li> <li>2. Организация экскурсий на собственном транспорте или транспорте экскурсионного бюро</li> </ol>

**Схема работы с гостиницами, как правило, определяется одним из следующих возможных договоров:**

- ♦ об *аренде отеля*, которая подразумевает приобретение туроператором права пользования гостиницей на определенный срок;

- ◆ о покупке мест на условиях *комитмента* (от англ. *commitment* — обязательство) — жестким блоком, т. е. на условиях приобретения блоков комнат, характеризующихся полной или частичной (не менее 30–80%) предоплатой заявленного количества номеров непосредственно перед сезоном, а также практической невозможностью туроператора отказаться от заявленного блока до окончания сезона. Риск реализации комнат целиком ложится на туроператора, любой простой номеров не компенсируется, а выплаченная оператором сумма не возвращается ни в каком виде;
- ◆ о покупке мест на условиях *элотмента* (от англ. *allotment* — часть) — мягким блоком, т. е. на условиях, когда оператор заявляет о размерах и длительности собственного блока мест, однако не оплачивает его предварительно, а получает возможность вносить оплату непосредственно перед каждым заездом туристов. Риск простоя комнат ложится на гостиничное предприятие;
- ◆ работа на условиях *безотзывного бронирования* является наименее рискованной в сравнении с двумя предыдущими формой сотрудничества, при которой туроператор резервирует определенное количество комнат на сравнительно небольшой временной период с указанием в заявке крайних сроков оплаты брони. При этом отказ туроператора от забронированных номеров без уплаты штрафных санкций невозможен (безотзывное бронирование). Безотзывное бронирование выгодно для туроператоров, поскольку оно максимально снижает их риск (номера резервируются на удобные для туроператора даты заезда в наиболее популярные среди туристов даты, а не на длительный период), но при этом оператор может распоряжаться номерами от своего имени. На практике безотзывное бронирование осуществляется туроператором под фамилиями несуществующих клиентов (так называемые «мертвые души»);
- ◆ работа на условиях *повышенной комиссии*, при которой резервирование и оплата комнат производится под конкретного (согласного с условиями тура), внесшего предоплату или полностью оплатившего стоимость услуг клиента туроператора. Такая схема, как и последующие две, исключает риск в работе турфирмы (даже в случае отказа клиента от тура штрафные санкции перекладываются на отказавшегося). Смысл работы туроператора при данной схеме состоит в получении комиссионного вознаграждения за

реализацию мест в гостинице по ценам самого отеля, без ущемления при этом своих коммерческих интересов;

- ♦ работа на условиях *приоритетного бронирования* подразумевает, что служба бронирования отеля рассматривает и подтверждает заявки оператора вне очереди и с максимальным приоритетом (в ущерб другим туроператорам);
- ♦ разовые заявки на условиях *стандартной комиссии*, при этом резервирование номера туроператором происходит по желанию конкретного клиента. Работа по разовым заявкам может осуществляться двумя способами — с оплатой услуг туроператору и с оплатой услуг на месте. В первом случае оператор принимает от клиента полную оплату стоимости гостиничных услуг и оплачивает счет гостиницы, оставляя себе размер комиссионных. Во втором случае расчет клиента производится на месте, при этом размер комиссионного вознаграждения автоматически зачисляется на специально открытый для туроператора счет в отеле.

В большинстве случаев туроператоры выкупают 20–30% номеров на выбранном направлении на условиях комитмента, а все остальные в рамках элутмента. Исключения составляют регионы, где гостиничная база не может вместить всех желающих (например, Хорватия), там операторы почти всегда работают на условиях комитмента. В то же время на направлениях, переживающих период определенного упадка (например, Испания), операторы не стремятся получать гарантированные блоки мест.

Немногие фирмы имеют прямые договоры с гостиницами, как правило, они работают через местного туроператора, при правильном выборе которого существует возможность значительно сэкономить.

**Схемы работы с авиакомпаниями заключаются в следующем:**

- ♦ *покупка блока мест на регулярные рейсы* — жесткий и мягкий блок мест. При жесткой квоте вся ответственность за нереализацию мест ложится на туристскую фирму, при мягкой квоте оговариваются сроки возможного отказа турфирмой от части или всего блока мест. Регулярные рейсы имеют следующие характеристики: установленные дата и время вылета; строго фиксированный маршрут полета; гарантия отправки вне зависимости от заполняемости лайнера; установленные авиаперевозчиком тарифы, скидки, льготы;

- ♦ *организация чартерных программ* предполагает аренду самолета. В отличие от регулярных рейсов, вылеты которых строго регламентированы расписанием, чартерные рейсы являются перевозками вне расписания. Экономический смысл чартера заключается в полной передаче риска незаполняемости салона на заказчика рейса, в обмен на значительную скидку на среднюю стоимость одного кресла со стороны авиакомпании. Данная скидка объясняется тем, что величина суммы чартера значительно ниже, чем просто произведение величины тарифов на идентичном регулярном маршруте на количество мест. Чартерные программы могут организовываться единолично каким-либо туроператором либо пулом туроператоров (объединением нескольких туристских предприятий), где обычно один из туроператоров является консолидирующим, т. е. либо является инициатором чартерной программы, либо имеет максимальные блоки мест на бортах.

**Чартерные программы бывают нескольких видов:**

- ♦ *разовые с отстоем* рассчитаны на вывоз и дальнейший возврат туристов. Наиболее дорогой вид чартерных программ, так как в этом случае заказчику дешевле оплачивать отстой борта в принимающем аэропорту, чем оплачивать полет вхолостую. Хотя стоимость отстоя может оказаться довольно внушительной;
- ♦ *шаттл-чартеры* применяются при построении чартерной цепочки, т. е. периодических полетов в одном и том же направлении в течение сезона. В данном случае заказчику также приходится оплачивать два холостых полета;
- ♦ *сплит-чартеры* — это организация перевозок, при которой на одном участке пути пассажиры летят регулярными рейсами, а на оставшейся чартерными;
- ♦ *поличартеры* — аналогичны сплит-чартерам, однако их особенность состоит в том, что оба стыкуемых рейса являются чартерными;
- ♦ *транзит-чартеры* — чартерная перевозка, обычно организуемая несколькими расположенными в различных регионах туроператорами, подразумевающая посадку в третьем аэропорту с целью принятия на борт туристов;
- ♦ *продажа авиабилетов* предполагает заключение с авиакомпанией агентского соглашения, дающего турфирме право реализации авиабилетов. Туристская фирма в данном случае выступает в качестве

кассы по продаже билетов авиакомпаний, т. е. сама выписывает билеты и имеет соответствующее компьютерное оборудование и право доступа к сети бронирования данной компании.

**Особенности работы с meet-компанией можно свести к характеристике трех возможных схем сотрудничества [101].**

1. *Работа по разовым заявкам*, при которой туроператор заказывает операцию «наземного обслуживания» под конкретного и реального клиента, который уже внес предоплату за турпакет. В этом случае оператор обязан сделать предварительный запрос наличия мест в интересующем клиента отеле, на определенные даты. В случае подтверждения *meet*-компанией заявленных условий тура оператор обязан оплатить в указанный в подтверждении заявки срок всю необходимую сумму денежных средств, после чего *meet*-компания высылает оператору ваучер (документ на поселение), который вместе с подтверждающими личность документами турист и предъявляет в аэропорту курорта сотрудникам *meet*-компании.
2. *Работа на условиях квотирования* заключается в том, что *meet*-компания до определенного момента времени держит на брони определенное количество мест в отелях различной категории для клиентов туроператора. При такой схеме сотрудничества оператор уверен в гарантированном предоставлении ему «наземного обслуживания» и может не тратить силы и время на дополнительный запрос информации о наличии мест в средствах размещения на курортах. В отличие от блочной покупки туроператором комнат в гостиницах квота в предложениях *meet*-компаний не оплачивается заранее и имеет довольно мягкие условия (возможность отказа от всей квоты или ее части за определенное количество дней до прибытия туристов без штрафных санкций).
3. *Туристический кредит* заключается в переводе определенной части валютных средств на счета иностранного партнера до начала сезона (формируется депозит оператора). Дальнейшая работа сторон строится на погашении этого туристического кредита *meet*-компанией. Ежемесячно стороны составляют акт объема выполненных работ, в котором определяются сумма стоимости услуг, оказанных *meet*-компанией оператору, и величина остатка на депозите оператора, который либо возвращается, либо переносится на следующий сезон. Такая схема работы имеет место, когда тур-



оператор и *meet*-компания сотрудничают на протяжении многих лет и обе стороны уверены в порядочности друг друга.

Проектирование российской турфирмой туристского продукта и его цены требует согласования с иностранным партнером, на которого впоследствии будут по договору возложены обязанности предоставления необходимого обслуживания российским туристам за границей или, наоборот, продажи российского турпродукта иностранным туристам. Только после этого согласования партнеры смогут приступить к продвижению и продаже туров на своих рынках или к бронированию необходимых туристских услуг для туристов другой стороны.

При заключении договора между отправляющим и принимающим (*meet*-компанией) туроператором сначала составляется, согласовывается и утверждается программа обслуживания.

*Программа обслуживания* — документ, содержащий набор услуг (список). При составлении программы обслуживания обычно используют один из следующих подходов:

- 1) программа обслуживания составляется, согласовывается и утверждается сторонами в виде набора услуг, без распределения по конкретным дням обслуживания;
- 2) непосредственное согласование, примерно за три дня до заезда, конкретной программы обслуживания по дням — «*маршрут по дням*» (*day by day itinerary*).

Программа обслуживания должна обеспечивать соответствие всех видов услуг одному *уровню (классу) обслуживания*, т. е. качества предоставляемых услуг. Нормативно деление туров и программ обслуживания на классы отсутствует. На практике классы обслуживания обозначают следующими категориями, которые носят весьма условный характер (табл. 7.9).

Во время переговоров между российской и иностранной турфирмами каждая из сторон стремится получить для своих клиентов наиболее выгодные условия в отношении содержания и качества турпродукта и его цены. Часто успехи такого сотрудничества зависят от мелких деталей. Поэтому для российского туроператора очень важно во время переговоров с иностранным партнером согласовать максимально подробно все условия обслуживания российских туристов за границей или иностранных туристов на территории РФ.

Таблица 7.9

## Сравнительная характеристика классов обслуживания

	Уровень качества услуг	Услуги размещения	Перевозки	Питание
Класс «люкс»	самый высокий уровень качества	размещение в гостиницах категории 5 звезд или роскошных внекатегорийных отелях	перелет первым классом, индивидуальные перевозки на автомобилях класса «люкс»	питание в престижных ресторанах
Первый класс	достаточно высокий уровень обслуживания	размещение в гостиницах категории 4–5 звезд	перелет первым или бизнес-классом, индивидуальные перевозки	отличная кухня и широкий выбор блюд
Туристский класс	средний уровень обслуживания	размещение в гостиницах категории 2–3 звезды	перелет экономическим классом на регулярных рейсах (возможны чартеры), групповые перевозки	питание по одной из возможных схем обслуживания (шведский стол, «а ля кар», «табльдот»)
Экономический класс	невысокое качество услуг	размещение в гостиницах категории 1–2 звезды, хостелах, общежитиях	перелет чартерными авиарейсами, перевозки на общественном транспорте	питание не предоставляется вообще

В частности, турфирме необходимо обратить внимание на ряд вопросов:

**Вопрос 1:** Точно определить продолжительность пребывания туристов в стране или отдельном городе. Для избежания недоразумений относительно количества дней пребывания продолжительность принято обозначать двумя цифрами — количество дней/количество ночевек.

**Вопрос 2:** При решении вопроса размещения туристов в гостинице требуется получить от иностранного партнера четкую информацию о предлагаемой гостинице: о ее классности, местоположении, названии, окружающей среде. Классность гостиницы обычно опреде-

ляется по системе звезд, хотя в каждой стране имеются свои отличия от общепринятых стандартов (система «корон» в Великобритании, литер А, В, С в Греции, цифровая система 1-й, 2-й, 3-й категорий в Италии и др.). Поэтому от иностранного партнера следует получить четкое пояснение качества предлагаемых гостиничных услуг. Гостиницы классностью 4 и 5 звезд мало подходят для групповых туристов, так как в них высокие цены на проживание. Однако в отдельных случаях такие гостиницы в несезонный период, когда резко сокращается их загрузка, могут предложить размещение по более низким ценам.

Большое значение имеет местоположение отеля. Гостиница для туристов, путешествующих, например, по экскурсионно-познавательному туру, должна находиться поближе к центральной части города, а для туристов, выезжающих на отдых, — у самого моря.

Обязательно должна быть согласована категория номеров: номера класса «люкс», одноместные или двухместные номера с отдельной ванной или душем (1-й класс), номера на 2–4 человек без отдельной ванны или душа (туркласс). Необходимо согласовать порядок размещения туристов в номерах с одной двухспальной кроватью (*DBL*), с двумя односпальными кроватями (*TWIN*) и в одноместных номерах (*SGL*). В большинстве случаев для размещения групповых туристов используются однокомнатные двухместные номера с ванной или душем. Для молодежных групп часто выбираются номера на 3–4 человека.

Для быстрого расселения туристов обычно накануне приезда туристов в первый пункт обслуживания за границей турорганизатор направляет своему иностранному партнеру по факсу список размещения туристов по номерам (*rooming list*), в котором указывается, кто с кем хотел бы проживать в двухместном номере. Список составляется в латинской транскрипции. Сначала в нем указываются супружеские пары, затем — попарно женщины и в конце — мужчины. Наличие такого списка позволяет турфирме быстро и с большими удобствами для туристов разместить их по гостиничным номерам.

Как уже было сказано, несмотря на существование стандартов обслуживания для каждого класса гостиниц, на практике в разных странах имеются значительные отличия. В связи с этим рекомендуется получить от фирмы-партнера или самой гостиницы полную информацию о номерах в целях более точного информирования туристов об условиях размещения.

**Вопрос 3:** Учитывать наличие почти во всех гостиницах расчетного часа, с которого отсчитывается количество прожитых в гостинице

дней (12 часов дня). Если туристы не освободят номера до 12 часов дня, то с них берется дополнительная плата за полсутки или полные сутки. Поэтому по договоренности с принимающей фирмой туристам выделяются в гостинице один или два «штабных» номера для хранения вещей до отъезда из страны или из города.

**Вопрос 4:** При обсуждении вопросов питания туристов следует учитывать существование в зарубежных ресторанах следующих вариантов обслуживания туристов в ресторанах:

- ◆ *гарни — Bed & Breakfast (Bermuda Plan)* — предоставление постояльцу только завтрака (*BB*);
- ◆ *континентальный завтрак*, который включает очень скромный набор пищи: чай или кофе, булочка, маленькие упаковки масла и джема, иногда небольшой стакан фруктового сока;
- ◆ *английский завтрак*, в который помимо вышеуказанных продуктов входят еще блюда из яиц (яйца, приготовленные вкрутую или всмятку, омлет, яичница с беконом), а также овсяная каша или корнфлекс;
- ◆ *американский завтрак* — к ассортименту континентального завтрака добавляются фрукты, яичные и мясные блюда, каши;
- ◆ *полупансион — Half Board (Modified American plan)*, т. е. двухразовое питание (завтрак плюс обед или ужин) (*HB*);
- ◆ *полный пансион — Full Board (American Plan)*, т. е. трехразовое питание (завтрак, обед и ужин) (*FB*);
- ◆ *система «все включено»* — полный пансион плюс напитки. Имеют место также различия в форме обслуживания:
- ◆ *обслуживание «а ля карт»*, т. е. свободный выбор клиентом блюд из предлагаемого рестораном меню. Обычно «а ля карт» используется при обслуживании индивидуальных туристов или небольших тургрупп;
- ◆ *обслуживание «табльдот»*, т. е. единое для всех клиентов меню без права выбора блюд. Табльдот в большинстве случаев используется при организации питания тургрупп. Данное обслуживание часто практикуется в пансионатах, домах отдыха и других средствах размещения, где производственные мощности и возможности кухни достаточно ограничены;
- ◆ *шведский стол* — свободный выбор выставленных на общий стол блюд и самообслуживание. Эта форма обслуживания позволяет выбирать себе еду по вкусу и в количестве, удовлетворяющем

аппетит. Однако постоянное питание на основе шведского стола иногда надоедает. Поэтому можно было бы рекомендовать включение в программу посещения ресторана с экзотической пищей или в экзотическом месте (например, на берегу моря).

Для российских туристов наиболее привлекательной формой обслуживания обычно является «шведский стол». Однако если в гостиницах категории 4 или 5 звезд ассортимент блюд на «шведском столе» достаточно богат, то в гостиницах более низкой категории его содержание часто не удовлетворяет ожиданиям туристов. Поэтому на этот случай следует обсудить с партнером необходимость улучшения качества питания для туристов.

При более низких категориях обслуживания можно полностью исключить питание из пакета услуг. Например, когда туристы размещаются в кемпинге, палаточном городке, туристской деревне, то они чаще всего сами готовят для себя пищу, покупая в ближайших магазинах необходимые продукты.

Если туристы по состоянию своего здоровья нуждаются в диетическом питании, они должны предупредить об этом заранее, так как организовать подачу диетических блюд уже непосредственно во время обеда или ужина практически невозможно.

При обсуждении вопроса питания на основе полного пансиона или полупансиона надо обязательно уточнить, завтраком, обедом или ужином начинается и заканчивается турпоездка. Например, питание начинается с ужина в день прибытия и заканчивается завтраком в день отъезда.

Иногда при продолжительных однодневных экскурсиях или переезде из города в город, если по дороге нет возможности организовать питание в ресторане, туристам выдается так называемый сухой паек (*lunch packet*). Этот вопрос должен быть заранее обсужден с принимающей фирмой.

**Вопрос 5:** Обговорить с фирмой-контрагентом вопросы встреч и проводов, доставки туристов и их багажа из аэропорта или в аэропорт. Представитель принимающей стороны обязан встретить группу в аэропорту в первом пункте назначения, как только она пройдет пограничный контроль. Если у туристов возникают проблемы при прохождении таможенного и пограничного контроля и они не могут решить их самостоятельно, то к разрешению этих проблем должен подключиться представитель принимающей фирмы.

Переноска багажа в аэропорту, его разгрузка и доставка в номера в большинстве случаев не включаются в пакет услуг. Как правило, в него входит трансфер для перевозки туристов и их багажа из аэропорта в гостиницу и обратно.

При отъезде туристов из страны сотрудник иностранной фирмы должен довести туристов от гостиницы до аэропорта (вокзала) к началу регистрации билетов (или посадки в поезд).

**Вопрос 6:** При обсуждении вопросов об экскурсионной программе необходимо четко определиться, что конкретно будет предоставлено туристам. В зарубежной практике сложилось четкое разделение понятий в отношении экскурсионного обслуживания:

- ◆ обзор (*sight*) — обзорная экскурсия, включающая только внешний осмотр экскурсионного объекта, когда туристы осматривают туристские достопримечательности, сидя в автобусе;
- ◆ посещение (*visit*) — осмотр экскурсионного объекта изнутри. В обязанности турфирмы в данном случае входит предоставление автобуса и входных билетов;
- ◆ экскурсия (*excursion*) — организация посещения и осмотра туристского объекта в сопровождении лицензированного экскурсовода или гида-переводчика.

Любая экскурсия по городу или на объект показа должна проводиться в сопровождении опытного гида со знанием языка страны, из которой прибыли туристы. В технологии обслуживания большое значение имеет квалификация гида, работающего с группой, т. е. человека, отвечающего за качество турпродукта своим личным участием. Многолетний опыт показывает, что одним из часто повторяющихся недостатков обслуживания российских туристов за границей является низкая квалификация гидов-переводчиков. Обычно иностранные фирмы нанимают для этих целей на временную работу местных граждан, владеющих русским языком, но плохо знающих экскурсоводческий материал. Кроме того, гид должен иметь высокую квалификацию, должен владеть полной информацией по программе тура и при необходимости заменить один вид обслуживания другим.

Необходимо уточнить с фирмой-контрагентом такой нюанс, как включенность в стоимость билетов экскурсии по музею услуг штатного экскурсовода, если по правилам музея только он может проводить экскурсию.

Для экскурсии по городу необходимо заказывать автобус с аудиосистемой для гида. При организации туров по низким ценам часто

используется городской транспорт для проезда к объектам показа. Иногда, если объекты показа находятся недалеко от гостиницы, проводятся пешеходные экскурсии.

**Вопрос 7:** При переговорах с иностранной принимающей фирмой о пакете услуг для туристов, направляющихся на отдых, фирма-тур-организатор должна договориться о создании для них наиболее благоприятных условий. Так, необходимо оговорить право бесплатного и неограниченного пользования пляжем, бассейном, пляжными лежаками, стульями, душем, зонтами и др. Если гостиницы находятся в отдалении от пляжной зоны, следует организовать туда в установленные часы челночные перевозки туристов на автобусе.

**Вопрос 8:** Турфирмам необходимо согласовать вид транспорта для перевозки туристов по маршруту. Это может быть авиационный, железнодорожный и автотранспорт. При планировании перевозок, кроме вида транспорта, надо обсудить также условия, обеспечивающие комфортабельность путешествия (класс в самолете, тип купе в поезде, оснащенность салона автобуса и т. д.).

**Вопрос 9:** Жаркие споры обычно вызывает согласование цены пакета услуг. Цены пакета услуг обычно выступают как паушальные цены, т. е. покрывают стоимость всех услуг, включенных в пакет. При групповых поездках цены могут указываться в расчете как на одного человека, так и на всю группу. Однако часто возникает вопрос материальной компенсации аннулированных гостиничных услуг, так как численный состав туристских групп может быть меньше запланированного. В связи с этим рекомендуется договариваться с принимающей фирмой о дифференцированных ценах. Например, в расчете на одного туриста при численности 11–15 человек цена составит 400 долл., на 16–20 человек — 375 долл., на 21–25 человек — 350 долл. и т. д. Следует также определить границы сезонной дифференциации цен и размеры скидок и других льгот на периоды межсезонья и несезона, скидки на детей, размер доплат за одноместное размещение и др.

В цену пакета услуг должны быть включены «чаевые», местные налоги и сборы, если они неизбежно связаны с исполнением тура. Оплата «чаевых» или налога за обслуживание в ресторанах, кафе, барах практикуется почти во всех странах. «Чаевые» даются непосредственно обслуживающему персоналу (обычно 10% суммы счета), а налог за обслуживание (5–10% суммы счета) приписывается к счету и оплачивается через кассу.

В некоторых странах часто вводятся различные дополнительные туристские сборы, например за проживание в гостинице, поступления от которых идут в местный бюджет и используются для развития туристской инфраструктуры.

**Вопрос 10:** Зарубежные поездки туристских групп в большинстве случаев организуются в сопровождении ответственного сотрудника направляющей турфирмы. Необходимо получить от принимающей фирмы согласие на предоставление сопровождающим тургрупп бесплатно тех же услуг, что и всем туристам. Обычной нормой является один бесплатный сопровождающий на 20 туристов в группе, оплативших путешествие.

**Вопрос 11:** К принципиальным вопросам сделки с турфирмой-контрагентом относятся *условия расчетов за туристов*. При их обсуждении необходимо согласовать следующие детали:

- ◆ *форма или способ платежей.* Для расчетов между фирмами используются либо банковские переводы, либо дорожные чеки, либо наличная валюта, которую привозит сопровождающий группы и по прибытии в первый пункт страны пребывания сдает ее представителю принимающей фирмы. Российские туркомпании, осуществляющие операции как по направлению российских туристов за границу, так и по приему иностранных туристов через одну и ту же иностранную фирму, могут вести с ней расчеты на основе взаимозачета (клиринга). По окончании всех операций подсчитывается сальдо, которое выплачивается одной из сторон другой стороне;
- ◆ *сроки платежей.* В международном турбизнесе в большинстве случаев применяется предварительная оплата, вследствие чего в процессе переговоров необходимо определить день платежа: будет ли это день, когда отправляющая турфирма дает поручение банку о переводе денежных средств, либо это день, когда принимающая турфирма получает от своего банка извещение о поступлении денежных средств. Поэтому в качестве компенсации за невыгодные для отправляющей фирмы условия ей рекомендуется добиваться от партнера согласия на максимальное приближение срока поступления денежных средств ко дню прибытия туристов в страну путешествия. Одновременно с установлением срока авансовых платежей согласовываются их размеры. Обычно действует следующий принцип: чем раньше дата оплаты аванса, тем меньше его размер (не более 50%), и наоборот, чем позже дата оплаты



аванса, тем больше его размер (от 50% и выше). Если к моменту прибытия своих туристов в зарубежную страну российская фирма уплатила своему партнеру только авансовую сумму, по завершении их обслуживания она производит окончательные расчеты;

- ◆ *основание платежей*. Для исполнения банковского перевода необходимо иметь основание. Им может быть или копия контракта, или счет фирмы, которые предъявляются в банк вместе с платежным поручением;
- ◆ *санкции за просрочку платежей, или пени*, размер которых составляет 0,05–0,1% от суммы задолженности за каждый день задержки платежа;
- ◆ *ответственность турфирмы за аннуляцию тура*. Аннуляция — это отказ от использования забронированных услуг отправляющей фирмой или отказ от предоставления этих услуг принимающей фирмой.

Аннуляция подразделяется следующим образом:

- ◆ *своевременная аннуляция* предполагает отказ от забронированных услуг в сроки, когда виновная сторона освобождается от возмещения причиненных ею убытков;
- ◆ *поздняя аннуляция* — это отказ от забронированных услуг позднее сроков, установленных для своевременной аннуляции. В этом случае виновная сторона обязана компенсировать убытки, возникшие у принимающей фирмы;
- ◆ *полная аннуляция* — это отказ от всех забронированных услуг;
- ◆ *частичная аннуляция* — отказ от части забронированных мест для группы или от части услуг в забронированном для группы или индивидуалов турпакете.

По всем указанным выше случаям российская сторона должна договориться с иностранным партнером о сроках и условиях аннуляции. В соответствии с действующими в международном туристском бизнесе правилами и обычаями потерпевшая сторона (в большинстве случаев это принимающая фирма) может настаивать на компенсации расходов, понесенных в связи с аннуляцией. К таким расходам относятся: затраты фирмы на оплату труда персонала, связь, транспорт и т. д. Эти затраты определяются как фиксированная сумма, например 5–10 долл. с человека, и суммы, которые могут предъявить гостиница, предприятие питания, транспортное предприятие из-за простоя забронированного номера, неиспользования питания, прого-

на автотранспорта и т. д. (в общей сумме эти расходы не должны превышать стоимости дня комплексного обслуживания). При этом сумма, выплачиваемая в качестве возмещения убытков, не может превышать два размера стоимости туристского продукта. Во многих случаях принимающие фирмы соглашаются до минимума снизить или полностью отказаться от выставления аннуляционных штрафов при небольшой частичной аннуляции группового тура. Обычно по взаимной договоренности сокращение первоначального количества туристов в группе на 20% не является причиной предъявления какого-либо аннуляционного штрафа, но это условие должно быть зафиксировано в договорных документах. В договоре также четко оговорены и зафиксированы сроки наступления материальной ответственности за аннуляцию. Как правило, для групповых туров в сезон — 21 день до прибытия группы в первый пункт обслуживания, в несезон — 14 дней; для индивидуальных — три дня до прибытия в первый пункт обслуживания. Однако в зависимости от конкретных условий сделки сроки аннуляции могут быть иными. При обсуждении условий об ответственности за аннуляцию фирмам необходимо проводить очень гибкую политику, которая будет способствовать максимальному развитию деловой активности обеих сторон.

**Вопрос 12:** Немаловажным моментом является вопрос разделения ответственности перед клиентами.

Российское законодательство и международное туристское право возлагают на туроператора серьезную ответственность за предоставление всех предусмотренных туром и договором с туристом услуг независимо от того, предлагаются ли эти услуги самим туроператором или третьей стороной.

Принимающий туроператор несет ответственность перед своим партнером и туристами за все услуги, как входящие в пакет тура, так и предоставленные дополнительно. На случай возникновения недостатков в обслуживании туристов должен быть определен порядок компенсации принимающей фирмой причиненного туристам материального и морального ущерба. В этих целях обычно используются натуральная или денежная форма компенсации (сувениры, бесплатный обед или ужин и др.). Более крупные недостатки компенсируются дополнительными экскурсиями или денежными суммами. Если же по какой-либо причине туристы не получили компенсацию своих убытков во время самого путешествия и предъявляют жалобу российскому туроператору, он обязан обратиться с рекламацией к своему иностранному партнеру. Поэтому обе стороны обязаны в договоре

согласовать порядок рекламационной работы: сроки представления и рассмотрения рекламации, основание рекламации (документ, подтверждающий причинение туристам ущерба), размер компенсации. Для того чтобы избежать субъективных оценок размера ущерба, рекомендуется обеим сторонам руководствоваться Франкфуртской таблицей, разработанной европейскими туристскими объединениями, в которой определены размеры денежной компенсации в зависимости от характера ущерба. Согласие обеих сторон использовать эту таблицу должно быть включено в текст договора.

Кроме того, в партнерском договоре между инициативным и рецептивным туроператорами должна быть предусмотрена статья об ответственности принимающей стороны за ущерб, причиненный жизни, здоровью и имуществу клиентов по вине принимающей стороны, т. е. по вине рецептивного туроператора и его контрагентов, в рамках предоставляемых ею услуг — как основных, так и дополнительных. Иностранные турфирмы, как правило, снимают с себя ответственность за подобные случаи причинения туристам вреда, предлагая своим зарубежным партнерам организовать соответствующее страхование туристов.

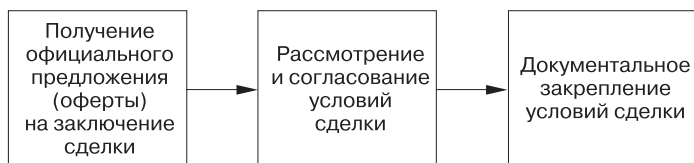
В случае возникновения форс-мажорных обстоятельств партнеры обычно не несут ответственности друг перед другом за невыполнение условий сделки и каждый из них принимает на себя возникшие у него убытки. В то же время, следует отметить, что, если российские туристы во время форс-мажорных обстоятельств находятся в стране путешествия, принимающая иностранная фирма обязана сделать все для того, чтобы свести до минимума негативное воздействие на них этих форс-мажорных обстоятельств.

Исходя из вышесказанного, следует еще раз подчеркнуть необходимость ответственного подхода к подбору партнеров и поставщиков услуг.

## 7.7. Туристская документация

Все операции с иностранными партнерами должны осуществляться на основе заключенных сделок. *Сделка* — это установление, изменение и прекращение правоотношений по взаимному волеизъявлению договаривающихся сторон по поводу купли-продажи туристских услуг. В международном туризме сделки, заключенные между туристскими фирмами, не должны вступать в противоречие с законодательством представляемых ими стран.

Процесс заключения сделки с иностранной туристской фирмой складывается из трех основных этапов (рис. 7.19).



**Рис. 7.19. Этапы заключения сделки с иностранной туристской фирмой**

Предложение на совершение сделки может исходить как от российской, так и от иностранной турфирмы. Предложение должно быть сделано в письменной форме. Высказанное устно, оно должно быть в дальнейшем подтверждено письменным документом. Предложение должно содержать четко выраженное желание одной из сторон вступить в деловые отношения с другой стороной и заключить сделку.

Любые схемы сотрудничества с поставщиками услуг, выбранные туроператором как наиболее подходящие для организации планируемого тура, должны быть документально оформлены задолго до начала сезона, поскольку совместная работа оператора и поставщика туруслуг является особым юридическим событием, приводящим к появлению новых прав и обязанностей обеих сторон.

Документирование чаще всего осуществляется в подписании *договоров (контрактов)* о совместной работе туроператора и определенного поставщика туруслуг.

**Неотъемлемыми реквизитами этих договоров являются:**

- ◆ полное наименование, форма собственности, юридический и фактический адреса, банковские реквизиты и контактные телефоны сторон;
- ◆ место и время заключения договора о сотрудничестве (местом заключения договоров могут выступать как родные города оператора и поставщика туруслуг, так и нейтральная территория, например место проведения туристической выставки);
- ◆ предмет договора (в котором кратко дается понятие целям, с которыми заключался договор, например: «Основываясь на взаимовыгодном стремлении к сотрудничеству, стороны договорились о следующем: оператор осуществляет набор и отправку групп ин-

дивидуальных туристов в Италию, фирма обеспечивает организацию их пребывания в Италии»);

- ◆ условия договора — подробное описание схем дальнейшего сотрудничества (формы работы — факсимильная, электронная; документооборот — форма заявок, подтверждения заявок и ваучера; формы расчетов; сроки подачи заявок и их подтверждения, формы сверки выполненных работ);
- ◆ права и обязанности сторон;
- ◆ общая стоимость контракта, порядок и сроки окончательного расчета (например, при покупке блоков мест, заказе чартера при фрахте судна);
- ◆ ответственность сторон (обычно выражается в процентном соотношении от стоимости контракта);
- ◆ определение контактных и ответственных лиц;
- ◆ форс-мажорные обстоятельства;
- ◆ длительность контракта и условия его пролонгации;
- ◆ печати и подписи сторон.

Договоры между туроператором и поставщиками туруслуг подписываются в двух (или более) экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу. С иностранным поставщиком туристических услуг договор заключается на двух языках (может применяться параллельный перевод в тексте контракта). Необходимо отметить, что туроператор обязан иметь контракт с поставщиками абсолютно всех услуг, задействованных в турпакете. В противном случае в проведении сертификации качества этого тура соответствующими органами государства может быть отказано.

Созданный туроператором туристский продукт подразумевает создание специальной технологической документации, которая содержит всю информацию о туре, процессах его производства и услугах, предоставляемых туристам. Результатом проектирования нового туристского продукта являются следующие основные технологические документы туристского предприятия:

- ◆ *технологическая карта* туристского путешествия по маршруту — документ, содержащий все необходимые для работы сведения и данные по туру;
- ◆ *график загрузки* туристского предприятия отражает загрузку туристских предприятий по маршруту и позволяет ее отслеживать и контролировать;

- ◆ *информационный листок* — содержит обязательную и дополнительную информацию по маршруту, предназначенную для туристов. Смысл информационного листка состоит в том, чтобы ознакомить туриста с условиями предстоящей поездки. Турист должен не только ознакомиться с содержанием информационного листка, но и поставить свою подпись в подтверждение того, что он ознакомлен с предложенной информацией. Это сможет обезопасить турфирму от излишних претензий и требований клиента.

Информационный листок должен содержать следующие данные:

- ◆ информация о районе путешествия;
- ◆ адрес туристского предприятия, в котором начинается туристское путешествие, и проезд до него;
- ◆ правила пресечения границы;
- ◆ сведения о средстве размещения и порядке поселения в отель;
- ◆ сведения о перелете, переезде;
- ◆ сведения о пунктах медицинской помощи и правила страхования туристов;
- ◆ информация о возможных угрозах жизни или здоровью туриста;
- ◆ прочие сведения и рекомендации, вытекающие из особенностей и специфики конкретного тура или направления.

Одним из основных видов документации являются документы, регламентирующие взаимоотношения туристского предприятия и туристов. При этом документы могут быть разделены на две основные группы:

1. Документы для заказа:

- ◆ *заявка* туриста на бронирование тура содержит сведения о намерении приобрести те или иные туруслуги. Оформляется на специальном бланке;
- ◆ *лист бронирования* — это конкретный заказ туриста или лица, уполномоченного представлять группу туристов, туроператору на формирование туристского продукта;

2. Документы для клиента:

- ◆ *договор о предоставлении туристских услуг* является основным документом, юридически подтверждающим факт коммерческой сделки между туристом и туристским предприятием. К существенным условиям договора относятся:

- ◆ информация о туроператоре (номер лицензии, юридический адрес, банковские реквизиты);
- ◆ сведения о туристе;
- ◆ информация о туроператоре на приеме (номер лицензии, юридический адрес, банковские реквизиты);
- ◆ информация о потребительских свойствах туристского продукта, программе пребывания и маршруте путешествия, условиях безопасности туристов и сертификации туристского продукта;
- ◆ дата и время начала и окончания путешествия, его продолжительность;
- ◆ порядок встречи, проводов и сопровождения туристов;
- ◆ права, обязанности и ответственности сторон;
- ◆ розничная цена туристского продукта и порядок его оплаты;
- ◆ минимальное количество туристов в группе;
- ◆ срок информирования туриста о том, что путешествие не состоится по причине недобора группы;
- ◆ условия изменения и расторжения договора, порядок урегулирования возникших в связи с этим споров и возмещения убытков сторон;
- ◆ порядок и сроки предъявления претензий туристом;
- ◆ *ваучер (invoice)* — документ, в котором гарантированы все обязательные для клиента оплаченные им услуги.  
Ваучер должен отвечать следующим требованиям [101]:
  - ◆ быть оформленным на одном из языков международного общения (чаще всего на английском);
  - ◆ выписываться только от имени туроператора, непосредственно вступающего в контакт с поставщиками туристских услуг;
  - ◆ содержать информацию о туристах (их личные данные), информацию об оплаченных ими туристских услугах, сроках поездки, указание на туроператора, выдавшего ваучер, и на турагентство, продавшее тур, а также номер ваучера;
  - ◆ не отражать реальной стоимости тура, оплаченной туроператору агентством, так как оплачиваемая туроператору стоимость туров меньше суммы, уплаченной туристами (знание реальной стоимости услуг может привести к негативным впечатлениям туристов).

Ваучер является основным документом, который гарантирует получение туристом оплаченных им услуг. Ваучер предназначен для предоставления его поставщикам туристских услуг и для внутреннего учета в отчетности туроператора. Обычно ваучер выполняется в форме стандартного бланка, заверенного печатью и подписью руководства туристского предприятия, и выдается туристу или руководителю туристской группы перед началом поездки. К групповым ваучерам должны прилагаться списки туристов, в которых указываются их паспортные данные.

◆ *путевка*, так же как и ваучер, подтверждает факт оплаты туристом полной стоимости тура и гарантии предоставления приобретенных туристских услуг. Форма путевок стандартна и представляет собой бланк строгой отчетности, установленный соответствующим приказом Министерства финансов страны. Путевка состоит из двух частей: левая часть (большая по объему) выдается на руки туристу после полной оплаты им стоимости тура, правая часть (отрывной талон) остается в туристской фирме для дальнейшего учета и отчетности.

Путевка должна содержать максимум информации [101]:

- ◆ наименование тура и его код;
- ◆ маршрут поездки;
- ◆ описание пакета услуг;
- ◆ наличие экскурсионной программы;
- ◆ дополнительно оплаченные услуги;
- ◆ личные данные туриста и продавца тура;
- ◆ список туристов, если тур групповой;
- ◆ дата продажи тура;
- ◆ подписи сторон и печать продавца.

В случае если тур приобретается туристом непосредственно у туроператора, для получения оплаченных им услуг в туре достаточно одной путевки. Однако специфика туристского бизнеса такова, что если тур приобретался у турагентства, что чаще всего и происходит, посредством только одних путевок, зачастую невозможно организовать как международные, так и внутренние туры. Туристские агентства выдают туристу собственную путевку, забронировав тур у туроператора. Необходимые туристские услуги бронирует туроператор, они будут оплачены турагентством, но турист, предъявив путевку турагентства, перечисленные в путевке услуги не сможет получить по



причине того, что в непосредственные отношения с поставщиками услуг вступал именно туроператор. Для того чтобы получить оплаченные туристом услуги, к турпутевке необходимо прилагать ваучер, который дает право туристу на получение оплаченных им услуг.

## Контрольные вопросы

1. Объясните сущность понятия маркетинг-микс. Охарактеризуйте его основные элементы.
2. Что следует понимать под туристским продуктом? Какими свойствами можно его охарактеризовать?
3. Назовите основные элементы туристского продукта.
4. Что такое тур? Какова его структура?
5. В чем отличие туристского продукта от турпакета?
6. Приведите классификацию туров в зависимости от вида заявки и способа их организации.
7. Дайте определение продуктовой стратегии. Объясните ее роль в маркетинговой деятельности туристского предприятия.
8. Что такое структура ассортимента выпускаемой продукции? Роль жизненного цикла в процессе оптимизации структуры предлагаемых продуктов.
9. Что вы понимаете под продуктовым портфелем туристского предприятия? На какие группы продуктов рекомендуется разделять продуктовый портфель предприятия?
10. Что представляет собой матрица Бостонской консультационной группы (БКГ-матрица)?
11. Опишите такое явление, как «марочный каннибализм».
12. Какие уровни принято выделять в структуре туристского продукта?
13. Назовите основные этапы процесса разработки нового туристского продукта и дайте их краткую характеристику.
14. В чем состоит деятельность турфирмы по выбору партнеров-поставщиков?
15. Какие существуют схемы работы с контрагентами?
16. В чем заключаются преимущества и недостатки прямой схемы работы туроператора при организации тура?

17. Какие плюсы и минусы можно отнести к опосредованной схеме работы с поставщиками туруслуг?
18. Как можно охарактеризовать деятельность туроператоров, наиболее подходящих для прямой и опосредованной схем организации выездного тура?
19. Какие показатели деятельности туристского предприятия целесообразно анализировать при выборе фирмы-контрагента?
20. Что такое *meet*-компания и какие схемы сотрудничества с ней возможны?
21. Какие существуют схемы работы между туроператором и гостиницами?
22. Каковы возможные формы обслуживания при организации питания туристов?
23. Какие существуют разновидности форм и способов платежей между принимающей и отправляющей турфирмами?
24. Что такое аннуляция тура и какие виды аннуляции бывают?
25. Что является неотъемлемыми реквизитами договоров между туроператором и контрагентами?
26. Перечислите основные документы, регламентирующие взаимоотношения туристского предприятия и туристов.

## 8. ПОЛИТИКА ЦЕН НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА И ТУРИЗМА

---

### 8.1. Цена в комплексе маркетинга туристского предприятия

В маркетинговой деятельности туристского предприятия цена и ценовая политика рассматриваются как один из важнейших инструментов маркетинга. Являясь всего лишь одной из составляющих маркетинговых средств, цена выполняет, тем не менее, исключительно важную функцию:

- ◆ она единственная производит доход. Все другие представляют издержки. Именно от цен, в конечном счете, зависит рентабельность, экономическая устойчивость фирмы, а также многие другие показатели, а правильно выбранная ценовая стратегия оказывает долговременное и решающее влияние на конкурентоспособность туристских продуктов и на деятельность предприятия в целом;
- ◆ цена выполняет функцию согласования интересов туристской индустрии и потребителей, служит средством установления определенных отношений между фирмой и клиентами и помогает созданию о ней определенного представления, которое может оказать сильное воздействие на ее последующее развитие. Изменение цены, в отличие от других инструментов маркетинга, имеет самый быстрый эффект;
- ◆ цена — сильнейшее оружие в борьбе с конкурентами на рынке, так как большинство предприятий туристской индустрии не в состоянии активно использовать методы неценовой конкуренции. Кроме того, в случае изменения требований рынка турфирма не всегда может в кратчайшие сроки изменить другие элементы маркетинга (улучшить турпродукт, расширить торговую сеть и др.), а изменяя цену, она будет в состоянии оперативно реагировать на изменения в маркетинговой окружающей среде.

*Политика цен* — это система принципов и правил определения цен. Она вытекает из стратегии сбыта туристского продукта и может разрабатываться как на длительный срок, так и приспосабливаться к меняющимся условиям рынка. Целесообразно использовать гибкий подход к ценообразованию, так как это позволяет более эффективно добиваться поставленных целей долгосрочной стратегии развития туристского предприятия.

Под *ценой* чаще всего понимается рыночное выражение стоимости услуг и товаров.

Под «*честной*», или *приемлемой, ценой* следует понимать не конкретную величину, а область терпимости, т. е. готовность заплатить по цене. Сверху эта область ограничена ценой, которую потребитель готов заплатить за определенный продукт, нижняя определяется ценой, которая ими воспринимается еще как нормальная. Все, что находится ниже, неприемлемо для него с точки зрения качества.

Под *стандартной* понимается цена, относимая к совокупности сравнимых взаимозаменяемых продуктов. Для каждого уровня качества и для каждой категории продуктов имеется своя «стандартная цена» (рис. 8.1). Она возникает в результате субъективной переработки информации о ценах и может не соответствовать ни одной реальной цене. Предположим, что товары *A*, *B* и *C* воспринимаются как одинаковые с точки зрения качества, но цены продуктов различны. Тогда, исходя из принципа рациональности, будет выбран продукт с наиболее низкой ценой (функция «цена—сбыт» в микроэкономической теории). Правда, тщеславие заставляет людей покупать более дорогие продукты (*Veblen*-эффект).

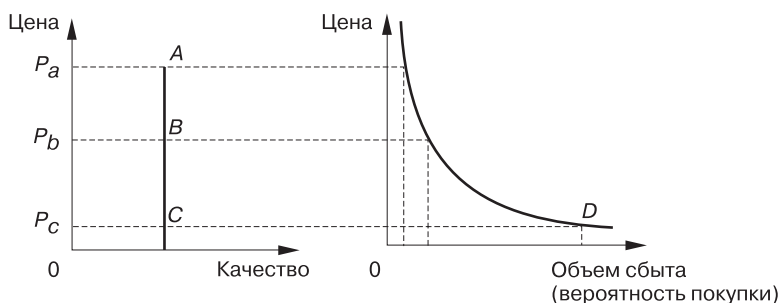


Рис. 8.1. Связь функции цена—сбыт и представление однородных туристских товаров *A*, *B*, *C* в объективном пространстве оценки

В сфере туризма можно выделить следующие виды цен:

- ◆ *нетто- и брутто-цены.* Нетто-цена является выражением денежной суммы, которая подлежит обязательной оплате российским туроператором иностранной принимающей турфирме или тур-агентом туроператору. В брутто-цену включается также и комиссионное вознаграждение турфирме, которое при расчетах удерживается;
- ◆ *пакетная цена и тарифы туроператора.* Пакетная (комплексная) цена устанавливается на полностью укомплектованный турпакет. Тарифы туроператоров устанавливаются на конкретные услуги поставщиков туристических услуг, включая прибыль туроператоров и комиссию агентам;
- ◆ *групповая и индивидуальная цена.* Групповая цена устанавливается на туристическое обслуживание нескольких человек (8 тыс. долл. на группу 20 человек), индивидуальная цена устанавливается в отношении каждого конкретного туриста (400 долл. на одного человека за весь пакет). Цена пакета на одного туриста считается наиболее предпочтительной для российских направляющих туристов за рубеж фирм, так как она позволяет легче скалькулировать сумму, причитающуюся фирме, и произвести с ней расчеты по фактическому числу участников турпоездки. Цена на группу представляет больший интерес для иностранной принимающей турфирмы, так как она намерена получить указанную сумму вне зависимости от окончательного числа участников. Неким компромиссом в соглашении между российским туроператором и иностранной фирмой являются *дифференцированные цены*, которые устанавливаются в зависимости от окончательного числа участников тура, например:

450 долл. на одного человека при группе 15–20 человек;

425 долл. на одного человека при группе 21–25 человек;

400 долл. на одного человека при группе 26–30 человек.

Риск аннуляции мест в тургруппе в этом случае уменьшается. Однако предугадать окончательное число фактических участников поездки достаточно трудно, поэтому возникают трудности с калькуляцией тура. Туроператоры в этих случаях чаще всего используют более высокие цены пакета услуг, чтобы иметь резерв на случай аннуляции;

- ◆ *дискриминационная цена.* Устанавливается разная цена на товар или услугу независимо от различий в издержках только для определенного контингента граждан: например, детям от 6 до 12 лет или от 0 до 6 лет, пенсионерам, студентам, группам от 10 человек и т. д.

Цена относится к категории контролируемых факторов маркетинга, поэтому одной из важнейших задач маркетинга выступает тщательная разработка ценовой стратегии.

## 8.2. Основные этапы ценообразования туристского продукта

Выбор стратегии ценообразования, подход к определению цены на новые туристские продукты и регулирование цен на уже имеющиеся являются составными частями маркетинга туристского предприятия и формируются на двух уровнях.

*Первый уровень* представляет собой совокупность цен, подлежащих обязательному опубликованию в каталогах, брошюрах, путеводителях и других печатных изданиях. Решения по установлению цены на первом уровне воздействуют на стратегию ценообразования на период 3–5 лет, долгосрочную прибыль предприятия, положение продукта и фирмы, они же регулируют верхние и нижние границы, в пределах которых возможно изменение цен.

*Второй уровень* характеризует цены, по которым осуществляется реализация услуг исходя из конкретной ситуации (например, время поездки, путешествие группой и т. д.) и которые определяют в целом тактику ценообразования.

*Ценообразование туристского продукта* — это процесс установления цены на конкретный товар или услугу, включающий как минимум 4 последовательных этапа, представленных на рис. 8.2.

Рассмотрим приведенные этапы более подробно.

### 1. Выявление факторов, влияющих на цены.

Независимо от того, каким образом ведется формирование цен на продукцию, во внимание принимаются некоторые общеэкономические категории — факторы, определяющие уровень цен (рис. 8.3). Они разделяются на внутренние факторы, зависящие от самого производителя, и внешние факторы, не зависящие от фирмы.



Рис. 8.2. Процесс ценообразования туристского продукта

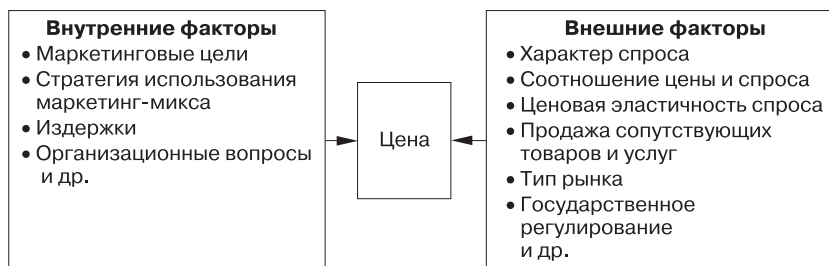
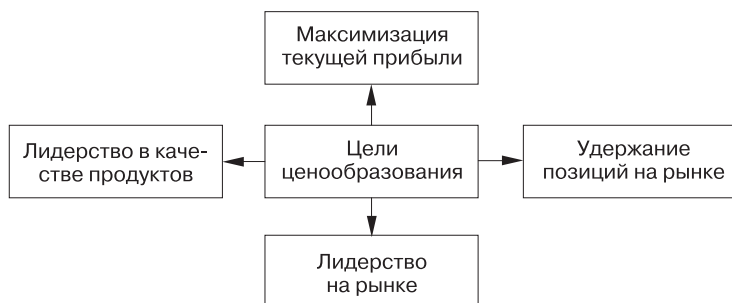


Рис. 8.3. Факторы, влияющие на решения по ценообразованию туристского продукта

К внутренним факторам можно отнести:

А. *Цели маркетинга.* Эти цели во многом вытекают из анализа положения предприятия на рынке и его общих целей на рынке. Чем точнее фирма определила цели маркетинга, тем легче ей будет установить правильную цену.

Стратегия ценообразования может преследовать самые разнообразные цели, основные из которых представлены на рис. 8.4 [27].



**Рис. 8.4. Основные цели ценообразования туристского предприятия**

Ставя своей целью *максимизацию текущей прибыли*, предприятия, как правило, считают краткосрочные финансовые показатели более важными, чем долговременные показатели функционирования. Фирмы производят оценку спроса и издержек применительно к разным уровням цен и выбирают такую цену, которая обеспечит максимум поступления текущей прибыли и максимум возмещения затрат. Цель максимизации текущей прибыли применяется обычно в условиях, когда:

- ◆ туристское предприятие предлагает уникальные услуги, отсутствующие у конкурентов;
- ◆ спрос на туристские услуги значительно превосходит предложение.

В условиях высокой насыщенности рынка туристских услуг, наличия острой конкурентной борьбы, подверженности интересов потребителей резким колебаниям может возникнуть ситуация, когда предприятие будет заинтересовано в том, чтобы сбывать свои продукты по любой цене, только бы *удержать позиции на рынке*. Такая стратегия бывает оправданной, так как низкая цена и возможное увеличение колеблющегося спроса могут обеспечить приток новых потребителей и увеличить объем реализованных услуг.

*Завоевание и поддержание лидерства на рынке* основывается на широко распространенной точке зрения, согласно которой наиболее высокая доля рынка обеспечивает наиболее низкие издержки и достаточно высокую долговременную прибыль и реализуется на самых ранних стадиях жизненного цикла продуктов-новинок. Цены, рассчитанные на основе точного определения структуры затрат, позво-



ляют довольно длительное время работать с достаточной прибылью, доступны потребителям и не вызывают желания у конкурентов бороться за лидирующее положение на рынке.

Фирмы, которые выбирают своей целью *достижение лидерства в качестве предлагаемых продуктов*, стремятся превзойти конкурентов путем максимального повышения качественных характеристик турпродукта, которое означает и повышение цены на них.

Обобщенная характеристика целей ценообразования представлена в табл. 8.1 [27].

**Таблица 8.1**

**Цели ценообразования**

Цели	Характер цели	Уровень цен
Максимизация текущей прибыли	Краткосрочный	Высокий
Удержание позиций на рынке	Краткосрочный	Крайне низкий
Лидерство на рынке	Долгосрочный	Низкий
Лидерство в качестве продуктов	Долгосрочный	Высокий

Б. *Стратегия использования маркетинг-микса* — выбор цены определяется с учетом выбора стратегий относительно других элементов комплекса (качества турпродукта, рекламы, PR, продаж, стимулирования сбыта).

В. *Издержки* составляют ту минимальную цену, которую компания может получить за свой продукт, и представляют собой совокупность всех затрат предприятия, которые необходимы для производства и реализации товаров и услуг, т. е. совокупные затраты предприятия — издержки производства и обращения.

При определении себестоимости общего объема выпуска продукции все затраты группируются по принципу однородности по следующим элементам:

- ◆ материальные затраты;
- ◆ затраты на оплату труда;
- ◆ отчисления на социальные нужды;
- ◆ амортизация;
- ◆ прочие затраты.

Группировка затрат по экономическим элементам показывает, что именно израсходовано на производство продукции, каково соотношение отдельных элементов затрат в общей сумме расходов.

При определении себестоимости производства и реализации единицы продукции (калькуляция) или отдельных видов турпродукции все издержки группируются не по элементам затрат, а по статьям калькуляции, т. е. определяются статьи расходов предприятия на единицу продукции в зависимости от их назначения и места возникновения.

Затраты на производство турпродукции могут классифицироваться по ряду признаков.

По отношению к производственному процессу издержки бывают:

- ♦ *основные* — определяются непосредственно самим технологическим процессом, т. е. связаны с производством туристского продукта;
- ♦ *накладные* — затраты, связанные с управлением и организацией обслуживания производства турпродукта, продвижением и продажей туристского продукта.

Производственные затраты в зависимости от способа включения их в себестоимость туристского продукта подразделяются на:

- ♦ *прямые* — затраты, связанные с производством туристского продукта, которые можно прямо и непосредственно включать в себестоимость соответствующего объекта калькулирования;
- ♦ *косвенные* — затраты, связанные с организацией и управлением производством туристского продукта, относящиеся к деятельности туристской организации в целом, которые включаются в себестоимость соответствующего объекта калькулирования с помощью специальных методов (обычно пропорционально определенному признаку, как правило, заработной плате основных сотрудников).

К прямым затратам относят, как правило, прямые материальные затраты и заработную плату основного производственного персонала (на турпредприятиях таковыми являются, например, менеджеры по продаже туруслуг). В косвенные затраты включают в основном накладные расходы.

Зависимость затрат от объема работы предприятия предполагает деление издержек на:

- ♦ *постоянные* — не зависящие от объема работы туристского предприятия. К постоянным издержкам чаще всего относят: стоимость аренды офисного помещения, сумму выплат на заработную плату управленческого и вспомогательного персонала со всеми обязательными отчислениями, коммунальные платежи,

платежи за связь, расходы по лицензированию и сертификации, амортизацию, запланированные затраты на маркетинг и т. д.;

- ♦ *переменные* — находящиеся в прямой зависимости от объема работы турпредприятия. К переменным издержкам относят стоимость услуг поставщиков: стоимость проживания, авиабилеты, питание, трансфер, экскурсионное обслуживание, оформление визы, также можно отнести стоимость тура для сопровождающего групп и стоимость обслуживания тура (затраты рабочего времени сотрудников и денежные затраты по организации продажи конкретного турпакета).

Классификация затрат на постоянные и переменные носит относительный характер, и такое разделение зависит от конкретной ситуации.

Сумма постоянных и переменных затрат для данного объема работ образует *общие*, или *полные*, затраты (себестоимость). График изменения себестоимости продукции, представленный на рис. 8.5, позволяет оценить вид функции затрат.

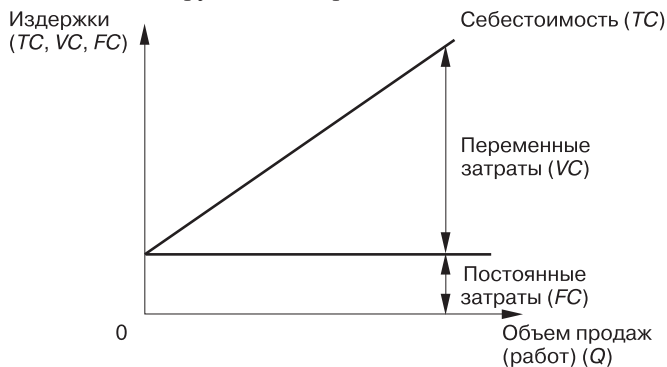


Рис. 8.5. График изменения себестоимости туристского продукта

- Г. *Организационные вопросы*, т. е. кто устанавливает цены на турпродукт в организации: высшее руководство, маркетинговый или коммерческий отдел и др.

К **внешним факторам** обычно относятся следующие:

- А. *Спрос* — определяет верхний предел цен, каждое значение цены товара соответствует определенному количеству турпродукта (уровню спроса), которое туристы готовы и в состоянии купить и, следовательно, воздействует на маркетинговые задачи компании.

Б. *Анализ соотношения цены и спроса* — спрос и цена связаны между собой обратно пропорциональной зависимостью: чем выше цена, тем ниже спрос.

В. *Ценовая эластичность спроса* ( $\varepsilon_p$ ) — степень чувствительности покупателей к изменению цен.

Знание ценовой эластичности определенного товара/услуги позволяет рассчитать оптимальную цену продаж, которая максимизирует прибыль.

$$P_{\text{лп}} = \frac{C \times \varepsilon_p}{(1 + \varepsilon_p)},$$

где  $C$  — прямые издержки,  $\varepsilon_p$  — ценовая эластичность.

Г. *Продажа сопутствующих товаров и услуг* — спрос определяется не только ценой на покупаемый товар, но и ценами на другие товары, которые хотел бы приобрести потребитель, что особенно актуально для сферы сервиса и туризма, где услуги являются *комплементарными*, т. е. взаимодополняющими друг друга. Например, в случае повышения цен на авиабилеты, как следствие, будет падать спрос на туристские поездки.

Д. *Тип рынка* — при установлении цены, прежде всего, учитываются характер конкуренции на данном туристском рынке и анализ ценовой политики конкурентов. Анализ типа рынка необходим, прежде всего, для определения закономерностей ценообразования в зависимости от соотношения спроса и предложения.

Е. *Государственное регулирование* как экономики в целом, так и сферы туризма в частности. Государство может оказывать влияние на ценообразование товаров и услуг следующим образом (рис. 8.6).

## 2. Выбор метода ценообразования.

Исходя из вышеизложенного ясно, что в совокупности цена конкретного продукта определяется взаимным действием трех основных групп факторов:

- ◆ индивидуальных издержек производства и сбыта;
- ◆ состояния спроса;
- ◆ уровня конкуренции на рынке.

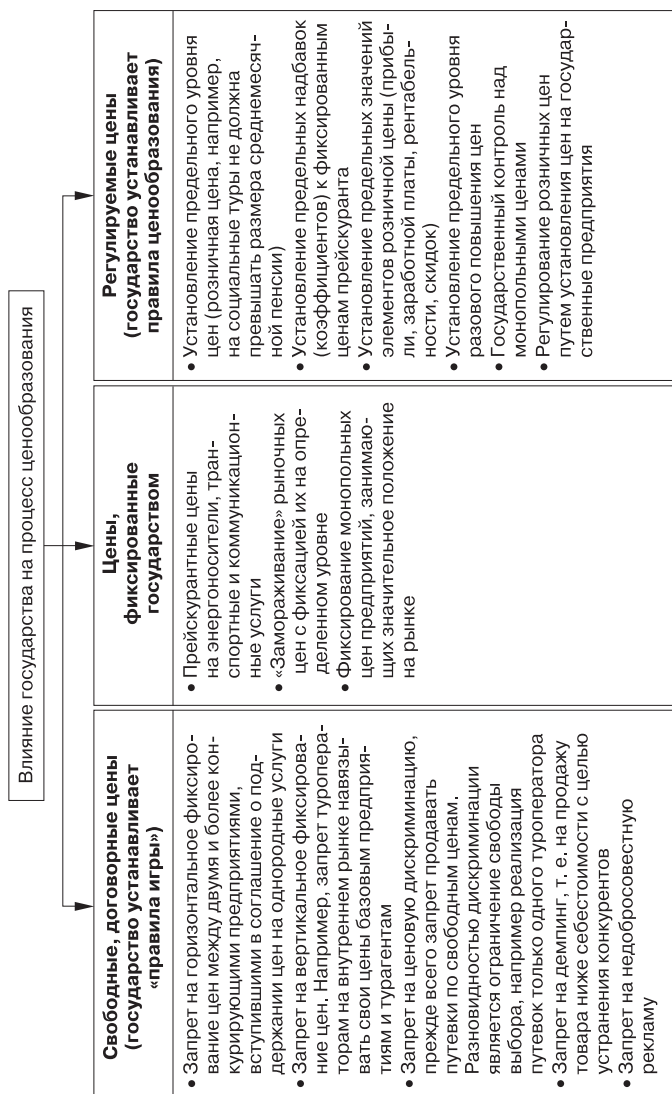


Рис. 8.6. Категории и формы влияния государства на процесс ценообразования туристского продукта

С учетом этих факторов в практике маркетинга сложилось два основных подхода к установлению цены:

- 1) затратный;
- 2) рыночный (маркетинговый).

*Затратный подход* к формированию цены является самым распространенным и имеет свои преимущества и недостатки (табл. 8.2).

**Таблица 8.2**

**Преимущества и недостатки метода ценообразования на основе издержек**

Преимущества	Недостатки
Ценообразование упрощается за счет точного определения структуры затрат; применение данного метода основными конкурентами фирмы создает условия для снижения ценовой конкуренции; у предприятий появляется возможность уделять значительно меньше внимания колебаниям спроса на продукты (конечно, если его уровень и без того достаточно высок)	Не учитывается: уровень спроса на туристский продукт; чувствительность клиентов к уровню устанавливаемых цен; уровень цен конкурентов

Данный подход к формированию цены представлен двумя основными методами ценообразования:

- 1) на основе «издержки + прибыль»;
- 2) на основе целевой прибыли.

*Ценообразование на основе «издержки + прибыль»* включает калькуляцию издержек производства (стоимости одной единицы услуги), обслуживания, накладных расходов и прибавление к себестоимости продукта стандартной надбавки (желаемой прибыли).

Себестоимость тура в разных случаях рассчитывается по-разному и зависит от вида тура:

- ◆ предварительно, т. е. точная себестоимость известна еще до непосредственной реализации тура, применяется в отношении индивидуальных туров и определяется простым суммированием стоимостей туристических услуг поставщиков;
- ◆ планово-точная себестоимость неизвестна до момента непосредственной реализации тура, применяется при организации групповых туров и определяется делением общей суммы стоимостей ту-

ристических слуг поставщиков между всеми участниками тура с учетом групповых скидок на проживание, экскурсионное обслуживание.

Цена турпакета на одного туриста (стоимость туристской путевки) определяется методом нормативной калькуляции по формуле:

$$N_0 = \frac{\ddot{E} + \ddot{I} - I \pm K}{Ч + K_{ж}},$$

где  $\Pi$  — цена турпакета на одного туриста, руб.,  $I$  — себестоимость услуг, входящих в турпакет, составленный туроператором, руб.;  $\Pi$  — прибыль туроператора, руб.;  $C$  — скидка, предоставленная туроператором туристу с цены отдельных видов услуг, входящих в турпакет, руб.;  $\pm K$  — комиссионное вознаграждение турагента, реализующего турпакет («+» означает надбавку к цене турпакета, «-» означает скидку с цены туроператора в пользу турагента), руб.;  $\text{Ч}$  — количество туристов в группе, чел.;  $K_c$  — количество лиц, сопровождающих группу туристов, чел.

В табл. 8.3 приведены отличительные особенности планового и предварительного расчета себестоимости турпакета.

**Таблица 8.3**

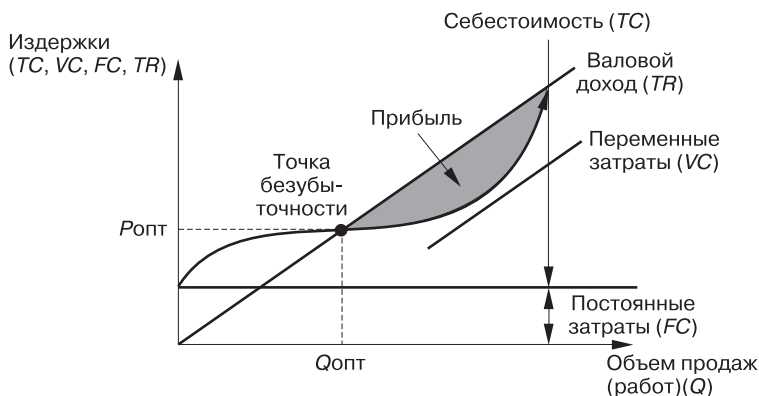
**Отличительные особенности планового и предварительного расчета себестоимости турпакета**

Услуги поставщиков	Стоимость услуг поставщиков				
	Индивидуальный тур	Групповой тур			
		20 чел.	25 чел.	30 чел.	35 чел.
Билет на автобус	600 руб.	Аренда автобуса 15 000 руб.			
		750	600	500	428
Проживание, питание (3 суток)	1050 руб.	Групповые скидки			
		5%	7%	10%	15%
		998	976	945	892
Экскурсионное обслуживание	300 руб.	Цена групповой экскурсии — 900 руб.			
		45	36	30	26
<b>Итого</b>	<b>1950 руб.</b>	<b>1793</b>	<b>1612</b>	<b>1475</b>	<b>1346</b>

Основываясь на анализе постоянных и переменных издержек, формируется норма прибыли туристского предприятия. Прибыль устанавливается в процентах к себестоимости затрат. На практике размер нормы прибыли туроператоров варьируется от 30 до 60%, в зависимости от туристского направления и его рыночных возможностей. Планируемая норма прибыли должна покрывать постоянные и переменные издержки турпредприятия.

*Анализ безубыточности и ценообразование на основе целевой прибыли.*

Учитывая размер издержек и планируемую норму прибыли, определяется критическая точка рентабельности (безубыточности) работы турпредприятия, т. е. минимальное количество отправок туристов за отчетный период, обеспечивающее нулевую рентабельность или безубыточную работу предприятия (покрытие постоянных и переменных издержек) (рис. 8.7).



**Рис. 8.7. График прибыльности (при S-образной функции затрат)**

Расчет нулевой рентабельности (точки безубыточности) происходит на двух уровнях: на уровне тура (применяется только в отношении группового тура) и на уровне фирмы.

Расчет нулевой рентабельности (точки безубыточности) основывается на равенстве суммы постоянных ( $TC$ ) и переменных ( $TV$ ) издержек турпредприятия, умноженных на искомое количество отправок ( $V$ ), с одной стороны, и размер прибыли ( $P$ ) с каждой проданной путевки, умноженный на искомое количество отправок ( $V$ ), — с другой.



$$TV \times V + TC = P \times V, \text{ откуда}$$

$$V = TC / (P - TV).$$

При расчете нулевой рентабельности на уровне группового тура к постоянным издержкам обычно относят: стоимость аренды автобуса (не меняется при изменении количества туристов), стоимость чартерной перевозки, стоимость проживания (если был предварительно выкуплен жесткий блок мест).

Формула расчета нулевой рентабельности на уровне фирмы та же, однако по своему содержанию и процедуре расчет нулевой рентабельности на уровне фирмы является более сложным, его смысл состоит в определении количества человек, которое необходимо отправить, для того чтобы обеспечить безубыточное существование турпредприятия в целом. В этом варианте расчетов в качестве постоянных издержек выступают все постоянные издержки турпредприятия, а в качестве переменных — себестоимости продаваемых туров и расходы по обслуживанию туристов в офисе. Кроме того, расчет нулевой рентабельности на уровне фирмы будет зависеть еще и от профиля работы турпредприятия.

Для *монопрофильного турпредприятия*, продающего один вид тура в одном направлении, расчет нулевой рентабельности аналогичен расчету порога рентабельности обычного тура.

В случае если турпредприятие является *многопрофильным*, т. е. предлагающим несколько видов туров в нескольких направлениях, имеющих разные отпускные цены и себестоимости, расчет порога рентабельности осуществляется с учетом себестоимости и прибыльности каждого из видов предлагаемых туров, основываясь на вероятности продажи каждого из видов тура. Сумма вероятностей продажи всех видов тура должна равняться 1.

Расчет нулевой рентабельности многопрофильного оператора осуществляется по следующей формуле [101]:

$$V = TC / ((P_1 - VC_1) \times p_1 + (P_2 - VC_2) \times p_2 + \dots + (P_n - VC_n) \times p_n,$$

где  $p_n$  — вероятность продажи тура  $n$ .

Некоторые компании используют разновидность такого метода, как *целевое ценообразование*, при котором задается определенный уровень поступлений на инвестиции. Используя график безубыточности, определяют, какими будут общие затраты предприятия и суммарный доход при различных уровнях продаж. Например, если компания хочет получить прибыль в 200 000 руб., притом что ее постоянные из-

держки равны 30 000 руб., а переменные издержки в среднем на один тур составляют 8000 руб., то она должна продать, по крайней мере, 28 путевок по цене 15 000 руб. за путевку.

*Рыночный (маркетинговый)* подход при определении цены на услуги предприятий сферы сервиса и туризма предполагает изучение рынка потребителей, конкурентов и т. д. К данному подходу относят следующие методы ценообразования:

- ◆ *ценообразование с ориентацией на уровень конкуренции* базируется на использовании информации о действующих и потенциальных конкурентах туристского предприятия, при этом цены устанавливаются ниже рыночных, на уровне рыночных или выше их, в зависимости от требовательности клиентов, предоставляемого сервиса, образа продуктов, реальной или предлагаемой ответной реакции конкурентов. Практически, в основу цены кладется цена конкурентов, при этом издержки и состояние спроса перестают быть решающими факторами. Отличительная особенность фирм, использующих данный метод ценообразования, состоит в том, что они не стремятся сохранить постоянную зависимость между своими ценами и затратами;
- ◆ *ценообразование с ориентацией на спрос* предполагает изучение желаний потребителей и установление цен, приемлемых для них. Данный метод применяется в том случае, если цена является решающим фактором в приобретении туристского продукта клиентами. При этом выявляется потолок цен — максимальная сумма, которую потребитель будет готов уплатить за данную услугу. В этом случае цены базируются на изучении информации о спросе, получаемой путем проведения опросов, интервьюирования, анкетирования. На основе этой информации прогнозируется спрос, а затем определяются приемлемые издержки производства. Теоретически этот метод достаточно прост, однако следует получить достаточное количество достоверной информации и, следовательно, необходимо сегментировать рынок потребителей. Для каждого сегмента должна быть установлена своя цена, основанная на результатах маркетингового исследования.

Представленные варианты определения цен ни в коем случае нельзя рассматривать как альтернативные, взаимоисключающие друг друга.

Использование указанных выше методов позволяет определить исходную цену туристского продукта. Однако окончательно уста-

новленная цена может существенно отличаться от предлагаемой заранее, это обусловлено выбором фирмой той или иной ценовой стратегии.

*Определение ценовой стратегии предприятия.*

*Ценовая стратегия* — это выбор возможной динамики изменения исходной цены туристского продукта в условиях рынка, наилучшим образом соответствующей цели предприятия и разрабатываемой на долгосрочную перспективу.

Выбор той или иной ценовой стратегии зависит от сочетания и взаимодействия многих факторов, важнейшими из которых являются:

- ◆ характеристики и степень новизны туристского продукта, относительная его исключительность по сравнению с другими;
- ◆ условия конкуренции;
- ◆ особенности рынка сбыта;
- ◆ издержки и величина ожидаемой прибыли;
- ◆ прочие факторы, касающиеся деятельности фирмы на рынке (например, ее имидж).

Важным моментом в выборе стратегии ценообразования является *этап жизненного цикла*. Степень новизны продукта играет в ценообразовании заметную роль. Методология определения цен на новые и, в частности, на уникальные услуги является весьма сложной проблемой. Данная группа услуг имеет более широкие и менее четкие границы сравнения и сопоставления их с другими продуктами, а в ряде случаев вообще не имеет аналогов.

Другой достаточно сложной проблемой для туристского предприятия выступает отсутствие или неполная информация о рынке нового туристского продукта, тенденциях его развития, гарантиях того, что потенциальные клиенты вообще существуют. Что приводит к затруднениям при определении возможных объемов продаж новых продуктов. Фактически рынок для новых и уникальных продуктов должен быть создан маркетинговыми мероприятиями, что требует значительных расходов.

Для успешного *продвижения нового туристского продукта* может быть использовано несколько ценовых стратегий. Наиболее распространенными среди них являются стратегия «снятия сливок» и стратегия цен проникновения на рынок (рис. 8.8) [27].

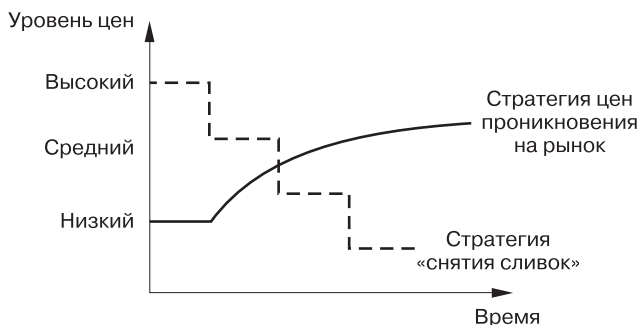


Рис. 8.8. Стратегии ценообразования на новые турпродукты

**Стратегия «снятия сливок»** (высоких цен) предполагает первоначальную продажу нового туристского продукта по высоким ценам, позволяющим получить значительную прибыль и способствующим созданию имиджа качественного товара. Условиями использования данной стратегии является отсутствие конкуренции и предложение абсолютно новых услуг. Когда рынок оказывается насыщенным и появляются продукты-аналоги, фирма снижает цены.

**Стратегия цен проникновения на рынок** (низких цен) основывается на преднамеренно низком уровне цен с целью привлечения большого числа клиентов и расширения рыночной доли. По мере роста продаж и освоения рынка цена несколько повышается, но так, чтобы это не препятствовало дальнейшему расширению объемов реализации. Данная стратегия особенно удачна в отношении услуг, затраты на оказание которых падают в соответствии с «эффектом опыта», т. е. по мере накопления опыта в какой-либо сфере деятельности затраты на единицу продукции уменьшаются.

Данная стратегия имеет ряд недостатков:

- ◆ необходимо, чтобы сложилась ситуация, когда конкуренты не успеют отреагировать на уменьшение цены;
- ◆ собственные издержки предприятия должны быть невысокими, чтобы даже при низких ценах обеспечивалось получение достаточной прибыли.

Эти две стратегии могут использоваться туристскими предприятиями в совокупности: вначале турфирмы применяют стратегию «снятия сливок», а затем стратегию цен проникновения на рынок. Снижение же цен обычно воспринимается потребителями благоже-

лательно, а высокая первоначальная цена создает своего рода образ продукта высокого качества.

Для продвижения на рынок новых туристских продуктов можно использовать и другие стратегии ценообразования.

**Стратегия престижных цен** предполагает установление намеренно высоких цен, предназначенных для привлечения потребителей, которые более обеспокоены качеством продукта, его уникальностью или статусом, чем ценой.

**Стратегия «следования за лидером»** означает установление цен на основе сопоставления собственных цен на продукты и цен лидера данного рынка. Цена на новый продукт может отклоняться от цены фирмы-лидера в пределах, которые обусловлены различиями тех или иных продуктов. Чем меньше таких различий, тем ближе уровень цен к «стандартам», установленным лидером.

Данную стратегию обычно используют предприятия, не желающие или не имеющие возможности проводить свои собственные разработки ценовой стратегии. Однако данный подход может привести к серьезным ошибкам в том случае, если лидер проводил ошибочную политику или предпринял обманный ход и др.

Для *туристских продуктов сформировавшегося рынка сбыта* также может быть использовано несколько вариантов ценовых стратегий.

**Стратегия скользящей падающей цены** состоит в том, что цена устанавливается почти в прямой зависимости от соотношения спроса и последовательно скользит по кривой спроса. Данная стратегия является логическим продолжением стратегии «снятия сливок» и эффективна при тех же условиях. Для того чтобы стимулировать спрос и оградить предприятие от конкуренции, необходимо постоянно заботиться о повышении качества услуг, разрабатывать новые модели продуктов и снижать издержки производства.

**Стратегия преимущественной цены** предусматривает достижение преимущества перед конкурентами и завоевание доминирующего положения на рынке по издержкам — тогда цена устанавливается ниже цен конкурентов, или по качеству — тогда цена устанавливается выше цен конкурентов, чтобы продукт оценивался как уникальный и престижный. Данная стратегия является продолжением стратегии цен проникновения на рынок. Главные цели предприятия — воспрепятствовать внедрению на рынок новых конкурентов.

**Стратегия цены сегмента рынка** заключается в приспособлении туристского предприятия к запросам и возможностям потребителей

различных сегментов. В качестве примера влияния сегментации рынка на стратегию ценообразования можно привести цены на поездки для пожилых людей. Анализ показывает, что в основном они ниже уровня цен аналогичных поездок для других возрастных категорий. Данный факт объясняется особенностями указанного сегмента: во-первых, наибольшее число поездок пожилые люди совершают в несезонный период, а значит, покупают туры по сниженным ценам; во-вторых, люди 50–65 лет довольно чувствительны к ценам и предпочитают помещение на базах самообслуживания, что значительно дешевле; в-третьих, они пользуются специальными скидками, предоставляемыми авиакомпаниями и гостиницами [27].

**Стратегия ценовых манипуляций** используется для повышения ценности услуги в глазах клиентов. Несколько повышенная цена на продукт воспринимается потребителями как индикатор ценности самой услуги или услуги высокого качества. В качестве средства манипуляции может быть использован принцип контраста, когда на примерно одинаковые туристские продукты устанавливаются разные цены. Если разница в ценах не слишком велика, у потребителя складывается мнение о необходимости приобретения более дорогих продуктов, качество которых гарантируется более высокой ценой.

*Тактика ценообразования.*

*Тактика ценообразования* — это приспособление исходной цены товара, связанное с определенными положительными или отрицательными условиями продажи для продавца (время поездки, путешествие группой, сезонность и т. д.).

**При установлении окончательной цены товара применяется различная ценовая тактика [36]:**

1. *Установление стандартных цен*, т. е. таких цен, которые не подвергаются рыночным колебаниям и остаются неизменными, чтобы у покупателей возникла ассоциация определенного товара с определенной ценой. Для сохранения уровня цен туристские предприятия могут изменять набор предлагаемых услуг.
2. *Установление гибких (дифференцированных) цен*. Цена на аналогичные туруслуги будет меняться в зависимости от любых проявлений конъюнктуры: сезонности, культурных достопримечательностей, дополнительных услуг и т. д.
3. *Установление психологически привлекательных цен*, т. е. таких, которые на одну или несколько условных единиц ниже какой-нибудь крупной суммы, в результате чего у потребителя сложится

впечатление очень точного определения затрат и недопустимости обмана. Для розничной продажи большой эффект на покупателя оказывает цифра «9» или «8» в конце цены. Для оптовой цифра «7». Так цену на турпродукт следует назначать не в 300 долл., а в 299 долл. Тогда для многих потребителей этот продукт будет стоить 200 с лишним, а не 300 долл. Например, разница цен между 0,69 долл. и 0,71 долл. кажется больше, чем между 0,67 долл. и 0,69 долл.

*Конечная цена реализации турпродукта* отличается от цены туроператора надбавками и скидками (рис. 8.9). При заключении договора между туроператором и турагентом возможны следующие варианты:

1. Туроператор продает турагенту пакет услуг по цене, которую он должен получить с последнего (нетто-цена). В данном случае турагент делает в свою пользу *надбавку* на цену туроператора.
2. Туроператор предоставляет турагенту пакет услуг по твердой фиксированной цене (брутто-цена). В этом случае турагент получает комиссионное вознаграждение в форме *скидки* со стоимости турпакета.

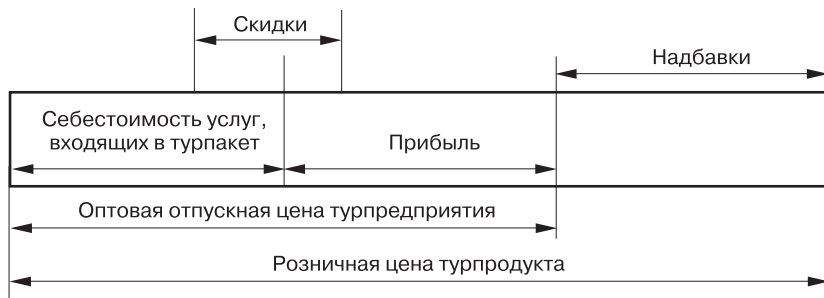


Рис. 8.9. Структура цены туристского продукта

*Надбавка*, или *марк-ап* (от англ. *mark-up* — наценка), — агентское вознаграждение за выполнение определенных услуг, связанных с конечной реализацией турпродукта. Ее величина устанавливается в агентском соглашении или договоре поручения. Надбавка (или комиссионные) может быть выплачена агенту несколькими способами:

- ♦ в установленный срок, после перечисления выручки на счет туроператора;

- ◆ посредством вычета из стоимости турпродукта агентом перед отправкой выручки;
- ◆ на основе системы взаимозачетов, накопительных схем, компенсационных расчетов.

Комиссионное вознаграждение агенту выплачивается:

- ◆ за прямые продажи;
- ◆ за повторные заказы — вознаграждение в меньшем размере, определяемое по специальной шкале, если сделка инициирована действиями агента;
- ◆ за каждого туриста, группу по специальным накопительным схемам в течение сезона, что в общей сложности может довести агентский процент до 15% и выше;
- ◆ поощрительные надбавки (премии) за получение платы наличными;
- ◆ комиссионные за продажу дополнительных услуг, например страховки и др.

Дифференциация комиссии возникает также в связи с уровнем ответственности за реализацию турпродукта:

- ◆ комиссия будет выше, если агент сам оплачивает путевку, как бы покупая ее у турфирмы-оптовика, а последующую ее продажу клиент оставляет на свой страх и риск;
- ◆ комиссия будет ниже, если агент не несет ответственности за реализацию, а получает свою долю по мере реальной продажи путевок.

В международной практике обычно агентское вознаграждение устанавливается с каждой продажи от 2 до 12% от стоимости тура или услуг, а туроператорам от иностранных принимающих фирм 10–15% и зависит от интенсивности сезона, абсолютной стоимости тура, географии путешествия, рынка, на котором работает турфирма, и т. д. Оно должно включать возмещение затрат турфирмы и приносить прибыль.

Туроператор старается работать с 20%-ной прибылью, из которых 10–12% он отдает турагентству, а сам существует на оставшиеся 10%. Так, например, если себестоимость турпакета составляет 1000 долл., его продажная цена составляет 1250 долл. Наценка туроператором распределяется так: 125 долл. — агентству, 125 долл. — оператору. На направлениях с большим потоком туристов (Египет, Турция, Испа-



ния) комиссия туроператора составляет 3–4%, так как крупные туроператоры на массовых направлениях получают прибыль за счет потока туристов. Чем меньше поток, тем больше комиссия и накрутки. При стоимости турпакетов 300–500 долл. минимальная прибыль туроператора 3–4%.

Существует два метода расчета наценок — исходя из:

1) себестоимости:

$$\begin{aligned} & \% \text{ НацВНЛН} \text{ На жВЖВжРЛиОЛжР} = \\ & = \frac{\text{ИуООа НацВНН} \text{и в ГВНВКНЛО вЯраКВНии}}{\text{ИВЖВжРЛиОЛжР}}, \end{aligned}$$

2) продажной цены:

$$\begin{aligned} & \% \text{ НацВНЛН} \text{ На ПрЛГаКНую цВНу} = \\ & = \frac{\text{ИуООа НацВНН} \text{и в ГВНВКНЛО вЯраКВНии}}{\text{ПрЛГаКНая цВНа}}. \end{aligned}$$

**Пример:** турфирме необходимо установить наценку на турпакет. Допустим, что турагентство приобрело турпакет по цене 580 долл., а продать хочет с наценкой в 240 долл.

В этом случае процент наценки на себестоимость составит:

$$240/580 = 41,4\%.$$

Обычно при расчете процентов наценки большинство розничных торговцев исходит не из себестоимости, а из продажной цены.

Допустим, что, зная себестоимость турпакета 100 долл. и размер прибыли 25%, турфирма захочет рассчитать продажную цену по формуле от продажной цены:

Продажная цена = Себестоимость + Прибыль × Продажная цена.

Продажная цена = 100 долл. + 25% продажной цены.

Решая уравнение  $x = 100 + 0,25x$ , определяем  $100/0,75 = 133,3$  долл.

Таким образом, для получения 25%-ной прибыли необходимо сделать надбавку в 33,3%.

Рассчитать различные наценки для каждого уровня запланированной прибыли возможно, но это трудоемко. Для облегчения задачи может быть предложена таблица наценок. Показатели прибыли представлены в табл. 8.4 в первой графе, параллельная графа содержит соответствующие наценки.

Таблица 8.4

Таблица наценок, %

Размер прибыли	Наценка	Размер прибыли	Наценка	Размер прибыли	Наценка
1	1,01	18	22,0	35	54,0
2	2,05	19	23,5	36	56,5
3	3,1	20	25,0	37	59,0
4	4,2	21	26,5	38	61,5
5	5,3	22	28,0	39	64,0
6	6,4	23	30,0	40	66,5
7	7,5	24	31,5	41	69,5
8	8,6	25	33,5	42	72,5
9	10,0	26	35,0	43	75,5
10	11,0	27	37,0	44	78,5
11	12,5	28	39,0	45	81,5
12	13,5	29	41,0	46	85,0
13	15,0	30	43,0	47	88,5
14	16,5	31	45,0	48	92,5
15	17,5	32	47,0	49	95,0
16	19,0	33	49,5	50	100,0
17	20,5	34	51,5		

В ряде случаев розничному торговцу хотелось бы иметь возможность пересчитывать показатели наценок на основе продажной цены в показатель наценок на основе себестоимости и наоборот:

$$\begin{aligned}
 & \% \text{ НацВНЛН} \text{ На ПрЛГаКНую цВНу} = \\
 & = \frac{\% \text{ НацВНН} \text{ На жВЖВжРЛиОЛжРь}}{100\% + \% \text{ НацВНН} \text{ На жВЖВжРЛиОЛжРь}}, \\
 & \% \text{ НацВНЛН} \text{ На жВЖВжРЛиОЛжРь} = \\
 & = \frac{\% \text{ НацВНН} \text{ На ПрЛГаКНую цВНу}}{100\% - \% \text{ НацВНН} \text{ На ПрЛГаКНую цВНу}}.
 \end{aligned}$$

Допустим, турфирма обнаружила, что конкурент производит 30%-ную наценку на себестоимость, и захотела узнать, как это будет выглядеть в пересчете на процентную наценку на продажную цену:

$$\frac{30\%}{100\% + 30\%} = \frac{30\%}{130\%} \approx 23\%.$$

Скидки используют, чтобы реагировать на более низкие цены конкурентов, привлечь большее количество потребителей, стимулировать потребление товара и т. д. В мировой практике насчитывается около 20 видов скидок с цены. Обычно скидки применяют в следующих случаях:

- ◆ при заблаговременной оплате (более чем за три месяца). Например, формулировка «2/10, нетто 30» означает, что платеж должен быть произведен в течение 30 дней, но покупатель заплатит на 2% меньше, если оплатит стоимость товара в течение 10 дней;
- ◆ групповые скидки предоставляются большим группам туристов;
- ◆ скидки для отдельных категорий туристов (детям до 7 лет — 50%, школьникам — 40%, молодоженам и т. п.);
- ◆ скидки до 5% корпоративным клиентам;
- ◆ сезонные скидки предоставляются покупателю за приобретение товара в межсезонье;
- ◆ скрытые скидки предоставляются покупателю в виде оказания бесплатных дополнительных услуг и др.

Процент скидки можно рассчитать следующим образом:

$$\text{ПрЛцВНР жЊиГЊи} = \frac{\text{гВНВКНая жуООа жЊиГЊи}}{\text{ёЖшиШ ЛЖњВО ПрЛГаК}}.$$

В деятельности любого предприятия может сложиться ситуация, когда ему приходится варьировать ранее установленные цены на свои услуги (уменьшать или увеличивать их). *Уменьшение цены* может наступить в результате длительного простоя его деятельности и сокращения объема продаж, в результате потери им значительной доли рынка, усиления конкурентной борьбы, окончания сезона, сокращения издержек в работе или появления новых схем его сотрудничества с поставщиками туристских услуг. Такие цены называют *демпинговыми*. В отличие от повышения цены, ее снижение — безболезненная для оператора и потребителя процедура, основываясь на которой, можно даже выстроить отдельную рекламную кампанию. Однако увлечение постоянным снижением отпускной цены на турпакеты может привести к ряду негативных последствий:

- ◆ потребители начинают относиться к подешевевшему туру как наименее качественному;

- ◆ к услугам снижающего цену оператора начинают прибегать представители менее доходных сегментов, не способных часто путешествовать;
- ◆ регулярное снижение отпускной цены может привести к тому, что потребители будут ожидать дальнейшего падения стоимости тура;
- ◆ демпинговые цены могут привести к тому, что потребители откажутся покупать туры по более высоким ценам в дальнейшем.

По этим причинам профессиональные туроператоры зачастую прибегают к незаметному и постепенному снижению отпускных цен на свои туры:

- ◆ увеличивая комиссии своим агентам;
- ◆ повышая качество оказываемых в туре услуг;
- ◆ включая в стоимость тура новые дополнительные услуги;
- ◆ вводя новые бонусные программы для своих агентов или клиентов.

*Повышение цены* — малопривлекательно как для туристов, так и для туроператоров, поскольку это подрывает их конкурентоспособность и доступность турпакетов для широких слоев населения.

Рост может быть вызван чрезмерным спросом на предлагаемые турпоездки, ростом издержек туроператора, стремлением увеличить собственные прибыли, изменением налогового законодательства или экономической ситуации в стране. Туроператор пытается как можно незаметнее и безболезненнее для потребителя провести повышение цен на свои туры. Это достигается путем:

- ◆ замены услуг, оказываемых в туре, менее качественными;
- ◆ сокращения количества услуг;
- ◆ сокращения ассортимента предлагаемых услуг (как способ снижения постоянных и переменных издержек);
- ◆ сокращения сроков тура;
- ◆ уменьшения размера комиссии агентствам;
- ◆ сокращения количества и размера скидок для различных категорий граждан.

Результатом ценообразования является цена на турпродукт, которая может изменяться по мере изменения даты производства турпродукта. В связи с этим цены делятся следующим образом:

- ◆ *твердая (фиксированная) цена* устанавливается в момент подписания контракта и не подлежит изменению в течение срока действия контракта;
- ◆ *цена с последующей фиксацией* устанавливается по согласованию сторон в определенный контрактом момент после его подписания;
- ◆ *подвижная цена* зафиксирована при заключении контракта, но может быть пересмотрена, если изменился уровень рыночных цен к моменту исполнения контракта;
- ◆ *скользящая цена* исчисляется в момент исполнения контракта путем пересмотра базисной цены с учетом изменения затрат на производство.

Таким образом, цена является важным средством повышения конкурентоспособности туристского предприятия. Однако она всегда должна рассматриваться в сочетании с другими составляющими маркетингового комплекса.

## Контрольные вопросы

1. Что такое цена в комплексе маркетинга туристского предприятия? Виды цен туристского предприятия.
2. Охарактеризуйте различные уровни формирования цен на услуги туризма.
3. Дайте характеристику стратегии и тактики ценообразования, применяемых в практике туристских предприятий.
4. Какие факторы влияют на уровень цен на туристские услуги?
5. Назовите методы ценообразования на туруслуги.
6. Какую роль играет норма прибыли в ценообразовании на услуги туризма?
7. Какие виды ценовых стратегий применяются при выходе турфирмы на новый рынок? Какую роль при этом играет этап жизненного цикла турпродукта?
8. Идентична ли цена туроператора и конечная цена реализации туристского продукта? Из каких составляющих складывается структура продажной (розничной) цены на турпродукт?
9. К каким хитростям прибегают туроператоры для незаметного снижения или повышения отпускных цен на турпродукт?

- ◆ *твердая (фиксированная) цена* устанавливается в момент подписания контракта и не подлежит изменению в течение срока действия контракта;
- ◆ *цена с последующей фиксацией* устанавливается по согласованию сторон в определенный контрактом момент после его подписания;
- ◆ *подвижная цена* зафиксирована при заключении контракта, но может быть пересмотрена, если изменился уровень рыночных цен к моменту исполнения контракта;
- ◆ *скользящая цена* исчисляется в момент исполнения контракта путем пересмотра базисной цены с учетом изменения затрат на производство.

Таким образом, цена является важным средством повышения конкурентоспособности туристского предприятия. Однако она всегда должна рассматриваться в сочетании с другими составляющими маркетингового комплекса.

## Контрольные вопросы

1. Что такое цена в комплексе маркетинга туристского предприятия? Виды цен туристского предприятия.
2. Охарактеризуйте различные уровни формирования цен на услуги туризма.
3. Дайте характеристику стратегии и тактики ценообразования, применяемых в практике туристских предприятий.
4. Какие факторы влияют на уровень цен на туристские услуги?
5. Назовите методы ценообразования на туруслуги.
6. Какую роль играет норма прибыли в ценообразовании на услуги туризма?
7. Какие виды ценовых стратегий применяются при выходе турфирмы на новый рынок? Какую роль при этом играет этап жизненного цикла турпродукта?
8. Идентична ли цена туроператора и конечная цена реализации туристского продукта? Из каких составляющих складывается структура продажной (розничной) цены на турпродукт?
9. К каким хитростям прибегают туроператоры для незаметного снижения или повышения отпускных цен на турпродукт?

## 9. ПРОДВИЖЕНИЕ УСЛУГ СФЕРЫ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

---

### 9.1. Каналы сбыта туристского продукта

Под каналом сбыта (*продвижения*) туристского продукта понимают совокупность организаций, принимающих на себя право собственности на товары или услуги на пути их следования от производителя к потребителю.

Все многообразие способов реализации туруслуг можно свести к двум типам каналов сбыта: *прямым* и *опосредованным* (рис. 9.1).

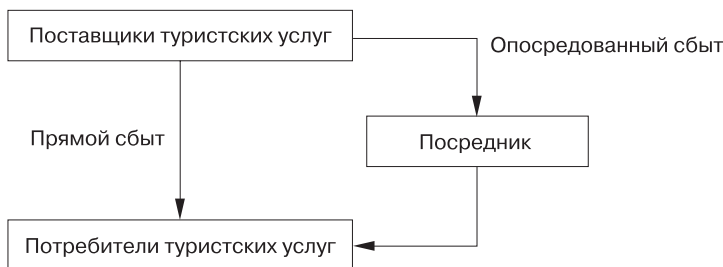


Рис. 9.1. Способы реализации товаров и услуг в туризме

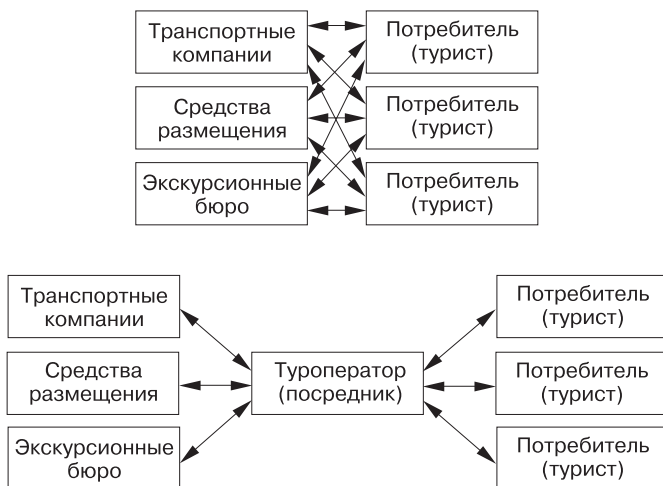
*Прямые каналы* сбыта обеспечивают непосредственную связь поставщиков (производителей) туристских услуг с потребителем. С этой целью гостиницы, транспортные компании открывают собственные торговые точки, организуют сбыт по каталогам, телефону, осуществляют продажу туруслуг через глобальные компьютерные системы резервирования, через Интернет и прочие системы бронирования. Прямой канал сбыта позволяет производителю поддерживать контакт с потребителем и тем самым контролировать сбыт своей продукции. В этом случае исключены торговые наценки и комиссионные вознаграждения для посредников.

Другим каналом сбыта туруслуг является *опосредованный канал*, т. е. осуществляемый через посредников. По мнению большинства

специалистов, использование посредников приводит к отсутствию контроля над конечной ценой. Однако обращение к услугам посредника обусловлено рядом обстоятельств:

- ◆ создание и функционирование собственной сбытовой сети требует больших финансовых вложений;
- ◆ использование посреднических организаций обеспечивает более высокую эффективность в доведении товара до целевых рынков благодаря контактам, опыту, специализации и размаху их деятельности. Посредники могут оказывать влияние на то, когда, куда и как люди путешествуют.

Выгоды, предоставляемые системой распределения обеим сторонам, иллюстрирует рис. 9.2. Потребитель может получить необходимую ему услугу, обратившись лишь к одному посреднику. То же самое справедливо и в отношении производителей, которые могут выйти на многих потребителей через одного посредника.



**Рис. 9.2. Преимущества использования посредников при организации продаж туристского продукта**

**Функции канала распределения [48].**

1. *Информация* — сбор и предоставление результатов маркетинговых исследований и информации относительно среды маркетинга.



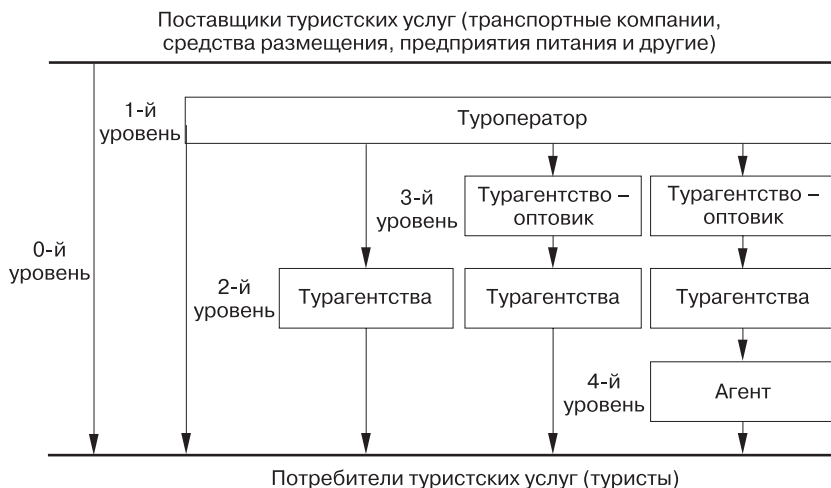
2. *Продвижение* — создание и распространение в рекламных целях убедительной информации относительно предложения.
3. *Контакт* — нахождение предполагаемых покупателей и установление с ними соответствующих отношений.
4. *Адаптация* — формирование и приспособление предложения к потребностям покупателя.
5. *Переговоры* — ведение переговоров о цене и других пунктах предложения с тем, чтобы передать права собственности или права владения.
6. *Физическое распределение* — транспортировка и хранение товара.
7. *Финансирование* — покупка товаров и использование фондов на покрытие затрат и обеспечение работы канала.
8. *Принятие риска* — принятие финансовых рисков, например из-за отсутствия возможности продать товары с полной прибылью.

Первые пять функций помогают заключать сделки, последние три — выполнять заключенные сделки. Передавая часть своих функций посреднику, производитель может уменьшить собственные затраты и поддерживать низкие цены, но посредник, чтобы покрыть свои затраты, должен добавить к цене свою надбавку. Для того чтобы затраты были относительно низкими, функции должны передаваться тем участникам канала, которые могут выполнить их наиболее эффективно.

Каналы сбыта характеризуются по числу составляющих их уровней. Под *уровнем канала сбыта* туристского продукта понимают любого посредника на пути туристского продукта от предприятия-производителя к конечному потребителю. Число уровней определяет длину канала сбыта. На рис. 9.3 представлена структура каналов сбыта туристского продукта.

Как видно из рис. 9.3, роль основного посредника между организациями-производителями туруслуг и потребителем осуществляет *туроператор*, в функции которого входит закупка в больших объемах туруслуг у производителей (гостиниц, транспортных компаний и т. д.), формирование на их основе турпродуктов и их реализация либо самостоятельно, либо через посредников. Использование в качестве основного посредника туроператора характеризует одноуровневый канал сбыта.

*В последнее время крупные турфирмы при осуществлении сбытовой политики используют следующие каналы сбыта своей продукции:*



**Рис. 9.3. Каналы сбыта туристского продукта**

- ◆ открытие собственных бюро продаж, представительств, агентств в различных районах города или в других городах страны, а также за рубежом;
- ◆ электронная коммерция;
- ◆ наличие связи с крупными организациями и предприятиями;
- ◆ заключение франчайзингового соглашения с независимым турагентством;
- ◆ заключение агентского соглашения, при котором стороны берут на себя определенные обязательства-ограничения;
- ◆ заключение между турфирмами агентского соглашения, не имеющего каких-либо ограничений.

Фактически, сбытовая деятельность туроператора сводится к двум основным формам организации сбыта туристского продукта: при помощи собственной сбытовой сети и при помощи использования контрагентской сети.

С экономической точки зрения активная сбытовая политика крупных туроператорских фирм через собственные каналы сбыта не всегда оправдана. За рубежом для расширения каналов сбыта турпродуктов и услуг туроператорами широко используются не только собственные каналы сбыта, но и сбытовая сеть турагентов-посредников, являющаяся самым распространенным и эффективным способом мак-

симального привлечения клиентов. Данное сотрудничество выгодно обеим сторонам, что наглядно представлено в табл. 9.1.

**Таблица 9.1**

**Преимущества использования турагентской сети**

Туроператором	Турагентом
<p>Увеличение объемов продаж туруслуг;</p> <p>проведение информационной, консультационной работы с клиентами;</p> <p>сокращение расходов на содержание собственного персонала, аренду помещения, его оснащение и т. д.;</p> <p>выход на новые туристские рынки</p>	<p>Освобождение от деятельности по планированию и разработке условий тура, их согласованию с поставщиками услуг, получению иностранных виз и др.;</p> <p>уменьшение доли ответственности перед клиентом;</p> <p>расширение сферы деятельности благодаря сотрудничеству с несколькими туроператорами, специализирующимися на разных по содержанию и качеству турпродуктах;</p> <p>обеспечение коммерческой выгоды в результате использования имиджа фирмы-туроператора</p>

Зачастую, во многих фирмах каналы продвижения турпродукта комбинированные, т. е. наряду с существующими структурами и подразделениями собственных продаж действует также и контрагентская сеть.

Условно агентская сеть туроператора может иметь следующие схемы, представленные на рис. 9.3.

*Туроператор — турагентство — турист.* Эта схема используется малыми и средними туроператорскими фирмами. Крупные туроператоры привлекают множество посредников для реализации сбытовой деятельности, что требует создания разветвленной сети. В большинстве случаев работу по созданию разветвленной сети крупный туроператор сам не выполняет, а поручает ее турагентству-оптовику.

*Туроператор — турагентство-оптовик (wholesaler) — турагентства — турист.* Оптовик является посреднической туроператорской фирмой, которая специализируется на деятельности в определенном регионе, централизованно закупая туры у нескольких отечественных и/или зарубежных туроператоров. Турагентство-оптовик создает собственные сети мелких дилеров, которые доводят информацию о существующем турпродукте до потребителя.

В настоящее время за рубежом значительная часть продаж совершается не в турагентствах, а их агентами вне офисов. Потенциальные

туристы в силу психологических факторов больше склонны верить друзьям, знакомым, близким и вообще людям, побывавшим в турпоездке, чем рекламе. В связи с этим возникает необходимость еще одного звена в агентской схеме — агента, работающего непосредственно с индивидуальными потребителями.

*Туроператор — турагентство-оптовик — турагентства — агент — турист.* Агент работает по методу прямой продажи и находит клиента, прежде всего, из круга своих знакомых и родственников, по рекомендации, на службе, в общественных учреждениях и т. д. Агент работает или в пределах определенной территории, или по социальным группам населения, или по видам предприятий и т. д. Важнейшими качествами для агента считаются: отсутствие синдрома нерешительности, отсутствие боязни получить отказ при обращении к незнакомому человеку, изобретательность в действиях, общительность и коммуникабельность, личное обаяние и привлекательный образ, умение расположить к себе собеседника и вести беседы доверительного характера, надежность и честность. В японской системе подготовки агентов существует уникальный контрольный тест — кандидат в агенты должен выйти на оживленную городскую улицу и публично спеть песни независимо от того, есть у него голосовые данные и слух или нет. В большинстве случаев агентская работа не является основной, работник совмещает ее с иными видами деятельности.

На рис. 9.3 приведен 4-уровневый канал сбыта. Каналы сбыта с большим числом уровней используются значительно реже, так как они не позволяют туроператору осуществлять эффективное управление и контроль функционирования сбытовой сети. Кроме того, за счет возрастания количества посредников происходит увеличение конечной цены туристского продукта.

Помимо длины, канал сбыта характеризуется еще и таким понятием, как *ширина канала*, определяющая количество участников на любом этапе товародвижения. При узком канале производитель продает через нескольких участников сбыта, при широком — через многих.

Для определения числа посредников на каждом уровне канала сложились три основных подхода: интенсивное распределение, эксклюзивное распределение и селективное распределение.

В рамках *интенсивного распределения* предприятие предоставляет право заниматься реализацией туристского продукта любому посреднику, имеющему желание и возможности.

*Эксклюзивное распределение* характеризуется сегментированным охватом целевого рынка, снижением затрат и издержек на поддержание его функционирования, высокой степенью управляемости и возможностями контроля и осуществляется на основании агентского соглашения, предоставляющего турагенту определенные привилегии в виде [27]:

- ◆ предоставления исключительных прав на реализацию туристского продукта на определенной территории;
  - ◆ более низкой цены туристского продукта;
  - ◆ повышенного комиссионного вознаграждения;
  - ◆ предоставления гарантированной квоты на туристский продукт.
- При этом туроператор получает определенные рычаги воздействия на агента, такие как:
- ◆ возможность фиксировать конечную цену продукта;
  - ◆ установление стандартов и технологических требований к обслуживанию клиентов;
  - ◆ возможность контроля над сбытом турпродукта;
  - ◆ ограничение турагента в сотрудничестве с другими туроператорами.

Наиболее распространенным является метод *селективного распределения*, который подразумевает выборочное отношение к потенциальным агентам, некий конкурс среди них, после которого к совместной работе допускаются организации, максимально отвечающие требованиям оператора. Этот метод позволяет добиваться необходимого охвата рынка при сохранении контроля над каналом сбыта и при достаточно низких издержках.

Существует несколько разновидностей организации каналов распространения туристских услуг (рис. 9.4).



**Рис. 9.4. Виды организации каналов распространения**

Для *обычного (традиционного) канала распространения товаров и услуг* характерно то, что каждый из участников канала представляет собой отдельный бизнес, старающийся максимизировать собственную прибыль даже за счет прибыли системы в целом. Ни один из участников канала не имеет достаточно контроля над другими участниками.

В последние годы система сбыта туристского продукта приобрела две массовые формы. Наряду с указанными выше традиционными каналами продажи туристских услуг можно наблюдать возникновение и активное действие на туристском рынке так называемых *нетрадиционных каналов*. Нетрадиционные формы продажи туристских услуг возникают и активно действуют в отраслях, не связанных напрямую с туризмом, а именно туристским бизнесом занимаются крупные международные авиакомпании, банки, страховые общества, торговые дома и универсальные магазины, которые открывают филиалы по продаже путешествий или интегрируются с уже действующими турфирмами.

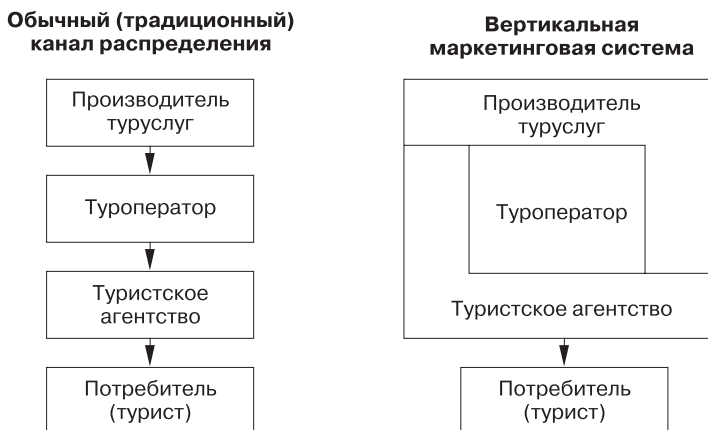
Основным преимуществом, которое используется этими структурами в конкурентной борьбе с турфирмами, является наличие у них собственных многочисленных филиалов или пунктов продаж, использование международных систем бронирования и резервирования. Однако конкуренция между традиционными и нетрадиционными каналами внешне почти никак не проявляется, так как турфирмы очень сильно зависят от структур нетрадиционных форм продажи туристских услуг.

Активному внедрению в турбизнес капиталов из этих отраслей способствуют два условия: избыток средств и благоприятная перспектива развития туризма. Все это подталкивает многие крупные компании вкладывать свои средства в турбизнес.

Большинство каналов сбыта в туризме строится по принципу *вертикальных маркетинговых систем* (ВМС), включающих производителей и продавцов (оптовых и розничных), действующих как объединенная система. Один участник канала или управляет другими, заключая с ними контракты, или обладает такой властью, что они все сотрудничают с ним. ВМС первоначально была разработана для эффективного управления каналом и разрешения конфликтов, возникающих в нем. Помимо этого ВМС обеспечивает экономию за счет того, что объединяются несколько предприятий, они могут оказывать воздействие на стороны (партнеров) при заключении сделок,

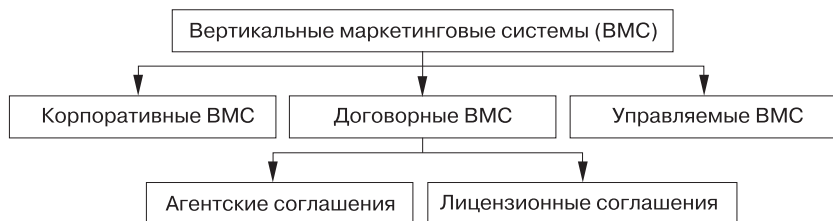
экономить средства при проведении исследований, проведении рекламных мероприятий.

Отличительные свойства обычного канала распределения и ВМС показаны на рис. 9.5.



**Рис. 9.5. Отличительные особенности обычного канала распределения и вертикальных маркетинговых систем**

Различают несколько типов вертикальных маркетинговых систем, наиболее часто применяемых в индустрии туризма (рис. 9.6).



**Рис. 9.6. Типы вертикальных маркетинговых систем**

*Корпоративные (интегрированные) ВМС* подразумевают единое владение всеми стадиями производства и сбыта туристского продукта. Эта система основана на использовании канала прямого маркетинга и подразумевает наличие широко разветвленной собственной сети продаж, включающей филиалы, представительства или представителей в различных регионах, способствующих более быстрому и эффективному доведению туристского продукта до конечного

го потребителя. Создание данного вида систем под силу лишь очень крупным компаниям, так как их содержание требует значительных усилий и затрат.

В последнее время в индустрии туризма стали появляться корпоративные структуры, в которые вливается ищущий доходов финансовый капитал. Среди лидеров этого процесса — «Интурист», «Туральянс-холдинг», «Натали Тур», *UTE*, «Капитал Тур», «Инна Тур».

Компания «Инна Тур» разворачивает масштабную программу корпоративного строительства, главным акционером которой является «Госинкор-холдинг», вложивший за два года около 500 млн рублей.

Инвестором ВАО «Интурист» является АФК «Система». «Туральянс-холдинг», объединяющий компании «Туральянс-авиа», «Туральянс-медиа» и агентскую сеть «Куда.ру» занимается технологическим изменением бизнеса и приведением его в соответствие с мировыми требованиями. В настоящее время «Туральянс-холдинг» занят разработкой технологической инвекторной системы, которая свяжет воедино отели, агентские сети, поставщиков услуг и потребителей.

Реструктуризацией бизнеса и строительством холдинга занята компания «Натали Тур», контролирующая фирму «Сольмар», сеть агентств «Гринэкс» и авиаперевозчиков *AJT*.

Новый этап развития переживает *UTE Megapulus*. В состав недавно образованного холдинга вошли, кроме туроператорской компании *UTE Megapulus*, авиачартер, трансферная компания *UTE Megapulus* Экспресс, компания «География красоты и здоровья», аудиторская компания, три салона розничной продажи туров. Аббревиатура холдинга *Universal Touroperator Europe* заменена на *United Tourist Enterprises*.

*Управляемыми ВМС* называются такие системы, где один из участников канала занимает превалирующее положение благодаря высокой репутации или коммерческой силе (пример таких компаний — *Thomas Cook* или *American Express*).

Между предприятиями может заключаться *контракт на управление*, который предполагает передачу оперативного контроля над туристской организацией, отелем или какой-то фазой их деятельности специалистам другой фирмы за определенную плату. По контракту владелец обязуется не вмешиваться в процесс управления и несет все текущие расходы, а также финансовые и операционные риски, вытекающие из права собственности. Другая сторона, оператор, вступает в управление гостиницей или туристской организацией без приобретения каких-либо прав на нее. Его финансовая ответственность огра-



ничена. За предоставляемые услуги он получает гарантированное вознаграждение. Оплата услуг принимает разные формы: проценты от объема продаж или прибыли, разовые вознаграждения и т. д. Такие соглашения могут касаться управления производством услуг или кадрами, маркетинга или финансового управления.

Различают два типа компаний, предоставляющих услуги по управлению. Большинство из них составляют гостиничные цепи или крупные туроператоры, осуществляющие управление своими членами по контракту. Например, крупнейшая гостиничная корпорация Европы *Accor* (Франция) включает 22% номеров по контракту на управление.

Ко второму типу относятся независимые управляющие компании, которые оказывают услуги разным гостиничным цепям и туристским организациям. В 1994 г. 100 ведущих независимых операторов мира контролировали 3,6 тыс. отелей на 632,8 тыс. номеров. Это в основном американские компании, хотя в самих Соединенных Штатах контракт на управление не столь характерен для гостиничной индустрии, как в Европе. Их список в последние годы возглавляет *Richfield Hospitality Services*. Компания занимается архитектурным оформлением, материально-техническим снабжением отелей и другими вопросами, связанными с гостиничной деятельностью. Она работает с 83 независимыми отелями и 18 гостиничными цепями.

Широкое распространение в рамках контрактов на управление получили *контракты по маркетингу*. Они похожи на соглашения о предоставлении управленческих услуг: начинающая турфирма делегирует крупному туристскому предприятию ответственность за все виды деятельности, связанные со сбытом всего или части ее турпродукта за определенную плату.

*Договорные ВМС* предполагают построение канала сбыта, основанного на договорных отношениях между независимыми друг от друга участниками.

Выделяют два основных типа договорных ВМС: *агентское и лицензионное соглашение*. Данные типы договорных ВМС отличаются друг от друга степенью зависимости агента от предприятия-производителя, возможностями управления и контроля над каналом сбыта.

Взаимоотношения в рамках *агентского соглашения* строятся на основе ряда взаимных обязательств между его участниками: туроператором (принципалом) и турагентом.

Агентское соглашение близко к договору поручения. Принципал — лицо, поручающее выполнить определенные услуги, а агент — ли-

цо, принимающее поручение принципала и готовое выполнить эти услуги на определенных условиях за агентское вознаграждение. При этом принципал является юридическим лицом, а агентом может выступать как юридическое, так и физическое лицо.

**Процесс установления и поддержания взаимоотношений между туроператором и турагентом выглядит следующим образом [27]:**

- ◆ публичная оферта туроператора (принципала);
- ◆ заключение договора (агентского соглашения) между туроператором и турагентом;
- ◆ рассылка туроператором предложений (прайс-листов) и рекламных материалов;
- ◆ заявка турагентства о бронировании туристского продукта;
- ◆ подтверждение заявки туроператором и выставление счета;
- ◆ оплата счета турагентом и передача туроператору документов туриста (в случае оформления выездных виз в страну временного пребывания).

В случае если туроператор (принципал) способен полностью обеспечить турагента своим турпродуктом, то он ограничивает права агента на работу с другими туроператорами (принципалами). Если турпродукт недостаточно разнообразен, то агенту не запрещено работать с другими туроператорами (принципалами). Подобные ограничения могут действовать и для туроператора. В агентском соглашении может быть предусмотрено обязательство туроператора не заключать аналогичных агентских договоров с другими агентами, действующими на определенной территории, либо воздерживаться от осуществления на этой территории самостоятельной деятельности.

Содержание агентских соглашений определяется характером туристских операций: если речь идет о разовой или кратковременной сделке, они могут быть максимально детализированы, в случае если договор заключается на длительный период (генеральное агентское соглашение), они могут касаться лишь основных, принципиальных условий.

**К характерным условиям агентского соглашения относятся [27]:**

- ◆ обязательства по предоставлению туристского продукта;
- ◆ условия бронирования туристского обслуживания (методы, сроки, порядок, объем информации);

- ◆ условия обслуживания туристов, документы обслуживания, порядок предоставления льготного обслуживания;
- ◆ ценовая политика;
- ◆ системы взаиморасчетов и платежей;
- ◆ характер и порядок комиссионного вознаграждения;
- ◆ конфиденциальность;
- ◆ ответственность;
- ◆ порядок рассмотрения и удовлетворения претензий.

Существенные условия агентских соглашений определяются также обязательствами со стороны агента и принципала.

**В обязанности агента входит [27]:**

- ◆ обеспечение планового объема продаж турпродукции;
- ◆ поддержка имиджа фирмы-производителя продукции;
- ◆ использование рекламных материалов только фирменного происхождения;
- ◆ соблюдение установленного уровня цен;
- ◆ разумное применение разрешенных скидок;
- ◆ соблюдение конфиденциальности информации, передаваемой принципалом;
- ◆ своевременный отчет перед принципалом в установленной форме и сроках;
- ◆ немедленное информирование принципала о возникших трудностях, претензиях и рекламациях клиентов.

**Обязанностями принципала являются [27]:**

- ◆ обучение агента;
- ◆ определение территории, на которой последний имеет исключительные права (если такое оговаривается в соглашении);
- ◆ порядок предоставления информации, рекламных материалов и продукции, а также других действий, составляющих существо работы агента.

Центральными статьями соглашения являются *условия выплаты комиссионных агенту*: устанавливается порядок, размер, валюта, а также сроки выплат комиссии.

Важной стороной взаимоотношений между турфирмами является *вопрос разделения ответственности* перед клиентами. В этом случае возможны три варианта отношений [37]:

1. Турагент продает турпродукт от имени и по поручению туроператора (принципала) — *названный принципал*. Вся ответственность за турпродукт лежит на принципале и формально агент перед туристом никакой ответственности не несет. Вся документация заполняется от имени принципала, однако указывается агент. Клиент (турист) платит деньги агенту. Возможен вариант, когда турист самостоятельно через банк переводит деньги принципалу, который далее выплачивает комиссионные агенту.
2. Турагент продает турпродукт по поручению туроператора (принципала), но от своего имени — *неназванный принципал*, с упоминанием принципала и даже указывая все его исходные данные и турпродукт. Агент самостоятельно заключает с туристом договор и выдает именной ваучер на своем фирменном бланке, где точно указываются данные поездки и ее организатора. Агент производит все расчеты с туристом и даже предоставляет ему определенные услуги. Агент, в зависимости от условий соглашения, может перечислить полностью средства, полученные от туриста, и затем получить от принципала комиссионные, или же, если таковое обусловлено соглашением, вычесть свои комиссионные при отправке денег за тур принципалу. Поскольку принципал не имеет документально закрепленных договором отношений с туристом, то все претензии по турпродукту, если таковые возникнут, турист будет должен предъявить агенту, который далее, по регрессному иску передаст эти требования принципалу.
3. Турагент может взять на себя часть туроператорских функций и продавать собственный турпродукт, поглощающий продукт принципала. При этом принципал может быть не назван — *нераскрытый принципал*, т. е. в документах наименование фирмы принципала не будет указано. Ваучер выпускается на фирменном бланке агента и вся ответственность перед туристом за совокупный тур лежит именно на нем.

**Особые отношения возникают между агентом и принципалом при отказе туриста от забронированных услуг [37].**

1. Если отказ туриста объективно мотивирован неудовлетворенностью условиями тура, то ущерб несет виновная сторона, которая неправильным образом информировала туриста о содержательной стороне турпоездки и ее условиях. В каждом конкретном случае должны быть изучены обстоятельства и принято правильное

решение об отнесении ущерба либо на счет принципала, либо на счет турагента.

2. Если отказ происходит по инициативе туриста (на которого налагаются штрафные санкции, влекущие невозврат депозита или стоимости тура, внесенных туристом ранее), то правомерен вопрос, какова доля заработка агента из этих штрафных санкций, так как основная доля работ пришлась именно на агента и именно он выполнил свою работу полностью или частично.
3. Возможны проблемы между агентом и принципалом по жалобам клиента на несоответствие купленного турпродукта фактически представленным услугам, по мотивам отсутствия требуемого качества услуг и т. д. В этом случае каждая из сторон несет ответственность за свой участок работы, однако границы наступления ответственности должны быть четко определены.

Установление агентских отношений между турфирмами требует много доверия и уверенности в надежности друг друга, поэтому до подписания агентского соглашения каждый из участников должен внимательно изучить своего партнера. Составление агентских соглашений — это дело профессионального опыта партнеров и их юридической подготовленности.

За последние годы самой быстро растущей формой договорных отношений стало *лицензионное соглашение* (франчайзинг). Термин «франчайзинг» образован от англ. *franchising* — право, привилегия. Термин «франшиза» образован от франц. *franchise* — льгота, привилегия. По своей сути эти термины равнозначны и различия в их наименовании обусловлены особенностями транскрипции терминов при переводе на русский язык англоязычной и франкоязычной литературы.

По сложившейся в России практике термин «франчайзинг» используется преимущественно для обозначения определенной системы организации рыночных отношений в целом, а термин «франшиза» — для определения договорных отношений (договора) между конкретными партнерами при реализации этой системы отношений на практике.

Таким образом, *франчайзинг* — это система отношений по организации использования в предпринимательской деятельности объектов исключительного права. А *франшиза* — это контракт (лицензионное соглашение), по которому одно лицо (правообладатель — франчайзер), имеющее отработанную систему ведения коммерческой деятельности, предоставляет другому лицу (правополучателю — фран-

чайзи (от англ. *franchisee*)) право на использование объекта исключительного права за определенное вознаграждение на определенных договором условиях.

Главное отличие франчайзинга от других контрактных систем состоит в том, что он обычно основан либо на уникальных услугах, либо на методах осуществления бизнеса, либо на торговой марке, патенте или авторском праве. Франшизные системы наиболее распространены в организациях питания (например, *Mc Donalds*) или размещения (например, *Holiday Inn*), где они получили название цепей (цепочек). В туризме наиболее ярким примером является построение ВМС немецкой фирмой *TUI* [27].

**Соглашение между франшизодателем (правообладателем) и франшизополучателем (правополучателем) обычно предусматривает [27]:**

- ◆ использование франшизополучателем торговой марки франшизодателя;
- ◆ применение франшизополучателем технологии и стандарта обслуживания франшизодателя;
- ◆ применение методов и систем управления, вплоть до ведения бухгалтерской отчетности;
- ◆ использование методов подготовки персонала, разработанных франшизодателем, включая стажировку на предприятиях франшизодателя;
- ◆ включение франшизополучателя в общую систему рекламы и маркетинга франшизодателя.

За право использовать все перечисленные выше выгоды, которые дает франчайзинг, франшизополучатель перечисляет франшизодателю начальную плату, лицензионный платеж (роялти), плату за маркетинговые услуги и прочие услуги, которые он получает от франшизодателя.

Разновидность традиционной формы франчайзинга — *субфранчайзинг*, в рамках которого франшизодатель продает право на распространение франшизы третьей стороне, которая получает платежи от франшизополучателя и отчисляет их часть франшизодателю.

Франчайзинг выгоден обеим сторонам. Преимущества и недостатки, которые франчайзинг дает франшизополучателю, представлены в табл. 9.2.

Таблица 9.2

**Преимущества и недостатки франчайзинга для франшизополучателя**

Преимущества	Недостатки
Известность торговой марки; снижение вероятности неудачи в бизнесе; участие в маркетинговых планах; быстрый рост бизнеса; помощь в выборе места расположения заведения; разработка продукции; консультирование; помощь в финансировании и др.	Необходимость различных платежей (роялти, первоначальный взнос и др.); ограничение на ассортимент продукции; показатели деятельности франшизодателя влияют на рентабельность работы франшизополучателя и др.

Для франшизодателя франчайзинг тоже имеет свои достоинства и недостатки, представленные в табл. 9.3.

Таблица 9.3

**Преимущества и недостатки франчайзинга для франшизодателя**

Преимущества	Недостатки
Получение процента от валовых продаж; расширение сферы действия торговой марки; получение поддержки при проведении рекламной кампании и др.	Необходимость отслеживания деятельности франшизополучателя, чтобы гарантировать стандарты предлагаемой продукции; появление ограничений на использование других вариантов для расширения сбыта и др.

Франчайзинг способствует эффективной деятельности как правообладателей, так и правопользователей. Последние как бы вливаются в уже функционирующую систему, сохраняя при этом формальную независимость. Гостиницы, например, получают доступ к централизованной системе бронирования, принадлежащей цепи, которая направляет своих клиентов, принимает на себя рекламные расходы. У известных гостиничных цепей сформированы и поддерживаются определенные правила и стандарты обслуживания, обеспечивающие оригинальность и неповторимость стиля всех входящих в них предприятий.

По оценкам западных экспертов, после 5 лет деятельности на рынке выживают лишь 23% частных предприятий, а после 10 лет их

остается лишь 18%, в то время как среди предприятий, работающих по системе франчайзинга, через 5 лет распадается только 8 предприятий из 100, а через 10 лет — 10 из 100.

Франчайзинг в России развивается относительно медленными темпами. По мнению специалистов, причины неразвитости российского рынка франчайзинга и слабых темпов его развития кроются в отсутствии у широких предпринимательских кругов серьезных знаний о подобных технологиях работы и в своеобразии российского законодательства, которое не только не стимулирует развитие франчайзинга, но в некоторых аспектах даже препятствует его развитию.

Основные проблемы франчайзинга связаны с отсутствием законодательной базы. В отечественной правовой системе термин «франчайзинг» встречается только в главе 54 Гражданского кодекса РФ и официально носит название *коммерческой концессии*, цель которой — содействовать продвижению на рынке товаров и услуг, производимых правообладателем.

Однако термин «коммерческая концессия» не вмещает всех позиций понятия «франчайзинг» и требует дополнительных законодательных актов.

В частности, необходимо прописать основные понятия франчайзинга — понятия роялти, а также дать подробный перечень документов, необходимых для создания франчайзинговой системы.

**Российские франшизные системы значительно отличаются от западных аналогов:**

- ◆ прежде всего, одновременным расширением бизнеса как за счет создания франшизных точек, так и за счет развития корпоративных предприятий франчайзера. Большинство российских предприятий начинает расширять бизнес посредством франчайзинга уже при наличии собственной развитой сети, а франчайзинг для них — лишь один из элементов дальнейшего развития системы;
- ◆ ряд российских франчайзеров отказывается от системы выплаты первоначального взноса, рассматривая его отсутствие как конкурентное преимущество, привлекающее франчайзи;
- ◆ отказ от применения единого договора франчайзинга, замена его рядом других договоров и отсутствие возможности заключать договоры на долгий срок.

В последние годы на российском туристском рынке появилось несколько десятков зарубежных компаний и всего несколько отечест-



венных, работающих по этой схеме, большинство которых находится в Москве.

Первая сеть турагентств, которая строит свою работу на принципах франчайзинга, появилась в 1998 г. — «Магазин горящих путевок». Основа работы сети — это постоянно обновляемая интернет-система, в которую попадают все новые предложения от нескольких десятков операторов, работающих с сетью. Сегодня это самая крупная сеть на российском туристском рынке — по различным данным в нее входит до 200 турагентств. «Магазин горящих путевок» — это еще и самая жесткая франшиза в отечественном турбизнесе. Это касается и построения бизнеса, и требований, предъявляемых к агентствам, и величины роялти. Для московских фирм выплата организаторам (координационному центру альянса) достигает 40% комиссии по каждому договору продажи, а для региональных агентств — ежемесячные фиксированные платежи (100 долл. — зимой и 300 долл. — летом). Жесткие требования предъявляются и к туроператорам, если кто-то из них попал в «черный список», формируемый на основе претензий агентств, сотрудничество с ними прекращается.

В 2002 г. владелец сети «Магазин горящих путевок» А. Озолин при участии известного музыканта А. Макаревича открыл турагентскую франчайзинговую сеть «Машина времени». Данную структуру позиционировали как сеть для состоятельных клиентов, предпочитающих отдых в комфортных условиях. Роялти составляла 30% от полученной агентствами комиссии. Однако в феврале 2004 г. данная сеть прекратила свое существование. Главная причина состояла в том, что данная сеть не воспринималась как сеть, специализирующаяся на туризме.

В апреле 2004 г. А. Озолин представил на рынке новый проект — франчайзинговую сеть агентств пляжного отдыха «Велл». Сегодня этот проект включает до 40 агентств. Данная сеть позиционирует себя исключительно как сеть пляжного отдыха. Роялти для московских агентств в первый год работы составляет ежемесячно 25% от комиссии плюс 150 долл., во второй год — 30% плюс 100 долл., в третий год 35%. Для региональных агентств месячная плата 10% плюс 100 долл.

Уникальность предложения сети в том, что компания разработала собственный рейтинг пляжных отелей. Параллельно с обычной классификацией «звездности» отелей она ввела дополнительно 11 категорий, связанных с направленностью гостиниц, например «классический семейный отдых с детьми» или «активный отдых для молодежи».

Все участники сети «Велл» подключены к информационной системе *SpyGlass*, которая обеспечивает доступ к предложениям операторов. Причем менеджерам агентств не нужно тратить время на поиск лучшей цены на данный момент, за них это делает отдел маркетинга сети, состоящий из 15 штатных сотрудников.

Деятельность сетей «МТП» и «Велл» включает целый ряд сопутствующих сервисов, созданных управляющей компанией. Это дисконтная система *Schet.ru*, позволяющая туристам, имеющим дисконтные карты, получить скидки при покупке тура в агентствах сети. Это также круглосуточная телефонная служба поддержки туристов *DontWorry*: в случае возникновения затруднительных ситуаций туристы могут воспользоваться услугами телефонной службы за рубежом.

Вторая по величине российская сеть турагентств «Куда.ру» была основана в 2001 г. и затем вошла в «Туральянс-холдинг», который стал управляющей компанией. Сегодня сеть «Куда.ру» насчитывает по разным данным 65 агентств, часть из них является собственными агентствами управляющей компании. Сеть ориентирована на средний класс. Первоначальный взнос для франчайзи составляет 1000 долл. Роялти в Москве — 800 долл. в месяц, в регионах ежемесячная плата для каждого агентства индивидуальная. По началу требования к агентствам были минимальны, однако со временем условия работы по франшизе ужесточились.

В «Куда.ру» входят и раскрученные агентства, и вновь созданные, что требует крупных инвестиций. Круг операторов, с которыми могут работать агентства, рекомендуется управляющей компанией. Весь турпродукт должен быть сертифицирован и проверен на соответствие заявленному качеству. В случае претензий со стороны туриста к качеству услуг агентство несет полную материальную ответственность не только перед клиентом, но и перед управляющей компанией за дискредитацию бренда.

Стандарты, принятые в сети, распространяются на корпоративную технологию продаж и фирменный стиль, который выражается в едином оформлении рекламной продукции, интерьеров офисов и униформе сотрудников агентств. Управляющая компания регулирует территориальное распределение агентств, для того чтобы избежать прямой конкуренции внутри сети, а также занимается маркетинговыми исследованиями, продвижением и рекламой торговой марки, предоставляет единую информационную систему (система бронирования туров *INVINITO* и финансового документооборота *Navi-sion*) и проводит обучение персонала сетевых агентств. В сеть бюро

путешествий «Куда.ру» входит маркетинговый пул «7 семерок», который объединяет лидирующие розничные сети Москвы, торгующие различными потребительскими продуктами.

Среди недавно появившихся проектов — «Горячие туры», объединяющие 64 агентства. Слоган сети — «Недорогие туры надежных операторов». Чтобы избежать конкуренции, применяется принцип «одна станция метро — одно агентство», причем агентства освобождаются от первоначального взноса: в этом случае существуют только ежемесячные отчисления в виде фиксированной платы. Управляющая компания рекомендует участникам сети круг надежных операторов (около 50), хотя можно работать и с другими операторами.

Еще один сетевой проект — «Путевочка» предполагает продажу готовых офисов стоимостью 15 тыс. долл., находящихся в крупных торговых центрах. Другая структура, *Entire travel*, чьи офисы расположены в сети магазинов «Рамстор», объединяет всего 15 агентств, при этом средний оборот каждого офиса составил 40 тыс. долл., среднемесячный доход одного агентства — около 4800 долл., а роялти, выплачиваемые собственнику сети — 150 долл. + 15% комиссии (первые три месяца выплаты по 500 долл.).

Сеть «Глобал трэвел» имеет собственную агентскую сеть, а с недавнего времени начала привлекать на принципах мягкого франчайзинга (без уплаты вступительных взносов) сторонние агентства, которых в настоящее время насчитывается около 100.

Сеть «Туринфо глобал трэвел» также имеет собственную агентскую сеть, а теперь еще и около 25 агентств, работающих по схеме франчайзинга. Требования к агентствам минимальные, однако управляющая компания жестко ограничивает круг операторов, с которыми могут работать агентства, первоначального взноса нет, а роялти для каждого агентства индивидуальны.

Сеть туристских агентств «Битрэвел» существует с 2001 г. и включает 19 франчайзинговых агентств. Целевой рынок — представители среднего класса. Первоначальный взнос агентства не платят, роялти минимальные — 50 долл. ежемесячно.

«Интурист», параллельно с развитием собственной сети, ведет работу над созданием франчайзинговой сети. Пока подписаны только три договора. По условиям договора, франчайзи должен внести единовременный взнос 1000 долл. и в дальнейшем платить ежемесячно 350 долл. в высокий и 250 долл. в низкий сезон. В сеть будут приниматься агентства с опытом функционирования на рынке, отработанными технологиями реализации продукта, профессиональными

сотрудниками и собственной клиентской базой. Участники сети получают очевидные преимущества: новые технологии, рекламную поддержку в СМИ, через *call-center* и промоакции, повышенную комиссию. «Интурист» также берет на себя обучение персонала агентств, консалтинговые и юридические услуги.

*Сетевой бизнес* сегодня получает широкое распространение в сфере российского туризма. Согласно статистике, в США в настоящий момент около 75% всех турагентств являются участниками турагентских сетей, в Европе — более 60%. Согласно статистике, в нашей стране около 30% турагентств в столице и 20% в регионах являются участниками турагентских сетей. Участие в данных союзах позволяет турфирмам сокращать расходы на управленческий аппарат, рекламную деятельность, продвижение торговой марки, так как эти расходы фирмы, объединенные в союз, несут коллективно. Многие сети агентств предпочитают также вести единую продуктовую политику, т. е. организованную и контролируемую «из координационного центра» систему закупки турпродукта. Это позволяет сети агентств выступать на рынке в качестве крупного оптовика и получать от туроператоров соответствующие цены и условия сотрудничества.

Часто к сетевым образованиям относят и *субагентские сети* абсолютно *независимых агентов*, которые являются уполномоченными агентствами оператора и имеют в своем названии и логотипе операторский бренд. Работа с ними строится в основном на основе агентского соглашения или договора комиссии.

Сетевой бизнес позволяет достаточно быстро расширить рынок сбыта и увеличить объем продаж. В ближайшем будущем, следуя общемировой тенденции, сетевые проекты довольно скоро будут занимать доминирующее место в структуре российского турбизнеса.

Наряду с вертикальными маркетинговыми системами для туристских предприятий характерно объединение усилий двух или более фирм в совместном освоении маркетинговых возможностей. Построение сбытового канала по такому принципу называется *горизонтальной маркетинговой системой*.

В связи с быстрым ростом новых сегментов потребителей и возможностей каналов сбыта все большее количество компаний *принимает многоканальную систему распространения* своих товаров и услуг, т. е. отдельная фирма формирует два или более рыночных канала, чтобы захватить один или более сегментов потребителей. Каж-

дый новый канал дает дополнительные возможности продаж, однако существует риск затронуть интересы существующих каналов.

## 9.2. Сбытовая стратегия туристского предприятия

Под *системой продвижения туристского продукта* следует понимать комплекс мероприятий, направленных на обеспечение эффективной реализации туристского продукта, предоставляемого туристским предприятием.

Для того чтобы довести продукт до конечного потребителя — туриста и обеспечить его доступность целевому рынку, туристское предприятие, в первую очередь, должно сформировать соответствующую сбытовую сеть, которая будет обеспечивать связь между потребителями туристских услуг и производителями этих услуг (авиакомпаниями, отелями, транспортными компаниями, экскурсионными бюро и т. д.).

Практика маркетинга свидетельствует, что сбытовая деятельность должна рассматриваться не как разовое мероприятие, а как элемент глубоко продуманной долгосрочной стратегии фирмы.

**Роль сбыта в маркетинговой деятельности обусловлена следующими обстоятельствами [27]:**

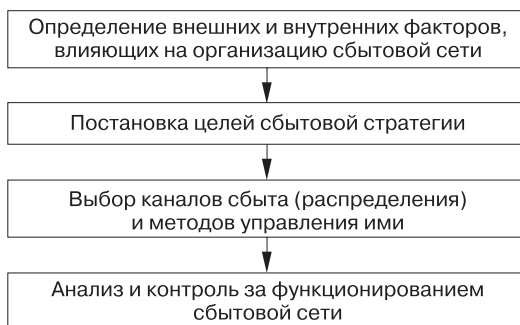
- ◆ в сфере сбыта окончательно определяется результат всех маркетинговых усилий предприятия;
- ◆ во время сбыта происходит выявление вкусов и предпочтений потребителей;
- ◆ приспособивая сбытовую сеть к запросам потребителей, создавая им максимальные удобства до, во время и после приобретения продукта, предприятие имеет значительно больше шансов для выигрыша в конкурентной борьбе.

В связи с этим, для обеспечения эффективной реализации туристских услуг туристское предприятие должно проводить комплекс мероприятий, находящих свое выражение в формировании *маркетинговой сбытовой стратегии*.

Сбытовая стратегия туристского предприятия разрабатывается на основе общей стратегии маркетинга, принятой туристским предприятием, с учетом общих целей и задач туристского предприятия, и должна быть направленной на максимальное удовлетворение по-

требностей клиента по месту, форме и времени приобретения туристского продукта, а также согласовываться с остальными компонентами комплекса маркетинга (продукт, цена, коммуникации).

Процесс разработки сбытовой стратегии проходит следующие этапы, представленные на рис. 9.7.



**Рис. 9.7. Этапы процесса разработки сбытовой стратегии туристского предприятия**

При *определении внешних и внутренних факторов*, влияющих на организацию сбытовой сети, основное внимание уделяют изучению потребителей (цели поездки, демографические и социально-экономические признаки), оценке сбытовой деятельности конкурентов, определению возможностей и ограничений по расширению объемов продаж и т. д.

Главной *целью стратегии сбыта* является доведение продукта до потребителя в максимально удобной для него форме, в кратчайшие сроки, в доступном месте, при этом, получение оптимального экономического эффекта. При постановке целей сбытовой стратегии необходимо их согласование с целями маркетинговой деятельности туристского предприятия.

*Выбор каналов сбыта (распределения) и методов управления ими* осуществляется исходя из целей и задач сбытовой стратегии предприятия, объемов сбыта и скорости обращения.

**При выборе канала сбыта необходимо учитывать следующие ограничения, накладываемые:**

- ◆ характеристиками товара/услуги (стандартные и недорогие продукты можно распространять как с помощью длинного, так и с помощью короткого канала распределения, эксклюзивные услуги

или услуги, находящиеся на стадии запуска, рационально распространять с помощью более короткого канала сбыта);

- ◆ характеристиками фирмы, прежде всего ее размерами и финансовыми возможностями;
- ◆ размерами рынка (если рынок небольшой, то фирме самостоятельно будет легче обеспечить сбыт своих товаров и услуг);
- ◆ характеристиками посредника, который должен обладать способностями в выполнении необходимых производителю задач.

**Для выбора наиболее оптимального построения каналов сбыта каждый из вариантов может быть оценен по нескольким критериям:**

- ◆ *экономический критерий* предполагает анализ уровня продаж и затрат на создание и функционирование каждого канала, сравнение их с аналогичными показателями самой компании. Использование посредников оправданно в том случае, если они способны выполнять сбытовую деятельность более эффективно и с меньшими затратами, чем предприятие-производитель;
- ◆ *критерий контроля*: работа через посредников — агентскую сеть предполагает меньшую степень контроля, чем работа собственного отдела продаж;
- ◆ *критерий адаптивности* предполагает анализ будущих изменений рынка, так как долгосрочные обязательства каждого канала лишают его гибкости.

Туроператор (особенно, если это крупный западный туроператор) тщательно выбирает потенциального партнера, изучает его надежность и деловую активность. Иногда западные туроператоры прибегают даже к конкурсу при выборе агента на российской территории.

**Агента подбирают исходя из задач реализации и особенностей турпродукта:**

- ◆ по предметному направлению туров (отдых, бизнес, охота и т. д.);
- ◆ объему прав и обязанностей;
- ◆ определенной территории, группе предприятий;
- ◆ социально-экономическим и иным критериям групп потенциальных туристов;
- ◆ разновидности технологии и методов продаж;
- ◆ виду взаиморасчетов;

- ◆ знанию языка, эрудиции, личной обаятельности и деловитости, опыту работы и имиджу в сфере туризма, честности и порядочности;
- ◆ наличию лицензии на данный вид деятельности.

Как только компания рассмотрела альтернативные варианты построения канала сбыта и выбрала наилучший, она приступает к работе по управлению выбранным каналом. Управление каналом сбыта требует отбора и мотивации посредников, оценки их деятельности, а также модификации структуры канала сбыта, которая необходима, когда меняется покупательская модель потребителя, рынки расширяются, усложняются товары и услуги, возникают новые конкуренты и появляются новые, творческие структуры каналов распространения.

*Анализ и контроль за функционированием сбытовой сети* предполагает системную оценку осуществляемых мероприятий с целью оценки эффективности действующей сбытовой сети, определения путей повышения ее эффективности, а также разработки корректирующих мероприятий.

Основными элементами анализа функционирования сбытовой сети являются: объемы реализации, издержки на поддержание выбранных каналов распределения, скорость обращения, скорость и качество обслуживания потребителей, соблюдение установленных стандартов, методов и технологий обслуживания и др.

## 9.3. Электронная коммерция в маркетинге туристского предприятия

*Электронная коммерция* — это коммерческая деятельность, имеющая целью получение прибыли и основанная на комплексной автоматизации коммерческого цикла за счет использования компьютерных сетей.

Одним из основных нормативно-правовых актов, регулирующих электронную коммерцию, является Федеральный закон № 1-ФЗ от 10 января 2002 г. «Об электронной цифровой подписи», провозглашающий ее равноправным аналогом обычной подписи.

Для покупателя одним из главных преимуществ электронной коммерции является значительная экономия времени на получение информации о товаре и его выборе.



**Компании, занимающиеся электронной коммерцией, получают ряд преимуществ по сравнению с предприятиями «реального» бизнеса [81]:**

- ◆ расширение рынка сбыта с перспективой выхода на зарубежные рынки;
- ◆ доступность круглосуточно;
- ◆ автоматизация сбора маркетинговой информации с использованием CRM-систем (*Customer Relationship Management* — управление отношениями с клиентами). Любой посетитель сайта оставляет о себе некоторую информацию (с какого он сайта пришел и на какой ушел и т. д.), некий электронный «след». Эту информацию можно накапливать;
- ◆ снижение расходов на организацию и поддержку инфраструктуры, так как в этом случае нет необходимости в организации торговых залов, офисов;
- ◆ снижение расходов на рекламу. Реклама в Интернете в ряде случаев обходится дешевле по сравнению со средствами массовой информации, к тому же Интернет предоставляет больше возможностей.

**Пользователь услуг электронной коммерции, в свою очередь, получает следующие преимущества:**

- ◆ более удобные возможности выбора: клиенту достаточно открыть необходимое число сайтов;
- ◆ возможность получения более полной информации. Если речь идет о покупке товара, то в Сети, как правило, имеется полная информация о нем. При качественном оформлении сайта электронного магазина покупатель может воспользоваться, например, сервисом сравнения товаров, получить список рекомендованных фирмой-производителем аксессуаров и т. д.

К основным моделям электронной коммерции в Интернете относятся следующие:

- ◆ *B2C (Business-to-Consumer)* — «фирма—потребитель»;
- ◆ *B2B (Business-to-Business)* — «фирма—фирма»;
- ◆ *C2C* — «потребитель—потребитель»;
- ◆ интернет-банкинг;
- ◆ интернет-трейдинг.

*Модель B2C* является наиболее популярной формой электронной коммерции и охватывает розничную торговлю в Интернете.

Достоинством данной модели электронной коммерции является минимизация количества посредников при организации продаж. Продажи осуществляются напрямую.

Возможны следующие реализации данной модели:

- ◆ веб-витрины;
- ◆ интернет-магазины;
- ◆ торговые интернет-системы (ТИС).

*Веб-витрины* — это относительно недорогие и достаточно простые в реализации сайты, представляющие каталог товаров. В число функций веб-витрины может входить заказ товаров и выставление счета. Однако обработку заказа осуществляет человек — менеджер по продажам. В его обязанности входит организация взаимодействия со складом, доставка товара, подтверждение оплаты покупки, изучение спроса, проведение рекламных и маркетинговых мероприятий, аналитическая работа. Таким образом, стыковка процесса продажи с внутренними бизнес-процессами предприятия осуществляются менеджером вручную.

Организация торговли с помощью *интернет-магазина* более подходит для компании, которая хочет контролировать весь процесс электронной торговли и стремится уменьшить операционные издержки. По сравнению с витриной, создание магазина обходится дороже, но при грамотной организации эти расходы окупаются быстрее.

Запросы покупателей обрабатываются сервером приложений, который, в свою очередь, связывается с хранилищем данных и электронной платежной системой. Технически интернет-магазин представляет собой совокупность веб-витрины и электронной торговой системы (*front-office* и *back-office*). Эта система осуществляет автоматическую обработку поступающих заказов (резервирование на складе, контроль оплаты и доставки товара и др.).

В отличие от веб-витрин, в интернет-магазине менеджер только контролирует работу системы. Интернет-магазин может работать и в автоматическом режиме.

*Торговая интернет-система (ТИС)* характеризуется еще более высокой степенью автоматизации коммерческого цикла по сравнению с интернет-магазином. Главное отличие ТИС от интернет-магазина заключается в ее интеграции с корпоративной информационной системой компании.

Согласно модели *B2B*, компании заключают сделки между собой с использованием Интернета.

*B2B-площадка* объединяет в себе решения для поставщиков и покупателей, образуя единую систему в виде интернет-портала.

Модель *B2B* реализуется следующими схемами:

- ◆ электронные торговые площадки (торговые концентраторы, *e-marketplace*);
- ◆ электронные торговые склады (системы сбыта и снабжения, *e-procurement*).

Реализация модели торгового концентратора предполагает организацию на сайте «содружеств» продавцов и покупателей. Продавцам выделяются специальные места для рекламы своих товаров, а покупателям предоставляется возможность взаимодействовать с ними с целью получения новостей, спецификаций и описаний продуктов и т. д. Торговые концентраторы могут быть как горизонтальными, т. е. поддерживать все категории продавцов и покупателей многих отраслей, так и диагональными, т. е. поддерживать определенные категории продавцов и покупателей или определенные категории продуктов многих отраслей. Такая площадка выступает в роли посредника.

Электронные торговые склады являются универсальным местом для закупки материально-технического обеспечения. В едином месте и в едином формате представляются каталоги многих поставщиков. Информация о группах и категориях продуктов отображается в реальном масштабе времени и может содержать сотни тысяч наименований.

Реализация модели *C2C* предполагает куплю/продажу услуг между потребителями, осуществляемую с помощью посредника. Данная модель получила название электронных досок объявлений. На досках объявлений продавцы и покупатели размещают информацию о товарах и услугах. Данная модель реализуется также по схемам онлайн-аукционов.

*Интернет-банкинг* — это обеспечение клиента возможностью управления банковским счетом через Интернет на основе систем электронных платежей.

*Интернет-трейдинг* — это заключение сделок на покупку или продажу ценных бумаг или валютных активов через Интернет в режиме реального времени.

Развитие Интернета привело к появлению так называемых он-лайнowych брокеров, которые предлагают те же услуги, что и обычные брокеры, но взаимодействие инвестора и брокера происходит только через Интернет.

Для оплаты товаров и услуг при совершении электронных сделок используются электронные платежные системы. Они являются одним из основных элементов инфраструктуры системы электронной коммерции.

**По способу обмена информацией платежные системы классифицируются следующим образом:**

- ◆ *системы открытого обмена* основаны на использовании обычных кредитных карт, с передачей по Интернету всей информации (номера карты, имени и адреса владельца) без особых мер безопасности. При этом информация легко может быть перехвачена с помощью специальных фильтров и использована во вред владельцу карты;
- ◆ *системы, использующие шифрование обмена*, предполагают оплату посредством кредитной карты, с передачей по Интернету всей информации с помощью защищенных протоколов сеанса связи (шифрования). Хотя перехватить информацию во время транзакции практически невозможно, такая информация находится под угрозой изъятия на сервере продавца;
- ◆ *системы на основе электронно-цифровой подписи* предполагают использование кредитных карт, но с применением специальных защищенных протоколов обмена информацией на основе электронно-цифровой подписи клиента и продавца (при этом возможно использование дополнительных цифровых сертификатов, подтверждающих подпись). В этом случае отказ от выполнения условий сделки практически исключен;
- ◆ *электронные деньги* — это некая цифровая информация, выступающая реальным эквивалентом бумажных денег. В таких системах, в отличие от вышеперечисленных, обмен осуществляется не информацией о денежных суммах, находящихся на счетах клиентов, а непосредственно электронными деньгами. Затраты на функционирование такой системы значительно меньше затрат на все вышеперечисленные. Кроме того, передача электронных денег, так же как и обычных, не влечет за собой передачу какой-либо дополнительной информации, чем обеспечивается полная анонимность платежа.

Электронные платежные системы можно классифицировать по признаку способа расчетов. Среди них различают:

- ◆ кредитные схемы;
- ◆ дебетовые схемы;
- ◆ схемы с использованием электронных «наличных».

В основе *кредитных схем* лежит использование кредитных карточек. При многократных покупках у одного и того же продавца часто используется принцип подписки: клиент один раз сообщает реквизиты кредитной карточки и в дальнейшем указывает лишь свое имя, а продавец просто списывает средства с его карточного счета.

**Основными достоинствами кредитной схемы являются следующие:**

- ◆ привычность для клиентов и правовая определенность;
- ◆ достаточно высокая защищенность конфиденциальной информации за счет использования протокола *SET*.

**К недостаткам можно отнести:**

- ◆ необходимость проверки кредитоспособности клиента и авторизации карточки;
- ◆ отсутствие анонимности;
- ◆ ограниченность количества магазинов, принимающих кредитные карточки.

*Дебетовые схемы* могут использоваться при оплате товаров и услуг в режиме *on-line* так же, как при получении наличных в банкомате: для совершения платежа клиент должен ввести номер карточки и PIN-код. Однако на практике этот вариант используется редко. Гораздо шире распространены электронные чеки. Электронный чек, как и его бумажный аналог, содержит код банка, в который чек должен быть предъявлен для оплаты, и номер счета клиента.

Достоинством дебетовых схем является то, что они избавляют клиента от необходимости платить проценты за кредит. Проблема безопасности платежей для дебетовых схем пока не находит приемлемого решения.

*Схемы с использованием электронных «наличных»* по своей сути относятся к дебетовым системам. Существует два типа цифровых наличных — хранящиеся на смарт-картах и хранящиеся на жестком диске компьютера. Все расчеты по электронным кошелькам проводит банк или другая клиринговая организация.

Эти системы по существу аналогичны наличным деньгам. У провайдера системы, в которой будут осуществляться платежи, предварительно покупаются электронные аналоги наличных купюр.

**Жизненный цикл электронных денег включает следующие этапы:**

- ◆ создание клиентом электронных купюр на своем компьютере, с определением их номинала и серийного номера;
- ◆ заверение их собственной электронно-цифровой подписью;
- ◆ передача электронных купюр в банк, который при поступлении реальных денег на счет подписывает эти купюры, зная только их номинал;
- ◆ отправка купюр обратно клиенту.

При покупке клиент посылает купюры продавцу (причем продавец не получает никаких сведений о покупателе, но покупатель всегда может доказать, что покупку совершил он, так как только он знает серийные номера своих купюр). Продавец предъявляет купюры банку, проверяющему подлинность, и производит зачисления на счет продавца.

История электронной коммерции в сфере сервиса и туризма началась задолго до появления Интернета. Первым примером реализации принципов электронного бизнеса принято считать бронирование и продажу авиабилетов с использованием компьютерных систем, создаваемых авиакомпаниями в ответ на потребность повышения эффективности этого процесса.

Обработка запросов на бронирование билетов вначале осуществлялась вручную. Рост объемов авиаперевозок сделал данную технологию слишком затратной. Авиакомпаниям пришлось искать способы повышения эффективности бронирования авиабилетов. Единственным выходом для решения этой проблемы стала компьютеризация этого процесса, которая началась с создания автоматизированных систем управления ресурсами. В 1960-х гг. разработка таких систем велась всеми крупнейшими авиакомпаниями.

Однако к полной автоматизации пришли не сразу. На первых порах между турагентством и базой данных существовал посредник — оператор, который, обрабатывая заявку на бронирование, обращался с запросом в компьютерную систему, где хранилась информация о рейсах и свободных местах на них.

Эти системы получили название *инвенторных*. Их основной функцией было управление ресурсами авиакомпаний. В настоящее время

под управлением ресурсами понимается хранение информации о рейсах, количестве реализуемых мест, тарифах на конкретный маршрут и правилах их применения, возможность постановки пассажира на очередь, а также определение глубины бронирования и продаж.

*Инвенторная система* состоит из совокупности баз данных, являющейся центральным звеном сети терминалов, с которых производится бронирование. В хранилищах располагаются данные о наличии мест на рейсы, тарифах и других ресурсах авиакомпаний. Первоначально доступ к этим ресурсам имели только кассиры — сотрудники авиакомпаний. Однако уже в конце 70-х гг. авиакомпании, заинтересованные в увеличении загрузки рейсов, начали устанавливать терминалы систем в офисах туроператоров и турагентов. Таким образом, турфирмы напрямую занимались сбытом (дистрибуцией) ресурсов авиакомпаний (авиабилетов).

С этого момента начал формироваться новый класс распределительных (дистрибутивных) компьютерных систем. Их развитие делало технологию сбыта мест на авиарейсы значительно более совершенной, позволяя авиаперевозчику донести свой продукт в самые отдаленные уголки страны, предложить и продать его самому удаленному покупателю, что для больших стран, например таких как США, достаточно важно.

В условиях быстро меняющегося туристского рынка существовали причины, требующие усложнения распределительных функций и выделения их в самостоятельный класс компьютерных систем бронирования.

Во-первых, повышались требования турфирм к функциональности инвенторных систем. Более того, по мере совершенствования компьютерных технологий бронирования нарастало противоречие между интересами турфирм и авиакомпаний.

Авиакомпания, предоставившая турфирме доступ к базе данных авиабилетов через установленный терминал, была заинтересована в продаже мест только на ее рейсы. Турфирмы, которые нашли удобным такой способ сбыта авиабилетов, требовали, чтобы ассортимент рейсов был как можно более разнообразным, т. е. включал рейсы не одной авиакомпании, а многих. Это давало возможность выбора оптимального для путешественника маршрута.

Авиакомпании пытались удовлетворить эти требования, добавляя в свои инвенторные системы функции по обмену информацией с базами данных других авиаперевозчиков, в результате чего системы бронирования усложнялись.

Во-вторых, объем авиаперевозок с каждым годом увеличивался, что приводило к росту объемов данных, обрабатываемых системой, расширению географии терминальной сети.

В-третьих, можно отметить возрастающую конкуренцию среди авиакомпаний, которая заставляла совершенствовать способы привлечения клиентов, например предлагать новые тарифы, скидки, что требовало введения в систему дополнительных функций.

По этим причинам распределительные функции не могли быть всего лишь надстройкой над инвенторной системой. Их реализация и развитие требовали больших затрат. Ни одна авиакомпания не смогла бы нести эти затраты в одиночку.

Чтобы удовлетворить требования рынка и при этом избежать опасного роста затрат на функционирование систем бронирования, авиакомпании создавали инвенторные системы коллективного пользования. Создавались самостоятельные фирмы, акционерами которых выступали несколько авиакомпаний. Эти предприятия обеспечивали интеграцию инвенторных систем авиакомпаний-акционеров, создавая единую базу данных, и осуществляли распределение их ресурсов, предоставляя доступ турфирмам к системе.

Постепенно к размещению ресурсов в таких системах стали привлекаться гостиницы, фирмы по прокату автомобилей, компании, занимающиеся железнодорожными и автобусными перевозками. Началось широкое использование систем бронирования для сбыта различных услуг предприятий сферы сервиса и туризма.

В итоге возникли глобальные системы бронирования, или глобальные распределительные системы (*Global Distribution Systems – GDS*). По сути, на рынке появился новый посредник, бизнес которого строится на автоматизации сбыта туристских услуг.

*Глобальная распределительная система (ГРС)* — это система, основной задачей которой является концентрация ресурсов предприятий сферы сервиса в единой базе данных и распространение (сбыт) этих ресурсов по всему миру с использованием технологий компьютерных сетей.

**Любая ГРС позволяет менеджеру турфирмы:**

- ◆ подобрать и зарезервировать для клиента ресурс, предлагаемый предприятием сферы сервиса (место на авиарейс, гостиничный номер и т. д.);
- ◆ определить покупную цену ресурса с учетом всевозможных тарифов, скидок. Данная функция реализуется на основе технологии



управления доходами. Концепция управления доходами (*Revenue management, Yield management*) впервые была использована авиакомпаниями. Она предполагает непрерывное изменение цен на билеты с целью достижения максимальной загрузки авиарейсов при максимально возможной цене за место;

- ◆ распечатать билеты и оформить необходимые для путешествия документы;
- ◆ сгенерировать отчеты по транзакциям, необходимые для бухгалтерского учета и маркетинговых исследований.

**Существуют следующие признаки глобальных систем:**

- ◆ география сбытовой сети, основу которой составляют турфирмы, расположенные по всему миру;
- ◆ широкий ассортимент предлагаемых для бронирования ресурсов: места на авиа- и автобусные рейсы, железнодорожные билеты, гостиничные номера, автомобили, места на круизных теплоходах, билеты на мероприятия (в театр, оперу).

На сегодняшний день основной объем сбыта в ГРС по-прежнему приходится на авиабилеты, т. е. наибольший доход от функционирования систем получают авиакомпании.

**Технология бронирования и продажи авиабилетов, а также других услуг через терминал, установленный в турагентстве, включает несколько этапов [2]:**

- ◆ получение информации о ресурсах. Следует отметить, что информация о расписании и тарифах предоставляется глобальной системе не авиакомпаниями, а предприятиями, ведущими глобальные международные базы данных. Дело в том, что ведение подобных баз данных (БД) — достаточно трудная задача, решение которой в рамках распределительной и, тем более, инвенторной систем невозможно. *ATPCO (Airline Tariff Publishing Company)*, *AIRFARE* (владелец — компания *SITA*) — БД тарифов. *OAG Worldwide* — БД расписаний полетов, маршрутов авиакомпаний и т. д. Наполнение этих БД актуальной информацией возложено на авиакомпании;
- ◆ фиксация заказа. Получив данные из распределительной системы, оператор турагентства формирует заказ по стандартной, принятой во всем мире форме *PNR (Passenger Name Record)*. *PNR* содержит подробную информацию о пассажире и маршруте его следования, необходимую для бронирования ресурсов: мест на рейсах,

номеров в гостиницах, автомобилях и т. д. Форму *PNR* оператору предоставляет ГРС.

В процессе формирования *PNR* система обращается в одну или несколько инвенторных систем на предмет наличия соответствующих ресурсов. При работе в режиме *on-line* подтверждение бронирования (или отказ) приходит немедленно.

Достаточно удобной для авиакомпаний и турагентств является функция контроля событий и накопления статистической информации об использованных тарифах, льготах и прочей деятельности. Тур-агентства получают статистику по продажам в течение рабочего дня с подсчетом итоговой выручки, авиакомпании получают информацию о выручке от продажи их ресурсов. Накопленную информацию можно использовать в целях маркетинга (например, при анализе загрузки отдельных рейсов, направлений, оптимизации расписания).

Согласно сложившейся за рубежом практике, за все операции, связанные с бронированием их ресурсов, платят авиакомпании. Эти платежи, так же как и комиссионные турагента, включаются в стоимость билета. Турфирмы также должны оплачивать услуги ГРС. Однако их стоимость снижается, авиакомпании все больше берут расходы турагентств на себя. Кроме того, турфирмы должны переводить вырученные от продажи ресурсов авиакомпаний средства на счет соответствующей компании за вычетом комиссионных [2].

Наиболее мощные ГРС представлены в табл. 9.4.

Рассмотрим основные этапы развития ГРС.

На заре коммерческой авиации пассажиров было немного, а маршруты самолетов и тарифы авиакомпаний находились под контролем Управления гражданской авиации США (*Civil Aeronautics Board*). Информация о них публиковалась в официальном сборнике, носившем название *Official Airline Guide*, с помощью которого турагенты и частные лица могли подобрать маршрут. Оператор получал запрос на бронирование по телефону или телексу, делал запись на специальной карточке и регистрировал ее. По мере роста спроса на авиаперелеты и увеличения сложности маршрутов этот процесс стал слишком трудоемким.

Первая компьютерная система бронирования была запущена в экспериментальную эксплуатацию авиакомпанией *American Airlines* в 1946 г. После некоторого усовершенствования некоторые авиакомпании, а также гостиничная цепь *Sheraton Hotels* начали использовать эту систему для хранения информации о ресурсах.

Таблица 9.4

## Основные глобальные распределительные системы

Название	Авиакомпания-основатели	Авиакомпания, использующие систему в качестве инвенторной	Интернет-проекты, использующие ресурсы системы
SABRE	<i>American Airlines</i> (США) <i>All Nippon Airways</i> (Япония) <i>Cathay Pacific Airways</i> (Гонконг) <i>China Airlines</i> (Китай) <i>Singapore Airlines</i> (Сингапур)	<i>Dragonair</i> (Гонконг) <i>EVA Airways</i> (Тайвань) <i>Garuda Indonesia</i> <i>Malaysia Airlines</i> <i>Philippine Airlines</i> <i>Royal Brunei Airlines</i> (Бруней) <i>Silkair</i> (Сингапур) <i>US Airways</i> <i>Air Malta</i> (Мальта) «Аэрофлот — российские авиалинии»	<i>Travelocity</i> <a href="http://www.travelocity.com">http://www.travelocity.com</a>
Amadeus	<i>Air France</i> (Франция) <i>Austrian</i> (Австрия) <i>Iberia</i> (Испания) <i>Lufthansa</i> (Германия) <i>SAS</i> (Швеция)	<i>Continental</i> (США) <i>British Airways</i> <i>Qantas</i> (Австралия)	<i>Opodo</i> <a href="http://www.opodo.com">http://www.opodo.com</a>
Galileo	<i>Aer Lingus</i> (Ирландия) <i>Air Canada</i> (Канада) <i>Alitalia</i> (Италия)		<i>CheapTickets</i> <a href="http://www.cheaptickets.com">http://www.cheaptickets.com</a>

Окончание таблицы 9.4

Название	Авиакомпания-основатели	Авиакомпании, использующие систему в качестве инвенторной	Интернет-проекты, использующие ресурсы системы
	<i>British Airways</i> (Великобритания) <i>KLM</i> — Нидерланды (в настоящее время является частью <i>Air France</i> ) <i>Swissair</i> — Швейцария (в настоящее время не существует; основной авиакомпанией страны является <i>Swiss International Air Lines</i> ) <i>TAP</i> (Португалия) <i>US Airways</i> (США)		
<i>World-span</i>	<i>Delta</i> (США) <i>Northwest</i> (США) <i>TWA</i> — США (приобретена компанией <i>American Airlines</i> в 2001 г.)		<i>Expedia</i> <a href="http://www.expedia.com">http://www.expedia.com</a> <i>Orbitz</i> <a href="http://www.orbitz.com">http://www.orbitz.com</a>

Однако время обслуживания запроса было все еще относительно велико. Это объяснялось наличием оператора, через посредство которого выполнялся поиск информации. Технология бронирования была следующей: турагенты обращались к оператору по телефону, оператор передавал запрос группе технического обслуживания системы, результат запроса оператор объявлял агенту по телефону. Таким образом, турагенты не могли обращаться к системе напрямую.

В 1953 г. компания *Trans-Canada Airlines* (Канада) начала разработку системы, работающей с удаленными терминалами. Прототип системы был реализован на ЭВМ *Mark I*. В полную силу система, названная *ReserVec*, начала функционировать в 1963 г. Ее терминалы были размещены во всех кассах *TCA*, бронирование осуществлялось в течение секунды и не требовало участия удаленного оператора.

В 1953 г. компания *American Airlines* и компания *IBM* договорились о создании автоматизированной системы бронирования. В 1960 г. был сдан в эксплуатацию проект под названием *Semi-Automatic Business Research Environment (SABRE)*. К моменту завершения формирования терминальной сети в декабре 1964 г. это была самая большая негосударственная система обработки данных в мире.

Другие авиакомпании также разрабатывали подобные системы:

- ◆ *Delta Air Lines — DATAS* (1968 г.);
- ◆ *United Airlines — Apollo* (1971 г.);
- ◆ *TWA — PARS* (1971 г.).

В скором времени у турагентств возникла потребность в доступе к сразу нескольким системам бронирования авиакомпаний. Турагентства получали больше возможностей. На первых порах авиакомпании были обеспокоены некоторой потерей влияния.

Однако уже в 1976 г. *United Airlines* предоставляла возможность приобретать через *Apollo* билеты на рейсы авиакомпаний-конкурентов (настолько необходимым было расширение терминальной сети). После отмены государственного регулирования деятельности авиакомпаний наличие эффективной компьютерной системы бронирования стало особенно актуальным.

Европейские авиакомпании стали вкладывать средства в развитие ГРС в 1980-х гг. К этому их подталкивали рост объемов путешествий и технологические преимущества, позволяющие ГРС предложить лучший сервис и новые поисковые возможности. В 1987 г. консорциум, возглавляемый компаниями *Air France* и *Lufthansa*, ввел в действие систему *Amadeus*, в 1990 г. компании *Delta*, *Northwest Airlines* и *Trans World Airlines* создали *Worldspan*, а в 1993 г. появилась система *Galileo*, базой для которой послужила *Apollo*.

Глобальная дистрибутивная система бронирования — *SABRE* разработана авиакомпанией *American Airlines* совместно с *IBM* и функционирует на рынке авиаперевозок с 1960 г.

*Sabre Airline Solutions*, компания, принадлежащая *Sabre Holdings*, является самым крупным в мире поставщиком программного обеспечения для управления пассажиропотоком, а также систем бронирования, предлагает консультационные услуги. Более 200 авиаперевозчиков по всему миру используют продукты *Sabre Airline Solutions* в качестве инструмента поддержки принятия решений.

*Sabre Travel Network*, компания, принадлежащая *Sabre Holdings*, предоставляет доступ к глобальной распределительной системе, объединяющей:

- ◆ 53 000 турагентств;
- ◆ 220 туроператоров;
- ◆ более 400 авиакомпаний;
- ◆ 64 000 гостиниц;
- ◆ 32 компании, предлагающие автомобили напрокат;
- ◆ 11 круизных компаний;
- ◆ 35 железнодорожных перевозчиков.

Данная система наиболее распространена в США. Штаб-квартира *SABRE* находится в г. Тулса, штат Оклахома, США.

В марте 2005 г. крупнейший российский авиаперевозчик — компания «Аэрофлот — российские авиалинии» — перешел на систему *SABRE*. Были внедрены система управления услугами для пассажиров *SabreSonic*, система управления отправлениями *Sabre ACSI*, система поддержки программы часто летающих пассажиров *Sabre Traverse*, а также система для обеспечения собственных и агентских продаж *MySabre*.

Система *Amadeus* наиболее распространена на рынках Европы, Африки и Южной Америки. Она представлена в 133 странах мира. *Amadeus* объединяет:

- ◆ 64 300 турагентств;
- ◆ 680 авиакомпаний;
- ◆ 63 888 гостиниц;
- ◆ 50 компаний, предлагающих автомобили напрокат;
- ◆ 13 компаний, занимающихся паромными перевозками;
- ◆ 11 круизных компаний;
- ◆ туроператоров, железнодорожных перевозчиков, страховые компании.

*Amadeus* активно развивается в направлении использования технологий Интернета, что позволит снизить плату за использование системы.

Головной офис, находящийся в Мадриде (Испания), является центром коммуникаций и определяет стратегию развития компании. Центр развития продуктов находится в Ницце (Франция). Его деятельность связана с маркетингом, поддержкой клиентов и обслуживанием базы данных.

Главный компьютер, один из мощнейших в Европе, находится в Эрдинге (Германия).

В России систему *Amadeus* представляет компания «Амадеус Россия» (<http://www.amadeus.ru>).

Некоторые продукты *Amadeus*:

- ◆ *Amadeus Vista, Amadeus Pro Web* — средства доступа к ГРС *Amadeus*;
- ◆ *Click&Fly* — программный продукт, позволяющий установить на сайте турагентства механизм *on-line*-бронирования мест на авиарейсы;
- ◆ *OTEDIS (Optims Technology for Distribution)* — система дистрибуции гостиничных номеров;
- ◆ *Amadeus Ferry, Amadeus Cruise, Amadeus Rail* — системы бронирования услуг паромных, круизных, железнодорожных компаний через Интернет.

Этапы бронирования авиабилетов средствами *on-line*-системы *Click&Fly* (<http://www.clickandfly.ru>) представлены на рис. 9.8–9.14.

Компания *Galileo International* является подразделением корпорации *Cendant*, которая реализует несколько направлений бизнеса: брокерские услуги в торговле недвижимостью, прокат автомобилей.

План | Рейсы | Вход | Пассажиры | Тарифы | Опции | Окончание В режим бронирования



### Шаг 1: Планирование перелета


Просмотр расписания, наличия мест и тарифов возможен на любую дату, начиная с текущей. Бронирование возможно на рейсы, вылетающие не ранее 4 марта 2006 г.

Пункт отправления*	Пункт назначения*
<input type="text" value="Москва"/>	<input type="text" value="Париж"/>
Дата отправления	Дата возвращения
<input type="text" value="8"/> <input type="text" value="Апреля"/> <input type="text" value="2006"/>	<input type="text" value="15"/> <input type="text" value="Апреля"/> <input type="text" value="2006"/>
<input type="radio"/> Билет в одну сторону	<input checked="" type="radio"/> Билет туда и обратно
Класс обслуживания	Количество пассажиров
<input type="text" value="Первый"/>	<input type="text" value="2"/>
Авиакомпания	
<input type="text" value="Любая"/>	
<input checked="" type="checkbox"/> только прямые рейсы	<input type="button" value="Искать рейсы"/>

\* Введите ISO-код или русскоязычное название города либо нажмите значок глобуса для поиска по списку.

Рис. 9.8. Задание условий бронирования билетов

[План](#) | [Рейсы](#) | [Вход](#) | [Пассажиры](#) | [Тарифы](#) | [Опции](#) | [Окончание](#)
[В режим бронирования](#)



## Шаг 2:

## Выбор рейса

Просмотр расписания, наличия мест и тарифов возможен на любую дату, начиная с текущей. Бронирование возможно на рейсы, вылетающие не ранее **4 марта 2006 г.**

Маршрут: Москва - Париж

Класс обслуживания: первый

Дата перелета: **8 апреля 2006 г.**

смена << **АПРЕЛЬ** >>  
 даты: Вс Пн Вт Ср Чт Пн Сб  

						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						



Рейс	Вылет	Прибытие	Места
<a href="#">AF2545</a>	07:15	09:10	Нет
<a href="#">SU 445</a>	07:15	09:10	Нет
<a href="#">SU 253</a>	08:55	10:45	Нет
<a href="#">AF2045</a>	08:55	10:45	Нет
<a href="#">AF2745</a>	10:50	12:30	Нет
<a href="#">SU 259</a>	10:50	12:30	Нет
<a href="#">SU 251</a>	12:45	14:35	Нет
 <a href="#">AF2145</a>	12:45	14:35	Есть

Рис. 9.9. Выбор рейса, удовлетворяющего условиям перелета

[План](#) | [Рейсы](#) | [Вход](#) | [Пассажиры](#) | [Тарифы](#) | [Опции](#) | [Окончание](#)
[В режим бронирования](#)



## Шаг 3:

## Вход в систему

Пожалуйста, введите Ваши код пользователя и пароль. Если Вы еще не являетесь зарегистрированным пользователем системы, то выберите ссылку "Регистрация нового пользователя"





Для зарегистрированных пользователей	Регистрация
<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 5px;">Код пользователя</div> </div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>	<a href="#">Регистрация нового пользователя</a>
<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 5px;">Пароль</div> </div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>	
<a href="#">Забыли пароль?</a>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">  Войти         </div>

Рис. 9.10. Авторизация пользователя

После приобретения в 2001 г. *Galileo International* и *Cheap Tickets Inc.* было сформировано новое подразделение корпорации, получившее название *Travel Distribution Services* (гостиничный бизнес и продажа туристических услуг), которое включает *Galileo International*, *Cheap-Tickets* и др.




[План](#) | [Рейсы](#) | [Вход](#) | [Пассажиры](#) | [Тарифы](#) | [Опции](#) | [Окончание](#) | [В режим бронирования](#)



### Шаг 4: Информация о пассажирах

Пожалуйста, введите данные о пассажирах. Все поля обязательны для заполнения.


**Пассажир №1**

Тип

Взрослый

Титул\*


Mr.

Имя

Andrey

Фамилия

Saak


**Пассажир №2**

Тип

Взрослый

Титул\*

Mrs.

Имя

Julia

Фамилия

Pshenichnyh

Нажмите на кнопку для выбора тарифов по запланированному Вами перелету




**Рассчитать тарифы**

Рис. 9.11. Ввод информации о пассажирах авиарейса

[План](#) | [Рейсы](#) | [Вход](#) | [Пассажиры](#) | [Тарифы](#) | [Опции](#) | [Окончание](#) | [В режим бронирования](#)



### Шаг 5: Стоимость перелета

Просмотр расписания, наличия мест и тарифов возможен на любую дату, начиная с текущей. Бронирование возможно на рейсы, вылетающие не ранее **4 марта 2006 г.**

**Запланированный Вами маршрут:**

Рейс	Дата/Время	Аэропорт	Класс
AF2145	Сб, 8 апр 2006 12:45	Москва - Шереметьево	Первый
	Сб, 8 апр 2006 14:35	Париж - Шарль Де Голль	

**Выберите Ваш вариант тарифа:**

Тарифы указаны в расчёте на одного взрослого пассажира. Вы можете выбрать только те тарифы, которые соответствуют запрошенному Вами классу обслуживания. Пересчёт в рубль производится по курсу системы Amadeus 1 USD = 33.00 руб.

Класс	Тариф (USD)	Тариф (рубль)	Скидки	Общая стоимость
Тарифы в заданном Вами классе не найдены.				

**Условные обозначения скидок:**  
 М - Скидка для младенцев, Д - Скидка для детей, Ю - молодежная скидка, П - скидка для пожилых людей




**Создать бронирование**

Рис. 9.12. Выбор тарифа

План | Рейсы | Вход | Пассажиры | Тарифы | Опции | Окончание В режим бронирования



## Шаг 6: Дополнительные параметры

После заполнения соответствующих полей формы нажмите кнопку для завершения бронирования. В случае успеха Вы увидите код Вашего бронирования

**Пассажир №1**

Титул	Имя	Фамилия
Mr	Andrey	Saak

Заказ типа места в салоне	Заказ типа питания
Место у окна	Питание из морепродуктов

**Пассажир №2**

Титул	Имя	Фамилия
Mrs	Julia	Pshenichnyh

Заказ типа места в салоне	Заказ типа питания
<Нет предпочтений>	Низкокалорийное питание

**Форма оплаты билета**

☐ Оплата по счету  
☐ Оплата чеком  
☐ Оплата по кредитной карте

Вид

Номер

Срок годности

Владелец

☒ Оплата наличными

**Я согласен(-сна) с условиями приобретения билетов**


 Завершение бронирования

Рис. 9.13. Ввод предпочтений пассажира и выбор формы оплаты

В России систему *Galileo* представляет компания «Галилео Интернэшнл Сервисез, Инк» (<http://www.galileo-cis.com>).

*Galileo International* является владельцем систем *Galileo* и *Apollo* и предлагает услуги электронной дистрибуции в сфере туризма на базе компьютерных систем бронирования и современных технологий Интернета.

Пользователями системы являются:

- ◆ 47 000 турагентств;
- ◆ 431 туроператор;

[План](#) | 
 [Рейсы](#) | 
 [Вход](#) | 
 [Пассажиры](#) | 
 [Тарифы](#) | 
 [Опции](#) | 
 **Окончание** | 
 [В режим бронирования](#)



## Шаг 7: Ваше бронирование

**Код Вашего бронирования: 2JI8HN**

Билеты должны быть выкуплены Вами не позднее **18:00 2 марта 2006 г.** В противном случае Ваше бронирование будет автоматически аннулировано.

Мы рекомендуем Вам записать код бронирования (**2JI8HN**) или

[распечатать эту страницу](#)

### Параметры вашего бронирования:

Рейс	Дата	Время	Аэропорт	Класс
AF2145	8 апреля 2006	12:45	Москва - Шереметьево	Эконом
	8 апреля 2006	14:35	Париж - Шарль Де Голль	

### Стоимость перелета (включая аэропортовые сборы)

Пассажир	Тариф	Цена (USD)	Цена (рубли)
Mr Andrey Saak	Взрослый	1 145.40	37 801.00
Mrs Julia Pshenichnyh	Взрослый	1 145.40	37 801.00
<b>Общая сумма для 2 пассажиров</b>		<b>2 290.80</b>	<b>75 601.00</b>

Подтверждение бронирования выслано на Ваш адрес эл. почты ([saak@rambler.ru](mailto:saak@rambler.ru)).



Выход

**Рис. 9.14. Завершение бронирования**

- ◆ 503 авиакомпании;
- ◆ 52 000 отелей;
- ◆ 34 компании по аренде автомобилей;
- ◆ 430 туроператоров;
- ◆ 9 круизных компаний;
- ◆ компании, занимающиеся железнодорожными и паромными перевозками.

Головной офис *Galileo International* находится в г. Парсипанни, штат Нью Джерси, США. Компании принадлежит один из крупнейших в мире вычислительных центров, расположенный в пригороде г. Денвера, штат Колорадо, США.

Основные региональные маркетинговые подразделения *Galileo International* находятся в Чикаго (штат Иллинойс, США), Лэнгли (Великобритания), Гонконге (Китай).

Созданная в 1971 г. американской авиакомпанией *United Airlines* первая компьютерная система бронирования получила название *Apollo*

и в дальнейшем объединила в себе возможности как инвенторной, так и распределительной систем. В 1987 г. группа ведущих европейских авиаперевозчиков создала собственный вариант компьютерной системы бронирования, основой которой стала европейская коллективная система *Galileo* и система *Apollo* авиакомпании *United Airlines*.

В 1993 г. одиннадцать передовых авиакомпаний *Aer Lingus*, *Air Canada*, *Alitalia*, *Austrian Airlines*, *British Airways*, *KLM Royal Dutch Airlines*, *Olympic Airways*, *Swissair*, *TAP Air Portugal*, *United Airlines* и *US Airways* основали компанию *Galileo International*. С тех пор система *Galileo* получила широкое распространение во всем мире, в то время как *Apollo* используется лишь в США, Канаде, Мексике и Японии. В сентябре 2001 г. 100% акций *Galileo International* были приобретены американской корпорацией *Cendant Corporation*.

Одним из основных является программный продукт *Focalpoint*.

Посредством *Focalpoint* реализуется доступ к системе *Galileo*. Дополнительные продукты семейства *Focalpoint* позволяют расширить возможности по автоматизации операций и решению таких задач, как бухгалтерский учет, ведение базы данных клиентов.

*GPC Worldspan* создана в 1990 г. Контрольный пакет акций принадлежит компании *Delta Airlines*. Головной офис находится в г. Атланта, США. Система является лидирующей в Америке.

*Worldspan* объединяет:

- ◆ 14 700 турфирм;
- ◆ более 500 авиакомпаний;
- ◆ 32 000 гостиниц;
- ◆ 44 компании по аренде автомобилей;
- ◆ круизные и другие компании.

На российском рынке предлагается подключение к базе данных *Worldspan* через выделенный канал связи *British Telecom*. Для агентств с большим объемом продаж бесплатно предоставляется выделенная линия для доступа в систему. Условием подключения является ежемесячная выработка 450 сегментов бронирования в месяц.

Программный продукт *WORLDSPAN Net* использует Интернет в качестве канала связи и обеспечивает надежный доступ в систему бронирования. Обеспечивается полная совместимость с продуктами компании *Microsoft*. Для подключения к версии *WORLDSPAN Net* достаточно иметь только доступ к глобальной сети Интернет.

Годовая абонентская плата невысока, сегментная норма не предусмотрена.

К отечественным компьютерным системам бронирования инвенторного типа относятся:

- ◆ «Сирена-2.3» (разработчик ЗАО «ТАИС»). Название образовано из букв и слогов нескольких слов: СИстема РЕзервирования На Авиалиниях. Основу терминальной сети составляют центры бронирования авиаперевозок (ЦБА). Всего существуют 26 центров. Система построена на открытой платформе. «Сирена-2.3» функционирует на российском рынке продаж авиаперевозок с 1997 г. Она пришла на смену «Сирене-2» и предложила пользователям — авиакомпаниям и агентствам принципиально новый набор возможностей и услуг. Сегодня «Сирена-2.3» — лидер среди систем резервирования на российском рынке;
- ◆ «Сирена-2000» (разработчик ЗАО «КОМТЕХ-Н»). Система включает около 25 центров бронирования авиаперевозок.

Также на российском рынке действует мультихостовая инвенторная система *GABRIEL*, расположенная в США.

Каждый ЦБА «Сирены» имеет собственную терминальную сеть. Общее число терминалов, подключенных к центрам «Сирены», превышает 10 000, из них около 6000 приходится на центры «Сирены-2.3». На центры «Сирены-2.3» приходится более половины внутренних перевозок (около 56%).

С 2001 г. в России и странах ближнего зарубежья активно действуют отечественные авиационные распределительные системы — «СИРИН» (разработка ЗАО «ТАИС») и «Сирена-Трэвел» (разработка ЗАО «КОМТЕХ-Н»). Помимо отечественных, на внутреннем рынке функционируют ГРС *Amadeus* и *Galileo*.

АРС «Сирена-Трэвел» введена в промышленную эксплуатацию в 2001 г. Система по своим функциональным характеристикам соответствует рекомендациям *IATA* для дистрибутивных (распределительных) систем, принципам построения ведущих зарубежных глобальных распределительных систем с учетом потребностей и особенностей рынка перевозок и туристических услуг России и стран СНГ.

Принципы построения двух отечественных распределительных систем существенно различаются между собой.

Автоматизированная распределительная система (АРС) «Сирена-Трэвел» основана на классической моноцентральной архитектуре. Центр обработки данных этой системы размещается в Москве. «Сирена-Трэвел» осуществляет бронирование в инвенторных системах «Сирена-2000», «Сирена-2.3» и *Gabriel*.

«Сирена-Трэвел» — это программно-аппаратный комплекс, взаимодействующий с инвенторными системами бронирования авиаперевозчиков («Сирена-2000», «Сирена-2.3», «Сирена-3», *Gabriel*) и обеспечивающий отображение информации о расписании рейсов, наличии мест и тарифах авиаперевозчиков и бронирование авиатранспортных и туристических услуг посредством абонентов системы — агентств по продаже авиаперевозок и туристических агентств.

*Структура сети передачи данных (СПД)* — это распределенная сеть, объединяющая центры обработки данных и пулты: рабочие места кассиров, технологов и т. д. К узлам сети подключены серверы, на которых размещена база данных, содержащая информацию о вылетающих рейсах (расписание), о наличии свободных мест и тарифах, а также служебную и вспомогательную информацию. Сеть передачи данных выполняет доставку запроса от пульта к нужной базе данных и ответа пульта от базы. Требуется установка специального программного обеспечения и дополнительного оборудования.

АРС «СИРИН» представляет собой многоцентровую распределительную систему, в состав которой входят распределительные подсистемы ЦБА «Сирены-2.3», называемые также СИРИН-центрами. Каждый СИРИН-центр имеет доступ к ресурсам, размещенным в других ЦБА «Сирена-2.3» и в системе *Gabriel*.

В течение долгого времени правила ведения электронного бизнеса диктовали компании-владельцы ГРС, однако с появлением Интернета концепция электронной коммерции в индустрии туризма изменилась. Возникла совершенно новая глобальная инфраструктура для технической реализации виртуальных площадок по сбыту туристских услуг.

Основная угроза монополии ГРС исходит от относительно низкой стоимости технологий размещения ресурсов в Интернете, которая сделала возможными ширококомасштабные прямые продажи клиенту в обход посредников — ГРС.

Плата за подключение к глобальной распределительной системе и использование ее ресурсов достаточно высока и включает стоимость оборудования, программного обеспечения, расходы на обучение сотрудников работе с системой, абонентскую плату.

Основу функционирования системы составляет компьютерная сеть. Доступ к ней обеспечивают специальные компании — провайдеры телекоммуникационных услуг. Одним из основных можно назвать компанию *SITA*.

Компания *SITA* (первоначально аббревиатура от *Societe Internationale de Telecommunications Aeronautiques*) была основана в 1949 г. 11 авиакомпаниями с целью обеспечения коммуникаций между аэропортами и развития зарождающихся телекоммуникационных технологий. Сегодня существуют две компании: *SITA SC* и *SITA INC (Information Network Computing)*.

*SITA SC* является единственным в мире поставщиком телекоммуникационных услуг для предприятий авиационной индустрии. Она предоставляет консультации по проектированию, размещению и управлению комплексными коммуникационными решениями, а также надежному внедрению, интегрированию и управлению коммуникационными сервисами.

Международная компания *SITA Information Networking Computing* — мировой лидер в области глобальных информационных и телекоммуникационных решений для авиакомпаний. *SITA* имеет более чем 50-летний опыт работы и представительства, расположенные в 220 странах мира. Это единственная в мире компания, предоставляющая глобальные сетевые услуги с уникальной информационной структурой.

Подключение терминала к компьютерной сети требовало проведения дорогостоящих работ по прокладке кабеля, соединяющего турфирму с ближайшим представительством *SITA*. Таким образом, установить и прибыльно использовать терминал компьютерной системы резервирования было под силу только крупным турфирмам, реализующим большие объемы бронирований.

В настоящее время авиакомпании могут реализовывать билеты через собственный сайт, избегая при этом выплаты ГРС комиссионных за каждый забронированный сегмент. То же самое можно сказать и о гостиницах.

Многие авиакомпании обратились к поиску источников экономии расходов. Одним из таких источников оказался частичный отказ от услуг ГРС. Серьезной альтернативой продаже перевозок через агентства стал Интернет.

Все это подталкивает глобальные распределительные системы к переходу на технологию Интернета. Успешно функционируют такие

крупные порталы, как *Travelocity.com*, *Opodo.com*, *CheapTickets.com*, *Expedia.com*, *Orbitz.com*, занимающиеся сбытом туристских услуг напрямую потребителям. Основой этих порталов являются крупнейшие ГРС.

**Plan your trip**

**Save an average of \$189 when you book together!**  
[Learn more...](#)

☒ Flight  
☐ Hotel  
☐ Car  
☐ Cruise

Leaving from:  Going to:

Departing:  Time:  Returning:  Time:

Adults (19-64):  Seniors (65+):  Children (0-18):

Additional options:  
[Flexible dates](#), [One way trips...](#)

[Search for flights](#)

Рис. 9.15. Форма бронирования на портале Expedia

**Турпакеты (456)**

Страна:  Италия (21)

Цена от:  до:

Вид тура:  Экскурсии

Город, в котором находится турфирма:  Москва

Сортировка: ☐ по фирмам  
☐ по цене  
☐ по видам отдыха  
☐ по странам  
☐ по дате ввода

[Искать](#)

[Активный отдых](#)  
[Образовательные](#)

Для турфирм: [добавить/редактировать](#)  
 ● Рекламные туры (3)

**Автобусные туры (6)**

Посетить страну:  ((Любую))

Цена от:  до:

Город, в котором находится турфирма:  ((Любой))

Транспорт:  ((Любой))

Сортировка: ☐ по фирмам  
☐ по цене  
☒ по дате ввода

[Искать](#)

[Какие бывают автобусы](#)  
[Галерея автобусов](#)  
[Подготовка в дорогу](#)

Для турфирм: [добавить/редактировать](#)

**Круизы (0)**

Тип круиза: ☒ Морской  
☐ Речной

Регион:  ((Любой))

Посетить страну:  ((Любую))

Цена от:  до:

Город, в котором находится турфирма:  ((Любой))

Сортировка: ☐ по фирмам  
☐ по цене  
☒ по дате ввода


[Искать](#)

[Если Вы собрались в круиз](#)

Для турфирм: [добавить/редактировать](#)

Рис. 9.16. Форма бронирования туров на портале «100 дорог»



 Туры и путевки

Результат поиска: По Вашему запросу найдено 11 туров  
Страница № 1 (Выводится по 20 записей)

Страна:  от:  до:  Вид тура:  Сортировка:

[Информация о стране](#)



Тип	Цена, Размещение	Условия	Фирма	Услуги, Примечания
 Италия Экскурсии Венеция, Флоренция, Рим, Ватикан, Неаполь, Тиволи, Сан-Марино <a href="#">Заказ</a>	<b>646 EUR</b>  Размещение: отели 3*, 5*, 6* <a href="#">Программа</a>	Срок: 8 дней Заезды: по субботам  Транспорт: авиа Москва-Римини- Москва	Москва <b>Велета Тур</b> Лиц. № 77-АФ-23966 Тел. (495) 771-19-70, 972-36-95 <a href="#">[На карте]</a>	Услуги: перелет, проживание в отеле +завтрак, мед.страховка, гид, экскурсии  Примечания: <a href="http://www.veleta.ru">www.veleta.ru</a>
 Италия Экскурсии Рим, Неаполь, Генуя, Римини, Милан, Венеция, Флоренция, Сицилия <a href="#">Заказ</a>	<b>от 0 EUR</b>  Размещение: отели 3-5* от 260 евро/сутки отели на нашем сайте <a href="http://www.mirputem.ru">www.mirputem.ru</a> <a href="#">Программа</a>	Срок: от 5 дней, туры от 260 евро! Заезды: еженедельно Транспорт: авиа	Москва <b>Мир путешествий</b> Тел. (495) 602-12-12, 602-33-33, 683-04-53 <a href="#">[На карте]</a>	Услуги: авиаперелет, трансфер, страховка, проживание, питание Примечания: отдельно оплачивается виза.

Рис. 9.17. Предложение туров

Контактная информация	Фирма
Я хотел(а) бы : <input type="text" value="заказать тур"/>	<b>Мир путешествий</b> <a href="mailto:info@mirputem.ru">info@mirputem.ru</a>
*Ваше имя: (или название фирмы) <input type="text" value="Андрей"/>	<b>Италия</b> Рим, Неаполь, Генуя, Римини, Милан, Венеция, Флоренция, Сицилия Срок: <b>от 5 дней. туры от 260 евро!</b> Транспорт: <b>авиа</b> Заезды: <b>еженедельно</b> Размещение: <b>отели 3-5* от 260 евро!</b> <b>смотрите отели на нашем</b> <b>сайте <a href="http://www.mirputem.ru">www.mirputem.ru</a></b> Услуги: <b>авиаперелет, трансфер,</b> <b>страховка, проживание,</b> <b>питание</b> Цена: <b>от 0 EUR</b>
*Телефон: <input type="text" value="322-322"/>	
E-mail (если есть): <input type="text" value="saak@rambler.ru"/>	
Количество человек <input type="text" value="2"/> взрослых, <input type="text" value=""/> детей	
Ориентировочная дата заезда: <input type="text" value="8.03.2006"/>	
Текст: (для получения более полного ответа от турфирмы укажите пожалуйста категорию отеля, срок поездки, кол-во туристов, информацию о детях и их возрасте и др.) <input type="text"/>	
<input type="button" value="Послать запрос в Мир путешествий"/>	<input type="button" value="Очистить"/>

Рис. 9.18. Форма заказа тура

В Интернете существует большое количество сайтов туристской тематики, к которым можно отнести туристские порталы, сайты тур-операторов и турагентств (рис. 9.15–9.18).

Туристические порталы можно рассматривать в качестве рекламных площадок, способствующих продажам услуг рекламодателей — туроператоров и турагентств. Источником доходов порталов могут быть реклама, платное размещение информации о турфирмах и их

предложениях, комиссионные, получаемые от турфирмы за факт заказа с сервера.

Порталы предоставляют пользователям много информации туристской тематики. Это страноведческая информация, сводки погоды, расписания авиарейсов и поездов, информация о визах, паспортах, полезные ссылки, советы и т. д. Таким образом, будучи посредниками, порталы предоставляют турфирмам возможность заявить о себе и своих турах, а конечному пользователю узнать о турфирмах и предлагаемых услугах, не затрачивая на поиски нужной информации большого количества времени. Одним из первых в 1996 г., появился туристский портал «100 дорог» (<http://www.tours.ru>).

На порталах можно забронировать тур через специально разработанную форму.

К порталам можно также отнести:

- ◆ *Travel.ru* (<http://www.travel.ru>). Здесь функционирует онлайн-заказ авиабилетов;
- ◆ *Turizm.ru* — каталог путешествий (<http://www.turizm.ru>). На сайте публикуются предложения турфирм, туристические новости, советы туристам, размещается информация о горящих путевках. На сайте можно забронировать авиабилеты или номер в любом из 3000 отелей по всему миру. Функционирует туристическая конференция;
- ◆ *Time2Travel* (<http://www.km.ru/tourism>). На сайте можно заказать авиабилеты;
- ◆ «Туристический маяк» (<http://www.mayakinfo.ru>);
- ◆ туристический сервер «Мегатис» (<http://www.megatis.ru>). Реализована онлайн-система заказа туров.

На сайтах туроператоров и турагентств, как правило, размещается информация о фирме и услугах, которые она предоставляет. Некоторые туроператоры используют Интернет как средство для бронирования и продажи туров.

## Контрольные вопросы

1. Что такое канал продвижения туристского продукта? Дайте характеристику двум основным типам рыночных каналов продвижения туристского продукта.
2. Функции канала распределения.

3. Что понимают под уровнем канала сбыта туристского продукта? Назовите две основные формы организации сбыта туристского продукта туроператором.
4. Какие выгоды дает использование турагентской сети для туроператора и турагента?
5. Охарактеризуйте различные схемы рыночных каналов продвижения туристского продукта туроператора.
6. Что понимается под шириной канала сбыта? Какие способы используются для определения числа участников в канале сбыта?
7. Назовите традиционные и нетрадиционные формы продаж туристского продукта.
8. Чем обусловлена необходимость создания вертикальных маркетинговых систем? В чем состоят отличительные особенности обычного (традиционного) канала сбыта от вертикальных маркетинговых систем?
9. Опишите возможные типы вертикальных маркетинговых систем.
10. Что такое агентское соглашение?
11. Каковы основные условия агентского соглашения?
12. В чем состоят обязанности агента и принципала?
13. Какова ответственность туроператора и турагента за некачественные услуги?
14. Каковы взаимоотношения между туроператором и турагентом при отказе туриста от забронированных услуг?
15. Что такое лицензионное соглашение (франчайзинг)?
16. В чем состоят преимущества и недостатки использования франчайзинга для франшизодателя и франшизополучателя?
17. Что понимают под горизонтальной и многоканальной маркетинговой системой?
18. Какова роль сбыта в маркетинговой деятельности туристского предприятия?
19. Из каких основных этапов состоит процесс разработки сбытовой стратегии туристского продукта?
20. Охарактеризуйте основные технологии электронной коммерции.
21. Дайте классификацию электронных платежных систем.
22. Назовите основные предпосылки возникновения глобальных распределительных систем.

23. Для чего предназначены глобальные распределительные системы? Какие системы вы знаете?
24. Какие компьютерные системы бронирования используются в России?
25. Какова роль Интернета в развитии глобальных распределительных систем?
26. Что такое туристский портал?

## 10. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ТУРИСТСКОМ БИЗНЕСЕ

---

### 10.1. Сущность маркетинговых коммуникаций туристского предприятия

В современных условиях острой конкурентной борьбы за потребителя значение маркетинговых коммуникаций для предприятий сферы сервиса и туризма сильно возрастает. Именно коммуникации выступают в качестве активного элемента комплекса маркетинга, и в частности системы продвижения туристских услуг на рынок. Туристской фирме недостаточно иметь хороший продукт, установить на него правильную цену и довести его до потребителей посредством системы сбыта. Для увеличения объемов продаж необходимо довести до сознания потребителей те выгоды, которые они получают от использования товаров и услуг. Эти функции выполняют маркетинговые коммуникации, которые представляют товары и услуги туристских фирм более привлекательными для целевой аудитории.

*Коммуникации* — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя и более людьми.

В деятельности туристского предприятия коммуникации выполняют следующие основные функции:

- ◆ являются источником и носителем информации;
- ◆ являются средством осознанного воздействия на рынок;
- ◆ являются инструментом повышения эффективности маркетинговой деятельности.

Для того чтобы лучше понять сущность маркетинговых коммуникаций, необходимо знать структуру процесса коммуникации, которая отражена на рис. 10.1.

**Таким образом, коммуникация может быть определена как система, включающая следующие основные компоненты:**

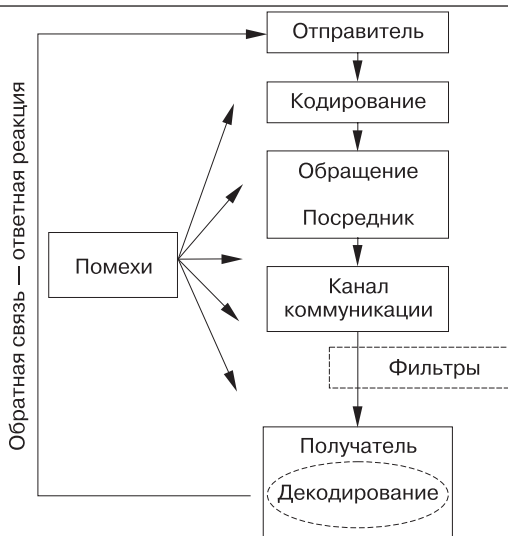


Рис. 10.1. Схема процесса коммуникации в сфере сервиса и туризма

- ◆ отправителя (коммуникатора), посылающего информацию;
- ◆ кодирование — процесс преобразования идеи сообщения в символическую форму;
- ◆ обращение — набор символов, которые передает отправитель;
- ◆ канал коммуникации — средства распространения информации;
- ◆ получателя (адресата), принимающего информацию;
- ◆ декодирование — расшифровку получателем значения символов в сообщении;
- ◆ обратную связь — реакцию адресата на сообщение коммуникатора;
- ◆ помехи — искажения в процессе коммуникации;
- ◆ фильтры — ограничения в прохождении сообщения от отправителя к получателю.

В наиболее общем виде, *комплекс маркетинговых коммуникаций* — это система мероприятий, направленных на установление и поддержание определенных взаимоотношений туристского предприятия со всеми адресатами маркетинговых коммуникаций. Главная задача туристских предприятий состоит в оптимальной организации взаимодействия многочисленных элементов этой системы и определении

наиболее действенных и эффективных видов маркетинговых коммуникаций.

Комплекс маркетинговых коммуникаций призван служить решению задачи по формированию спроса и стимулированию сбыта в целях увеличения объемов продаж, повышения эффективности и прибыльности деятельности на рынке.

Планирование и осуществление на туристском предприятии комплекса коммуникаций предполагает:

- 1) разработку коммуникационной стратегии;
- 2) подготовку и проведение конкретных мероприятий по каждому из составляющих элементов комплекса коммуникаций.

## 10.2. Разработка коммуникационной стратегии предприятия индустрии туризма

*Коммуникационная стратегия* — программа мероприятий по достижению коммуникационных целей, разработанная на основе принятой туристским предприятием общей стратегии маркетинга с учетом соответствующих стратегий в области продукта, цен и сбыта.

Процесс разработки коммуникационной стратегии в общем виде представляет собой последовательность этапов, изображенных на рис. 10.2.

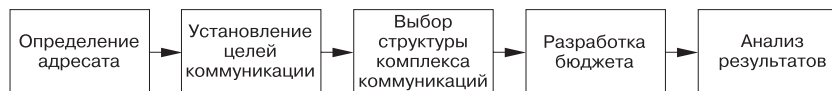


Рис. 10.2. Этапы коммуникационной стратегии туристского предприятия

**1. Определение адресата (целевых аудиторий) — получателя коммуникационных обращений.**

Характер целевой аудитории влияет на решения компании о том, когда, где, как и на кого будет направлена коммуникация и в чем будет заключено сообщение.

Среди адресатов туристского предприятия выделяются:

- ◆ *сотрудники самой фирмы.* В данном случае наиболее часто используемыми средствами коммуникаций являются материальные стимулы результатов работы, система продвижения по службе, система привилегий, конкурсы среди сотрудников, спонсорство;

- ◆ *действительные и потенциальные потребители (целевой рынок).* Формы, средства и инструменты воздействия на целевой рынок отличаются чрезвычайным разнообразием;
- ◆ *маркетинговые посредники.* Средствами коммуникаций в данном случае являются реклама (в том числе совместная), система скидок, конкурсы, пропаганда и т. д.;
- ◆ *контактные аудитории.* В качестве инструментов коммуникационного воздействия могут использоваться спонсорские мероприятия, реклама, пропаганда, участие в решении социальных проблем города, региона и т. д.;
- ◆ *производители туристских услуг.* Основными средствами коммуникаций могут быть реклама, пропаганда;
- ◆ *органы государственной власти и управления* (как законодательные, так и исполнительные). Для установления и поддержания взаимоотношений с ними могут быть использованы лоббирование, участие в общегосударственных программах (экономических, экологических, культурных), презентации, участие в выставках и т. д.

## **2. Установление целей коммуникаций.**

Каждая цель соответствует конкретному состоянию целевой аудитории и устанавливается для ее перевода в желаемое состояние.

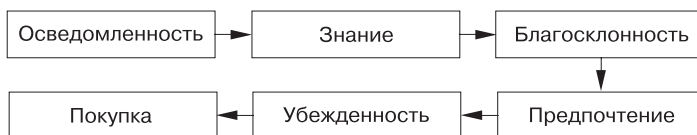
Типичные цели маркетинговых коммуникаций:

- 1) создание осведомленности;
- 2) предоставление необходимой информации;
- 3) формирование благожелательного отношения;
- 4) создание предпочтения;
- 5) формирование убежденности;
- 6) побуждение к приобретению продукта;
- 7) увеличение объема продаж;
- 8) создание положительного имиджа.

Первые шесть целей соответствуют процессу воздействия коммуникаций на потребителей в зависимости от их степени готовности к покупке (рис. 10.3).

1. До введения на рынок нового товара потенциальные покупатели живут в полном неведении о существовании этого товара, поэтому ставится цель коммуникации — *создание осведомленности*. В рам-





**Рис. 10.3. Степень готовности покупателя к покупке**

ках этой цели достигается узнаваемость названия фирмы и продуктов. Этот процесс может начаться с рекламных сообщений, в которых регулярно упоминается название продукта или предприятия.

2. Если целевая аудитория уже знает название фирмы и некоторых ее продуктов, в качестве цели коммуникаций может быть выдвинуто *предоставление необходимой информации*, которая позволит целевой аудитории расширить свои знания о деятельности туристской фирмы. Можно проинформировать целевую аудиторию о местонахождении фирмы, характере основных видов предлагаемых услуг, о некоторых их свойствах и качествах.
3. Когда целевая аудитория достаточно хорошо знакома с туристским предприятием и рядом предоставляемых им услуг, особое внимание обычно уделяется изучению степени ее расположенности к ним. Отрицательные результаты подобного исследования формируют цель коммуникаций, состоящую в *корректировке представлений о деятельности фирмы и формировании благожелательного отношения* к фирме и (или) ее услугам. Для этого необходимо выяснить причины неблагоприятного отношения и принять необходимые меры по его устранению. При этом, возможно, следует предоставить дополнительную информацию о фирме и (или) о продукте. Особые трудности возникают, если недоверие к фирме имеет реальную почву.
4. Хотя целевой аудитории продукт может и нравиться, это не означает, что она предпочитает его другим. В этом случае маркетинговые коммуникации направлены на *создание предпочтения* у целевой аудитории путем доведения до сознания потребителей реальных преимуществ туристского предприятия и существенно превосходства его продуктов над аналогичными, предлагаемыми конкурентами.
5. Необходимо подчеркнуть, что наличие у потребителей предпочтения еще не означает то, что продукт будет приобретен. Для этого необходимо *формирование убежденности* целевой аудитории

в необходимости обратиться именно в данную фирму, именно за данным продуктом. Здесь важно убедить потенциальных потребителей в правильности их выбора.

6. Потребители, даже уже имеющие убежденность в необходимости обращения в фирму за определенной услугой, в силу ряда причин могут так и не решиться на какие-либо действия в этом направлении. В таком случае принимается цель коммуникаций, направленная на *побуждение* к приобретению продукта. Основной акцент делается на выгодах, которые получит клиент от потребления продукта. Для этого предлагаются меры по стимулированию сбыта, которые помогут заинтересовать потребителей в приобретении туристского продукта.

Как правило, первая покупка — проба. После того как некоторый процент покупателей принял решение о покупке, вводится новая рекламная цель: стимулировать повторение опыта использования товара, т. е. перед маркетинговыми коммуникациями может быть поставлена цель *увеличения объема продаж*.

### 3. Выбор структуры комплекса коммуникаций.

*Структура комплекса коммуникаций* представляет собой сочетание отдельных элементов продвижения (рекламы, личной продажи, пропаганды и стимулирования сбыта) в комплексе коммуникационной стратегии предприятия и включает два основных вида коммуникаций, изображенных на рис. 10.4.

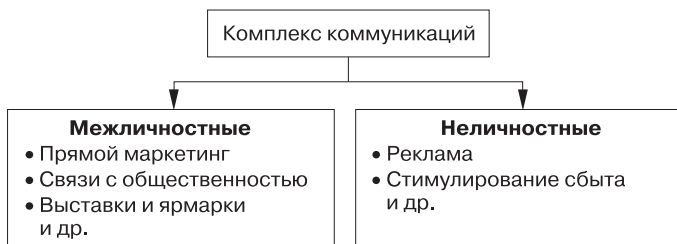


Рис. 10.4. Структура комплекса маркетинговых коммуникаций

1. *Межличностные коммуникации* имеют место между двумя или несколькими людьми, общение которых происходит с использованием каких-либо средств коммуникации (телефон, почта и др.) либо без них. К ним относятся: прямой маркетинг, связи с общественностью, выставки и ярмарки. Именно эти коммуникации яв-

ляются очень важными для успешного функционирования туристской фирмы на рынке.

*Прямой маркетинг* — это метод продаж, предполагающий установление прямых контактов с потребителем. К основным методам прямого маркетинга относятся: персональные (личные) продажи, телефонный маркетинг, прямая почтовая реклама, продажи по каталогам, телемаркетинг. Для туристской индустрии очень большую роль играет личная продажа, предполагающая личное общение работников туристской фирмы с клиентами.

*Связи с общественностью (public relations)* — работа, направленная на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между общественностью и туристским предприятием. Одним из самых перспективных направлений *PR* является создание положительного образа, имиджа как отдельного туристского предприятия, так и страны в целом. В качестве основных инструментов связей с общественностью выступают публикации в прессе, благотворительные акции, встречи с прессой, ТВ-репортажи, лоббирование.

2. *Неличностные (массовые) коммуникации* осуществляются в условиях отсутствия личного контакта и обратной связи с использованием средств массовой информации.

*Стимулирование сбыта* — кратковременные побудительные меры приобретения туристского продукта. К основным методам стимулирования спроса относятся: премии, скидки, конкурсы и лотереи, купоны, распродажи, льготные условия продажи и др.

*Реклама* — это оплаченная неличная коммуникация, осуществляемая туристским предприятием и использующая средства массовой информации с целью склонить (к чему-то) или повлиять (как-то) на аудиторию.

Каждый элемент комплекса коммуникаций обладает своими специфическими приемами и методами. Однако очень часто элементы маркетинговых коммуникаций трудно различить между собой, выделить в чистом виде. Например, очень трудно отличить престижную рекламу от пропаганды.

Несмотря на это, все они преследуют одну цель — содействовать успешному решению стратегических и тактических задач реализации концепции маркетинга. А их правильное сочетание и использование обеспечивает продвижение на рынок услуг туристского предприятия.

Туристскими предприятиями очень редко используется только один элемент коммуникаций, как правило, они стремятся применить наиболее эффективное их сочетание. Для этого необходимо определить сильные и слабые стороны каждого элемента (табл. 10.1).

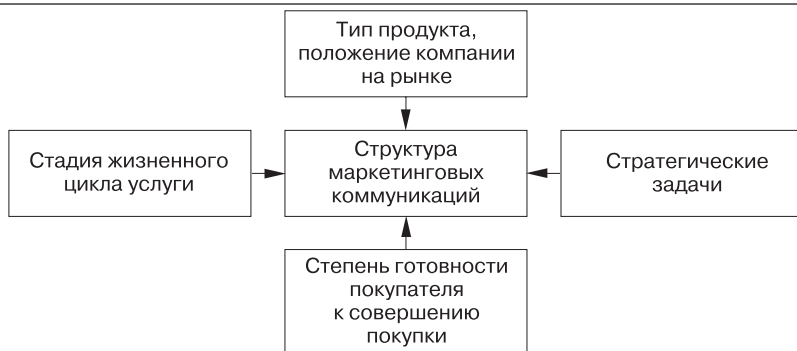
**Таблица 10.1**

**Сравнительная характеристика основных средств продвижения туристского продукта**

Достоинства	Недостатки
<i>Реклама</i>	
<p>Привлекает большой, географически разбросанный рынок;</p> <p>доносит до потребителя информацию о фирме и продуктах;</p> <p>контролируется предприятием;</p> <p>хорошо сочетается с другими элементами коммуникаций;</p> <p>может многократно повторяться для одной и той же аудитории</p> <p>может видоизменяться с течением времени;</p> <p>обеспечивает броское и эффективное представление продукта фирмы;</p> <p>небольшие рекламные расходы в расчете на одного потенциального клиента</p>	<p>Не способна на диалог с потенциальным клиентом;</p> <p>стандартизированность рекламных обращений не позволяет найти подход к каждому потенциальному потребителю;</p> <p>не может обойтись без бесполезной аудитории, т. е. тех, для кого она не предназначена;</p> <p>требует больших общих расходов</p>
<i>Стимулирование сбыта</i>	
<p>Приводит к кратковременному росту сбыта и дополняет рекламу и личные продажи;</p> <p>содержит явное побуждение к совершению покупки;</p> <p>привлекает внимание потенциальных потребителей, предлагая им какую-либо уступку;</p> <p>делает четкое предложение незамедлительно совершить покупку</p>	<p>Невозможность постоянного применения (так, если фирма будет использовать скидки с цены длительное время, то покупатели могут сделать заключение либо о низком качестве продукта, либо о изначально завышенной цене);</p> <p>может использоваться только как дополнительный элемент;</p> <p>высокие расходы для фирмы</p>

Достоинства	Недостатки
<i>Прямой маркетинг</i>	
<p>Обеспечивает личный контакт с клиентом и обеспечивает диалог с ним;</p> <p>вызывает ответную реакцию со стороны потенциального потребителя;</p> <p>может приспосабливаться к требованиям отдельных потребителей;</p> <p>значительно сокращается бесполезная аудитория;</p> <p>концентрируется на четко определенных сегментах рынка;</p> <p>удерживает постоянных клиентов;</p> <p>личная продажа — единственный вид маркетинговых коммуникаций, непосредственно заканчивающийся продажей туристских услуг</p>	<p>Неэффективна для информирования клиентов, так как персонал фирмы может иметь дело с ограниченным их числом;</p> <p>высокие издержки в расчете на одного потенциального потребителя;</p> <p>не может охватить большой, географически разбросанный рынок;</p> <p>требует значительного расширения штата сотрудников фирмы, занимающихся сбытом</p>
<i>Связи с общественностью</i>	
<p>В большинстве случаев дает потенциальным покупателям достоверную информацию;</p> <p>воспринимается потребителями более объективно, чем информация, идущая непосредственно от фирмы (эффект «взгляда со стороны»);</p> <p>охватывает широкий круг потенциальных потребителей;</p> <p>создает возможности для эффективного представления продукта и (или) фирмы</p>	<p>Высокая стоимость отдельных пропагандистских мероприятий;</p> <p>нерегулярность, разовость публикаций;</p> <p>пресса может акцентировать внимание потенциальных потребителей на второстепенных, несущественных характеристиках продуктов и (или) фирмы;</p> <p>отсутствие у фирмы гарантий формирования положительного отношения к ней и предлагаемым на рынок услугам</p>

Таким образом, каждый элемент коммуникаций должен применяться строго по назначению с учетом тех ограничений, которые он сам на себя накладывает. На формирование структуры маркетинговых коммуникаций оказывают влияние ряд следующих факторов (рис. 10.5).



**Рис. 10.5. Факторы, влияющие на формирование структуры маркетинговых коммуникаций**

Важность различных инструментов продвижения продукта на рынок отличается для разных сегментов потребителей. Кроме того, комбинация маркетинговых средств продвижения будет различной для компаний, занимающих лидирующие позиции на рынке, и для их последователей. Для первых наиболее эффективными являются рекламные средства, для вторых — стимулирование сбыта.

На систему продвижения влияет также стратегия, выбираемая компанией: стратегия привлечения потребителя и стратегия «проталкивания» товара (рис. 10.6) [49].

#### Стратегия «проталкивания» турпродукта



#### Стратегия привлечения потребителей



**Рис. 10.6. Сопоставление стратегии «проталкивания» турпродукта и стратегии привлечения потребителей**

Стратегия «проталкивания» товара обеспечивает стимулы для участников каналов сбыта (например, с помощью высоких комисси-

онных), чтобы побудить их продвигать его продукцию к конечным потребителям.

При использовании *стратегии привлечения потребителя* компания направляет маркетинговые усилия на конечных потребителей с целью побуждать их покупать соответствующий продукт и соответственно обращаться за ним к посредникам, т. е. именно спрос потребителя «вытягивает» продукт у производителя через каналы распространения.

Влияние инструментов продвижения зависит и от степени готовности покупателя к совершению покупки. На стадии осведомленности наиболее важную роль играют реклама и *PR*. На убеждение покупателя в основном влияет прямой маркетинг, в частности личные продажи. Покупка чаще всего совершается в ходе личных продаж или под влиянием мероприятий по стимулированию сбыта.

Результаты действия различных инструментов продвижения зависят также и от стадии жизненного цикла продукции. На предварительной стадии для создания осведомленности о новом туристском продукте лучше подходят реклама и *PR*, а на стадии внедрения продукта — стимулирование сбыта. На стадии роста продаж активнее должны использоваться персональные продажи, хотя реклама и *PR* продолжают оказывать внимание, стимулирование сбыта должно быть сокращено. На стадии зрелости продукта стимулирование сбыта снова становится более важным, чем реклама, которая должна только напоминать о продукте. На стадии спада стимулирование сбыта может оставаться достаточно активным, реклама сохраняется на уровне напоминания, значение *PR* снижается, а специалисты по продажам уделяют этому продукту совсем ограниченное внимание.

#### **4. Разработка бюджета.**

На этой стадии разрабатывается сводный бюджет комплекса коммуникаций, который представляет собой сумму ассигнований, используемых на его отдельные элементы. Фактически он рассчитывается также и с помощью тех же методов, что и бюджет маркетинга в целом.

Общее (бюджетное) условие эффективности всех элементов комплекса коммуникаций выглядит достаточно просто: затраты на конкретный элемент продвижения должны быть меньше (или по крайней мере равны) приросту доходов, полученных в результате их использования.

### 5. Анализ результатов.

Система анализа результатов коммуникационной стратегии должна обеспечить оценку ответной реакции целевых аудиторий на мероприятия по формированию спроса и стимулированию сбыта. Оперативный учет поступающей информации от получателей коммуникационных обращений фирмы позволяет четко реагировать на настроения целевых аудиторий и своевременно вносить необходимые поправки в любой элемент комплекса маркетинговых коммуникаций предприятия.

Исходя из выбранной стратегии осуществляется подготовка и проведение конкретных мероприятий как по каждому из составляющих элементов (личная продажа, стимулирование сбыта, пропаганда и реклама), так по другим, синтетическим формам (фирменный стиль, участие в выставках и ярмарках) маркетинговых коммуникаций.

В достижении коммуникативных задач многие компании по-прежнему отдают предпочтение одному-двум средствам коммуникаций. Однако для управления единым коммуникативным процессом и его координации требуется создание интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК). По определению Американской ассоциации рекламных агентств (*American Association of Advertising Agencies — АААА*), *интегрированные маркетинговые коммуникации* — это концепция планирования маркетинговых коммуникаций, исходящая из необходимости оценки стратегической роли их отдельных направлений (рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью и др.) и поиска оптимального сочетания коммуникативных программ посредством интеграции всех дискретных обращений.

Использование ИМК позволяет усилить воздействие инструментов продвижения на объем продаж и повысить степень согласованности обращений, дает возможность объединить сообщения и образы марки, позволяя взглянуть на маркетинговый процесс во всей его целостности.

## 10.3. Имидж туристского предприятия

Немаловажная роль в процессе коммуникаций отводится *созданию положительного имиджа* туристского предприятия и (или) отдельного продукта. В широком смысле «имидж» обозначает понятие «образ». Однако есть еще специфический образ, который «конструируется» и внедряется в массовое сознание в результате «*image-building*»



(по американской терминологии в пер. с англ. — создание образа, формирование имиджа) для достижения определенных целей.

*Имидж* — это целенаправленно создаваемый у целевых аудиторий образ туристского предприятия и (или) продукта. Имидж — это инструмент, прежде всего, пропаганды и рекламы. Позитивный имидж повышает конкурентоспособность организации на рынке, привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем, облегчает доступ к ресурсам (финансовым, информационным, человеческим, материальным) и ведение коммерческих операций.

**Для понимания сущности имиджа необходимо понимание ряда следующих терминов:**

- ◆ *видение (vision)* — это представление туристского предприятия об окружающей действительности — настоящей или будущей;
- ◆ *корпоративная миссия* — общественно значимый статус, социально значимая роль предприятия, стратегический инструмент, идентифицирующий целевой рынок;
- ◆ *корпоративная индивидуальность* — это ценности, суждения и нормы поведения, разделяемые в фирме;
- ◆ *корпоративная идентичность* — это та информация, которую предприятие сообщает о себе (продукты и услуги, политика компании, поведение персонала и т. д.).

*Формирование имиджа* состоит в том, чтобы обеспечить согласование реальных достоинств фирмы/продукта (например, качество туристских услуг) и привнесенных специалистами достоинств (таких как имидж фирмы, продукта), учитывая при этом критерии, нормы и предпочтения потребителей, а также состояние аналогичных услуг других производителей (рис. 10.7).

Таким образом, туристское предприятие должно стремиться к тому, чтобы его образ в сознании целевых аудиторий как можно больше соответствовал образу, сконструированному специалистами. Из этого общего положения вытекает ряд следствий, которые можно назвать *принципами формирования положительного имиджа фирмы* (рис. 10.8).

Имидж создается достаточно долго, для его создания требуются большие усилия и средства. Поэтому, создавая имидж, туристская фирма должна в дальнейшем прилагать усилия для того, чтобы этот имидж поддерживать. Достижение этой цели создает благоприятную основу для формирования предпочтений у клиентов.

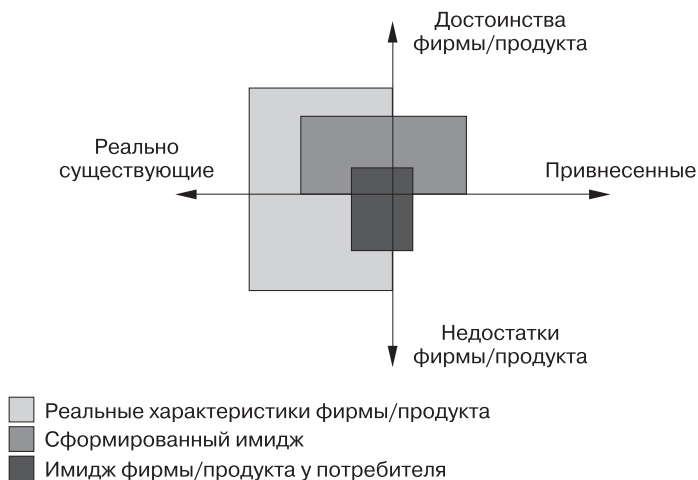


Рис. 10.7. Формирование имиджа фирмы

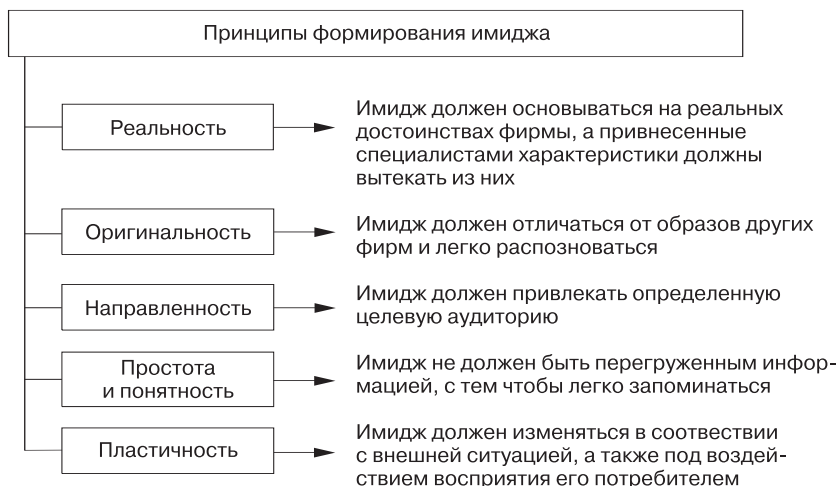


Рис. 10.8. Принципы формирования имиджа фирмы

В тесной взаимосвязи с имиджем находится фирменный стиль туристского предприятия.

*Фирменный стиль* — это совокупность цветовых, графических, словесных, акустических элементов, которые используются для идентификации продукта, туристских услуг данной фирмы и позволяют от-

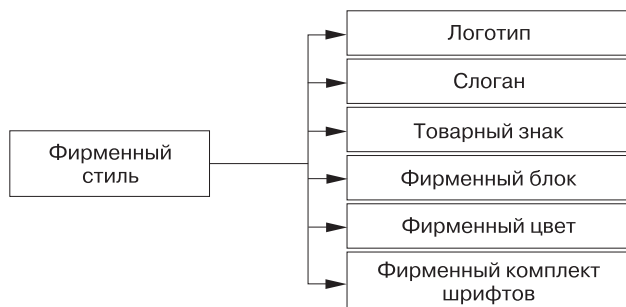
личать продукты фирмы из общей массы аналогичных продуктов ее конкурентов.

**Основные функции фирменного стиля состоят в обеспечении его владельцу следующих преимуществ:**

- ◆ помогает потребителю быстро и безошибочно найти продукт фирмы, которая уже завоевала его предпочтение;
- ◆ позволяет фирме с наименьшими затратами выводить на рынок свои новые продукты;
- ◆ повышает эффективность рекламной деятельности фирмы;
- ◆ снижает расходы на формирование коммуникаций вследствие повышения эффективности рекламы;
- ◆ обеспечивает достижение необходимого единства рекламы и других средств маркетинговых коммуникаций фирмы;
- ◆ способствует укреплению корпоративного имиджа.

В целом фирменный стиль — это одно из основных средств формирования благоприятного имиджа фирмы, образа его марки.

Фирменный стиль представлен следующими основными элементами, изображенными на рис. 10.9.



**Рис. 10.9. Основные элементы фирменного стиля**

*Товарный знак* (ТЗ) представляет собой зарегистрированные в установленном порядке изобразительные, словесные, объемные, звуковые обозначения или их комбинации, идентифицирующие товары или услуги владельца товарного знака от всех остальных.

Другие используемые названия товарного знака: знак обслуживания, торговая марка, фирменный знак, от англ. *trade mark*. На практике понятие товарного знака часто путают с брендом (торговой маркой), что не совсем верно, потому что понятие бренда более широкое, по-

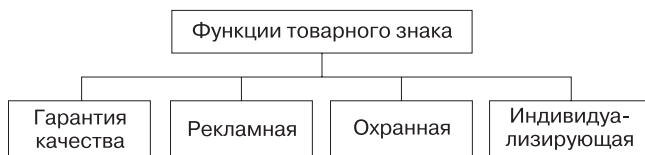
скольку в него еще дополнительно входят: сам товар или услуга со всеми его характеристиками, а также набор характеристик, ожиданий, ассоциаций, воспринимаемых пользователем и приписываемых им товару (имидж товара, *brand-image*). Обычно брендом называют лишь очень известную торговую марку, зарекомендовавшую себя на рынке.

**Выделяют следующие основные типы товарных знаков:**

- ◆ *словесный*, который может быть зарегистрирован как в стандартном написании, так и в оригинальном графическом исполнении (логотип);
- ◆ *изобразительный*, представляющий собой оригинальный рисунок, эмблему фирмы;
- ◆ *объемный* (в трехмерном исполнении);
- ◆ *комбинированный*, представляющий собой сочетания приведенных выше типов.

Наиболее широкое распространение получили словесные и изобразительные товарные знаки, а также их комбинации. Самые распространенные — словесные, на долю которых приходится до 80% всех товарных знаков мира. Однако изобразительные знаки легче для восприятия и легко узнаваемы.

Товарный знак выполняет следующие основные *функции* в формировании и поддержании фирменного стиля туристского предприятия (рис. 10.10):

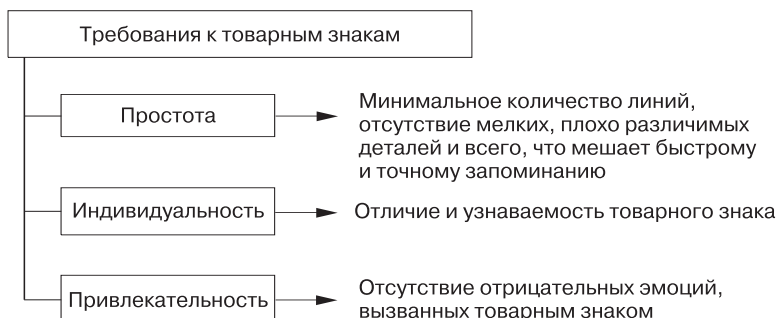


**Рис. 10.10. Функции товарного знака**

**Функция гарантии качества** товарного знака проявляется в обеспечении тесной взаимосвязи между товарным знаком и качеством услуг туристского предприятия. Как только эта связь нарушается, знак превращается в средство, отталкивающее потребителей от предлагаемых фирмой туристских продуктов.

**Индивидуализирующая функция** товарного знака заключается в идентификации туристского продукта и фирмы на рынке. Для вы-

полнения данной функции товарный знак должен отвечать следующим требованиям, изображенным на рис. 10.11.



**Рис. 10.11. Требования к товарным знакам**

На сегодняшний день большинство компаний, работающих в сфере туризма, трудно отличить друг от друга. Анализ существующих названий туристских фирм позволяет говорить о том, что в большинстве фирменных названий присутствуют такие составляющие, как «тур», «турс», «тревел», «трэвел», «интур», «вояж» и т. п. Причем большинство подобных названий неохраноспособны.

**Рекламная функция** товарного знака заключается в том, что он становится объектом рекламы, т. е. используется на вывесках, в световой рекламе, сувенирах, печатных изданиях, оформлении выставочных и служебных помещений и т. д.

Приведем ряд рекомендаций по использованию товарных знаков в рекламе, документации, публикациях и т. д. [27]:

- ◆ товарный знак следует всегда выделять. Для этого его нужно писать либо в кавычках, либо прописными буквами (например, «Трэвел» или ТРЭВЕЛ, но никогда не писать просто: трэвел), либо курсивом, полужирным шрифтом, оригинальным (скажем, рукописным) начертанием и т. д.;
- ◆ следует придерживаться единого способа выделения и требовать такого выделения от журналистов и издателей рекламных и иных текстов;
- ◆ если товарный знак зарегистрирован в нескольких начертаниях (например, стилизованном и обычном), то в рекламе предпочтительнее использовать стилизованное обозначение как более заметное, образное и запоминающееся. Необходимо следить за точ-

ностью очертания знака, поскольку человеческий глаз замечает даже мельчайшие отклонения от привычного стандарта;

- ◆ товарный знак не склоняется. Склонение провоцирует подходить к товарному знаку не как к обозначению индивидуальному, исключительному, а как к родовому имени;
- ◆ не следует употреблять товарный знак в рекламе таким образом, чтобы он обозначал что-либо иное, кроме того, что он прямо обозначает.

**Охранная функция** товарного знака состоит в том, что он удостоверяется свидетельством (регистрируется), охраняется государством и обладает свойством исключительной принадлежности владельцу, который также имеет право запрещать использование зарегистрированного товарного знака другим лицам.

Многие предприятия не понимают разницу между регистрацией организации и регистрацией товарного знака, что приводит иногда к очень неприятным последствиям.

Выполнение всех этих функций повышает конкурентоспособность продуктов/фирмы и облегчает их позиционирование на рынке. Так, 60% покупателей связывают товарные знаки с высоким качеством товаров, 30% — с высоким качеством и известностью фирмы, а 10% вообще не обращают внимания на товарные знаки.

*Логотип (фирменная шрифтовая надпись)* — оригинальное начертание или сокращенное наименование фирмы, группы продуктов данной фирмы или одного конкретного продукта. Как правило, логотип состоит из 4–7 букв. В туристическом бизнесе логотипы используются лишь по отношению к производителю туристских услуг, т. е. по отношению к самой фирме, весьма проблематично каждому туристскому предложению присвоить свое собственное имя.

*Фирменный блок* — это традиционное, часто употребляемое сочетание нескольких элементов фирменного стиля. Например, изобразительный товарный знак (товарная эмблема) и логотип. Иногда блок включает фирменный лозунг (слоган).

*Слоган — фирменный лозунг* — от галльского *sluaghgairm* (*sluagh* — враг, *gairt* — призыв, боевой клич во время войны), представляет собой постоянно используемый фирменный оригинальный девиз, призыв, заголовок, афоризм. Основными требованиями к слогану являются его краткость и обещание удовлетворения потребностей потребителей. Некоторые слоганы регистрируются как товарные знаки.

Одним из компонентов общего образа фирмы является *фирменный цвет (цвета)*, который делает элементы фирменного стиля более привлекательными, лучше запоминающимися, позволяющими оказать сильное эмоциональное воздействие. В качестве примера использования фирменных цветов можно назвать сеть ресторанов «Макдоналдс» (красный и желтый).

*Фирменный комплект шрифтов* может вносить свой вклад в формирование фирменного стиля, подчеркивая различные особенности образа марки.

**В качестве фирменных элементов могут выступать также следующие константы:**

- ◆ эмблемы фирмы, не получившие правовую защиту и не являющиеся товарными знаками;
- ◆ фирменные особенности дизайна;
- ◆ оригинальные сигнатуры и пиктограммы — абстрактные графические символы (например, обозначающие размещение служб в офисе туристского предприятия);
- ◆ определенные внутрифирменные стандарты. Для закусочных «Макдоналдс», например, это быстрота обслуживания, чистота залов, безукоризненная вежливость персонала и т. д.;
- ◆ формат изданий. На всю печатную продукцию можно распространить определенный оригинальный формат, что способствует лучшей узнаваемости информационно-рекламных материалов.

Формированию фирменного стиля (ФС) в последние десятилетия уделяется особое внимание. Иногда для обозначения этого понятия используется термин «брендинг» (от англ. *brand* — клеймо).

*Брендинг* — это технология создания и продвижения фирменных (марочных) туристских услуг, деятельность по формированию долгосрочного предпочтения к туристской услуге, основанная на усиленном воздействии на выделенный сегмент потребителей.

В настоящее время не сложилось единого мнения о том, когда необходимо разрабатывать собственный фирменный стиль, — сразу, как только образовалась фирма, или по мере накопления достаточного количества средств и закрепления устойчивых направлений деятельности.

Только начав свою деятельность, фирма не в состоянии охватить всю полноту такого явления, как фирменный стиль. Однако начав действовать на рынке без определенных атрибутов фирменного сти-

ля, фирма упустит необходимое время, откладывая формирование у потребителя образа фирмы.

При формировании фирменного стиля вначале следует создать определенный образ, а затем разрабатывать составляющие фирменного стиля, изготавливать те или иные его носители. В качестве носителей фирменного стиля туристского предприятия могут выступать: элементы делопроизводства, реклама, теле- и радиореклама, печатная и наружная реклама, рекламные сувениры, документы и удостоверения, выставочные стенды и др.

Процесс создания брендов и управления ими состоит из ряда этапов, представленных на рис. 10.12.

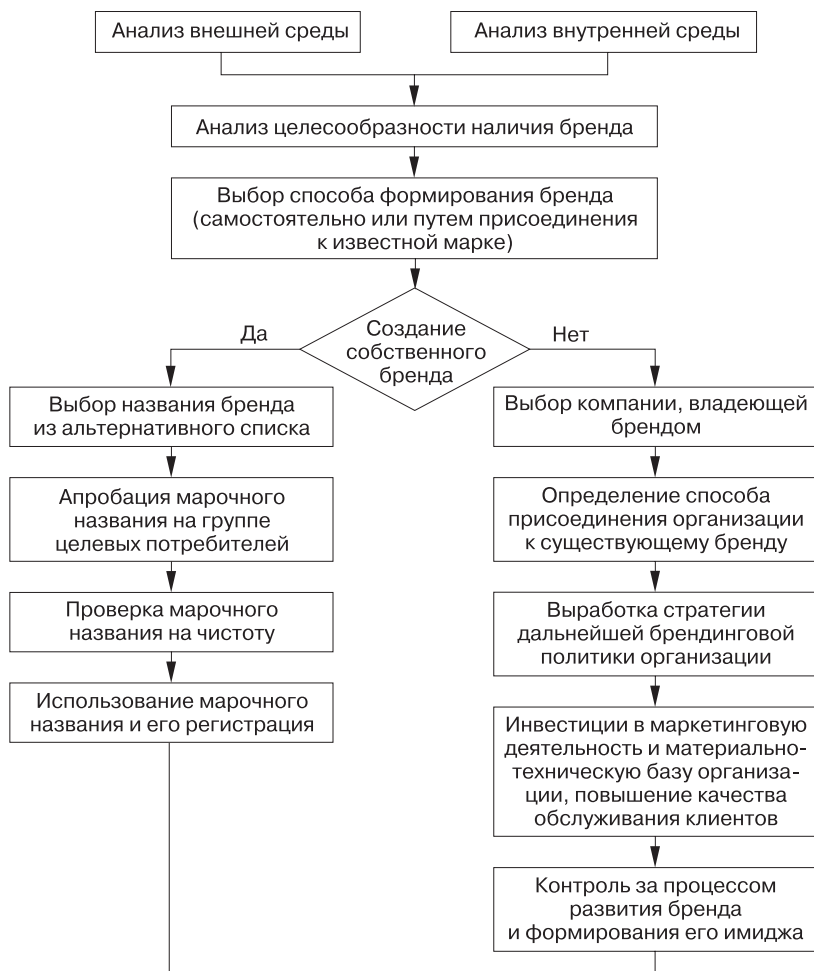
Первоочередная задача, стоящая перед фирмой, состоит в решении вопроса о целесообразности создания бренда, так как, несмотря на преимущества наличия у организации бренда, его создание требует значительных затрат, что ведет к удорожанию услуг организации.

На этапе выбора способа формирования торговой марки необходимо определиться, будет ли это создание собственного бренда или использование уже существующего. В том случае, если туристское предприятие решило создавать торговую марку собственными силами, основная задача, стоящая перед руководством, — это выбор из альтернативного списка названий наиболее предпочтительного, его проверка на запоминаемость, узнаваемость, выразительность, лояльность к нему потребителей и т. д. Необходимо удостовериться также, что выбранное марочное название не зарегистрировано другим предприятием. В том случае если оно «чисто», необходимо защитить свое название от конкурентов путем регистрации торговой марки.

Создание собственной торговой марки — достаточно сложный, длительный и дорогостоящий процесс, который под силу лишь крупным туристским предприятиям. В связи с тем, что в индустрии туризма преобладают в основном небольшие компании, то они склонны в большей степени к использованию уже существующих известных брендов. Присоединение к торговой марке осуществляется в основном с помощью одного из следующих способов, рассмотренных ранее в главе 9:

- ◆ заключение франчайзингового договора;
- ◆ подписание контракта на управление;
- ◆ комбинация франчайзинга и контракта на управление;
- ◆ приобретение патента (лицензии) на использование торговой марки;
- ◆ заключение стратегических маркетинговых альянсов.





**Рис. 10.12. Процесс управления брендами в организациях индустрии туризма**

При покупке торговой марки туристскому предприятию необходимо осуществить выбор в пользу того или иного бренда, а также определиться со стоимостью договора.

**После выбора марочного названия предприятие вырабатывает стратегию брендинга, которая может состоять в следующем [34]:**

- ◆ *расширение товарной линии* предполагает, что название бренда распространяется и на новые товары, дополненные новыми свойствами, в рамках одной товарной категории. В данном случае услуги, предлагаемые под уже известной маркой, имеют больше возможностей для успешной реализации;
- ◆ *расширение границ торговой марки* представляет собой распространение названия марки на новые товары из другой категории. Данная стратегия имеет сходные преимущества с предыдущей. Риск осуществления этой стратегии заключается в том, что новая услуга может разочаровать потребителей и нанести ущерб другим услугам предприятия. Кроме того, может произойти ослабление торговой марки в связи с тем, что потребители перестанут ассоциировать бренд с определенным товаром;
- ◆ *мультимарки* — это использование разных названий марок для товаров одной категории с целью выделения различных свойств продукта или с учетом специфики мотивации потребителей. Недостатком данной стратегии является распыление ресурсов компании сразу на несколько марок, каждая из которых занимает небольшую рыночную нишу;
- ◆ *введение новых торговых марок для новых категорий товаров*. Основным недостатком данной стратегии являются большие финансовые вложения;
- ◆ *комбинированные торговые марки* представляют собой совокупность двух или более известных марочных названий. Суть данной стратегии состоит в том, что каждый из брендов привлекает к товару дополнительных покупателей.

Каждая из рассмотренных стратегий имеет свои преимущества и недостатки, однако в настоящее время большинство туристских предприятий использует стратегию расширения товарной линии, которая в свою очередь подразделяется на [34]:

- ◆ *вытягивание вниз* — дополнение товарной линии туристскими продуктами по низким ценам;
- ◆ *вытягивание вверх* — дополнение товарной линии туристскими продуктами по высоким ценам;
- ◆ *вытягивание товарной линии в двух направлениях* — дополнение товарной линии туристскими продуктами как по низким, так и по высоким ценам.

Создание сильного конкурентоспособного бренда требует больших инвестиций в маркетинговую деятельность, в повышение качества

обслуживания клиентов, в материально-техническую базу предприятия, а также постоянного контроля за развитием бренда и имиджа туристского предприятия.

В настоящее время в силу низкой лояльности покупателей к той или иной марке и сходства продуктов, предлагаемых под разными марками, предприятия индустрии туризма все в большей степени осознают необходимость создания конкурентоспособного бренда, отражающего ценность, культуру и индивидуальность туристских услуг той или иной компании.

## **Контрольные вопросы**

1. Роль коммуникаций в маркетинговой деятельности туристского предприятия.
2. Опишите основные элементы схемы процесса коммуникации.
3. Что следует понимать под коммуникационной стратегией? Каковы основные этапы ее разработки?
4. Кто является важнейшим адресатом маркетинговых коммуникаций туристского предприятия?
5. Перечислите типичные цели маркетинговых коммуникаций.
6. Что такое имидж и фирменный стиль туристского предприятия?
7. Какие виды коммуникаций включает структура комплекса коммуникаций?
8. Дайте сравнительную характеристику основных средств продвижения туристского продукта.
9. Какие факторы оказывают влияние на формирование структуры маркетинговых коммуникаций?
10. Что понимают под интегрированными маркетинговыми коммуникациями?
11. В чем состоит сущность такого понятия, как имидж туристского предприятия?
12. Какие преимущества приносит фирменный стиль туристскому предприятию? Из каких основных элементов он состоит?
13. Какие функции выполняет товарный знак?
14. В чем заключается процесс управления брендом в организациях индустрии туризма?

# 11. ОРГАНИЗАЦИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

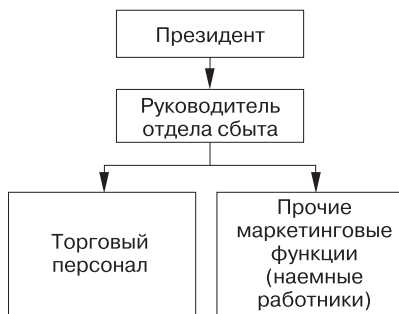
---

## 11.1. Служба маркетинга туристского предприятия

Исторически сложилось так, что из простого отдела сбыта за несколько десятков лет отдел маркетинга превратился в важнейшую функциональную сферу деятельности компании.

**В развитии внутрифирменной системы маркетинга обычно выделяют шесть этапов развития:**

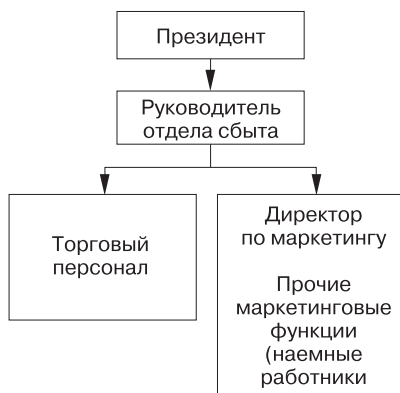
**Этап 1. Простой отдел сбыта.** Изначально на предприятиях вводилась должность руководителя отдела сбыта, в задачи которого входило управление торговым персоналом. Если компании требовалось провести маркетинговое исследование или рекламную кампанию, прибегали к услугам специалистов из других компаний (рис. 11.1).



**Рис. 11.1. Простой отдел сбыта туристского предприятия**

**Этап 2. Отдел сбыта, выполняющий вспомогательные маркетинговые функции.** По мере расширения компании, с усложнением про-

цесса продаж ей приходится создавать или усиливать некоторые маркетинговые функции. Например, турфирма решила расширять ассортимент имеющихся у нее услуг: вначале ей необходимо провести маркетинговое исследование, чтобы изучить потребности покупателей, потенциал рынка. Затем ей придется подготовить рекламную кампанию, чтобы представить новую услугу. Для выполнения этих задач необходимы специалисты: менеджер по маркетинговым исследованиям и менеджер по рекламе. Кроме того, может быть введена должность директора по маркетингу, в обязанности которого будет входить управление этими и прочими маркетинговыми функциями (рис. 11.2).

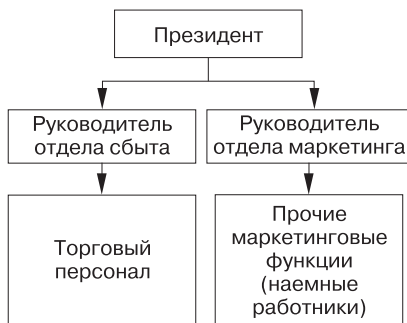


**Рис. 11.2. Отдел сбыта, выполняющий функции маркетинга на туристском предприятии**

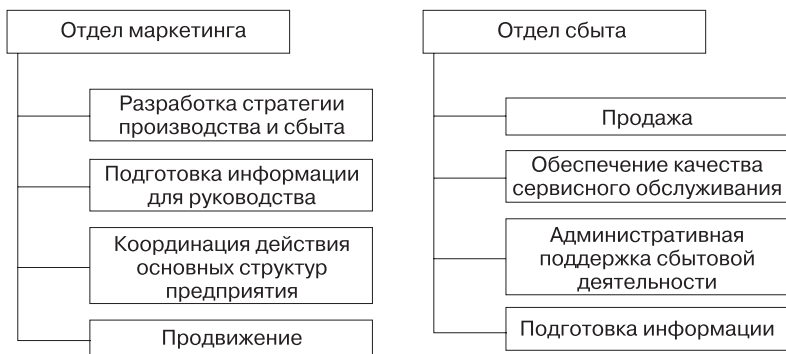
**Этап 3. Самостоятельный отдел маркетинга.** Продолжая расти, турфирма может позволить себе дополнительные вложения в маркетинговые исследования, разработку новых товаров, рекламу и стимулирование сбыта, улучшение сервиса. В то же время, руководитель отдела сбыта, как правило, концентрирует время и ресурсы на управлении службой сбыта. Постепенно руководитель фирмы приходит к пониманию целесообразности выделения маркетинговой функции в самостоятельный отдел (рис. 11.3).

На данном этапе сбыт и маркетинг — это две различные функции, которые, тем не менее, должны быть тесно связаны между собой (рис. 11.4).

Такая расстановка сил позволяет руководителю предприятия более сбалансированно оценивать возможности и проблемы компании.



**Рис.11.3. Самостоятельный отдел маркетинга на туристском предприятии**

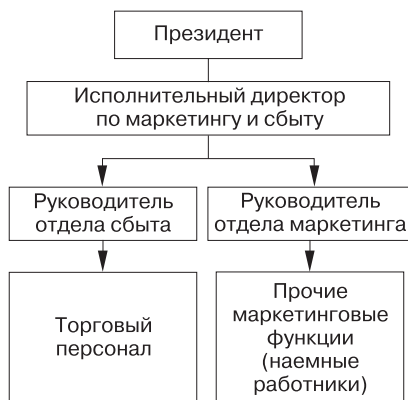


**Рис. 11.4. Основные цели отделов маркетинга и сбыта на предприятии сферы сервиса и туризма**

Предположим, объем продаж фирмы постепенно уменьшается и руководитель предприятия ищет решение проблемы. Руководитель отдела сбыта предлагает нанять больше торговых работников, повысить им жалование, провести исследование сбыта, организовать соревнование «кто больше продаст», направить торговых представителей на курсы повышения квалификации или в целях стимулирования сбыта снизить цены на товары. Но руководитель отдела маркетинга должен самостоятельно проанализировать сложившуюся на рынке ситуацию. Те ли сегменты обслуживает компания? Изменились ли взгляды целевых потребителей на услуги или товары компании и продукцию ее конкурентов? Оправданны ли изменения характеристик продукта, сопутствующих (дополнительных) услуг, распределения, продвижения?

**Этап 4. Современный отдел маркетинга.** Самостоятельная служба маркетинга при ее параллельном существовании со службой сбыта имеет главными недостатками разрозненность их функций, мешающую эффективной организации продаж, и практическую неизбежность конфликтов между двумя руководителями, каждый из которых хочет играть ведущую роль в политике сбыта продукции предприятия. Основной недостаток подобной системы состоит в том, что их функции реализуются независимо.

Поэтому в основе современного маркетинга выделяется должность исполнительного директора, который руководит отделами как маркетинга, так и сбыта. В его подчинении находятся все, кто выполняет какие-либо маркетинговые функции, а также менеджеры по сбыту (рис. 11.5).



**Рис. 11.5. Современный отдел маркетинга / эффективная маркетинговая компания**

**Этап 5. Эффективная маркетинговая компания.** Фирма может иметь активный отдел маркетинга и все равно терпеть неудачи на рынке. Все зависит от того, как относятся к потребностям покупателей, как воспринимают свою маркетинговую ответственность остальные отделы компании. Только тогда, когда все сотрудники осознают, что своими рабочими местами они обязаны, прежде всего, покупателям, предпочитающим товары данной фирмы, можно говорить об эффективном маркетинге. Эффективность функционирования той или иной маркетинговой организационной структуры во многом будет определяться кадрами предприятия. И здесь подразумеваются не

только их профессиональная подготовка, но и мера ответственности, которая на них возложена (рис. 11.5).

**Этап 6.** *Компания, основанная на процессах и результатах.* Многие современные компании вновь изменяют организационную структуру, фокусируя ее на ключевых процессах, а не на отделах. Организацию, разделенную на отделы, все чаще считают препятствием для выполнения основных функций бизнеса, таких как создание новых продуктов, привлечение и удержание покупателей, обработка заказов и обслуживание клиентов. Для достижения всех этих целей в компаниях создаются смешанные команды специалистов, в которых активное участие принимают маркетологи и сотрудники службы сбыта. Как следствие, они подотчетны команде или командам (рис. 11.6, сплошная стрелка) и руководителю отдела маркетинга (пунктирная стрелка). Каждая команда периодически отправляет в отделы отчеты о деятельности своих членов. Отделы маркетинга отвечают за обучение работников, назначение их в новые команды, общую оценку их работы.

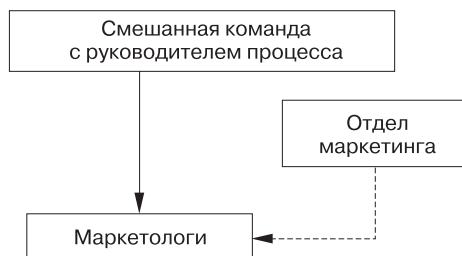


Рис. 11.6. Компания, основанная на процессах и результатах

## 11.2. Организационная структура службы маркетинга

Реализация концепции маркетинга на туристском предприятии требует создания соответствующей службы маркетинга. *Организационная структура* маркетинговой деятельности в турфирме может быть определена как совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью. В организационной структуре туристских фирм служба маркетинга является звеном, координирующим деятельность всех без исключения структурных подразделений.

Прежде чем формировать маркетинговый отдел, необходимо определиться с тем, какие функции и задачи будет выполнять служба



маркетинга. Примерный перечень таких функций и задач приведен в табл. 11.1.

**Таблица 11.1**

**Функции и задачи службы маркетинга**

Функции	Задачи
1. Формирование рыночной стратегии фирмы	1.1. Анализ и прогнозирование потребностей и спроса 1.2. Анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка 1.3. Анализ и прогнозирование факторов конкурентного преимущества фирмы 1.4. Анализ связей фирмы с внешней средой 1.5. Анализ и прогнозирование качества аналогичных товаров конкурентов 1.6. Прогнозирование жизненных циклов товаров фирмы 1.7. Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства конкурентов и фирмы 1.8. Анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости будущих товаров фирмы 1.9. Прогнозирование объемов рынков по сегментам 1.10. Прогнозирование лимитных цен на будущие товары 1.11. Прогнозирование конкурентоспособности будущих товаров на конкретных рынках 1.12. Разработка и экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности будущих товаров 1.13. Окончательный выбор целевых рынков на ... год 1.14. Разработка нормативов конкурентоспособности будущих товаров 1.15. Оформление документа «Рыночная стратегия фирмы на ... год»
2. Реализация концепции маркетинга	2.1. Согласование структуры и содержания системы менеджмента фирмы 2.2. Участие в проектировании организационной и производственной структуры фирмы 2.3. Участие в разработке положений и должностных инструкций фирмы

Окончание таблицы 11.1

Функции	Задачи
	<p>2.4. Входной маркетинговый контроль (на предмет соблюдения концепции маркетинга) всей нормативно-методической и технической документации, разрабатываемой и получаемой фирмой</p> <p>2.5. Разработка, согласование и утверждение руководством фирмы «Плана мероприятий по реализации концепции маркетинга в деятельности фирмы на период _____»</p> <p>2.6. Участие в анализе международной деятельности фирмы</p> <p>2.7. Прогноз цен на новые товары</p> <p>2.8. Согласование контрактов и договоров</p> <p>2.9. Участие в организации сбыта товаров</p> <p>2.10. Установление схемы обратной связи по стадиям жизненного цикла товаров</p>
3. Реклама товара и стимулирование сбыта	<p>3.1. Определение целей рекламы</p> <p>3.2. Определение методов, правил и средств рекламы</p> <p>3.3. Организация работы рекламных агентств и служб</p> <p>3.4. Организация стимулирования сбыта товаров и роста прибыли</p>
4. Обеспечение маркетинговых исследований	<p>4.1. Разработка и совершенствование структуры службы маркетинга фирмы</p> <p>4.2. Информационное обеспечение и создание нормативной базы маркетинговых исследований</p> <p>4.3. Кадровое обеспечение исследований</p> <p>4.4. Обеспечение техническими средствами</p> <p>4.5. Обеспечение внутренних и внешних связей службы маркетинга фирмы</p>

Существует бесчисленное множество форм организации отделов маркетинга. В зависимости от характера и масштабов деятельности туристского предприятия организация маркетинга может принимать различные варианты. Здесь не существует универсальной схемы. В каждом конкретном случае руководитель предприятия, исходя из своего видения целей и задач, которые он планирует поставить перед службой маркетинга, определяет ее место в организационной структуре предприятия.

**Основными вариантами организационных структур отдела маркетинга на туристском предприятии могут быть:**

1. *Функциональная организация службы маркетинга* предполагает, что ответственность за выполнение каждой функциональной задачи возлагается на отдельное лицо или группу лиц (рис. 11.7). Данная структура целесообразна для предприятий, у которых количество товаров и рынков невелико. Это самая распространенная форма организации маркетинговой деятельности на предприятиях сферы сервиса и туризма.



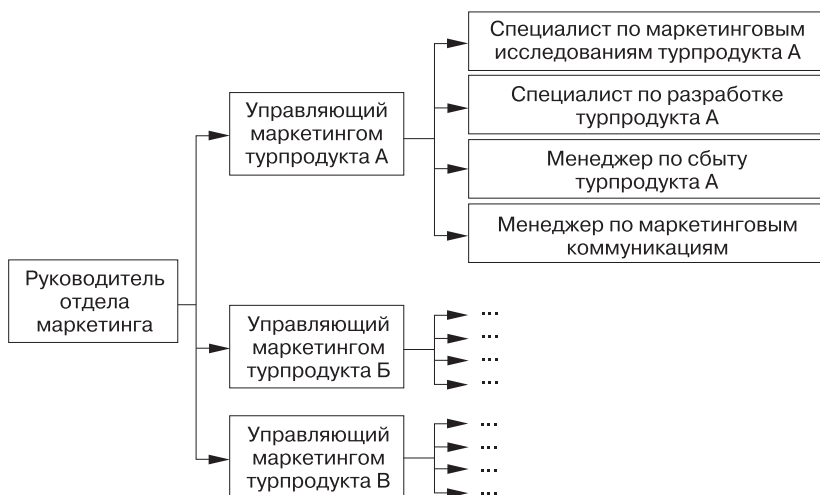
**Рис. 11.7. Функциональная организация службы маркетинга туристского предприятия**

В зависимости от индивидуальных особенностей каждой турфирмы (величины туристского предприятия и той роли, которую оно отводит той или иной функции маркетинга) схема, приведенная на рис. 11.7, может видоизменяться.

2. *Продуктовая организация службы маркетинга* уделяет особое внимание представлению отдельных видов туристских продуктов (рис. 11.8). По каждому туристскому продукту (группе продуктов) имеется свой управляющий с подразделением сотрудников, выполняющих функциональные задачи маркетинга по данному продукту, т. е. продуктовая организация не заменяет собой функциональную, а служит дополнительным уровнем управления.

Такая организация службы маркетинга целесообразна в тех случаях, когда компания выпускает разнообразную продукцию, ориентированную на разные категории потребителей и требующих к тому же организации специального сервиса или же, когда функциональная организация не позволяет контролировать разработку и продвижение товаров.

Маркетинг конкретного товара в последнее время приобретает большее значение потому, что в странах развитого рынка дифференциация товара становится одним из главных факторов конкурентной борьбы.

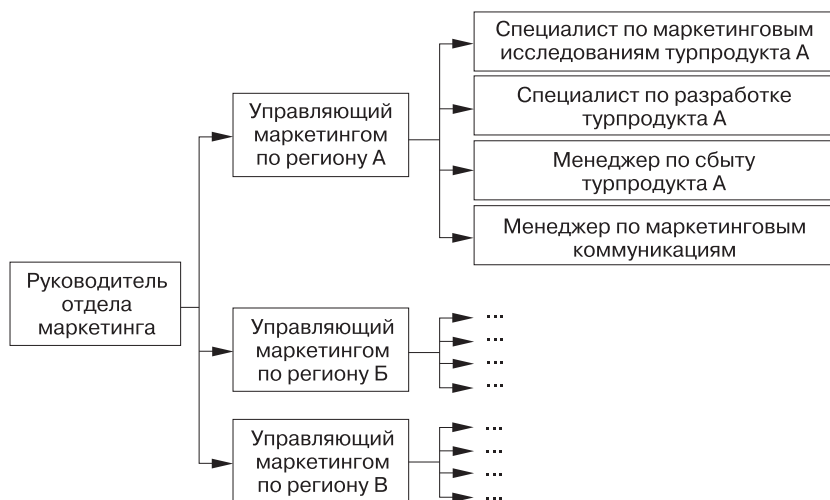


**Рис. 11.8. Организация службы маркетинга по продуктовому принципу**

3. *Региональная организация службы маркетинга* используется крупными туроператорами, имеющими разветвленную сбытовую сеть, придающими ей функциональную самостоятельность в зависимости от условий работы на отдельных национальных или региональных рынках (рис. 11.9). Такая организация считается выгодной, когда в каждом из выделенных регионов номенклатура не очень высока, а различия между потребителями — значительны. В структуре отдела маркетинга предприятия все менеджеры разбиты по географическим регионам. Это позволяет менеджеру ясно представлять себе картину в регионе.

Региональный маркетинг использует ряд известных во всем мире компаний. Половина общего рекламного бюджета компании *McDonald's* распределяется с учетом региональных различий; менеджерам по маркетингу авиакомпании *American Airlines* известно, что в зимние месяцы спрос жителей Чикаго и юго-запада США на ее услуги подвержен значительным колебаниям.

4. *Организация маркетинга по покупателям*, которая предполагает ориентацию на конкретный сегмент. Имеет смысл в том случае, если всех покупателей в соответствии с их предпочтениями и поведением можно подразделить на группы. Данная структура аналогична организации маркетинга по продуктовому признаку и имеет те же преимущества и недостатки.



**Рис. 11.9. Региональная организация службы маркетинга на туристском предприятии**

Идеальной организационной структуры службы маркетинга, которая подходила бы для любых условий, не существует. Каждая из приведенных форм организации службы маркетинга имеет свои достоинства и недостатки (табл. 11.2) [27].

**Таблица 11.2**

**Сильные и слабые стороны организационных структур службы маркетинга**

Сильные стороны	Слабые стороны
<i>Функциональная организация</i>	
Простота управления: централизация планирования и контроля; однозначное описание состава обязанностей каждого сотрудника; возможность функциональной специализации маркетологов как фактор роста их профессиональной квалификации; конкуренция между участниками как стимул роста эффективности работы	Снижение качества работы с расширением номенклатуры продуктов; слабая гибкость стратегии: ориентация на достижение текущего эффекта, а не на внедрение нововведений; отсутствие механизма поиска нетрадиционных видов и направлений деятельности фирмы; конкуренция между отдельными функциональными участниками, борьба за частный интерес, а не за общий

Окончание таблицы 11.2

Сильные стороны	Слабые стороны
<i>Организация по продуктовому типу</i>	
Четкая отчетность: одно лицо несет ответственность по каждому основному виду продукции; полный маркетинг каждого продукта; возможность изучения специфики потребностей и основных потребителей по каждому продукту; быстрая реакция на рыночные изменения	Широкий круг обязанностей одного сотрудника затрудняет рост квалификации; наличие многих дублирующих друг друга подразделений; большие расходы на оплату труда
<i>Организация по региональному признаку</i>	
Лучшая координация служб при выходе на рынок; возможность разработки комплексной программы выхода на рынок; более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики	Сложная структура; низкая степень специализации отделов; дублирование функций; плохое знание номенклатуры продуктов; отсутствие гибкости

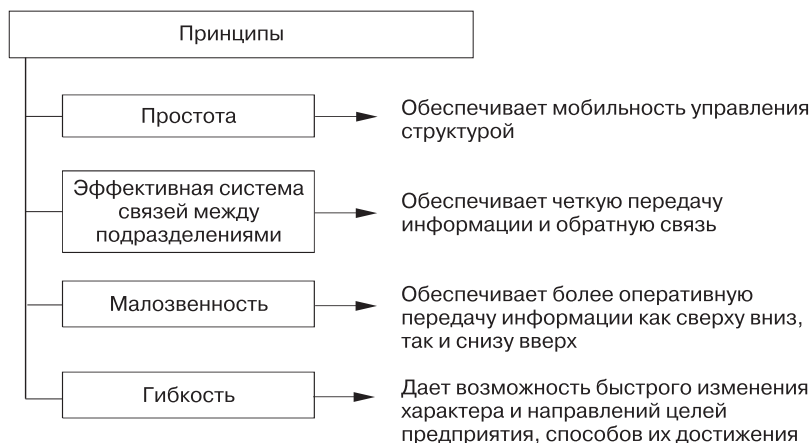
При организации маркетинговой структуры туристского предприятия необходимо соблюдение следующих основных принципов ее построения (рис. 11.10).

Маркетинговые структуры могут считаться гибкими только в том случае, если они способны менять свои организационные формы при изменении стратегии предприятия. Для этого предприятия должны постоянно располагать текущей информацией о внутреннем состоянии дел и внешней среде, которая представлена демографическими, экономическими, природными, техническими, политическими и культурными факторами.

Размер отдела маркетинга зависит:

- ◆ от количества предоставляемых услуг — влияет на объем анализа покупателя;
- ◆ вида услуги — влияет на тип анализа и количество потребителей;
- ◆ количества конкурентов — влияет на объем проводимой работы, чтобы узнать об их производстве, сбыте, оптовой и розничной политике;

- ♦ важности рекламы — чем больше нужно рекламировать продукт, тем больше понадобится людей для поездок и разработки материалов.



**Рис. 11.10. Принципы построения маркетинговой структуры**

На сегодняшний день отделы маркетинга существуют практически в каждой крупной туроператорской компании. В той или иной степени они занимаются как собственно маркетинговой деятельностью, т. е. анализом рынка и выработкой предложений по формированию турпродукта, выходу на новые рынки, поиску конкурентных преимуществ и т. д., так и множеством прикладных задач, прежде всего связанных с продвижением турпродукта, т. е. работой с агентствами. Сюда входит организация семинаров, мастер-классов, пресс-туров, участие в специализированных выставках и *workshop* и т. д. Кроме того, отделы маркетинга нередко составляют и размещают рекламы туров, занимаются связями с общественностью. При этом решение глобальных задач — внедрение нового продукта, выход на новое направление — остается в ведении руководителя фирмы и нескольких топ-менеджеров. Обычно число сотрудников отдела маркетинга не превышает 3–5 человек. В небольших туроператорских компаниях, компаниях-монооператорах и турагентствах чаще всего обходятся без специализированного маркетингового отдела, используя одного из работников, а анализом рынка в таких турфирмах занимается руководство компании.

Для успешного выполнения задач отделами маркетинга и сбыта необходима совместная работа многих подразделений предприятия. Информационное взаимодействие между структурными подразделениями предприятия — традиционно слабое место для большинства из них. И даже высокая степень компьютеризации на предприятии редко может принципиально изменить картину в лучшую сторону. Безусловно, все горизонтальные связи можно и нужно прописать в должностных инструкциях.

## Контрольные вопросы

1. Выделите основные этапы в развитии внутрифирменной системы маркетинга. Дайте их краткую сравнительную характеристику.
2. Что представляет собой организационная структура маркетинговой деятельности на туристском предприятии?
3. Каковы основные функции и задачи службы маркетинга турфирмы?
4. Охарактеризуйте основные виды организационных структур отдела маркетинга на туристском предприятии.
5. Перечислите сильные и слабые стороны организационных структур службы маркетинга предприятий сферы сервиса и туризма.
6. Какие принципы построения следует соблюдать при организации маркетинговой структуры туристского предприятия?



## 12. МАРКЕТИНГОВЫЙ КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

---

### 12.1. Система маркетингового контроля предприятия сферы сервиса и туризма

Исходным моментом при разработке планов и программ маркетинга являются цели предприятия, процесс выполнения которых должен обеспечить точное продвижение к намеченным рубежам. Оценка степени выполнения намеченных целей и программ обеспечивается при помощи системы маркетингового контроля. При внедрении маркетинговых планов возможны разные неожиданности, поэтому отдел маркетинга должен постоянно отслеживать и контролировать всю маркетинговую деятельность.

*Контроль маркетинга* — постоянная, систематическая и непредвзятая проверка и оценка положения и процессов в области маркетинга, направленная на выявление всех проблем и отклонений от нормального продвижения к поставленным целям, а также на соответствующую корректировку деятельности предприятия, другими словами — сравнение норм и реального положения.

Система маркетингового контроля предполагает осуществление отдельных видов контроля (табл. 12.1), предназначенных для наблюдения и оценки эффективности деятельности турфирмы, выявления всех недостатков и принятия соответствующих мер [27].

*Контроль результатов* позволяет установить совпадения или несоответствия запланированных показателей реально достигнутым результатам по экономическим (сбыт, доля рынка) и неэкономическим (отношение потребителей) критериям.

Цель *контроля ежегодных планов* — убедиться в том, что компания достигла своих целей по сбыту, прибыли и другим показателям, установленным в годовом плане. Главное в контроле ежегодных планов — управление по целям, в котором выделяют четыре этапа (рис. 12.1).

Таблица 12.1

## Система маркетингового контроля

Вид контроля	Цель контроля	Содержание
<i>Контроль результатов</i>		
Контроль ежегодных планов	Проверить, были ли достигнуты запланированные результаты	Анализ сбыта; анализ доли рынка; сравнение затрат и продаж; финансовый анализ; анализ мнений потребителей
Контроль прибыльности	Проверить, где туристическая компания получает и теряет деньги	Прибыльность по продуктам; прибыльность по территориям; прибыльность по покупателям; прибыльность по сегментам рынка; прибыльность по каналам сбыта
Контроль эффективности маркетинговых мероприятий	Оценить и повысить эффективность маркетинговой деятельности	Эффективность торгового персонала; эффективность рекламы; эффективность стимулирования сбыта; эффективность распределения
<i>Ревизия маркетинга</i>		
Стратегический контроль	Проверить, наилучшим ли образом компания использует маркетинговые возможности	Маркетинговый аудит; пересмотр качества маркетинга; пересмотр этической и социальной ответственности компании

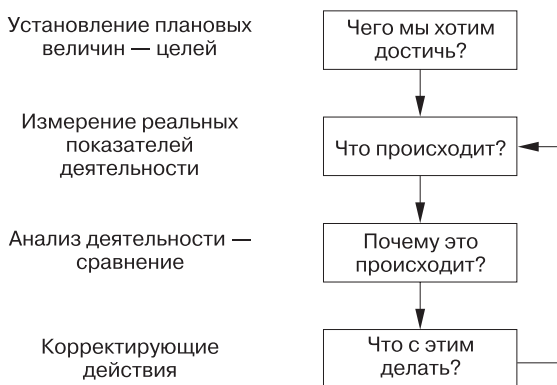


Рис. 12.1. Процесс контроля

Данная модель контроля применима на всех уровнях организации. Высшее руководство фирмы устанавливает показатели по прибыли и объемам продаж на год. Для каждого последующего уровня управления эти цели конкретизируются в различных показателях. Контроль над выполнением плана осуществляется посредством анализа следующих основных показателей:

**1. Анализ сбыта.** Анализ сбыта заключается в измерении фактического объема продаж и его сравнении с плановыми показателями. Для этого применяются различные методы.

*Анализ отклонений продаж* позволяет определить влияние различных факторов на разрыв между реальным и планировавшимся объемом продаж. В практике экономического анализа анализ влияния измеримых факторов на результат получил название факторного анализа. Существует несколько способов для оценки влияния, наиболее часто используемый — способ абсолютных разниц, который представляет собой расчет отклонения результирующего фактора за счет влияющего в виде произведения отклонения данного влияющего фактора на другие влияющие факторы, в зависимости от выбранной системы подстановки.

Допустим, годовой план предусматривал, что турпредприятие сможет реализовать 100 путевок в Турцию по цене 500 долл., общая выручка должна была составить 50 000 долл. Однако прогнозы фирмы не оправдались, и она смогла продать лишь 70 путевок по цене 450 долл. и получила 31 500 долл. Отклонение в показателях сбыта составило 18 500 долл., или 63% от ожидаемого уровня. В какой степени «недопродажа» стала результатом снижения цены и в какой —

результатом сокращения объема сбыта? Составим вспомогательную таблицу.

Показатели	Условные обозначения	Базисное значение (0)	Фактическое значение (1)	Абсолютное значение (+, -)
Прибыль	$PF$	50 000	31 500	-18 500
Объем сбыта	$V$	100	70	-30
Цена	$P$	500	450	-50

В соответствии со способом абсолютных разниц отклонение в результате снижения цены рассчитывается следующим образом:

$$\Delta PF_p = \Delta P \times V_0.$$

Отклонение в результате сокращения объема продаж:

$$\Delta PF_v = \Delta V \times P_1.$$

Проведем расчеты.

$$\Delta PF_p = (500 - 450) \times 100 = 5000 \text{ долл.} \quad 27\%$$

$$\Delta PF_v = (100 - 70) \times 450 = 13\,500 \text{ долл.} \quad 73\%$$

$$18\,500 \quad 100\%$$

Таким образом, на 73% отклонение стало результатом неспособности достичь запланированного уровня сбыта, и поэтому менеджменту необходимо определить причины невыполнения плана.

В процессе *анализа микропродаж* рассматриваются отдельные товары, территории — все факторы, которые не позволили решить поставленную задачу. Предположим, турфирма реализует путевки по трем направлениям: плановые показатели составляют 100, 50 и 200 путевок соответственно. Реальный объем сбыта составил 80, 60 и 50 путевок. Таким образом, разрыв между «планом» и «фактом» составил по первому направлению 8%, по третьему — 25%, а по второму удалось добиться превышения планового показателя на 12%. Особое беспокойство у руководства фирмы должна вызвать ситуация по третьему направлению. Руководитель отдела сбыта должен выяснить причины низкой эффективности продаж.

**2. Анализ доли рынка.** Уровень продаж компании не дает информацию о том, насколько успешны ее действия в сравнении с конкурентами. Для этого необходимо проанализировать динамику доли рынка, принадлежащей компании. Для определения доли рынка используются три способа:

- 1) *общая доля рынка* — это продажи фирмы, отнесенные к суммарному объему продаж всех компаний на рассматриваемом рынке и умноженные на 100%;
- 2) *доля обслуживаемого рынка* — это объем продаж компании, отнесенный к совокупному объему продаж на обслуживаемом фирмой рынке. Обслуживаемый рынок — все покупатели, которые способны и готовы приобрести предлагаемый фирмой товар. Доля обслуживаемого рынка всегда больше, чем общая доля рынка компании. Владея 100% обслуживаемого рынка, компания может, тем не менее, иметь относительно небольшую долю рынка в целом;
- 3) *относительная доля рынка (ОДР)* — это доля рынка компании, соотнесенная с долей рынка ее крупнейшего конкурента. Если фирма удерживает 30% рынка, три ее основных конкурента — соответственно 20, 15 и 10, а остальные — 25%, то относительная доля рынка будет равна 43% (30:70). Если относительная доля рынка рассчитывается относительно трех конкурентов, то она составляет 67% (30:45). Если ОДР превышает 100%, значит, компания является лидером рынка. Если ОДР равна 100%, это означает, что фирма претендует на лидерство. Положительная динамика показателя ОДР означает, что компания постепенно догоняет своего основного конкурента.

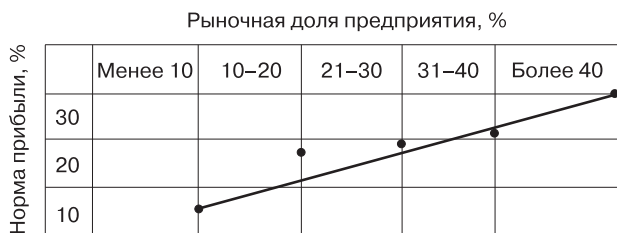
С помощью показателя доли рынка можно дать оценку уровню конкурентоспособности предприятия с точки зрения освоенного им рыночного потенциала (табл. 12.2) [27].

**Таблица 12.2**

**Оценка конкурентоспособности предприятия по показателю доли рынка**

Оценка рыночной доли	Критерии оценки
Высокая рыночная доля	Доля предприятия находится на уровне или превышает рыночную долю двух-трех крупнейших конкурентов
Средняя рыночная доля	Доля предприятия равна средней доле ведущих конкурентов
Пониженная рыночная доля	Доля предприятия несколько ниже доли ведущих конкурентов
Низкая рыночная доля	Доля предприятия значительно ниже доли ведущих конкурентов

Очевидно, что с ростом рыночной доли позиции предприятия выглядят более устойчивыми. Дело в том, что доля фирмы на рынке наибольшим образом влияет на *норму получаемой прибыли*. Результатом исследований Американского института маркетинга и Гарвардской школы бизнеса является эмпирическая закономерность, показанная на рис. 12.2 [26].



**Рис. 12.2. Зависимость между долей туристского предприятия на рынке и нормой получаемой им прибыли**

Выводы, сделанные на основе анализа доли рынка, правомерны при определенных условиях:

- ◆ внешние силы воздействуют на все компании одинаково;
- ◆ деятельность компании необходимо сравнивать лишь с результатами ближайших к ней конкурентов;
- ◆ снижение доли рынка не всегда означает, что фирма работает хуже конкурентов. Когда в отрасль входит новая фирма, доля рынка всех оперирующих на нем компаний может сократиться. Сокращение доли рынка зависит от того, насколько новая фирма затрагивает специфические рынки сбыта уже существующих компаний;
- ◆ сокращение доли рынка может проводиться намеренно ради увеличения прибыли. Например, руководитель предприятия принимает решение о прекращении производства убыточных товаров, что приводит к увеличению дохода компании;
- ◆ показатели доли рынка изменяются и по многим другим, менее значимым, причинам, при этом далеко не все изменения в показателях доли рынка имеют маркетинговое значение.

Необходимо четко определять причины изменения доли рынка (изменения в производстве отдельных товаров, отношения с различными группами покупателей, положение в регионах). Изменения доли рынка, как правило, рассматриваются в четырех аспектах [48]:

$$\text{Общая доля рынка} = \Pi \times Л \times Р \times Ц,$$

где  $\Pi$  (потребительское проникновение) — выраженная в процентах доля потребителей, которые совершают покупки в вашей компании, от общего их числа;  $Л$  (потребительская лояльность) — это процент покупок, которые покупатели совершают в вашей компании, от общего числа покупок во всех компаниях;  $Р$  (потребительская селективность) — средний размер покупки в вашей компании, выраженный в процентах от средней покупки в средней компании отрасли;  $Ц$  (ценовая селективность) — это средняя цена по вашей компании в процентах от средней цены по всем компаниям.

Представим себе, что доля рынка туристской компании сократилась. Представленное выше выражение подсказывает четыре возможные причины такого изменения:

- 1) турпредприятие потеряло некоторых своих покупателей (уменьшение степени проникновения на рынок);
- 2) покупатели стали приобретать меньше услуг турфирмы (ослабление потребительской лояльности);
- 3) оставшиеся покупатели приобретают меньший объем услуг (уменьшение потребительской селективности);
- 4) цена, которую взимает компания, в сравнении с ценами конкурентов возросла (уменьшение ценовой селективности).

**3. Анализ маркетинговых расходов и объема продаж.** Анализ ежегодных планов требует контроля над осуществляемыми для достижения поставленных целей расходами. Основным управленческим показателем является *коэффициент маркетинговых затрат/объем продаж*.

Маркетинговые затраты могут складываться из нескольких отдельных показателей: расходы торгового персонала, затраты на рекламу, затраты на стимулирование сбыта, расходы на маркетинговые исследования, административные расходы и др. Необходимо контролировать все эти показатели маркетинговой деятельности и их соотношение с объемом продаж. В нормальной ситуации они могут колебаться, поэтому некоторые их изменения отнюдь не являются поводом для принятия срочных мер. Однако отклонения, выходящие за рамки допустимых величин, возможно, являются признаками серьезных проблем и оставлять их без внимания нельзя. За изменениями каждого коэффициента по периодам можно следить с помощью диаграммы контроля (рис. 12.3) [48], показывающей, что расхо-

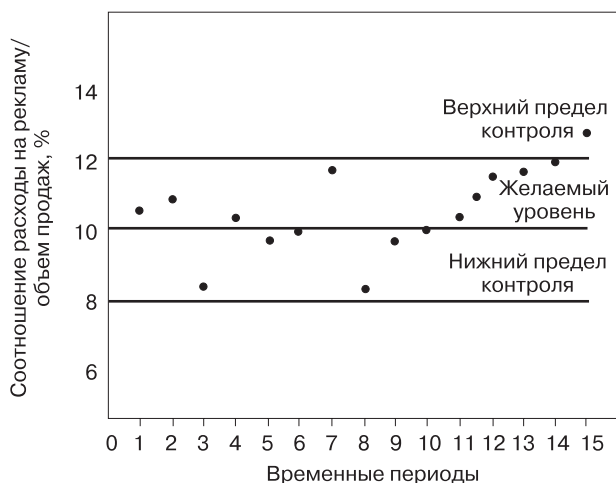


Рис. 12.3. Модель диаграммы контроля

ды на рекламу, скажем, в 99 случаях из 100 колеблются в пределах от 8 до 12%. Однако в последнем, пятнадцатом периоде отклонение превысило верхнее допустимое значение. Поэтому необходимо выяснить причину такого изменения.

Одновременно с этим необходимо постоянно отслеживать динамику показателей, не выходящих за рамки «коридора». Из рис. 12.3 следует, что коэффициент «затраты/объем продаж» после начала девятого периода устойчиво возрастал. Необычный характер динамики коэффициента должен стать сигналом о необходимости исследования ее причин.

**4. Финансовый анализ.** Динамика коэффициента «маркетинговые затраты/объем продаж» должна рассматриваться в контексте общего финансового состояния, что позволяет определить, как и где компания «делает» свои деньги. Маркетологи все чаще пользуются финансовым анализом разработки эффективных не только с точки зрения продаж, но и показателей прибыльности стратегий.

Финансовый анализ позволяет определить факторы, влияющие на *норму дохода на собственный капитал*, которая исчисляется как отношение чистой прибыли к чистой стоимости (собственный капитал).

$$\frac{\text{ЛрОа} \cdot \text{вЛБвраРа}}{\text{ПЛ} \cdot \text{чижРЛШ} \cdot \text{жРЛиОЛжРи}} = \frac{\text{ЧижРая} \cdot \text{ПриЖЯсь}}{\text{ЧижРая} \cdot \text{жРЛиОЛжРь}}.$$



Для выделения числа новых факторов используют прием умножения числителя и знаменателя модели на одно и то же число. Умножив числитель и знаменатель на одно и то же значение, например величину, характеризующую активы предприятия, мы получаем, что норма дохода на собственный капитал исчисляется как произведение двух финансовых коэффициентов — *дохода на активы* и *финансового рычага* (*левереджа*).

$$\begin{array}{ccccc}
 \boxed{\begin{array}{c} \text{Норма возврата} \\ \text{по чистой} \\ \text{стоимости} \end{array}} & = & \boxed{\begin{array}{c} \text{Финансовый} \\ \text{рычаг} \end{array}} & \times & \boxed{\begin{array}{c} \text{Доход} \\ \text{от активов} \end{array}} \\
 \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Чистая стоимость}} & & \frac{\text{Активы}}{\text{Чистая стоимость}} & & \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}}
 \end{array}$$

Чтобы повысить норму дохода на собственный капитал, компания должна добиться увеличения либо коэффициента «чистая прибыль/активы», либо коэффициента «активы/собственный капитал». Одним из условий этого выступает анализ менеджментом структуры активов компании (т. е. денежных средств к получению, материальных запасов, сооружений и оборудования).

В свою очередь, показатель дохода на активы можно также, умножив числитель и знаменатель на чистую стоимость продаж, представить как отношение величины прибыли и показателя оборачиваемости.

$$\begin{array}{ccccc}
 \boxed{\begin{array}{c} \text{Доход} \\ \text{от активов} \end{array}} & = & \boxed{\begin{array}{c} \text{Величина} \\ \text{прибыли} \end{array}} & \times & \boxed{\begin{array}{c} \text{Оборачиваемость} \\ \text{активов} \end{array}} \\
 \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} & & \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Чистая стоимость продаж}} & & \frac{\text{Чистая стоимость продаж}}{\text{Активы}}
 \end{array}$$

Сравнив значения величины прибыли рассматриваемой компании и оборачиваемости активов с плановыми величинами, можно найти способы улучшить ситуацию. Например: 1) повысить прибыль посредством увеличения объема продаж и снижения затрат; 2) увеличить оборачиваемость, условием чего выступает повышение прибыли и снижение текущей стоимости активов (объем запасов, дебиторская задолженность).

**5. Маркетинговый оценочный анализ.** Описанные выше методы контроля носят в основном финансовый характер. Однако многие

системы оценки, применяемые в компаниях, имеют скорее качественную, нежели количественную направленность. Рассмотрим две такие системы рыночных оценок.

Наибольшее значение для туристского предприятия имеет *маркетинговая оценка покупателей*, которая основывается на анализе следующих показателей:

- ◆ число новых покупателей;
- ◆ число неудовлетворенных потребителей;
- ◆ потерянные покупатели;
- ◆ осведомленность целевого рынка;
- ◆ предпочтения целевого рынка;
- ◆ относительное качество продукции;
- ◆ относительное качество сервиса.

По каждому показателю должны быть установлены нормы, и когда текущие величины выходят за допустимые рамки, руководство компании должно предпринять корректирующие воздействия.

В основе изучения удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей лежит концептуальная модель, предполагающая проведение анализа в три этапа:

- 1) оценка степени интегральной удовлетворенности продуктом или фирмой;
- 2) оценка удовлетворенности по отдельным показателям и определение их относительной важности. Для этого используется одна из шкал измерений, например 10-балльная, к которой добавляют возможность ответа «не знаю»;
- 3) определение количества потребителей, намеревающихся совершить повторную покупку.

Типовые вопросы, которые рекомендуется использовать при исследовании, представлены в табл. 12.3 [26].

**Таблица 12.3**

**Исследование степени удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей**

**Общая оценка степени удовлетворенности**

В какой степени вы в целом удовлетворены приобретенным туром (фирмой)?

Удовлетворенность 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Н

**Оценка отдельных показателей**

Насколько важен для вас данный показатель, и в какой степени вы им удовлетворены?

Важность 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Н

Удовлетворенность 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Н

**Намерение совершить повторную покупку**

Обратитесь ли вы к услугам нашей фирмы в следующий раз?

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_ Пока не знаю \_\_\_\_\_

Почему? \_\_\_\_\_ Почему? \_\_\_\_\_ Почему? \_\_\_\_\_

Анализ отношения потребителей к фирме (осведомленность о продукте, знание основных характеристик, оценка продукта, определение ее имиджа) требует разработки системы оценочных критериев, которые достаточно полно характеризуют все аспекты ее деятельности. В качестве базовых оценочных критериев для туристского предприятия могут быть использованы следующие:

- ◆ компетентность;
- ◆ надежность;
- ◆ отзывчивость;
- ◆ доступность;
- ◆ доверие;
- ◆ безопасность;
- ◆ обходительность.

После того как определен перечень показателей, приступают к формированию репрезентативной выборки клиентов данной фирмы, среди которых проводится анкетирование. Респонденты должны оценить уровень достижения каждого показателя.

Полученные оценки по всем показателям позволяют выявить сильные и слабые стороны деятельности туристского предприятия. Оценки и выводы выглядят гораздо убедительнее, когда имеется возможность сопоставить их для разных периодов времени или для одного периода времени, но для ряда конкурирующих фирм.

Одним из основных направлений анализа потребителей для туристского предприятия представляется анализ причин сокращения клиентов. При этом большое значение имеет организация монито-

ринга уровня отказов. Если уровень отказов растет, значит, фирма не в состоянии удовлетворить потребителей.

*Оценка по результатам для заинтересованных групп.* Компании должны постоянно следить за настроением различных групп, заинтересованных в деятельности компании или способных оказывать влияние на ее операции: персонала, поставщиков, банков, дистрибьюторов и акционеров. Здесь также необходимо установить нормы для каждой группы и принимать меры, как только одна из них приходит к выводу, что ее интересами пренебрегают.

Следующей составляющей контроля результатов является *контроль над прибыльностью*. Контроль над прибыльностью начинается с определения рентабельности деятельности фирмы, основными объектами при этом выступают:

- ◆ продукт;
- ◆ потребитель;
- ◆ сегмент рынка;
- ◆ канал сбыта;
- ◆ территория и т. д.

Чаще всего анализируют рентабельность своих сбытовых действий по товарам. Информация по этим объектам позволяет руководству фирмы определить целесообразность расширения производства, сокращения или прекращения поддержки конкретных товаров и различных маркетинговых действий.

#### **Основные этапы анализа маркетинговой прибыльности:**

1. Изучение бухгалтерской отчетности, главным образом отчета о прибылях и убытках, сравнение поступлений от продаж и валовой прибыли с текущими статьями расходов.
2. Пересчет расходов по функциям маркетинга: маркетинговые исследования, планирование, контроль, реклама, личные продажи. Составляется сложная таблица расчетов, подлежащее которой — общие статьи расходов, сказуемое — их разбивка по целям затрат на маркетинг.
3. Разбивка функциональных расходов маркетинга по отдельным товарам, формам реализации, сбытовым территориям, рыночным сегментам.

И еще одним немаловажным элементом контроля результата является *контроль над эффективностью деятельности службы маркетинга*. Вопрос об оценке эффективности деятельности службы мар-

кетинга, ввиду отсутствия единой методики, на каждом предприятии решается самостоятельно. В большинстве случаев главным критерием оценки работы службы считается фактическое поступление денежных средств на счет предприятия в конкретный период. Такая оценка не в полной мере отражает цели и задачи, стоящие перед службой маркетинга.

**Основными направлениями оценки эффективности деятельности службы маркетинга являются:**

1. *Оценка эффективности торгового персонала.* Менеджеры службы сбыта должны отслеживать следующие показатели деятельности торговых работников:

- ◆ среднее число телефонных звонков (с предложением заключить сделку) на одного работника в день;
- ◆ среднее время одного телефонного контакта;
- ◆ средний доход на один звонок;
- ◆ средние затраты на один звонок;
- ◆ затраты на прием посетителей, приходящиеся на один звонок;
- ◆ процент заказов на 100 звонков;
- ◆ число новых покупателей за период;
- ◆ число потерянных покупателей за период;
- ◆ затраты на содержание торгового персонала в процентах от объема продаж.

Когда компания начинает изучать эффективность торгового персонала, она всегда находит области, нуждающиеся в усовершенствованиях.

2. *Оценка эффективности рекламы.* Многие менеджеры считают, что измерить действенность проведенной рекламной кампании практически невозможно. Однако они должны как минимум контролировать динамику следующих показателей:

- ◆ затраты на достижение тысячи целевых потребителей с помощью данного средства рекламы;
- ◆ процент аудитории, заметившей, просмотревшей или прочитавшей большую часть рекламного обращения;
- ◆ мнения потребителей о содержании и эффективности рекламы;
- ◆ отношение к продукту до и после рекламы;
- ◆ число запросов товара, вызванное рекламным обращением;
- ◆ расходы на один запрос (покупку).

3. *Анализ эффективности стимулирования сбыта.* Необходимо отслеживать динамику следующих показателей:

- ◆ доля продаж, совершенных в рамках мероприятий по стимулированию, в общем объеме сбыта;
- ◆ сумма затрат на представление товара на каждый доллар от продаж;
- ◆ процент возмещенных купонов;
- ◆ число запросов (покупок), вызванных демонстрацией продукта.

Если в компании есть менеджер по стимулированию сбыта, он может проанализировать результаты различных мероприятий и выдать рекомендации менеджерам по продуктам о том, какие из товаров являются наиболее эффективными.

4. *Эффективность распределения.* При оценке канала распределения туроператору следует учитывать возможность контроля над деятельностью его участников, которые в большинстве случаев стремятся лишь к максимизации собственной прибыли.

*Стратегический контроль маркетинга, или ревизия маркетинга* — это комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы (или ее организационной единицы), ее задач, стратегий и оперативно-коммерческой деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей для выработки рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы. Таким образом, целью ревизии маркетинга является обнаружение имеющихся проблем в организации маркетинговой деятельности и разработка соответствующих мероприятий по их преодолению.

Основой ревизии маркетинга является *маркетинговый аудит* — это независимое периодическое всестороннее исследование компанией маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности с точки зрения выявления проблем и скрытого потенциала, а также разработки плана действий по улучшению маркетинга.

#### **Основные черты маркетингового аудита.**

- ◆ *Широта охвата.* В маркетинговом аудите рассматриваются все основные направления маркетинга компании, а не только «проблемные места». Если проводится только исследование персонала, ценообразования или других направлений маркетинговой деятельности, такой аудит называется *функциональным*, основной

недостаток которого — это возможность неправильно интерпретировать результаты. *Обширный аудит*, как правило, оказывается более действенным в плане обнаружения истинных источников проблем компании.

- ◆ **Системность.** Аудит подразумевает упорядоченное изучение макро- и микромаркетинговой среды компании, ее маркетинговых целей и стратегий, систем маркетинга и отдельных мероприятий.
- ◆ **Периодичность.** Обычно к маркетинговому аудиту обращаются только после снижения объема продаж или возникновения других проблем. Однако компании попадают в кризисные ситуации отчасти потому, что не смогли вовремя проанализировать достоинства и ошибки маркетинга.
- ◆ **Независимость.** Туристское предприятие может проводить ревизию маркетинга как собственными силами (*внутренний аудит*), так и привлекая для этой работы независимых экспертов (*внешний аудит*). У каждого из этих методов есть свои преимущества и недостатки (табл. 12.4).

**Таблица 12.4**

**Сильные и слабые стороны внутреннего и внешнего аудита**

Преимущества	Недостатки
<i>Внутренний аудит</i>	
Быстрое и оперативное решение проблем; обходится дешевле; доступность для ревизоров-сотрудников всей без ограничения служебной информации, в том числе и конфиденциального характера	Эффект «внутренней слепоты»: не всегда возможна объективная и беспристрастная оценка положения дел на предприятии
<i>Внешний аудит</i>	
Более глубокая проработка проблем; выход на объективные и беспристрастные результаты обследования маркетинговой деятельности; выработка эффективных рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности комплексный подход экспертов-аналитиков к решению проблем	Обходится значительно дороже

Еще одним элементом ревизии маркетинга является *переоценка качества маркетинга* — методика оценки деятельности своей компании, основанная на сравнении с наиболее эффективными предприятиями отрасли. Составляется таблица, в трех колонках которой перечислены «плохие», «хорошие» и «отличные» принципы маркетинга. По каждому показателю руководство отмечает позицию своей фирмы. Полученный таким образом профиль показывает сильные и слабые стороны компании. При этом определяются направления, которым должна следовать компания, если она стремится превратиться в действительно серьезного рыночного «игрока».

Немаловажным направлением ревизии маркетинговой деятельности в последнее время стала *переоценка этической и социальной ответственности* маркетинга и принципов, на которых основывается его деятельность. Успех в бизнесе и постоянная работа, направленная на удовлетворение нужд покупателей (и других заинтересованных групп), тесным образом связаны с соответствием высоким стандартам делового и маркетингового поведения. Публика восхищается компаниями, которые остаются верными служению интересам общества.

## 12.2. Контроллинг в системе маркетинга туристского предприятия

В управлении туристским предприятием большое значение имеют такие функции, как планирование, учет, анализ и контроль, реализация которых тесно связана с существующим в индустриально развитых странах направлением теории управления, называемым контроллинг.

Истоки контроллинга прослеживаются с XV–XVIII вв., однако для практики российского предпринимательства понятие контроллинга еще не стало привычным. В научных кругах им оперируют в России с начала 1990-х гг., но лишь в последние 2–3 года появились первые серьезные исследования на эту тему. Данный факт связан с тем, что концепция контроллинга пока не относится к базовым системам управления предприятием в условиях рынка, как, например, маркетинг, менеджмент, финансы или управленческий учет, которым в первые годы реформ и было уделено основное внимание.

Контроллинг в практике организаций еще не выделяется как отдельная субдисциплина. С одной стороны, контроллинг испытывает трудности утверждения собственной области исследований и обуче-



ния, которые уже заняты другими дисциплинами (например, управленческим учетом). С другой стороны, существует возражение, что *Controlling* претендует на область общего менеджмента без учета ответственности за исполнение задач. Таким образом, теория контроллинга находится в состоянии борьбы за легитимность. Теория контроллинга должна: 1) определить собственный специфический научный объект; 2) иметь вразумительные теоретические основания и 3) доказать успех своих концепций в организационной практике.

Слово «контроллинг» произошло от англ. *to control* — контролировать, управлять, которое в свою очередь происходит от французского слова, означающего «реестр, проверочный список». Но по иронии судьбы, в англоязычных источниках термин «контроллинг» практически не используется: в Великобритании и США укоренился термин *managerial accounting* или *management accounting*, а профессиональная организация контроллеров США — *Controllers Institute of America* — в 1962 г. была переименована в *Financial Executives Institute*. Дословный перевод этих терминов как «управленческий учет» не совсем корректен, хотя управленческий учет и составляет основу контроллинга.

Термин контроллинг часто ассоциируют с понятием контроля, а конкретнее с финансовым контролем, что не верно изначально и может быть объяснено лишь близостью звучания этих понятий, так как контроллинг включает в себя в качестве частичной области традиционную функцию контроля. Финансовым контролем обычно занимается доверенный ревизор или внутренний аудитор, в задачи которого входят работы по обнаружению нарушений финансового и хозяйственного характера, допущенных администрацией компании, и выдача рекомендаций по предотвращению в дальнейшем подобных нарушений.

Контроллинг на сегодняшний день уже не ассоциируют ни с контролем, как таковым, ни с системой управленческого учета, которая составляла основу контроллинга в 30–50-е гг., ни с системой информационного обеспечения деятельности предприятия, что было характерно для периода 70–80-х гг. (времени бурного развития компьютерной техники). На сегодняшний день контроллинг ассоциируется чаще всего с «системой управления» предприятием в целом.

Контроллинг является новой концепцией управления. Одной из основных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами на предприятии. Контроллинг

обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений, т. е. позволяет реализовать все эти функции в комплексе [43].

Таким образом, работа контроллинговых служб состоит в разработке и экономическом обосновании вариантов перспективного — «стратегический контроллинг» — и оперативного — «оперативный контроллинг» — планов развития финансовой и хозяйственной деятельности компании на основе правильно разработанных методик бухгалтерского учета, анализа финансовой и хозяйственной деятельности и планирования деятельности фирмы.

Для малых и средних предприятий (не имеющих специальных контроллинговых служб) функции контроллинга выполняются главными менеджерами, которые сами или с помощью функциональных подразделений производят все работы по учету, анализу и планированию перспективного и оперативного развития и сами принимают решения по этим вопросам. В условиях развития туристской фирмы, в зависимости от ее размера этот процесс может осуществляться либо специальным человеком (или даже отделом), либо главным бухгалтером.

Таким образом, в наиболее общем виде, *контроллинг* определяется как интегрированная система управления, которая охватывает планирование и контроль, руководство и менеджмент (рис. 12.4).

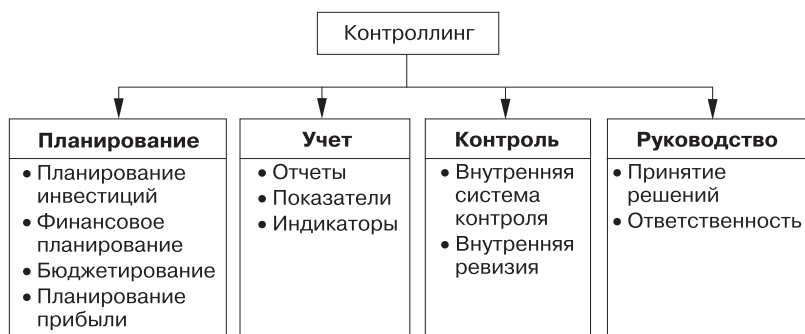


Рис. 12.4. Функции контроллинга

Все эти составляющие находятся в неразрывном единстве и взаимосвязи: планирование дает информацию о заданных значениях; учет предоставляет информацию о фактических показателях; кон-

трольная информация определяет актуальные меры управления, новые планирование и учет, и все это связано с целями деятельности фирмы.

Таким образом, контроллинг позволяет руководителю, опираясь на предоставленные ему цифры о деятельности фирмы, сделать вывод об эффективности работы и спланировать ее ближайшую и долгосрочную работу. Контроллинг — это инструмент менеджера, но сам по себе он не может обеспечить успех предприятия и не может освободить менеджеров от функций управления.

**Структура и содержание контроллинга представляют собой:**

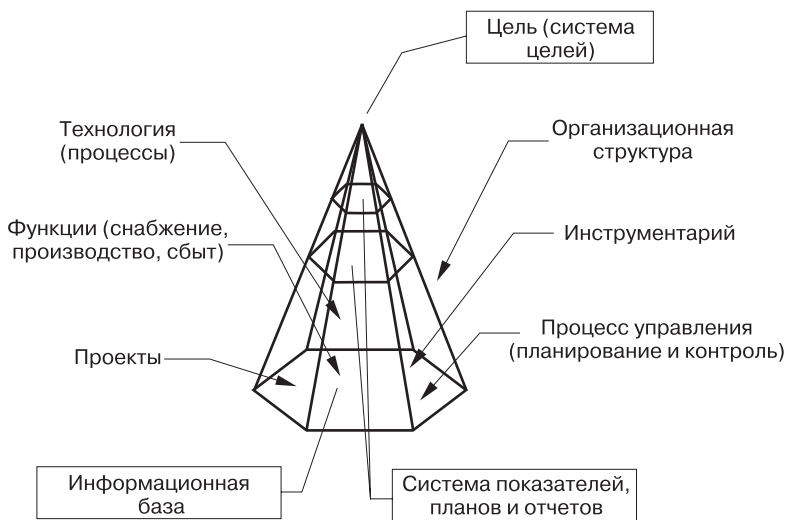
1. *Установление целей* — определение количественных и качественных критериев деятельности предприятия.
2. *Планирование* — превращение целей предприятия в планы. Первый шаг планирования — *SWOT*-анализ.
3. *Управленческий учет* — основной элемент контроллинга, отражение всей финансово-хозяйственной деятельности в ходе выполнения плана. Управленческий учет принципиально отличается от бухгалтерского, так как ориентирован на информационные потребности руководителей, а не на внешних пользователей.
4. *Организация информационных потоков* — сбор информации, обеспечение информационной поддержки управления.
5. *Мониторинг* — отслеживание процессов, протекающих на предприятии, в режиме реального времени.
6. *Контроль* — фиксирование и оценка свершившихся фактов.

Основными инструментами контроллинга являются:

- ◆ *GAP-анализ* — в контексте контроллинга *GAP*-анализ означает анализ отклонений фактического развития ситуации от запланированного;
- ◆ *портфельный анализ* — подход к управлению финансами предприятия с позиций оптимального сочетания риска и доходности;
- ◆ *расчет маржинальной прибыли* позволяет провести анализ эффективности мероприятий в области маркетинга, ценообразования и финансов;
- ◆ *сравнительный анализ* — анализ причин и факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности.

Исходя из вышесказанного, под *концепцией контроллинга* следует понимать совокупность выполняемых им функций и применяемых

инструментов для достижения целей предприятия и вытекающих из них целей контроллинга (рис. 12.5).



**Рис. 12.5. Концепция контроллинга**

Концепция контроллинга может быть представлена графически в виде пирамиды, вершиной которой является система целей предприятия, а гранями — различные факторы, определяющие требования к организации системы управления компанией.

Основанием пирамиды является информационная база процессов принятия управленческих решений, представленная как количественными показателями финансового учета, так и качественными характеристиками внешней и внутренней среды организации. Высота пирамиды зависит от количества уровней иерархической структуры системы планов и отчетов организации, посредством которых осуществляется информационное обеспечение ориентированных на результат процессов управления компанией. Система планов и отчетов, по сути, и составляет предмет контроллинга — внутреннюю область пирамиды. Плановые и отчетные документы являются материальным «выходом» процессов обработки информации менеджерами фирмы.

Концепция контроллинга не содержит новых знаний об экономике предприятия и лишь использует инструментарий, известный экономистам из других дисциплин (рис. 12.6). Поэтому есть смысл гово-



**Рис. 12.6. Контроллинг как область пересечения функций менеджера**

речь о контроллинге не как о системе определенных знаний, а скорее, как о философии или об идеологии управления предприятием. В отличие от менеджмента как науки об управлении, он базируется на количественном анализе и в большей степени ориентирован на систему стоимостных показателей и планово-контрольных расчетов.

Концепция контроллинга основывается на ряде базовых положений.

Во-первых, эта концепция управления основана на *представлении предприятия как сложной открытой социально-технической системы, имеющей определенные цели*. Основной целью считается обеспечение долгосрочного существования организации и рост благосостояния собственника фирмы. В процессе стратегического управления эта цель трансформируется в задачу максимизации такого показателя, как цена капитала (*shareholder value*).

Во-вторых, в рамках контроллинга *управление рассматривается как процесс волеобразования и реализации воли*. Этот процесс реализуется посредством определенных фаз — постановки проблемы, поиска альтернатив, оценки, принятия решения, реализации и контроля. В упрощенном виде его можно представить как взаимосвязанную систему планирования и контроля хозяйственной деятельности фирмы. С помощью контроллинга обеспечивается их интеграция и координация. Следовательно, неотъемлемой частью работы контроллера является планирование хозяйственной деятельности.

Деятельность менеджера, согласно концепции контроллинга, ориентирована на достижение комплекса запланированных показателей. План отражает оптимальные действия по достижению целей организации с учетом всех возможных взаимосвязей и ограничений. В ходе планирования достигается большая согласованность целей, снижается риск принятия неправильных управленческих решений. При этом план не является догмой. Он должен быть достаточно гибким, чтобы не тормозить инициативу управляющего.

Контроллинг ориентирован на систему планирования. Но в то же время он тесно взаимосвязан и с системой контроля. Можно сказать,

что он представляет собой концепцию предварительного контроля, т. е. контроля планов организации.

В-третьих, контроллинг является *интегрирующей и координирующей системой*. Контроллинг является своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную взаимосвязь в контуре управления. Он не подменяет управление, а лишь переводит его на качественно новый уровень. При этом речь идет не только об интеграции фаз принятия решения, что отмечалось выше, но и об объединении и координации планов в различных функциональных отраслях и структурных единицах и проектах.

Из опыта стран с развитой рыночной экономикой известно, что особая ценность контроллинга проявляется по мере роста и усложнения хозяйственных систем, так как при этом возникает проблема несогласованности различных функциональных планов. На практике контроллер становится тем человеком, который рассматривает деятельность каждого функционального подразделения с точки зрения задач компании в целом, он имеет право «последнего слова» в ходе утверждения всех планов организации и разрешения споров в области планово-контрольных расчетов между службами компании.

В-четвертых, контроллинг *выполняет функцию поддержки процесса управления*. Контроллер, в силу специфики организационной структуры или масштабов деятельности организации, может заниматься процессом планирования, учета фактов хозяйственной деятельности, анализом ее результатов. Но основными направлениями его деятельности все же являются формирование и совершенствование самой «архитектуры» системы планирования и контроля, разработка методов реализации планово-контрольных расчетов, определение необходимой для процесса управления информации, ее источников и путей получения. «Служба контроллинга не определяет, что планировать, а советует, как и когда следует планировать».

Основная цель контроллинга — ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед организацией.

Можно выделить три группы концепций контроллинга: концепции, ориентированные на *бухгалтерский учет, информацию и координацию*.

О *концепциях с ориентацией на учет* можно говорить в тех случаях, когда преследуются информационные цели, которые могут быть реализованы в первую очередь с помощью данных бухгалтерского учета. Внимание при этом концентрируется на показателях успеха в денежном выражении. Речь идет, прежде всего, об обеспечении при-

были всего предприятия. Однако ограничение данной концепции чисто денежными показателями представляется слишком узким подходом.

Более широкую перспективу открывают *концепции с ориентацией на информацию*. Они выходят за рамки подхода, ориентированного на бухгалтерский учет, и охватывают всю целевую систему предприятия, включая не только денежные величины. Наряду с бухгалтерской используется чисто количественная и качественная информация, причем ее источником являются непосредственно хозяйственные области предприятия.

Основная проблема заключается в координации получения и подготовки информации с потребностями в ней. Поэтому в последние годы наметилось сближение точек зрения в пользу ориентированной на координацию концепции контроллинга. *Концепции с ориентацией на координацию* базируются на различии между системой управления и системой исполнения. Первичная координация исполнения управленческих решений является задачей самой системы управления. Вторичная координация внутри управленческой системы, разбиваемой на ряд подсистем, относится к контроллингу. В отношении объема его координационной задачи различаются две группы концепций — с ориентацией *на планирование и контроль* и ориентацией *на управленческую систему* в целом.

1. Концепции, ориентированные *на планирование и контроль*, нацелены на координацию планирования, контроля и информационного обеспечения, но характеризуются более широким спектром задач, чем подходы с информационной ориентацией.

Основоположник и главный представитель этого направления П. Хорват понимает контроллинг как подсистему управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения, поддерживая тем самым системообразующую и системоувязывающую координацию. Под *системообразующей координацией* он имеет в виду создание системных и процессных структур, которые способствуют согласованию задач, а под *системоувязывающей координацией* — координационную деятельность, которая осуществляется в рамках заданной системной структуры для решений проблем (а также как реакция на «помехи») и заключается в сохранении и адаптации информационных связей между подсистемами.

2. Концепции с ориентацией *на общеуправленческую систему* — в рамках данного подхода функция контроллинга состоит в коор-

динации всей управленческой системы для обеспечения целенаправленного руководства предприятием. Появление данной концепции было связано с тем, что координационные проблемы могут возникнуть внутри всех и между всеми подсистемами управленческой системы (включая организацию и персонал), поэтому координационная задача контроллинга была расширена. Выполняемая контроллингом функция — координация охватывает структуры всех управленческих подсистем, все процессы согласования между ними, а также координацию внутри самих подсистем.

Следует особо отметить, что задача контроллинга, понимаемая как координация системы управления, связана с многочисленными трудностями ее разграничения с вышестоящим понятием «управление предприятием», а также с другими управленческими функциями.

## Контрольные вопросы

1. Что понимается под системой маркетингового контроля?
2. Какова основная цель контроля ежегодных планов? В чем заключается анализ сбыта туристского предприятия?
3. Перечислите способы определения доли рынка. Какие факторы влияют на изменение доли рынка?
4. В чем состоит анализ маркетинговых расходов и объема продаж?
5. Какова роль финансового анализа в маркетинговом контроле деятельности туристского предприятия?
6. Какие две основные системы оценок используются в процессе маркетингового оценочного анализа?
7. Каковы основные этапы контроля прибыльности туристского предприятия?
8. Охарактеризуйте основные направления контроля, используемые при определении эффективности деятельности службы маркетинга.
9. В чем состоит основная цель ревизии маркетинга? Что такое маркетинговый аудит? Его основные черты.
10. Дайте сравнительную характеристику внешнему и внутреннему аудиту.
11. Охарактеризуйте такие направления ревизии маркетинга, как переоценка качества маркетинга и переоценка этической и социаль-



ной ответственности маркетинговой деятельности на туристском предприятии.

12. В чем состоят проблемы становления контроллинга как отдельной дисциплины? Чем обусловлена необходимость его возникновения?
13. Дайте определение понятию контроллинг. Функции контроллинга.
14. Что представляют собой структура и содержание контроллинга? Основные инструменты контроллинга.
15. Что понимают под концепцией контроллинга? Перечислите ее базовые положения.
16. Охарактеризуйте основные группы концепций контроллинга.

## 13. МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ

---

### 13.1. Внешнеэкономический маркетинг — особая составная часть маркетинга туристского предприятия

*Внешнеэкономическая деятельность фирмы* — это одна из сфер ее хозяйственной деятельности, связанная с выходом и функционированием на внешних рынках. Эффективность внешнеэкономической деятельности, как и экономической активности вообще, тесно связана с целями и методикой использования инструментов маркетинга. Причем его международные аспекты значительно актуализируются в связи с тем, что в настоящее время для международного туристского рынка характерна жесткая конкурентная борьба за потребителя, рынки сбыта и сферы влияния.

Возникновение и развитие концепции международного маркетинга как своеобразной системы маркетинговой деятельности приходится на 1960–1970 гг. Именно к этому периоду сложились необходимые предпосылки к перестройке рыночной деятельности в международном масштабе на основе принципов маркетинга, доказавшего в предшествующий период свою действенность как эффективной системы корпоративного управления и средства конкурентной борьбы на национальных рынках.

*Международный маркетинг* является выражением деловой активности компаний, действующих на рынках с целью получения прибыли более чем в одной стране, с позиции наиболее полного удовлетворения требований как местных, так и иностранных потребителей.

Процесс выхода компании на зарубежные рынки и осуществления международной деятельности на них называется *интернационализацией*.

**В основе выхода предприятий и организаций сферы туризма на внешние рынки и развития международной маркетинговой деятельности лежат те же причины, что и в других отраслях экономики, такие как:**

- ◆ эффект масштаба производства. Туристская компания имеет больше экономических преимуществ за счет экономии от масштаба производства, если она расширяется не путем наращивания производства на своем единственном предприятии, а создает цепь хозяйствующих единиц. Эти цепи стягивают пространственно разделенные районы, генерирующие туристские потоки и принимающие их;
- ◆ высокие коммерческие риски операций на рынках путешествий. Туристские компании страхуют риски, расширяя географию своего представительства, а также спектр предлагаемых продуктов. Они выходят на внешние рынки стран, лидирующих по отправке или приему международных туристских потоков, открывают в них свои филиалы, создают транснациональные цепи. Для большей устойчивости они проникают в смежные секторы туризма;
- ◆ конкуренция со стороны действующих иностранных компаний (в том числе транснациональных);
- ◆ недолговечность туристских предприятий, главным образом отелей, вследствие утяжеленной структуры издержек, и турагентств, т. е. их частые банкротства и поглощения становятся массовыми в периоды экономических кризисов. Кроме них, прямой интерес в туризме часто обнаруживают фирмы других отраслей и сфер экономики: от пищевой и текстильной промышленности до черной металлургии, а также банковского сектора. Эти компании также получают прибыль от реализации турпродуктов;
- ◆ получение прибыли в твердой иностранной валюте;
- ◆ получение за рубежом ценных знаний (за счет кооперации деятельности с иностранным партнером);
- ◆ удовлетворение спроса своих потенциальных клиентов, присутствующих на зарубежных рынках, и др.

Однако наряду с этими факторами можно выделить специфические факторы интернационализации туристского бизнеса. Выход компании за национальные границы во многом предопределен своеобразием турпродукта, так как часть его соотносится со страной происхождения туриста, другая — со странами и регионами, лежащими на пути его следования и пересекаемыми транзитом, третья — со страной назначения. На рис. 13.1 показаны расходы международного туриста в постатейном и пространственном разрезах. Большая их часть (47%) приходится на дестинацию [4].

Страна происхождения туриста	%	Международное связующее звено	%	Страна назначения (дестинация)	%
Услуги турагентства	8	Авиаперевозка	30	Размещение	22
Другие услуги (в том числе информационные)	3	Покупка товаров (в том числе в магазинах беспошлинной торговли)	5	Трансферы и путешествия по стране	13
Налоги	2			Покупки	12
Всего (без налогов)	11	Всего	35	Налоги	5
				Всего (без налогов)	47

**Рис. 13.1. Структура расходов международного туриста на ближнюю поездку**

В связи с тем что товары и услуги, приобретаемые туристами, являются комплементарными, т. е. взаимодополняющими, их следует использовать совместно, чтобы достичь необходимого результата. Поставщик знает, что спрос на его продукт означает спрос и на остальные туристские товары и услуги. Поэтому, во-первых, каждый производитель, руководствуясь мотивом максимизации прибыли, стремится распространить свою деятельность на другие сферы туризма. Например, авиакомпании могут увеличить свою долю в туристских расходах путем интеграции производства с 30–35 до 93% (11 + 35 + 47).

Во-вторых, продажа инклюзив-туров, состоящих из нескольких элементов, прежде всего перевозки и размещения, приносит компании дополнительные выгоды, в частности экономию на маркетинге.

В-третьих, фирмы, базирующиеся в странах — генераторах туристских потоков, получают конкурентные преимущества благодаря хорошим знаниям туристского спроса и тенденций на рынках путешествий в этих странах и пользуются ими при реализации продуктов принимающих туристских центров.

Инициатива интернационализации производства в туризме исходит в значительной степени от стран — поставщиков туристов, которым она приносит наибольшие выгоды. Предположим, что существуют только три туристские компании *A*, *B* и *C*. Они являются национальными производителями турпродуктов в одноименных странах и не имеют зарубежных филиалов.

Компания *A* размещается в стране, генерирующей туристские потоки, и предоставляет весь комплекс услуг, связанных с выездом граждан за границу. Компания *C* базируется в стране назначения. Она организует прием иностранных посетителей и их обслуживание во вре-

мя пребывания в дестинации. Компания *В* принадлежит третьей стране, по территории которой туристы следуют транзитом. Эта фирма обеспечивает перевозку пассажиров из страны *А* в страну *С* через *В*.

Если бы каждая из трех компаний имела возможность приобрести две другие, то компания *А* получила бы доход  $11 + 35 + 47 = 93\%$  вместо прежних 11% (в 8,5 раза больше), компания *В* — 93 вместо 35% (в 2,7 раза больше), компания *С* — 93 вместо 47% (почти в 2 раза больше). Таким образом, компания *А* достигла бы наилучших экономических результатов (прироста дохода и, вероятно, прибыли) при интернационализации производства.

Основой для осуществления предприятием мероприятий на зарубежных рынках служит специально разработанный *комплекс международного маркетинга*. Данный комплекс составляют те же элементы, которые входят в комплекс маркетинга, осуществляемого на внутреннем рынке страны (рис. 13.2).



Рис. 13.2. Элементы комплекса международного маркетинга

Последние три элемента реализуют известные «4Р» комплекса маркетинга (маркетинг-микс).

Маркетинговые понятия, процессы и принципы — универсальные, и задача маркетолога такая же, как и у маркетолога, занимающегося внутренним рынком. Целью маркетинга является получение прибыли посредством продвижения, формирования цен и распространения продуктов. Однако реализация комплекса маркетинга на зарубежном рынке имеет специфические черты.

Разница между внутренним и международным маркетингом заключается не в различных концепциях маркетинга, а в среде, в пределах которой должны быть выполнены планы маркетинга.

Задача маркетолога, занимающегося международным маркетингом, более сложная, чем маркетолога, работающего на внутреннем рынке, поскольку маркетолог по международному маркетингу должен иметь дело, по крайней мере, с двумя уровнями неуправляемых факторов — факторов неопределенности, вместо одного. Неопределенность создается неуправляемыми элементами всех сред бизнеса, но каждая страна, в которой действует компания, добавляет свой уникальный набор неуправляемых факторов.

Фактически *международный маркетинг* представляет собой науку, способную формировать управляемые элементы маркетинговых решений (качество продукта, цена, продвижение и распределение) в рамках неуправляемых факторов рынка (конкуренция, политика, законы, поведение потребителей, уровень технологий и т. д.) для достижения заданных маркетинговых целей.

Среда международного рынка включает в себя следующие аспекты, представленные на рис. 13.3.

1. *Управляемые аспекты маркетинга* — качество товара, цены, продвижение, каналы распространения, сочетание которых при учете возможностей компании позволяет достичь запланированной прибыли.
2. *Внутренние неуправляемые аспекты* — отечественные аспекты (в родной стране), которые могут влиять на успех в действиях на внешнем (иностранным) рынке.
3. *Внешние (иностраные) неуправляемые аспекты* — полный набор неуправляемых факторов внешней международной среды.

Этот набор составляет главные аспекты неопределенности, с которыми должен совладать в разрабатываемой маркетинговой программе маркетолог, занимающийся вопросами международного маркетинга.



Рис. 13.3. Среда международного рынка туристских услуг

Выходя на внешний рынок, а затем усиливая на нем свои позиции, предприятие испытывает большую потребность в ясном понимании механизмов поведения покупателей и посредников, действий конкурентов, государственных организаций и др., так как благодаря такому пониманию рождается способность к адаптации на зарубежных рынках — залог дальнейшей эффективной деятельности на них.

Различия в международной ориентации и подходе к международным рынкам, на которых ведут деятельность компании международного бизнеса, могут быть описаны одной из трех концепций международного маркетингового управления (рис. 13.4).

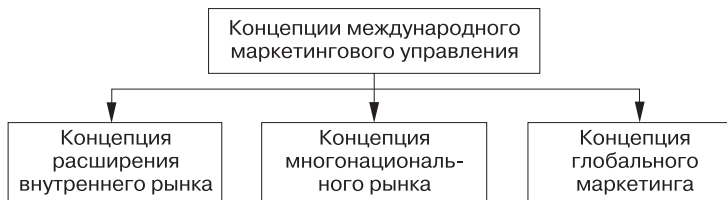


Рис. 13.4. Подходы к международным рынкам туристских услуг

- 1) *Концепция расширения внутреннего рынка.* Согласно этой концепции, фирма рассматривает свои международные операции как второстепенные, предназначенные для расширения внутренних операций на внутреннем отечественном рынке. Бизнес на внутреннем рынке является приоритетным, а продажи за рубежом рассматриваются как прибыльное расширение операций на внут-

реннем (отечественном) рынке. Отношение к международным продажам выражается следующей установкой: реализовать иностранным потребителям (клиентам) товар, предназначенный для внутреннего рынка, и сделать это в той же манере (подобной манере), как это коммерчески осуществляется на внутреннем рынке. В связи с этим компании занимаются поиском рынков, где спрос на продукцию подобен спросу на внутреннем рынке.

- 2) *Концепция многонационального рынка.* Компания, руководствующаяся этой концепцией, придерживается мнения, что рынки различных зарубежных стран имеют большие различия и что для достижения рыночного успеха на каждом отдельном рынке требуется своя индивидуальная программа и маркетинговая стратегия. Маркетинговое управление децентрализовано, филиалы компании действуют независимо друг от друга, каждый филиал — согласно своим маркетинговым целям и планам, а внутренний рынок и рынок каждой зарубежной страны имеют отдельные маркетинговые сегменты, возможно, с небольшими взаимодействиями среди них.
- 3) *Концепция глобального маркетинга.* На основе этой концепции целое множество рынков стран (независимо от того, будет ли это внутренний (отечественный) рынок и только один зарубежный рынок либо внутренний и 100 зарубежных) рассматривается как единый рынок. Компания, руководствующаяся этой концепцией или философией, обычно именуется глобальной компанией, а ее маркетинговая деятельность — глобальным маркетингом, и рынок этой компании охватывает весь мир. При этом группы предполагаемых покупателей с аналогичными потребностями определяют глобальные рыночные сегменты, и глобальная компания разрабатывает план маркетинга, направленный на стандартизацию продукции в широком смысле. Это может означать, что планом глобального маркетинга предусмотрен стандартизованный продукт для глобального рынка, при этом допускается адаптация продукта для рынков тех стран, этнические и социальные особенности которых требуют этой адаптации.

Таким образом, глобальный рынок — это то же самое, что внутренний рынок страны, но установленный во всем мире. С этой ориентацией компания пытается стандартизировать многие свои методики (подходы) и придать им практическую направленность во всем мире (на мировой основе). Определенные решения становятся приклад-



ными и применяются во всех странах. Пока другим фирмам требуется исследование и рассмотрение локальных особенностей рынков каждой зарубежной страны, глобальная компания рассматривает мир в целом как единый рынок и разрабатывает глобальную стратегию маркетинга.

## 13.2. Маркетинг глобализации деятельности турфирмы

Глобализация — это качественно новая, предельная фаза интернационализации хозяйственной жизни, начавшаяся еще в конце XIX — начале XX столетия. В международном туризме она находит проявление в разных формах:

- ◆ пространственном расширении мирового туристского рынка путем освоения новых туристских районов;
- ◆ ускоренном развитии межконтинентальных туристских обменов;
- ◆ увеличении числа поглощений и слияний туристских предприятий (глобальных объединений);
- ◆ транснационализации в туристском и гостиничном хозяйстве;
- ◆ заключении соглашений о международном сотрудничестве (стратегические союзы) в сфере туризма в различных формах;
- ◆ распространении глобальных компьютерных систем бронирования туристских продуктов;
- ◆ внедрении единых международных стандартов обслуживания туристов.

Процесс глобализации привел к образованию фирм-гигантов. Мировой туризм сегодня контролируют десять глобальных корпораций — *Carison Companies* и *American Express* (США), *Japan Travel Bureau* (Япония), *C & N Touristic* и *Rewe* (Германия), *Airtours* и *First Choice* (Великобритания), *Accor* (Франция) и *Group Kuoni* (Швейцария). Объем их ежегодных продаж равняется 2,5–17,4 млрд долл., им принадлежат огромные доли рынков. Так, например, пятерка ведущих туроператоров контролирует в Великобритании 90% рынка, Скандинавских странах — 88%, Австрии — 83%, Бельгии — 80%, Германии — 76%, Нидерландах — 70%, Франции — 58%.

В последнее время главное внимание в исследованиях уделяется двум основным *направлениям глобализации*: глобальным объединениям (корпорациям) и стратегическим союзам.

Идея формирования *глобальных объединений* начала активно пропагандироваться в США с середины 1980-х гг. Исследования, проведенные университетами и фирмами по управленческому консультированию США, характеризовали глобальное объединение как верное средство завоевания главных иностранных рынков и повышения конкурентоспособности транснациональных компаний Америки.

Среди ученых и специалистов нет единства взглядов на сущность глобальных объединений, их достоинства, недостатки и перспективы. Понятие «глобальное объединение» трактуется довольно широко и противоречиво, однако все многообразие взглядов можно свести к *двум подходам*, характеризующим сущность данного понятия:

1. В рамках первого подхода глобальное объединение рассматривается как работа в глобальном масштабе и координация деятельности всех отделений и филиалов вне зависимости от страны местонахождения компании. Это корпорация без родины. Глобальная компания рассматривает мир как глобальный рынок, на котором она продает глобальный, стандартизированный продукт.

2. В соответствии со вторым подходом глобальное объединение — это распоряжение огромными ресурсами по всему миру, глобальное мышление и локальные действия, разработка продукции, которая нужна всем, с учетом специфических потребностей клиентов отдельных регионов, адаптации продуктов (услуг) к определенным культурно-социальным потребностям.

Общее, что объединяет оба этих подхода, это цель, с которой они создаются: координация и интеграция деятельности предприятий в мировом масштабе в целях получения экономии от увеличения масштабов производства или приобретения опыта (обучения), использования преимуществ своей торговой марки и обслуживания международных поставщиков и клиентов.

Глобальные объединения образуются путем слияний, приобретений и поглощений организаций. Данный процесс объединения получил название *концентрации*, выражающейся в сосредоточении производства на все более крупных туристских предприятиях. Этот процесс характеризуется увеличением размеров предприятий и ростом доли крупных предприятий в общем выпуске продукции туристской отрасли. Большие предприятия постепенно вытесняют мелкие, занимая господствующие позиции на рынке. В их руках сосредоточивается огромная экономическая власть.

Процесс концентрации в туризме начался сравнительно недавно, только в 1970-х гг., однако он проходит очень бурно, охватив все сек-

торы туристской индустрии. Увеличение числа поглощений и слияний туристских предприятий характерно для современного этапа развития международного туризма. Во многих европейских странах (Великобритании, Германии, Франции, Испании) происходит глобальный дележ рынка путем приобретения компаний. В сферах размещения и общественного питания сформировались гигантские гостиничные и ресторанные цепи; среди туристских фирм выделился ряд туроператоров, установивших контроль над основными рынками организованных путешествий, а рынок воздушных перевозок оказался поделенным между ведущими авиакомпаниями мира.

Экономический эффект концентрации заключается в улучшении технико-экономических показателей производства продукции в результате увеличения размеров производства и предприятий (эффект масштаба производства). Сосредоточение больших производственных мощностей, материальных и трудовых ресурсов позволяет более эффективно и экономично использовать все основные элементы производства и на этой основе повысить производительность труда и снизить себестоимость продукции.

Современный этап развития туризма характеризуется наличием большого числа мелких предприятий. Во Франции численность обслуживающего персонала на 70% предприятий гостиничного типа не превышает 5 человек. Доля турагентств, на которых работает менее 6 человек, составляет 57,5%, в то время как 26 самых крупных турагентств страны с численностью персонала более 100 человек каждое составляют лишь 1,9% от общего количества. Причем экономический эффект от деятельности небольших агентств по сравнению с крупными компаниями не очень высок (табл. 13.1).

**Таблица 13.1**

**Сравнительная оценка деятельности мелких и крупных турагентств**

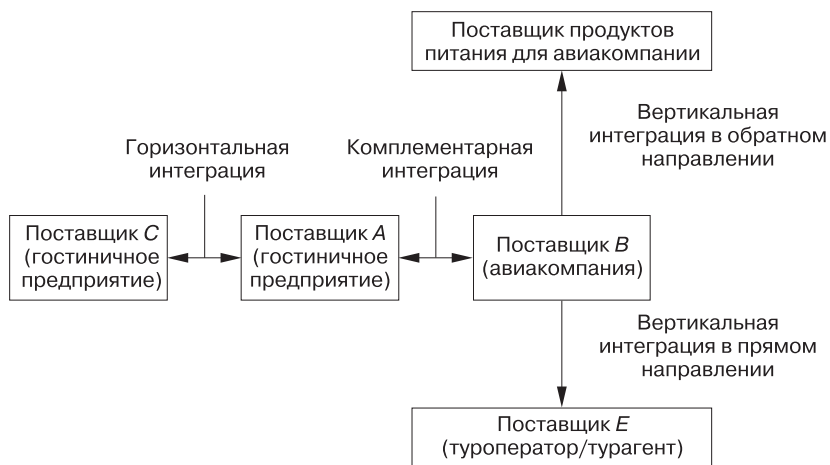
Экономические показатели	Мелкие турагентства	Крупные турагентства
Уровень занятости	13,9%	46,3%
Торговый оборот	8,4%	49,2%
Добавленная стоимость	9,5%	56,6%

Приведенные цифры свидетельствуют о заметной роли крупных фирм на рынке туристских услуг.

Сформировалось два основных пути концентрации производства в туриндустрии: *внутренний* и *внешний*. В случае *внутренней концентрации* укрупнение происходит в рамках отдельной хозяйствующей единицы вследствие внутреннего роста, тогда как *внешняя концентрация* проявляется в сотрудничестве (кооперации) или объединении (слиянии) широкого круга предприятий.

**Существуют три основные формы объединения:**

1. *Интеграция* — это объединение организаций, выпускающих одинаковую продукцию или оказывающих аналогичные услуги, так называемая *горизонтальная интеграция*, либо объединение предприятий, образующих единую технологическую цепочку, начиная от поставщика услуги и заканчивая организацией, реализующей конечные продукты (услуги), — *вертикальная интеграция* (рис. 13.5) [4].



**Рис. 13.5. Виды интеграции в туризме**

Самой ранней и распространенной формой считается горизонтальная интеграция. Основными целями горизонтальной интеграции на авиатранспорте является стремление авиакомпаний удержать клиентов на остроконкурентных рынках воздушных перевозок, снижение простоев транспортных средств путем совместной их эксплуатации, увеличение числа комбинаций маршрутов, доступ к новым сбытовым каналам, возможность использования глобальных компьютерных систем бронирования. Она принимает простые формы: партнер-

ство, обмен идентификационными кодами между авиакомпаниями, совместная рекламная деятельность, сотрудничество в рамках специальных поощрительных программ для часто летающих пассажиров. Специальные программы *FFP* закрепляют клиентов за определенными авиакомпаниями и препятствуют перетоку пассажиров к другим перевозчикам. В последнее время они превратились в мощный маркетинговый инструмент, эффективность применения которого возрастает многократно в случае его интеграции в глобальные стратегические альянсы. Поглощение одним перевозчиком другого встречается реже, поскольку оно связано с большими капитальными затратами.

Наибольшее распространение горизонтальная интеграция получила в гостиничной индустрии. Гостиничные и мотельные цепи получают экономический эффект благодаря централизованному управлению и особенно совместным маркетинговым усилиям, включая создание общих сбытовых служб, что способствует установлению контроля над потребительским спросом с целью приведения его в соответствие с фиксированным предложением.

Среди туроператоров и турагентов процессы горизонтальной интеграции часто протекают в виде слияний или путем приобретения контрольных пакетов акций. Подавляющая часть созданных таким образом крупных туроператоров и турагентств остается в пределах национальных границ и только некоторые образуют широкие международные цепи. Например, крупный британский туроператор *First Choice* в целях улучшения работы собственной агентской сети приобрел туроператоров: *Tours* — в Турции, *Nazar* — в Германии, *Marmara/Etapes Nouvelles* — во Франции, *Taurus* — в Австрии и Швейцарии и *Bosphorus* — в Бельгии.

В результате вертикальной интеграции образуются вертикальные маркетинговые системы, которые уже рассматривались в главе 9. В туризме вертикально интегрированные маркетинговые каналы получили широкое распространение. Инициатива их создания часто исходит от крупных туроператоров или от поставщиков туристских услуг. Повышенную активность здесь проявляют авиакомпании. Они проникают в смежные области, раздвигая рамки производственно-сбытового процесса в «прямом направлении» — к рынку потребителей (приобретение туроператора или турагентства) или в «обратном направлении» — к источникам услуг (покупка поставщика продуктов питания для авиапассажиров). В конечном счете авиакомпании сосредоточивают в своих руках управление всем технологическим процессом производства и реализации турпродукта.

Внедрение авиаперевозчиков в сферу деятельности турфирм составляет характерную особенность современного этапа развития индустрии путешествий. На туристском рынке Германии авиакомпания *Lufthansa* выступает в качестве одного из ядер, вокруг которого формируется своеобразный блок туроператорских и турагентских фирм. Авиакомпания *Air France* основала туристскую фирму *SOTAR*. Бельгийская авиакомпания *Sabena* организовала туристское предприятие *Transair international*, а швейцарская *Swissair* создала туроператорскую фирму *Kuoni*. Государственная железнодорожная компания Франции *SNSF* имеет туроператорскую фирму *Vacans 2000*, входящую в число 13 крупнейших турфирм Франции, на долю которых приходится 50% туристского рынка страны. Голландский туристский консорциум *HINT* был основан авиакомпанией *KLM*, морским концерном *NSU* и голландской железнодорожной компанией. В России авиакомпания «Аэрофлот» создала туристскую фирму «Мир аэрофлота».

Наряду с туроператорской и турагентской сферами деятельности воздушные перевозчики проникают в сектор размещения, включаясь в процессы *комплементарной интеграции*. Начиная с 1970-х годов практически все ведущие авиакомпании мира занимаются гостиничным бизнесом. *United Airlines* и *American Airlines*, *Lufthansa*, *British Airways* и *SAS* вкладывают капиталы в строительство и приобретение действующих отелей, выступая инициаторами создания гостиничных цепей. *Air France*, например, имеет цепь туристских деревень «Эльдорадо», работающих по принципу «все включено», гостиничную цепь «Меридиан», объединяющую 53 отеля в Европе, Америке, Африке, странах Ближнего Востока и на островах Индийского океана. По мнению руководства французской авиакомпании, собственные средства размещения позволяют увеличить количество авиаперевозок за счет того, что пассажиры могут всегда найти номер в отеле в нужном месте и в нужное время.

Аналогичную политику проводят предприятия других секторов индустрии туризма. Гостиничные компании проникают в сектор общественного питания. Туроператоры приобретают отели и мотели, чтобы гарантировать размещение своим клиентам, используя этот факт в качестве веского аргумента в пользу предлагаемых ими пакетов услуг. Туристские группы нередко расширяются путем объединения с автотранспортными предприятиями в целях повышения надежности наземных трансферов и выполнения экскурсионных программ. Они также могут создавать при себе объекты развлечений для привлечения потребителей.

2. *Диверсификация* — предполагает объединение функционально и технологически разнородных предприятий. Они принадлежат к близким, родственным отраслям.

Туристские компании редко простирают свои интересы за пределы отрасли. В основной массе они имеют небольшие размеры и недостаточно прочную финансовую базу для диверсификации. Инициатива диверсификации исходит, как правило, от предприятий других отраслей экономики. Их привлекает сфера туризма в силу ряда обстоятельств: низких барьеров выхода на рынок путешествий (включая невысокие капитальные затраты в ряде его секторов), ускоренного развития туристского бизнеса, сложившегося представления о туризме (часто ошибочного) как о каком-то очень приятном и легком виде деятельности. Кроме того, с ним связывается возможность компенсации убытков и рисков на предприятиях других отраслей, входящих в диверсифицированные компании.

В туроператорский сектор устремили свои капиталы крупные торговые центры в Германии, имея разветвленную сбытовую сеть, торговые фирмы *Neckermann*, *Kaufhof*, *Hertie* без значительных материальных затрат открывают офисы по продаже турпродукта, располагая их в своих универмагах.

3. *Конгломерат* — это объединение под единым финансовым контролем фирм (предприятий), не имеющих производственных связей и принадлежащих не только к разным видам производства, но и к различным сферам экономики.

В туризм устремляются капиталы нефтяных компаний (например, *AGIP*). Активное участие в туристской индустрии принимают финансовые структуры. В Нидерландах *RABO Bank* занимается туристскими операциями, в России страховая группа «Спасские ворота» основала туристскую компанию «Спасские ворота — Тур». Участник глобальной гостиничной индустрии — компания *Cendant*, чей доход от турбизнеса составляет 32%, владеет фирмой по аренде машин *Avis*, а с 2001 г. — глобальной сетью *Galileo*.

Формирование конгломератов зачастую позволяет избежать разорения организаций туристской индустрии, так как деятельность одних предприятий финансируется из прибыли предприятий других отраслей.

Для индустрии туризма, как и для других отраслей, характерен выход процесса концентрации предприятий за пределы национальных границ путем создания *транснациональных корпораций* (ТНК).

В соответствии с документами ООН к ТНК относятся компании, имеющие филиалы в двух и более странах независимо от юридической формы или сферы хозяйствования и осуществляющие координацию их деятельности.

В отечественной и зарубежной литературе известно несколько теорий, объясняющих феномен ТНК [4]. Все они исходят из максимизации прибыли как главного мотива иностранного инвестирования.

Согласно одной из них, условием международной миграции капитала является *различие норм прибыли и ставок процента*. Если бы все национальные экономики были в равной мере открыты притоку капитала, то следовало ожидать установления международной равновесной ставки процента, а компаниям было бы безразлично, где вкладывать инвестиции, лишь бы предельная эффективность использования капитала превышала ставку процента.

В действительности, существуют разного рода ограничения, которые препятствуют установлению единой процентной ставки в мире. Но там, где создаются условия для свободных переливов капиталов, международное движение капитала будет продолжаться до тех пор, пока предельная фондоотдача в стране — импортере капитала и стране базирования ТНК не станет равной. В каком количестве будет ввозиться капитал в страну, зависит от ряда факторов: размера процентной ставки, доходности инвестиций, открытости экономики, гарантий погашения долга и своевременности оплаты, величины и распределения рисков.

Другое объяснение феномену ТНК дает *эклектическая теория* интернационального производства английского экономиста Дж. Даннинга. Она пытается соединить три элемента: олигополистические преимущества фирмы, преимущества локализации (использования местных ресурсов и условий) и преимущества интернационализации.

Для прорыва на мировой рынок и выживания на нем компания должна располагать определенными олигополистическими преимуществами, будь то капитал, технология или управленческое мастерство. Благодаря им компания из страны *X* может иметь превосходство в производстве над местными фирмами в стране *Y* и получать сверхприбыли.

Второй элемент эклектической теории — преимущества локализации. Максимизируя прибыль, фирма решает, опираться ли ей на ресурсный потенциал страны базирования или использовать ресурсы страны — импортера капитала.



Третий элемент теории — преимущества интернационализации. Внедряясь в экономику той или иной страны, ТНК может организовать деятельность по-разному: либо сконцентрировать все в рамках корпорации, либо иметь дело с независимыми партнерами на рынке. Следовательно, проблема интернационализации сводится к выбору пути экономической экспансии — через внешнюю торговлю или посредством размещения прямых зарубежных инвестиций.

Таким образом, компании, в полной мере использующие преимущества олигополии, локализации и интернационализации, имеют все основания стать ТНК.

Некоторые специалисты объясняют феномен ТНК, опираясь на *теорию жизненного цикла продукта*. Согласно этой теории, компании создают интернациональные производственные системы под своим управлением, чтобы продлить жизненный цикл своего продукта.

Предположим, что в стране *X* выпуск какого-то продукта начался несколько лет назад и сегодня он находится на этапе спада. На рынке отстающей страны *Y* тот же продукт будет восприниматься как новейший и переживать стадию внедрения. Компания-производитель может организовать экспортные поставки продукта в страну *Y*, однако большую выгоду она получит, разместив там производственные линии. Подобный путь продления жизненного цикла продукта более применим к промышленным товарам, чем к услугам.

ТНК постоянно расширяют свое зарубежное присутствие, закономерно переходя от экспорта товаров и услуг к организации их производства за границей. ТНК осуществляют внешнюю экспансию, главным образом путем размещения прямого инвестирования капитала на зарубежный рынок, которое может осуществляться в двух видах:

1. *Вывоз предпринимательского капитала* на зарубежный рынок в форме прямых и портфельных инвестиций.

*Прямые инвестиции (direct investment)* предполагают покупку или приобретение полного контрольного пакета акций местной компании и, таким образом, организацию на зарубежном рынке собственного предприятия. Прямые инвестиции являются наиболее полной формой вовлечения компании в деятельность на зарубежном рынке. Преимущества такого способа формы выхода на зарубежный рынок состоят в следующем:

- ♦ вся прибыль от использования инвестиций принадлежит компании, и она может использовать ее по своему усмотрению;

- ♦ фирма может увеличивать свою прибыль по мере приобретения опыта работы на крупном зарубежном рынке благодаря использованию местного дешевого сырья, рабочей силы, экономии на транспортных расходах и др., а также расширяя сбыт и проводя эффективные маркетинговые мероприятия;
- ♦ платя налоги в бюджет иностранного государства и создавая рабочие места, компания может пользоваться налоговыми и прочими льготами;
- ♦ благодаря установлению тесных благоприятных отношений с поставщиками сырья, дистрибьюторами, агентами и потребителями фирма может лучше приспособливать свои товары, услуги и маркетинговые программы к особенностям зарубежного рынка, тем самым постоянно повышая свою конкурентоспособность на нем.

Главный недостаток прямого инвестирования состоит в том, что по мере вовлечения предприятия в такого рода деятельность растет риск от ухудшения экономической ситуации в стране пребывания, а также возможных негативных изменений в политической среде (спадов рыночной конъюнктуры, девальвации национальной валюты, экспроприации собственности и др.)

*Портфельные инвестиции (portfolio investment)* означают покупку акций местных предприятий, которых недостаточно для установления контроля над ними. Сегодня на мировом рынке услуг существуют многочисленные ограничения для иностранных инвесторов и экспортеров услуг. Во многих государствах введены дополнительные условия акционирования предприятий. Держателями 51% акций могут быть только граждане данной страны или юридические лица, зарегистрированные в ней.

2. *Вывоз ссудного капитала.* Компания может расширить свое зарубежное присутствие, предоставив заемные средства иностранной фирме. Этот путь менее эффективный, чем первый, а возникающие между субъектами экономические отношения не позволяют говорить о подлинной ТНК. Между тем компания, выдавшая ссуду, часто наделяется правом удержания имущества ссудополучателя до уплаты им долга или подписывает с заемщиком договор, позволяющий ей извлечь дополнительные выгоды, помимо ссудного процента.

Кроме того, ТНК осуществляет деятельность за границей через такую разновидность зарубежных филиалов, как *отделения*. Они хо-

тя и регистрируются за рубежом, но не являются самостоятельными компаниями с собственным балансом и полностью (на 100%) принадлежат материнской фирме, т. е. ТНК.

Большинство ТНК в туризме базируются в странах так называемой «Триады»: США, Западная Европа (Франция, Великобритания, Германия), Япония, генерируют туристские потоки и осуществляют зарубежное инвестирование.

В качестве примера можно привести германский концерн *Preussag*, владеющий ведущей туристской группой *TUI Group*, до 1997 г. занимавшийся судостроением и угледобычей. *Preussag* является бесспорным лидером в туризме как в Германии, так и в Европе. Его дочернее туристское предприятие *TUI Group* приносит более половины годового оборота группы. *Preussag* приобрел в 2000 г. в собственность за 2,8 млн евро одну из крупнейших британских туристских компаний *Thomson Travel Group*. Позднее *Preussag* приобрел 6% акций французской компании *Nouvelles Frontieres*, а также *GTT* — крупнейшего австрийского туроператора. В настоящее время группа *Preussag* ведет бизнес в трех секторах экономики — туризме, снабжении (в том числе морские перевозки) и промышленности (энергетика, строительство, металлургия).

Другая крупная немецкая компания *C&N Touristic* — главный конкурент *TUI*, образованная в 1999 г. после слияния чартерной авиакомпании *Condor* и группы *Neckermann Reisen*, является европейским туроператором «№ 2» с годовым оборотом 15,1 млрд евро. *C&N Touristic* купила французскую фирму *Havas Voyages*, а для того, чтобы иметь влияние на английском рынке, приобрела лидирующую в Англии компанию *Thomas Cook*.

Третья по величине немецкая компания *Rewe Touristic* в течение 2000 г. расширила свое присутствие на внутреннем рынке Германии путем приобретения компаний *DER*, *LTU* (включая 40% акций авиакомпании *LTU*) и ряда других.

Специалисты считают, что создание и управление глобальным объединением — это сложный процесс, требующий немало времени и ресурсов, поэтому многие компании за рубежом обращаются к другой форме организации международного сотрудничества — стратегическим союзам (альянсам).

В *стратегические союзы* входят компании, непосредственно не затрагивающие отношения собственности, сохраняющие свою автономию, с целью согласования и координации усилий в решении от-

дельных задач: в проведении маркетинговых исследований; разработке, производстве и сбыте услуг; подготовке персонала.

В рамках альянса продукт одной фирмы открывает возможность другой выйти на рынок и путем разделения финансового риска обе они уходят от банкротства при неблагоприятной экономической конъюнктуре.

В 2000 г. *First Choice* вошла в стратегический союз с круизной компанией *Royal Caribbean Cruises*, а также заключила альянс с испанской туристской компанией *Barcelý* для расширения операций на испанском рынке.

Самые крупные стратегические альянсы среди авиакомпаний — *Ster Alliance* (15 авиакомпаний, 317,6 млрд совокупного объема продаж), *Oneworld* (8 авиакомпаний, 209 млн пассажиров и 51 млрд долл. продаж), *Wings* (26,7 млрд долл. продаж) и др.

Суть стратегических союзов определяется такими понятиями, как «дружественные союзы», «конкуренция», «формы совместного предпринимательства с юридическим оформлением договоров, координацией действий партнеров». Характерной чертой стратегических союзов является наличие конкуренции (по крайней мере, потенциальной) между стремящимися сотрудничать предприятиями. Создание стратегических союзов — это промежуточная политика между открытой конкуренцией на рынке и полным слиянием фирм.

К основным формам подобных союзов относятся совместные предприятия и консорциумы.

*Совместные предприятия* (СП) часто создаются для выхода на зарубежный рынок, когда компания решает объединиться со своим зарубежным партнером, разделяя права собственности и контроль за деятельностью этого предприятия. Обычно СП существуют в двух видах: предприятия совместного владения (*joint venture*) и акционерные совместные предприятия (*joint equity venture*).

Создание совместного предприятия может явиться предпочтительным способом выхода на внешний рынок по следующим причинам:

- ◆ если фирма испытывает недостаток финансовых, технологических, управленческих и других ресурсов для самостоятельного освоения зарубежного рынка;
- ◆ если по политическим и экономическим мотивам правительство не допускает на свой рынок зарубежные фирмы или филиалы без участия местного капитала;

- ◆ когда компании по экономическим соображениям выгоднее объединиться с иностранной фирмой для совместного производства продукции, продажа которой обеспечит компании высокие прибыли благодаря низкой стоимости используемых местных ресурсов (сырья, рабочей силы и т. д.).

**Совместные предприятия дают инвестору следующие преимущества:**

- ◆ для СП практически во всех странах предусмотрен довольно либеральный режим: будучи зарегистрированными, они пользуются теми же правами, что и чисто национальные предприятия, долевое участие в уставном капитале СП снижает для инвестора риск, так как предполагает, что его ответственность ограничивается долей его участия в капитале;
- ◆ организационная форма акционерных компаний, преобладающая у СП, позволяет привлекать дополнительные (заемные) средства, т. е. ограничивает необходимость иметь достаточно высокий объем начального капитала;
- ◆ нередко привлечение местного партнера позволяет получить определенные льготы со стороны принимающего государства: льготные условия приобретения земельного участка, прямые государственные субсидии, налоговые льготы и т. д.

Однако при всех преимуществах использование СП для выхода и присутствия на зарубежном рынке имеет свои проблемы, основными из которых являются следующие:

- 1) между партнерами в СП могут возникнуть противоречия, связанные с различными точками зрения на использование прибыли предприятия, методы управления и осуществления маркетинговой деятельности, основные направления инвестиций и др.;
- 2) необходимость тесного партнерства при создании и финансировании совместного предприятия может затруднить осуществление транснациональной корпорацией собственной, универсальной для всех стран производственной и маркетинговой политики.

Создание *консорциумов* характерно в основном для гостиничных цепей: путем членства в таких организациях они получают доступ к услугам, ранее считавшимся привилегией интегрированных гостиничных цепей, при этом остаются самостоятельными в правовом и экономическом отношениях.

Главной целью, которую преследуют независимые отели при объединении в консорциумы, является проведение совместного маркетинга, а также снижение издержек при совместных централизованных закупках, проведение совместного отбора кадров и тренинг. Отели часто вступают в консорциум, чтобы стать абонентами глобальных компьютерных систем резервирования.

Однако консорциумы в отличие от гостиничных цепей не могут контролировать качество гостиничного продукта и ценовую политику отелей. Но по правилам членства каждый отель должен подвергаться детальной инспекции.

**В связи с этим выделяют четыре основных вида консорциумов:**

- ◆ полные консорциумы, обеспечивающие не только маркетинговые исследования и обслуживание, но и помогающие в управлении персоналом, проведении закупок;
- ◆ маркетинговые консорциумы, выполняющие маркетинговые исследования;
- ◆ консорциумы систем бронирования;
- ◆ направленные консорциумы, представляющие собой объединения отелей с авиакомпаниями и их системами бронирования.

Многие отели могут стать членами нескольких консорциумов одновременно. Однако сами консорциумы не приветствуют это и пытаются ограничить участие своих членов в других консорциумах с помощью специальных условий в соглашениях о членстве.

При заключении контракта с новым участником консорциума стараются привлечь гостиницу с большим опытом работы и с международными клиентами, с одной стороны; с другой стороны, консорциумы помогают гостиницам внедриться на новые рынки, что без участия в консорциумах сложно. Главная заслуга консорциума в том, что его члены приобретают уже всем известную на международном рынке торговую марку. С этой целью ряд российских гостиниц также входит в международные консорциумы: *Art Hotel* — в консорциум *Best Western Hotels*, «Аэростар» — в консорциум *Supranational Hotels*.

Сравнение двух направлений глобализации экономики показывает, что данные организационные формы имеют целый ряд преимуществ, которые позволяют туристским организациям: повышать качество реализуемого турпродукта; вкладывать средства в «экологически чистое» туристское производство; выявлять существующие ниши туристского рынка; диверсифицировать предлагаемые услуги

в рамках выбранной ниши или сегмента рынка; увеличивать индивидуализацию обслуживания потребителей (табл. 13.2) [34].

**Таблица 13.2**

**Сравнение организационных форм деятельности туристских организаций**

<b>Проблемы, решаемые следующими организационными формами:</b>		
<b>Глобальные объединения и стратегические союзы</b>	<b>Только глобальные объединения</b>	<b>Только стратегические союзы</b>
1. Возможность построения законченных технологических цепочек	1. Вероятность распада мелких и средних фирм	1. Распределение риска, связанного с разработкой и использованием новейшей технологии
2. Рациональная организация маркетинговых и научно-технических производств		2. Возможность преодоления антимонопольного законодательства и препятствий по поводу национальной принадлежности
3. Диверсификация производства для снижения риска		3. Сохранение формальной независимости компаний, входящих в союзы, что позволит рассчитывать на поддержку правительства и населения страны
4. Финансовая поддержка предприятий, ведущих разработку и освоение новой турпродукции или выходящих на новый рынок сбыта		
5. Снижение издержек производства		
6. Укрепление конкурентных позиций на рынке данного вида турпродукта		
7. Возможность более легкого обхода трудностей политического и административного характера		

Обобщая опыт ведения туристской деятельности зарубежными компаниями, следует подчеркнуть тенденцию создания многими из них собственной заграничной сети, умелое присоединение и использование сбытовых каналов партнеров по кооперационным и коалиционным соглашениям, что обеспечивает им прочные позиции на рынках зарубежных стран.

### 13.3. Специфика международного маркетинга в России

Для российских организаций и предприятий туристской отрасли с каждым годом все большую актуальность приобретает задача активного развития собственной международной маркетинговой деятельности. На российском рынке увеличивается число иностранных компаний, занимающихся туризмом. Процессы интеграции в РФ начались несколько лет назад с гостиничного хозяйства — появления гостиничных цепей и качественно новых стандартов обслуживания. Сейчас такие цепочки представлены в России довольно широко — *Sheraton, Marriott, Hilton, Hyatt, Inter-Continental, Accor, Meridien, Holiday Inn, Kempinski, Radisson* и др. Основной формой ведения бизнеса и концепцией развития для большинства из них является франчайзинг.

Российский рынок туристских услуг становится все более привлекательным для крупных европейских операторов. Первым вышел на российский рынок крупный оператор из Германии — *LTU Touristic*, входящий в холдинг *REWE Trading Group*. На международном рынке *LTU Touristic* работает под брендом *ITS*. Немцы создали в России дочернее предприятие «И-турс», в котором 70% уставного капитала принадлежит *LTU Touristic*, а 30% — российской «Авиалинии 400». «И-турс» было предоставлено право на использование бренда *ITS*. Новый туроператор позиционирует себя как многопрофильная компания.

Недавно на российском рынке появился еще один оператор из Германии — *Oeger Tours*, занимающий среди немецких турфирм позицию номер один на турецком рынке и владеющий 20 гостиницами на побережье Турции. Немецкая компания приобрела 49% акций у российского оператора *Deep Tour*, входящего в России в пятерку лидеров по Турции.



Активное внедрение иностранных компаний на российский рынок приводит к тому, что большая часть прибыли от международного туризма в России достается именно им. В связи с этим внешнеэкономические связи становятся все более заметной составной частью хозяйственной деятельности туристских предприятий и организаций.

В целом работа российских турфирм на международном рынке туризма сводится к двум основным *направлениям*: прием иностранных туристов в России (т. е. разработка и продвижение российского турпродукта на зарубежном рынке) и продвижение выездного туризма.

Российская Федерация обладает большими и разнообразными туристскими ресурсами, которые привлекали и привлекают к себе внимание иностранных туристов. Сегодня никто не может игнорировать или преуменьшать значение туризма для подъема национальной экономики. Однако результаты, достигнутые нашей страной в области международного туризма, остаются пока еще очень скромными. На долю нашей страны, согласно Концепции развития туризма в РФ на период до 2005 г., приходится примерно 1% мирового турпотока. По оценкам ВТО, потенциал России значительно выше. При соответствующем уровне развития туристской инфраструктуры она может принимать до 40 млн иностранных туристов в год против реальных 7 млн. Прием и обслуживанием иностранных туристов в РФ занимается несколько десятков российских туристских фирм, например «Академ-тур», которые весьма ограничены в материальных, финансовых, людских и управленческих ресурсах.

**Каналами продвижения и реализации российского турпродукта на зарубежных рынках могут быть [38]:**

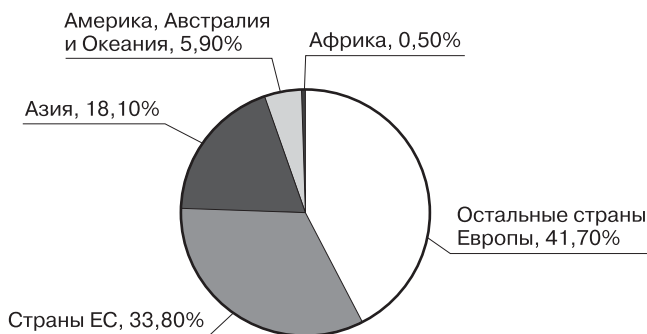
- ◆ создание или покупка в зарубежных странах, откуда планируется прием иностранных туристов, собственных турфирм, которые занимались бы рекламой и продажей туристских поездок в Россию. Однако это требует значительных финансовых средств, а учитывая ограниченность спроса на туристские поездки в РФ, трудно было бы рассчитывать на быструю окупаемость этих расходов;
- ◆ использование действующих иностранных турфирм-туроператоров, которые имеют хорошие позиции на своем национальном рынке туризма, обладают большим производственным потенциалом и могут быть заинтересованы в разработке российского направления.

Второй вариант уже давно широко используется как в нашей стране, так и в зарубежном туристском бизнесе. Он позволяет быстро и с наименьшими затратами продвинуть турпродукт на иностранных рынках, обеспечив при этом его хорошую реализацию.

Одной из самых острых проблем при продвижении российского турпродукта за рубеж является вопрос о выборе и идентификации туристского рынка, а в связи с тем, что зарубежный туристский рынок слишком удален от нас, он не так доступен, как внутренний. Для его изучения у российских турфирм нет ни необходимого инструментария, ни достаточных средств. Поэтому очень часто российские турфирмы интуитивно нащупывают рыночные ниши. К сожалению, такой способ редко приводит к быстрым и желательным результатам.

Общий рынок иностранного туризма неоднороден. Он распадается на рынки отдельных стран, которые, в свою очередь, характеризуются наличием различных субрынков, рыночных сегментов и ниш. Ни одна российская турфирма не в состоянии охватить рынки всех стран. Каждой турфирме приходится выбирать рынки одной или нескольких стран исходя из своих возможностей и интересов.

При выборе зарубежного рынка для российских турфирм актуально, в первую очередь, уделить внимание изучению потенциала турпоездов в РФ из Европы, Америки и некоторых стран Азии, так как именно эти регионы мира по-прежнему остаются основными генераторами международного туризма (см. диаграмму) [93].



Для России также могут представлять интерес в плане привлечения туристов страны, обладающие высоким потенциалом выездного туризма в целом. Как показывает статистика, Польша, Финляндия, Германия, США, Великобритания, Франция, Италия, а также страны Прибалтики являются (и в перспективе останутся) основными по-

ставщиками туристов в РФ. Поэтому для турфирм в РФ эти страны должны стать основной сферой применения маркетинговой стратегии.

При выборе сбытовых территорий или, иными словами, стран, откуда российские турфирмы могли бы планировать массовый приток иностранных туристов, имеют решающее значение следующие факторы [38]:

- ◆ благоприятное социально-экономическое положение, которое проявляется в высоком уровне благосостояния населения, росте его покупательской способности;
- ◆ лояльная государственная политика в отношении поездок своих граждан за границу, отсутствие административных ограничений в этой сфере;
- ◆ доступность рынка, которая определяется многими условиями: территориальной близостью к РФ, наличием хорошо развитой сети международных пассажирских перевозок, мобильных средств связи.

Например, в Австралии и странах Латинской Америки имеется достаточный потенциальный спрос на поездки в Россию, однако значительная удаленность этих государств от наших границ и большие тарифы на международные перевозки создают серьезные препятствия для активного использования нами туристских рынков этих стран.

С другой стороны, турфирмы Санкт-Петербурга находятся в очень выгодном положении по отношению к туристским рынкам Скандинавских стран (Финляндии, Швеции, Норвегии). Между Санкт-Петербургом и этими странами установлены и эффективно функционируют международные авиационные, железнодорожные, автомобильные и водные перевозки, налажена оперативная телефонно-телеграфная связь, отсутствует фактор разницы климатических условий и другие негативные факторы.

Поэтому можно наблюдать активную работу турфирм этого города по организации приема и обслуживания многочисленных туристских групп и индивидуальных из стран Северной Европы. То же самое можно сказать и о турфирмах Дальнего Востока, для которых наиболее доступными в силу вышеуказанных обстоятельств являются рынки Китая, Кореи, Японии и других стран Юго-Восточной Азии.

Наконец, большое значение имеют дружеские контакты по линии государственных, политических, экономических, культурных и дру-

гих связей между Российской Федерацией и выбранными странами, отсутствие в них негативной информации о России.

Весьма перспективным рынком въездного туризма в РФ становятся страны ближнего зарубежья, из которых поток туристов в Россию имеет тенденцию к увеличению.

Следует заметить, что экономический эффект приема туристов из стран ближнего зарубежья несколько не отличается от приема туристов из стран дальнего зарубежья. Туристы из стран ближнего зарубежья рассчитываются за предоставленные в РФ услуги иностранной валютой, способствуют загрузке предприятий туристского обслуживания и росту потребления туруслуг, созданию дополнительных рабочих мест в сфере туризма.

С другой стороны, географическая близость, широкие возможности использования международных транспортных связей, тесные экономические, культурные, этнические и другие контакты могут создать прочную основу для дальнейшего увеличения туристов из этих стран в РФ.

Подавляющее большинство российских турфирм в силу недостаточного профессионализма, отсутствия опыта, маломощности не смогли включиться в активную работу по приему и обслуживанию иностранных туристов. Они выбрали для себя более легкий бизнес, а именно: организацию поездок российских туристов за границу.

В сфере выездного туризма идут интеграционные процессы. Более крупные и сильные фирмы-туроператоры начинают консолидировать в своих руках значительную часть рынка за счет вытеснения более мелких и слабых фирм.

В России получила широкое распространение практика создания совместных предприятий (гостиницы «Рэдиссон Славянская», «Балчуг Кемпински», «Марко Поло Пресня», «Метрополь» и др.). В этом случае цепь становится инвестором проекта, привнося в него свой капитал, ноу-хау и участвуя в дальнейшем в прибылях отеля. Несмотря на явные преимущества функционирования сетевых организаций, в России до недавнего времени не было ни одной национальной гостиничной цепи. Объединения, существующие в России в настоящее время, — ГАО (государственное акционерное общество) «Москва» и *Best Eastern Hotels* — правильнее было бы назвать консорциумами или добровольными гостиничными цепями. Так, в настоящее время в *BEH (Best Eastern Hotels)* входят 280 гостиниц России и СНГ. Гостиницы, являясь членами такого консорциума, платят взносы в единый фонд, который идет на объединенную рекламную

и маркетинговую деятельность. Полностью сохраняется финансово-экономическая и управленческая самостоятельность гостиниц. Для того чтобы вступить в *ВЕН*, отель передает этому объединению право представлять свои интересы в системах резервирования и устанавливает для клиентов *ВЕН* цены на гостиничные номера на 20% ниже. Таким образом, основная цель вступления гостиниц в *ВЕН* — это возможность увеличения продаж путем приведения в каталогах гостиничной цепи, систем резервирования и т. д.

Появление и развитие отечественных гостиничных цепей находится только на стадии становления, однако уже можно назвать ряд российских гостиничных предприятий, претендующих на звание гостиничных цепей, среди них: *AMAKS grand hotels* — эта управляющая компания владеет 12 гостиницами в полной собственности, 2 — в долевой собственности; *Heliopark Hotel Management* — к началу 2005 г. к этой сети относилось 5 отелей; ОАО «Интурист отель групп» — к началу 2005 г. в полной и долевой собственности имела ряд гостиниц, а также 5 гостиниц под управлением.

Стратегические союзы между крупными туроператорскими фирмами в России себя не оправдали. В практической жизни эти объединения оказались просто поглощениями (например, ВАО «Интурист» поглотил «Бегемот»).

Однако на современном этапе процесс создания стратегических союзов характерен для турагентств («Метрополь — Экспресс», «Магазин горящих путевок» и другие). По отдельности турагентства реальную силу представлять не могут, поэтому они тяготеют к вступлению в различные альянсы (в большинстве случаев это франчайзинговые договоры).

В последнее время также стали появляться корпоративные структуры, в которые вливается ищущий доходов финансовый капитал.

Российские туристские организации не должны ограничиваться использованием какой-либо одной из организационных форм кооперации и интеграции туристской деятельности. Необходимо, учитывая конкретные условия на определенном рынке и детально приспосабливая их к собственным потребностям, применять в сочетании различные организационные формы.

Включаясь в процесс глобализации и предусматривая возможные негативные последствия вхождения отечественных фирм в мировое туристское пространство, Россия движется вперед к нормальным цивилизованным отношениям на рынке туризма.

## Контрольные вопросы

1. Что такое международный маркетинг? Каковы причины выхода туристского предприятия на внешние рынки?
2. Назовите основные элементы комплекса международного маркетинга туристского предприятия.
3. Определите сущность международной маркетинговой деятельности туристского предприятия и ее отличия от маркетинговой деятельности, осуществляемой на внутреннем рынке.
4. Каковы основные подходы туристского предприятия к международным рынкам? В чем состоят их принципиальные отличия?
5. В чем состоит сущность глобальных объединений?
6. Дайте определение понятию концентрация. Каковы пути концентрации в индустрии туризма?
7. Что представляет собой интеграция? Охарактеризуйте основные виды интеграции в туристском секторе.
8. Что понимается под диверсификацией?
9. Что такое конгломерат?
10. Каковы основные теории, объясняющие возникновение транснациональных корпораций?
11. В каких формах может осуществляться выход ТНК на международный рынок?
12. Что представляют собой стратегические союзы, их отличие от глобальных объединений?
13. Каковы формы существования стратегических союзов в индустрии туризма?
14. В чем особенности международного маркетинга предприятия сферы сервиса и туризма в России?

# ЛИТЕРАТУРА

---

1. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (в ред. Федеральных законов от 10.01.2003 № 15-ФЗ, от 22.08.2004 № 122-ФЗ).
2. *Аврин С. Б.* Системы комплексного обслуживания: аспект бизнес-процессов (на примере зарубежных систем бронирования авиаперевозок) // Директор. — 2001. — № 2.
3. *Александрова А. Ю.* Структура туристского рынка. — М.: Пресс-Соло, 2002.
4. *Александрова А. Ю.* Международный туризм: Учеб. пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2001.
5. *Армстронг Г.* Введение в маркетинг / Г. Армстронг, Ф. Котлер. — 5-е изд. — М.: Вильямс, 2000.
6. *Балабанов И. Т., Балабанов А. И.* Экономика туризма: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1999.
7. *Биржаков М. Б., Никифоров В. И.* Индустрия туризма: Перевозки. СПб., 2001.
8. *Биржаков М. Б.* Введение в туризм. — М.; СПб., 2001.
9. *Богалдин-Малых В. В.* Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного сервиса: туристические, гостинично-ресторанные и развлекательные комплексы: Учеб. пособие. — М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2004.
10. *Богданова С.* Ориентиры смещаются. Коммуникационные технологии в туризме // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2005. — № 11.
11. *Боголюбов В. С.* Экономика туризма: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. С. Боголюбов, В. П. Орловская. — М.: «Академия», 2005.
12. *Булатова М., Седова И.* Действовать по-деловому // Турбизнес. — 2004. — № 9.
13. *Бун Луис.* Современный маркетинг: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Экономика и управление»

- (060000) и «Коммерция» (351300) / Луис Бун, Дэвид Курту; Пер. с англ. [В. Н. Егорова]. — 11-е изд. — М.: ЮНИТИ-Дана, 2005.
14. *Вавилова Е. В.* Основы международного туризма: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005.
  15. *Вахмистров В. П., Вахмистрова С. И.* Правовое обеспечение туризма: учебное пособие. — СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2005.
  16. *Велединский В.* Туристский рынок сегодня: тенденции и перспективы // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2002. — № 4, № 5.
  17. *Ветитнев А. М.* Курортное дело: Учеб. пособие / А. М. Ветитнев, Л. Б. Журавлева. — М.: КНОРУС, 2006.
  18. *Восколович Н. А.* Маркетинг туристских услуг. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2001.
  19. *Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П.* Стратегическое управление: Учебник. — М.: Омега-Л, 2004.
  20. *Голубков Е. П., Голубкова Е. Н., Секерин В. Д.* Маркетинг: выбор лучшего решения. — М.: Экономика, 1993.
  21. *Гольдштейн Г. Я., Катаев А. В.* Маркетинг: Учеб. пособие. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999.
  22. *Двоскин С.* Насколько выгодно заниматься турбизнесом? // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2001. — № 1.
  23. *Двоскин С.* Как вывести фирму из кризиса и добиться успеха // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2001. — № 5.
  24. *Джанджугазова Е. А.* Маркетинг в индустрии гостеприимства: Учеб. пособие. — М.: Академия, 2003.
  25. *Дроздов А. В.* Экологический императив и рекреационная география // Вестник МГУ. Сер. 5. География. — 1987. — № 4.
  26. *Дурович А.* Маркетинговые исследования в туризме: Учеб.-практ. пособие / А. Дурович, Л. Анастасова. — М.: Новое знание, 2002.
  27. *Дурович А.* Маркетинг в туризме: Учеб. пособие. — 2-е изд. — Минск: Новое знание, 2001.
  28. *Дурович А.* Реклама в туризме: Учеб. пособие. — Минск: БГЭУ, 2000. 192 с.
  29. *Дэй Д.* Стратегический маркетинг. — М.: Эксмо-Пресс, 2002.
  30. *Ефимова О. П.* Экономика гостиниц и ресторанов: Учебное пособие / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова; Под ред. Н. И. Кабушкина. — М.: Новое знание, 2004.



31. *Ефремова М. В.* Основы технологии туристского бизнеса: Учеб. пособие. — М.: Ось 89, 1999.
32. *Ерохина Л. И.* Предприятия в сфере сервиса. Управление прогнозируемыми процессами (теория и практика): Учеб. пособие / Л. И. Ерохина, Е. В. Башмачникова. — М.: Флинта: МПСИ, 2005.
33. *Жукова М. А.* Индустрия туризма: менеджмент организации. — М.: Финансы и статистика, 2002.
34. *Жукова М. А.* Менеджмент в туристском бизнесе: Учеб. пособие. — М.: КНОРУС, 2005.
35. *Запесоцкий А. С.* Стратегический маркетинг в туризме. Теория и практика. — СПб.: СПбГУП, 2003.
36. *Здоров А. Б.* Экономика туризма: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2004.
37. *Ильина Е. Н.* Туроперейтинг: организация деятельности: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2000.
38. *Исмаев Д. К.* Маркетинг иностранного туризма в Российской Федерации. Теория и практика деятельности туристских фирм: Учебное пособие для вузов. — М.: Мастерство, 2002.
39. *Исмаев Д. К.* Основная деятельность туристской фирмы (на примере российского турбизнеса): Учеб.-практ. пособие. — М.: ООО «Книгодел»: МАТГР, 2005.
40. *Кабушкин Н. И.* Менеджмент туризма: Учеб. пособие. 2-е изд. — Минск: Новое знание, 2001.
41. *Карпова Г. А., Воронцова М. Г., Нотаров М. В., Воловода А. М., Рохмалева О. В.* Экономика современного туризма / Под ред. Г. А. Карповой. — М.; СПб.: Герда, 1998.
42. *Каурова А. Д.* Организация сферы туризма: Учеб. пособие. — СПб.: Герда, 2004.
43. *Карминский А. М., Оленев Н. И., Примаков А. Г., Фалько С. Г.* Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. — М.: Финансы и статистика, 1998.
44. *Квартальнов В. А.* Туризм: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2000.
45. *Квартальнов В. А.* Теория и практика туризма: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2003.
46. *Квартальнов В. А.* Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления. — М.: Финансы и статистика, 1999.

47. Кириллов А. Т., Маслова Е. В. Реклама в туризме: Учеб.-метод. пособие. — СПб., 2002. 109 с.
48. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Кантуревского. — СПб.: Питер, 2002.
49. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для вузов. — 2-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
50. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд.: Пер. с англ. — М.: Вильямс. 2005.
51. Лебедев О. Т., Филиппова Т. Ю. Основы маркетинга: Учеб. пособ. 2-е изд. — СПб.: ИД «МиМ», 1997.
52. Маркетинг / Под ред. проф. Уткина Э. А. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Изд-во ЭКМОС, 1998.
53. Маслова Т. Д. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н. — 2-е изд.. — СПб.; М.: Питер, 2002.
54. Международный маркетинг: Учебн. пособие / Н. И. Перцовский, И. А. Спиридонов, С. В. Барсукова; Под ред. Н. И. Перцовского. — М.: Высшая школа, 2001.
55. Менеджмент и маркетинг в социально-культурной сфере: Учеб. пособие. — СПб.: Книжный дом, 2003.
56. Менеджмент в XXI веке: Сборник научных трудов, статей и учебных материалов / Под общ. ред. В. И. Видяпина. — 3-е изд. — М.: Палеотип, 2005.
57. Менеджмент туризма: Основы менеджмента: Учебник / Л. И. Лукачева, В. А. Квартальнов, В. А. Исаев и др. — М.: Финансы и статистика, 2002.
58. Менеджмент туризма: Учебник / В. В. Васильев, А. А. Гвозденко, Ю. В. Забаев и др. — 2-е изд. — М.: РМАТ, 1998.
59. Менеджмент туризма: Экономика туризма: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2001.
60. Менеджмент туризма: Основы менеджмента: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2002.
61. Менеджмент туризма: Туризм как вид деятельности: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2001.
62. Минаев Д. В. Маркетинг в схемах и моделях. — Ростов н/Д: Феникс, 2004.
63. Моисеева Н. К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2000.

64. *Морган Н., Причард А.* Реклама в туризме и отдыхе: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 350700 «Реклама», 230500 «Социально-культурный сервис и туризм» / Н. Морган, А. Причард / Пер. с англ. Под ред. Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
65. *Морозов М. А.* Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме: Учебник для студ. высш. учеб. заведений / М. А. Морозов. — М.: Академия, 2004.
66. *Морозов М. А.* Информационные технологии в социально-культурном сервисе и туризме. Оргтехника: Учебник / М. А. Морозов, Н. С. Морозова. — 2-е изд. — М.: Академия, 2004.
67. *Моторин В.* Маркетинг по правилу четырех «П» // Турбизнес. — 2001. — № 2.
68. *Новиков В.* Всемирная торговая система и российский турбизнес // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2005. — № 12.
69. *Ополченев И. И.* Маркетинг в туризме: Обеспечение рыночной позиции: Учеб. пособие. — М.: Советский спорт, 2003.
70. Организация туризма: Учеб. пособие / А. П. Дурович, Н. И. Кабушкин, Т. М. Сергеева и др.; Под общ. ред. Н. И. Кабушкина и др. — Минск: Новое знание, 2003.
71. *Орлов А. И.* Менеджмент: Учебник. — М.: Знание, 1999.
72. *Осипов Д.* «Интурист» просчитал свое будущее // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2001. — № 6.
73. Основы туристской деятельности / Под ред. В. А. Квартальнова. — М., 2000.
74. *Панов И. Н.* Экологический туризм и его роль в устойчивом развитии территорий // Вестник МГУ. Сер. 5. География. — 1998. — № 6.
75. *Песоцкая Е. В.* Маркетинг услуг. — СПб.: Питер, 2000.
76. Планирование на предприятии туризма: Учеб. пособие для вузов / Е. И. Богданов, О. Н. Кострюкова, В. П. Орловская, П. М. Фенин; Под ред. Е. И. Богданова. — СПб.: Бизнес-пресса, 2003.
77. *Плотникова Н. И.* Комплексная автоматизация туристского бизнеса: Учебно-методическое пособие. — М.: Советский спорт, 2000.
78. *Рассо О.* Франчайзинг или уроки французского // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2005. — №1.
79. *Россихин Б.* Бизнес-планирование в туристской отрасли // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2002. — № 7.

80. *Рубанова И. Н.* Управление рынком туристских услуг: Учеб. пособие. — М., 2004.
81. *Саак А. Э., Пахомов Е. В., Тюшняков В. Н.* Информационные технологии управления: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2005.
82. *Савельев В.* Гулливеры и лилипуты. Российские и западные тур-операторы выступают в разных весовых категориях // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2005. — № 2.
83. *Савелы В. В.* составе эскадры. Франчайзинг как надежный способ организации турбизнеса // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2005. — № 6.
84. *Серебряков С.* Стратегия компании: строй, курс, политика // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2002. — № 4, 5.
85. *Сергеева Е.* Брендинг, или как рождаются звезды // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2005. — № 11.
86. *Старков М., Прайс Д.* Движущие силы электронного маркетинга // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2005. — № 11.
87. *Стаханов В. Н., Стаханов Д. В.* Маркетинг сферы услуг: Учеб. пособие. — М.: Экспертное бюро, 2002.
88. *Тарелкина Т., Ботова Е.* Планирование и отчетность как «альфа» и «омега» управления // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2003. — № 1.
89. *Темный Ю. В., Темная Л. Р.* Экономика туризма: Учебник. — М.: Советский спорт, 2003.
90. Толковый словарь туристских терминов: Туризм. Туристская индустрия. Туристский бизнес / Авт.-сост. И. В. Зорин, В. А. Квартальнов. — М.; Афины: UNFOGROUP, 1994.
91. *Томашев В.* Название и эмблема турфирмы и гостиницы. Защищать или рисковать? // Турбизнес. — 2004. — № 1.
92. *Одолин А.* Тонкости продаж. Арифметика наценки // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2004. — № 3.
93. Туризм и туристские ресурсы в России. 2004: Сб. статей / Рос-стат. — М., 2004.
94. Туризм и гостиничное хозяйство: Учебник / Под ред. засл. работника высшей школы, проф., д. э. н. Чудновского А. Д. 2-е изд. — М.: ЮРКНИГА, 2003.
95. *Чудновский А. Д., Жукова М. А.* Менеджмент туризма: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2002.

96. Чудновский А. Д., Жукова М. А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: Учеб. пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова. — М.: КНОРУС, 2005.
97. Чудновский А. Д. Информационные технологии управления в туризме: Учеб. пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова. — М.: КНОРУС, 2006.
98. Умнов А. «Из тени в свет перелетая...» // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2003. — № 4.
99. Успенская А., Чернышев А. Бренд — борьба за идеалы // Турбизнес. — 2003. — № 5.
100. Успенская А., Чернышев А. Бренд как смысл жизни потребителя // Турбизнес. — 2003. — № 12.
101. Ушаков Д. С. Прикладной туроперейтинг. — Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004.
102. Химина Т. Секретное оружие // Турбизнес. — 2005. — № 1.
103. Храбовченко В. В. Экологический туризм: Учеб.-метод. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2003.
104. Шугаев М. «Золотые рыбки» сетевого турбизнеса // Турбизнес. — 2004. — № 11.
105. Экономика и организация туризма. Международный туризм / Е. Л. Драчева, Ю. В. Забаев, Д. К. Исмаев и др.; Под ред. И. А. Рябовой, Ю. В. Забаева, Е. Л. Драчевой. — М.: КНОРУС, 2005.
106. Экспертно-аналитическая группа ЭКСПАНС. Дороги, которые мы выбираем, или О стратегии перспективного развития турфирмы // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2003. — № 3.
107. Экспертно-аналитическая группа ЭКСПАНС. Мы говорим «бренд», подразумеваем «успех» // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2002. — № 7.
108. Юркина Н. А. Введение в специальность: социально-культурный сервис и туризм. — М.: ГИНФО, 2002.
109. Яковлев Г. А. Экономика и статистика туризма: Учеб. пособие. — М.: РДЛ, 2002.
110. Янкевич В. С., Безрукова Н. Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / Под ред. В. С. Янкевича. — М.: Финансы и статистика, 2002.
111. Материалы сайта <http://www.tours.ru>.
112. Материалы сайта <http://www.avatar-media.ru>.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

---

## Приложение 1

### Контрольные вопросы

1. Становление теории и практики маркетинга: концепции управления маркетингом.
2. Понятие сущности маркетинга.
3. Индустрия туризма и ее структура.
4. Туристский рынок, его основные виды.
5. Рыночная модель социально-экономической системы туризма.
6. Закон спроса и предложения на туристском рынке.
7. Сущность и специфика маркетинга в туризме.
8. Современные тенденции развития маркетинга туристских предприятий.
9. Уровни и координация маркетинга в туризме.
10. Модель системы маркетинга, сущность ее основных структурных элементов.
11. Сущность маркетинговой информационной системы туристского предприятия и ее основных подсистем.
12. Классификация информации. Принципы формирования и использования информации.
13. Методы сбора первичной информации, их сравнительная характеристика.
14. Виды опросов, их преимущества и недостатки.
15. Формы опросов. Достоинства и недостатки опросов по почте, по телефону и личного интервью.
16. Разработка анкеты.
17. Виды и характеристика статистических методов в системе анализа информации.

18. Виды и характеристика математических моделей в системе анализа информации.
19. Сущность, содержание и формы маркетинговых исследований.
20. Среда маркетинга туристского предприятия, параметры, ее характеризующие.
21. Внешняя и внутренняя среда, сильные и слабые стороны туристского предприятия, возможности и угрозы, заключенные во внешней среде.
22. Матрицы *SWOT*- и *STEP*-анализа.
23. Конъюнктура рынка, основные этапы ее исследования.
24. Конъюнктурное прогнозирование. Виды и методы прогнозов.
25. Сущность и назначение сценария. Понятие емкости и доли рынка.
26. Понятие и виды конкуренции.
27. Факторы, оказывающие влияние на силу конкурентной борьбы в туристской отрасли.
28. Модель пяти сил конкуренции.
29. Элементы анализа конкурентов туристского предприятия.
30. Карта стратегических групп. Конкурентные стратегии.
31. Модель поведения потребителя. Факторы, оказывающие влияние на потребителей туристских услуг.
32. Процесс принятия решения о приобретении туристской услуги. Оценка удовлетворенности/неудовлетворенности потребителя.
33. Сущность стратегического маркетингового планирования туристского предприятия. Виды маркетинговых стратегий предприятий сервиса и туризма.
34. Текущее планирование маркетинга туристского предприятия.
35. Сегментация рынка туристских услуг, основные признаки сегментации.
36. Выбор целевого рынка туристских услуг: критерии, методы и стратегии сегментации.
37. Позиционирование туристского продукта.
38. Сущность понятия маркетинг-микс туристского предприятия.
39. Специфика туристского продукта.
40. Продуктовая стратегия туристского предприятия.
41. Жизненный цикл туристского продукта.
42. Продуктовый портфель туристского предприятия.

43. Матрица «рост — рыночная доля» Бостонской консалтинговой группы (БКГ-матрица).
44. Матрица Мак-Кинси (*General Electric*). Матрица Д. Абеля.
45. Разработка и внедрение на туристский рынок продуктов-новинок.
46. Способы организации туристского продукта (схемы работы туристического оператора по реализации и организации тура).
47. Особенности выбора партнеров — поставщиков туруслуг и заключение с ними договоров.
48. Особенности работы с *meet*-компанией.
49. Туристская документация.
50. Цена в комплексе маркетинга туристского предприятия.
51. Факторы ценообразования туристского продукта.
52. Методы ценообразования туристского продукта.
53. Стратегия и тактика ценообразования туристского продукта.
54. Сбытовая стратегия туристского предприятия.
55. Каналы сбыта туристского продукта.
56. Понятие и типы вертикальных маркетинговых систем.
57. Сущность маркетинговых коммуникаций.
58. Разработка коммуникационной стратегии туристского предприятия.
59. Сравнительная характеристика основных средств продвижения туристского продукта.
60. Имидж туристского предприятия.
61. Этапы развития внутрифирменной системы маркетинга.
62. Виды организационных структур отдела маркетинга на туристском предприятии.
63. Сравнительная характеристика организационных структур отдела маркетинга туристского предприятия. Принципы построения маркетинговой структуры.
64. Система маркетингового контроля на предприятиях сферы сервиса и туризма.
65. Направления контроля ежегодных планов.
66. Содержание контроля над прибыльностью.
67. Контроль над эффективностью деятельности службы маркетинга.
68. Стратегический контроль маркетинга туристского предприятия.



69. Контроллинг в системе маркетинга предприятий сервиса и туризма.
70. Внешнеэкономический маркетинг. Причины выхода туристского предприятия на внешние рынки.
71. Международный маркетинг туристских предприятий.
72. Понятие и формы глобальных объединений.
73. Транснациональные корпорации.
74. Сущность и формы стратегических союзов.
75. Специфика международного маркетинга в России.

## Приложение 2

### Контрольный тест

1. Важнейшей причиной, способствующей росту внимания к маркетингу со стороны туристских предприятий, явилось:
  - ◆ появление научных разработок и книг по маркетингу в туризме;
  - ◆ изменение рыночной ситуации;
  - ◆ подготовка специалистов по маркетингу в учебных заведениях;
  - ◆ указание органов государственной власти и управления.
2. Какая из перечисленных ниже концепций управления маркетингом уделяла основное внимание методам стимулирования с целью обеспечения максимального объема продаж?
  - ◆ производственная концепция;
  - ◆ концепция маркетинга;
  - ◆ концепция социально-этичного маркетинга;
  - ◆ концепция интенсификации коммерческих усилий;
  - ◆ концепция совершенствования продукта (услуги).
3. Экологический туризм — это:
  - ◆ весь спектр взаимодействия туризма с окружающей средой;
  - ◆ туризм, обращенный к природе, не наносящий ей ущерба (или минимизирующий ущерб), нацеленный на экологическое образование и просвещение, формирование дружественных отношений с природой;

- ◆ вид устойчивого туризма, который удовлетворяет нужды туристов сейчас, учитывая интересы принимающего региона, и позволяет сохранить эту возможность в будущем.
4. Основным объектом внимания в маркетинге являются:
- ◆ туристские продукты;
  - ◆ рекламные мероприятия;
  - ◆ нужды потребителей;
  - ◆ возможности туристского предприятия.
5. Наиболее важными особенностями маркетинга являются:
- ◆ агрессивный сбыт, поддерживаемый агрессивной рекламой;
  - ◆ осуществление политики низких цен с целью расширения сбыта;
  - ◆ комплексный подход к достижению поставленных целей, систематическое изучение требований рынка, адаптация к ним туристского продукта, активное воздействие на рынок;
  - ◆ систематический сбор информации о состоянии конкуренции.
6. Характерной отличительной особенностью фирмы-туроператора является:
- ◆ масштабная деятельность на международном рынке туристских услуг;
  - ◆ деятельность по формированию туристского продукта на основе комплектования услуг производителей в единый пакет;
  - ◆ деятельность по продвижению туристского продукта на рынок на основе рекламной кампании;
  - ◆ организация сбыта туристского продукта исключительно через агентства.
7. В каких случаях идет речь о предприятиях первичных, а в каких — о предприятиях вторичных услуг?
- ◆ в пригороде большого города открылся греческий ресторан;
  - ◆ автобусное предприятие делает летом три, а зимой — два рейса в неделю в определенный туристский регион;
  - ◆ семья П. сдает комнаты в своем доме приезжим гостям;
  - ◆ спортивная школа предлагает курсы ныряния.
8. Какую из характерных черт маркетинга услуг можно уменьшить с помощью стандарта обслуживания?
- ◆ неосвязаемость;
  - ◆ неразрывность производства и потребления;

- ◆ изменчивость качества;
  - ◆ неспособность к хранению.
9. Какие факторы оказывают влияние на изменчивость качества услуг?
- ◆ покупатель, его уникальность;
  - ◆ сезонный характер услуг;
  - ◆ персонал предприятия — его невысокая квалификация, слабая тренировка и обучение;
  - ◆ неотделимость услуг от того, кто их предоставляет.
10. Какие функции маркетинга в туризме выделяет ВТО?
- ◆ изучение ситуации на рынке, выбор посредников, установление цен;
  - ◆ оценка конъюнктуры рынка, реклама, стимулирование сбыта;
  - ◆ установление контактов с клиентами, развитие, контроль;
  - ◆ анализ туристского продукта, формирование сбытовой сети, участие в выставках.
11. Синергический эффект — это:
- ◆ смена туристского предприятия при повторных покупках;
  - ◆ формирование приверженности и преданности клиента продавцу;
  - ◆ реакция потребителя на рекламу;
12. К сфере некоммерческого маркетинга в туризме относятся:
- ◆ маркетинг фирмы-туроператора;
  - ◆ маркетинг гостиницы;
  - ◆ маркетинг транспортной организации;
  - ◆ маркетинг туристской ассоциации.
13. Основной маркетинговой функцией государственного органа управления туризмом является:
- ◆ разработка туристского продукта;
  - ◆ установление цен на туристский продукт;
  - ◆ организация взаимоотношений между туристскими предприятиями и поставщиками туристских услуг;
  - ◆ разработка стратегических национальных маркетинговых концепций.

14. Маркетинг туристских предприятий относится к сфере:
  - ◆ коммерческого маркетинга;
  - ◆ некоммерческого маркетинга;
  - ◆ противодействующего маркетинга;
  - ◆ стимулирующего маркетинга.
15. Какое из перечисленных ниже утверждений не является условием применения и эффективного развития маркетинга в туризме?
  - ◆ глубокое насыщение рынка услугами, т. е. существование рынка покупателя;
  - ◆ свободные рыночные отношения, т. е. возможность без административных ограничений выбирать рынки сбыта, деловых партнеров, устанавливать цены, вести коммерческую работу и т. д.;
  - ◆ отсутствие конкурентной борьбы;
  - ◆ свободная деятельность администрации внутри туристского предприятия по определению целей фирмы, стратегий, управленческих структур, распределению средств по статьям бюджета и т. д.
16. Комплексный подход к достижению поставленных целей как принцип маркетинга означает:
  - ◆ маркетинг решает проблемы производства туристского продукта в комплексе;
  - ◆ возможен выбор и реализация отдельных элементов маркетинга для достижения поставленных целей;
  - ◆ использование совокупности средств маркетинга во взаимосвязи и взаимообусловленности;
  - ◆ преимущественное использование рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта.
17. Определите порядок реализации концепции маркетинга на туристском предприятии:
  - ◆ выбор перспективного целевого рынка;
  - ◆ создание комплекса маркетинга;
  - ◆ разработка маркетинговой стратегии;
  - ◆ разработка вспомогательных систем маркетинга;
  - ◆ анализ рыночных возможностей.
18. Вставьте пропущенные слова в определении:

*Маркетинговая информационная система* включает в себя \_\_\_\_\_, оборудование и методы сбора, \_\_\_\_\_, анализа, оценки и распределения своевременной и достоверной \_\_\_\_\_, используемой при принятии маркетинговых решений.

19. Демоскопическая информация включает данные относительно:
  - ◆ состояния рынка туризма;
  - ◆ уровня цен на туристские продукты;
  - ◆ потребителей;
  - ◆ размера инвестиций.
20. Быстрота получения, относительная дешевизна получения и повышение эффективности использования данных — это достоинства:
  - ◆ вторичных данных;
  - ◆ первичных данных.
21. Релевантность как один из принципов формирования и использования информации предполагает:
  - ◆ ориентацию данных на конкретные цели и задачи;
  - ◆ получение сведений в точном соответствии со сформулированными требованиями и избежание работы с ненужными данными;
  - ◆ разработку системы показателей, которая исключает возможность противоречивых выводов;
  - ◆ реальное отражение в конкретный момент времени состояния маркетинговой среды.
22. К источникам внутренней маркетинговой информации относятся:
  - ◆ статистические издания, справочники;
  - ◆ законодательные и нормативные акты;
  - ◆ специализированные журналы и бюллетени;
  - ◆ деловая переписка, материалы ранее проведенных исследований.
23. Методами сбора первичной маркетинговой информации являются:
  - ◆ анализ статистических данных, бухгалтерских отчетов;
  - ◆ анализ справочной литературы, законодательных и нормативных актов;
  - ◆ опрос, наблюдения, эксперимент, имитационное моделирование;
  - ◆ оценка экономических обзоров и печатной рекламы.

24. Источником информации в специализированных (экспертных) опросах являются:
  - ◆ различные категории населения;
  - ◆ компетентные лица;
  - ◆ персонал предприятия;
  - ◆ клиенты фирмы;
25. К какому виду опроса относится метод фокус-групп?
  - ◆ повторные;
  - ◆ сплошные;
  - ◆ выборочные;
  - ◆ массовые.
26. Закрытые вопросы в анкете предполагают:
  - ◆ получение нестандартных ответов;
  - ◆ выбор ответов из полного набора вариантов, приводимых в анкете;
  - ◆ получение ответов по телефону;
  - ◆ получение ответов по почте.
27. Построение модели контролируемых и неконтролируемых факторов с целью изучения влияния изменений этих факторов на объект исследования — это:
  - ◆ опрос;
  - ◆ эксперимент;
  - ◆ имитационное моделирование;
  - ◆ наблюдение.
28. С помощью какого статистического метода анализа информации можно изучить зависимость между двумя и более переменными:
  - ◆ факторный анализ;
  - ◆ вычисление отдельных элементарных характеристик;
  - ◆ регрессионный анализ и корреляционный анализ;
  - ◆ средние величины;
29. Процесс маркетинговых исследований включает:
  - ◆ анализ информации, разработку рекомендаций, использование результатов;
  - ◆ сбор информации, анализ информации, определение целей и задач, представление результатов;

- ♦ определение целей и задач, отбор источников информации, сбор информации, анализ информации, предоставление результатов;
  - ♦ анализ информации, разработку рекомендаций, констатацию ограничений.
30. Примерная структура отчета о проведении маркетинговых исследований выглядит следующим образом:
- ♦ введение, результаты исследования, приложения;
  - ♦ введение, методология исследования, результаты исследования, констатация ограничений, выводы и рекомендации, приложения;
  - ♦ введение, констатация ограничений, результаты исследования, приложения;
  - ♦ методология исследования, результаты исследования, констатация ограничений.
31. Привлечение сторонних организаций к проведению маркетинговых исследований целесообразно:
- ♦ для выбора деловых партнеров;
  - ♦ проведения массовых опросов потребителей;
  - ♦ разработки тактики конкурентной борьбы;
  - ♦ обоснования цен на туристские продукты.
32. Ситуация, характеризующаяся высокой неопределенностью, складывается, когда:
- ♦ факторов мало, факторы схожи, факторы постоянно меняются;
  - ♦ факторов много, факторы не схожи, факторы постоянно меняются;
  - ♦ факторов много, факторы не схожи, не меняются;
  - ♦ факторов мало, факторы не схожи, не меняются.
33. Основными контактными аудиториями туристского предприятия являются:
- ♦ производители туруслуг, конкуренты, органы государственной власти и управления;
  - ♦ потребители, средства размещения, транспортные организации;
  - ♦ финансовые круги, СМИ, общественность, собственный персонал;
  - ♦ торговые предприятия, туристские ассоциации, СМИ.

34. Внутренняя среда маркетинга — это:
- ◆ поставщики, персонал фирмы, уровень инфляции;
  - ◆ ресурсы фирмы, потребители, конкуренты;
  - ◆ производство, конкуренты, контактные аудитории, потребители;
  - ◆ кадры, организация управления, финансы, маркетинг предприятия.
35. Чем различаются *STEP*- и *SWOT*-анализ?
- ◆ предметом *SWOT*-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом *STEP*-анализа — только ее внешняя макросреда;
  - ◆ *SWOT*-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а *STEP*-анализ — ее возможностей и внешних угроз;
  - ◆ *STEP*-анализ — это разновидность качественного, а *SWOT*-анализ — количественного анализа.
36. *SWOT*-анализ включает в себя:
- ◆ анализ возможностей организации и вероятных угроз;
  - ◆ анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
  - ◆ анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
  - ◆ все вместе взятое.
37. Платежеспособные потребители, имеющие доступ к туристским услугам, составляют часть:
- ◆ потенциального рынка;
  - ◆ действительного рынка;
  - ◆ квалифицированного рынка;
  - ◆ обслуживаемого рынка.
38. Конъюнктура рынка — это:
- ◆ деятельность конкурентов;
  - ◆ экономическая ситуация на рынке в определенный момент времени;
  - ◆ позиция фирмы на рынке.
39. Какой вид прогнозирования опирается на имеющуюся информацию для предвидения будущего?
- ◆ нормативно-целевое прогнозирование;



- ♦ прогнозирование, основанное на творческом предвидении будущего;
  - ♦ альтернативный подход;
  - ♦ экстраполятивный подход.
40. Сделайте прогноз объема продаж туров в Турцию на июль следующего года, используя метод экстраполяции по скользящей средней, если объем продаж в мае составил 120, в июне — 230, в июле — 90, в августе — 350, в сентябре — 300.
41. Рассчитайте объем продаж туров в Домбай на июль, если в июне объем продаж составил 230, в мае — 120, используя метод экспоненциального сглаживания при  $\alpha = 0,2$ .
42. Емкость рынка — это:
- ♦ число фирм, работающих на рынке;
  - ♦ соотношение спроса и предложения туристского продукта;
  - ♦ коммерческие условия реализации туристского продукта;
  - ♦ объем реализуемых на рынке туристских услуг в течение определенного промежутка времени.
43. Появление какого вида конкуренции связано с тем, что любая потребность может быть удовлетворена самыми разнообразными способами?
- ♦ маркетинговая;
  - ♦ видовая;
  - ♦ функциональная;
  - ♦ ценовая.
44. С помощью каких показателей может быть построена конкурентная карта рынка:
- ♦ на основе имеющихся конкурентных преимуществ;
  - ♦ в зависимости от используемой стратегии;
  - ♦ на основе соотношения цены и качества.
45. К внешним побудительным факторам среды, оказывающим влияние на потребителя, относятся:
- ♦ экономические; политические; культурные; социальные;
  - ♦ качество; цена; сбыт; коммуникации; персонал; процесс предоставления услуг; окружение;

- ♦ возраст и этап жизненного цикла; род деятельности; образование; экономическое положение; тип личности и самомнение; образ жизни потребителя.

46. Вставьте пропущенные слова в определении:

*Стратегическое планирование маркетинга* — это процесс разработки \_\_\_\_\_ маркетинга для достижения целей фирмы на основе поддержания стратегического соответствия между \_\_\_\_\_ фирмы и ее потенциальными \_\_\_\_\_ в сфере маркетинга.

47. Какая стратегия в соответствии с моделью Портера предполагает достижение конкурентных преимуществ по издержкам?

- ♦ стратегия дифференцированного маркетинга;
- ♦ стратегия массового маркетинга;
- ♦ стратегия целевого (концентрированного) маркетинга.

48. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

- ♦ эластичность спроса по цене высокая;
- ♦ эластичность спроса по цене низкая;
- ♦ эластичность спроса по цене нулевая.

49. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- ♦ в условиях массового спроса;
- ♦ когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
- ♦ когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности.

50. Стратегия концентрированного маркетинга особенно успешна:

- ♦ при торговле однородным товаром;
- ♦ при производстве товаров массового спроса;
- ♦ при оказании элитных услуг.

51. Что такое матрица Ансоффа?

- ♦ матрица, представляющая собой совокупность четырех стратегий: продуктовая дифференциация, ценовая дискриминация, более глубокое освоение рынка и развитие (расширение) рынка;
- ♦ матрица, содержащая стратегии, различие которых определяется двумя факторами: степенью новизны или традиционности рынка и степенью новизны или традиционности выпускаемого товара;

- ♦ матрица стратегических целей фирмы в среднесрочной и краткосрочной перспективе с учетом сил и слабостей фирмы;
  - ♦ матрица, содержащая стратегии организации на базе использования двух векторов роста: технологий изготовления товара (оказания услуги) и рыночной новизны или традиционности удовлетворяемой потребности.
52. Рассчитайте бюджет маркетинга исходя из следующих условий:
- ♦ бюджет прошлого года составлял 20 000 долл., а объем продаж в текущем году увеличился на 10%;
  - ♦ норматив затрат на маркетинг 2 долл. на 6 долл. продаж, прогноз продаж 1,2 млн долл.
  - ♦ главный конкурент увеличил расходы на маркетинг на 3%, бюджет прошлого года 30 000 долл.
53. Сегментацией рынка называется:
- ♦ определение емкости рынка;
  - ♦ выделение туристских продуктов, пользующихся наиболее высоким спросом на рынке;
  - ♦ выделение целевых групп потребителей, характеризующихся однородностью требований к предлагаемым на рынок продуктам;
  - ♦ выделение долей рынка фирм-конкурентов;
  - ♦ структурирование потребителей, заинтересованных в определенных товарах или услугах;
  - ♦ стратегия выборочного проникновения на рынок.
54. Целевой рынок туристского предприятия — это:
- ♦ рынок, имеющий рекламные возможности для роста объема продаж;
  - ♦ рынок, на котором обеспечивается продажа некоторого объема туристского продукта;
  - ♦ рынок, на котором предприятие реализует или собирается реализовывать свои цели;
  - ♦ рынок, на котором коммерческие операции отличаются нестабильностью.
55. Признак сегментации — это:
- ♦ характеристика поведения конкурента;
  - ♦ способ выделения сегмента на рынке;

- ◆ особенности конъюнктуры рынка;
  - ◆ критерий емкости рынка.
56. Потенциал сегмента рынка характеризуется:
- ◆ емкостью;
  - ◆ доступностью;
  - ◆ существенностью;
  - ◆ устойчивостью.
57. Полный охват рынка предполагает достижение конкурентных преимуществ:
- ◆ за счет обслуживания одного-единственного сегмента рынка;
  - ◆ по издержкам;
  - ◆ путем внедрения нового туристского продукта;
  - ◆ путем внедрения на новый сегмент рынка.
58. Стратегия концентрированного маркетинга — это:
- ◆ ориентация на обслуживание всего рынка;
  - ◆ ориентация на обслуживание новых потребителей;
  - ◆ внедрение на новые сегменты рынка;
  - ◆ ориентация на обслуживание одного сегмента рынка.
59. Избирательная специализация предполагает:
- ◆ обслуживание одного-единственного сегмента рынка;
  - ◆ обслуживание всего рынка;
  - ◆ внедрение на новые сегменты рынка;
  - ◆ обслуживание нескольких сегментов рынка, для каждого из которых разрабатывается собственный комплекс маркетинга.
60. Объясните выбор целевого сегмента на рынке туристских услуг, если имеются следующие данные:
- Уровень рентабельности услуг:
- ◆ по сегменту А — 12%;
  - ◆ по сегменту Б — 25%;
  - ◆ по сегменту В — 9%.

Объем предложения на рынке составляет 80% от объема спроса, или 6000 тыс. шт. в год, при этом в структуре спроса на сегмент А приходится 30% общего объема, на сегмент Б — 25% и на сегмент В — 45%, в структуре предложения, соответственно, 55%,

25% и 20%. Оценка изменений в состоянии спроса представлена в табл. 1.

**Таблица 1**

**Прогнозируемые тенденции изменения спроса на рынке туристских услуг**

Параметры	Оценка
Прирост численности сегмента А	+2
Прирост численности сегмента Б	–2
Прирост численности сегмента В	+5
Степень обновления продукции в отрасли	0
Благоприятные факторы для сегмента А	–4
Благоприятные факторы для сегмента Б	+2
Благоприятные факторы для сегмента В	+3
Неблагоприятные факторы для сегмента А	+5
Неблагоприятные факторы для сегмента Б	–5
Неблагоприятные факторы для сегмента В	0

61. Основными элементами туристского продукта являются:
  - ♦ тур, дополнительные туристско-экскурсионные услуги, товары;
  - ♦ туристский регион, транспортные услуги, услуги средств размещения, трансфер;
  - ♦ турпакет, комплекс услуг на маршруте, дополнительные туристско-экскурсионные услуги, товары.
62. Вставьте пропущенные слова в определении:  
*Продуктовая стратегия* — это деятельность по формированию \_\_\_\_\_ выпускаемой продукции и разработка направлений \_\_\_\_\_ продуктового ряда, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности туристского предприятия в целом.
63. Оптимизация структуры предлагаемых продуктов предполагает:
  - ♦ стремление к разработке продуктов-новинок;
  - ♦ сбалансированный набор продуктов, находящихся на разных стадиях жизненного цикла;
  - ♦ приверженность к «старым» продуктам.

64. Жизненный цикл продукта — это:
- ◆ интервал времени от момента приобретения до момента утилизации, прекращения существования товара;
  - ◆ интервал времени, в котором спрос на сезонный товар проходит все возможные фазы и возвращается к исходной точке;
  - ◆ процесс развития продаж товара и получения прибыли;
  - ◆ совокупность фаз внедрения товара на рынок, роста продаж, зрелости товара и спада продаж.
65. Концепция жизненного цикла продукта исходит из того, что:
- ◆ спрос на туристский продукт растет очень медленно;
  - ◆ спрос на туристский продукт растет очень быстро;
  - ◆ спрос на туристский продукт сохраняется на определенном уровне в течение длительного времени;
  - ◆ каждый туристский продукт проходит на рынке определенные стадии, характеризующиеся колебаниями объема продаж и прибыли.
66. Какую группу продуктов, в соответствии с ЖЦ товара, составляют продукты, призванные обеспечивать будущие прибыли предприятия, т. е. внедряемые на рынок?
- ◆ основную;
  - ◆ стратегическую;
  - ◆ поддерживающую;
  - ◆ тактическую.
67. Какая группа продуктов, в соответствии с БКГ-матрицей, характеризуется высокой относительной рыночной долей и высокими темпами роста спроса?
- ◆ «дойные коровы»;
  - ◆ «кошки»;
  - ◆ «звезды»;
  - ◆ «собаки».
68. Перечисленные далее шаги: определение желаемого образа фирмы; выявление уникального торгового предложения (УТП), обеспечение синтеза УТП и образа фирмы, характеризуют:
- ◆ жесткий подход к позиционированию;
  - ◆ описательный подход к позиционированию.
  - ◆ мягкий подход к позиционированию.

69. Что представляет собой понятие «марочный каннибализм»?
  - ◆ уменьшение объема продаж конкурентов за счет внедрения продукта-новинки;
  - ◆ уменьшение объема продаж известных, еще хорошо реализуемых продуктов за счет внедрения продукта-новинки;
  - ◆ оба варианта.
70. Направленность на решение определенной проблемы, удовлетворение конкретной нужды представляет собой:
  - ◆ турпродукт с подкреплением;
  - ◆ турпродукт в реальном исполнении;
  - ◆ турпродукт по замыслу.
71. В соответствии с матрицей «привлекательность — вероятность успеха», какую позицию характеризуют идеи, привлекательные для фирмы, но еще с малой вероятностью успеха:
  - ◆ «жемчужины»;
  - ◆ «распускающиеся почки»;
  - ◆ «тарелки с кашей»;
  - ◆ «проигранные дела».
72. С какой целью осуществляются стади-туры (обучающие туры)?
  - ◆ для ознакомления с новым туристским продуктом представителей средств массовой информации, авторитетных для целевых групп потребителей, а также турагентств, которые впоследствии будут осуществлять продажу данного продукта;
  - ◆ для получения реальной потребительской оценки;
  - ◆ для формирования представления о характеристиках нового туристского продукта у сотрудников отдела продаж самого туристского предприятия и представителей турагентств.
73. Какие из перечисленных ниже характеристик являются преимуществами прямой организации туров?
  - ◆ меньшие издержки (нет необходимости в длительных и частых телефонных переговорах, командировках и т. д.);
  - ◆ непосредственная ответственность туроператора за качество продаваемых услуг;
  - ◆ отсутствие необходимости переплачивать за посреднические услуги иностранным партнерам;

- ♦ упрощение или значительное облегчение процедуры международных переводов валюты.
74. Континентальный завтрак — это:
- ♦ легкий завтрак;
  - ♦ полный завтрак;
  - ♦ завтрак по методу самообслуживания;
  - ♦ завтрак в форме шведского стола.
75. Пансион как вид обслуживания включает:
- ♦ трехразовое питание;
  - ♦ размещение и трехразовое питание;
  - ♦ встречу и трансфер, размещение и трехразовое питание.
76. Определите, какой новый продукт, А или Б, имеет лучшую общую оценку, используя табл. 2, весовые коэффициенты:  $BK_1 = 3$ ;  $BK_2 = 6$ ;  $BK_3 = 2$ .
77. Определите, какой новый продукт, В или Г, имеет лучшую общую оценку, используя табл. 2, весовые коэффициенты:  $BK_1 = 2$ ;  $BK_2 = 3$ ;  $BK_3 = 1$ .
78. Определите, какой новый продукт, Б или Д, имеет лучшую общую оценку, используя табл. 2, весовые коэффициенты:  $BK_1 = 3$ ;  $BK_2 = 1$ ;  $BK_3 = 2$ .
79. Определите, какой новый продукт, А или Д, имеет лучшую общую оценку, используя табл. 2, весовые коэффициенты:  $BK_1 = 3$ ;  $BK_2 = 2$ ;  $BK_3 = 4$ .

Таблица 2

Показатели	Значения оценок новых продуктов				
	А	Б	В	Г	Д
1. Общие характеристики					
Потенциальная прибыль	1	0	5	2	0,8
Существующая конкуренция	0,3	1,5	1	0,5	2,0
Уровень инвестиций	0,8	1	3	0,4	3
Степень риска	0,4	3	2	1	4
2. Маркетинговые характеристики					
Соответствие маркетинговым возможностям	2	0	4	3	2



Показатели	Значения оценок новых продуктов				
	А	Б	В	Г	Д
Воздействие на существующую продукцию	1	0	2	0	1
Привлекательность для потребителей	0	4	0	1	0,2
Устойчивость к сезонным факторам	1	3	1	2	3
3. Производственные характеристики					
Соответствие производственным возможностям	0	2	2	0,1	0
Простота производства	1	0,5	3	1	0
Доступность ресурсов	1,5	1	4	2	1

80. Постановка цели ценообразования «максимизация текущей прибыли» возможна в условиях, когда:
- ◆ предприятие предлагает уникальный туристский продукт;
  - ◆ предложение превышает спрос;
  - ◆ на рынке присутствует большое количество аналогичных продуктов;
  - ◆ конкуренты придерживаются такой же цели.
81. К числу важнейших внешних факторов, принимаемых во внимание при разработке ценовой стратегии, относятся:
- ◆ уровень и динамика конкурирующих цен;
  - ◆ соотношение спроса и предложения;
  - ◆ чувствительность потребителей к цене;
  - ◆ все перечисленные.
82. Если эластичность спроса велика, то:
- ◆ объем продаж существенно увеличивается при незначительном понижении цены;
  - ◆ объем продаж существенно не растет при значительном понижении цены;
  - ◆ объем продаж не изменяется при понижении цены;
  - ◆ объем продаж снижается при понижении цены.
83. Низкий уровень цены при внедрении нового туристского продукта на рынок может быть обусловлен:
- ◆ низкой эластичностью спроса;

- ♦ наличием у продукта ряда привлекательных отличительных особенностей для потребителя;
  - ♦ непривлекательностью низкой цены для конкурентов;
  - ♦ превышением спроса над предложением.
84. Стратегия скользящей падающей цены является логическим продолжением:
- ♦ стратегии престижных цен;
  - ♦ стратегии «снятия сливок»;
  - ♦ стратегии цен проникновения на рынок;
  - ♦ стратегии преимущественной цены.
85. Незаметное, постепенное снижение цен предполагает осуществление следующих действий:
- ♦ повышение качества оказываемых услуг;
  - ♦ включение в стоимость тура новых дополнительных услуг;
  - ♦ сокращение сроков тура;
  - ♦ уменьшение размера комиссии агентствам.
86. В результате маркетинговых исследований предполагается увеличение доли фирмы на рынке с 10 до 12% при емкости рынка 17,5 тыс. штук. Рассчитать дополнительную прибыль фирмы в предстоящем году, если прибыль на одну единицу услуги составляет 27 440 руб., а емкость рынка не изменяется. Затраты на маркетинговые усилия в расчете на год составляют 182 тыс. руб.
87. Фирма производит и реализует одну услугу. Переменные издержки на единицу этой услуги составили ... (тыс. руб.):
- ♦ сырье, топливо и другие предметы труда — 200;
  - ♦ заработная плата — 160;
  - ♦ переменные производственные накладные расходы — 80;
  - ♦ переменные сбытовые накладные расходы — 40.
- Итого: 480.
- Цена единицы услуги — 600.
- Постоянные издержки составили 136 тыс. руб.
- Требуется определить, сколько единиц услуги должна реализовать фирма, чтобы обеспечить получение прибыли в размере 32 тыс. руб.
88. Фирма планирует оказать 10 тыс. единиц услуги. Средние переменные издержки на производство и реализацию услуги состав-

ляют 150 руб., постоянные издержки — 2500 тыс. руб. Фирма планирует получить прибыль в размере 500 тыс. руб. По какой цене следует продавать услугу?

89. Фирма оказывает одну услугу. Ее деятельность характеризуется следующими данными (тыс. руб.):

- ♦ выручка от реализации — 150;
- ♦ переменные издержки — 100;
- ♦ постоянные издержки — 40;
- ♦ прибыль — 10.

Определить пороговую выручку (критический объем продаж).

90. Фирма оказывает два вида услуг: А и Б. Данные ее деятельности представлены в табл. 3.

**Таблица 3**

**Выручка, издержки и прибыль при оказании услуг А и Б, тыс. руб.**

Показатель	Услуга А	Услуга Б	Всего
Выручка	910	740	1650
Переменные издержки	700	680	1380
Постоянные издержки			230
Прибыль			40

Требуется оценить положение фирмы, рассчитав пороговую выручку (критический объем продаж).

91. Фирма оказывает один вид услуг. Имеются следующие данные:

- ♦ постоянные издержки — 300 тыс. руб.;
- ♦ цена единицы услуги — 600 руб.;
- ♦ средние переменные издержки — 450 руб.

Необходимо определить:

- а) пороговую выручку (критический объем продаж);
- б) объем продаж, обеспечивающий прибыль фирмы в размере 150 тыс. руб.

92. Оператор планирует тур. Определить точку нулевой рентабельности, если:

- ♦ отпускная цена тура — 2100 руб.;
- ♦ переменные издержки по туру (проживание и питание в гостинице) — 1050 руб.;
- ♦ постоянные издержки (стоимость аренды автобуса) — 15 000 руб.

93. Определить отпускную цену исходя из следующих данных:
- ◆ переменные издержки по туру (проживание и питание в гостинице) — 1050 руб.;
  - ◆ постоянные издержки (стоимость аренды автобуса) — 15 000 руб.
  - ◆ предполагаемое количество туристов — 20 человек.

94. Оператор формирует собственный недельный чартерный рейс.
- ◆ стоимость чартера — 21 000 долл.;
  - ◆ вместимость воздушного судна — 155 человек;
  - ◆ 100 мест жестким блоком (с обязательной их оплатой) по средней цене 7 долл. в сутки;
  - ◆ 55 мест мягким блоком по цене 11 долл. с человека в сутки.

Определить точку нулевой рентабельности авиарейса, если предложения конкурентов на рынке на идентичный тур оцениваются в 260 долл.

95. Оператор планирует организовать чартерный рейс.
- ◆ стоимость чартерной перевозки — 29 000 долл.;
  - ◆ максимальная загрузка лайнера 155 человек;
  - ◆ минимальные рыночные возможности оценены в 106 человек;
  - ◆ средняя стоимость наземного обслуживания 130 долл. мягким блоком.

Определить отпускную цену тура и размер прибыли туроператора в случае превышения им минимально допустимой загрузки судна на 12%.

96. Туроператор планирует организовать летнюю чартерную цепочку (с регулярностью 10 дней):
- ◆ максимальная коммерческая загрузка лайнера 160 человек;
  - ◆ стоимость проживания — 11 долл. с человека;
  - ◆ стоимость чартерной перевозки 27 000 долл.;
  - ◆ норма прибыли не менее 35%.

Определить отпускную цену с учетом необходимости комиссионного вознаграждения агентам в размере 10%.

97. В течение зимнего сезона туристический оператор занимался организацией туров в Домбай. Издержки составляли:
- ◆ аренда офиса — 500 долл.;
  - ◆ оклад менеджеров и бухгалтера — 200 долл.;

- ◆ бюджет рекламной кампании — 200 долл.;
- ◆ услуги связи, Интернета, коммунальные платежи — 100 долл.;
- ◆ стоимость тура — 80 долл.;
- ◆ себестоимость тура — 65 долл.

Определить точку нулевой рентабельности.

98. Туроператор предлагает три вида туров:

◆ Тур 1:

себестоимость — 140 долл.;

отпускная цена — 160 долл.;

вероятность продажи — 0,5.

◆ Тур 2:

себестоимость — 220 долл.;

отпускная цена — 270 долл.;

вероятность продажи — 0,4.

◆ Тур 3:

себестоимость — 800 долл.;

отпускная цена — 900 долл.;

вероятность продажи — 0,1.

Ежемесячные постоянные издержки туроператора — 1000 долл.

Рассчитать нулевую рентабельность многопрофильного туроператора.

99. Вставьте пропущенные слова в определении:

Под *системой продвижения туристского продукта* следует понимать формирование \_\_\_\_\_ и использование комплекса \_\_\_\_\_, необходимых для доведения туристского продукта до потребителя.

100. Канал сбыта туристского продукта — это:

- ◆ работа по продаже туристского продукта;
- ◆ продажа по телефону;
- ◆ совокупность фирм или отдельных лиц, участвующих в продвижении туристского продукта до потребителя;
- ◆ продажа по каталогу.

101. Уровень канала сбыта — это:

- ◆ деловые партнеры туристского предприятия;
- ◆ поставщики туристских услуг;

- ◆ потребители;
  - ◆ посредник на пути туристского продукта к потребителю.
102. Что представляет собой селективное распределение как один из подходов для определения числа посредников на каждом уровне канала?
- ◆ число привлекаемых посредников больше одного, но меньше общего числа готовых заняться сбытом продукта;
  - ◆ предоставление турагентством права заниматься реализацией туристского продукта любому посреднику, имеющему желание и возможности;
  - ◆ на основании агентского соглашения, предоставляющего турагенту определенные привилегии.
103. В чем основное отличие вертикальных маркетинговых систем (ВМС) от обычного канала сбыта?
- ◆ контроль над каналами сбыта и обеспечение их управляемости;
  - ◆ объединение действий производителей, оптовых продавцов и розничных продавцов в единую систему;
  - ◆ количество участников.
104. В рамках какого типа ВМС все последовательные этапы производства и сбыта находятся в единоличном владении?
- ◆ а) договорные;
  - ◆ б) корпоративные;
  - ◆ в) управляемые.
105. Если турагент берет на себя часть туроператорских функций и продает собственный турпродукт, поглощающий продукт туроператора, то ответственность перед клиентом несет:
- ◆ туроператор;
  - ◆ туроператор и турагент;
  - ◆ турагент.
106. Основными элементами маркетинговых коммуникаций являются:
- ◆ реклама и стимулирование сбыта;
  - ◆ реклама, пропаганда, личная продажа, стимулирование сбыта;
  - ◆ стимулирование сбыта и пропаганда;
  - ◆ личная продажа и пропаганда.

107. Структура комплекса маркетинговых коммуникаций представляет собой:
  - ◆ использование рекламы и стимулирования сбыта;
  - ◆ использование стимулирования сбыта и пропаганды;
  - ◆ участие в выставках;
  - ◆ сочетание отдельных элементов продвижения.
108. На туристском предприятии маркетингом должны заниматься:
  - ◆ руководители предприятия;
  - ◆ все сотрудники;
  - ◆ сотрудники отдела маркетинга;
  - ◆ руководители туристских групп.
109. Целью какого элемента системы маркетингового контроля является проверка использования компанией маркетинговых возможностей?
  - ◆ стратегического контроля;
  - ◆ контроля прибыльности;
  - ◆ контроля ежегодных планов;
  - ◆ контроля эффективности маркетинговых мероприятий.
110. Допустим, годовой план предусматривал, что турпредприятие сможет реализовать 200 путевок на черноморское побережье по цене 200 долл. Общая выручка должна была составить 40 000 долл. Однако прогнозы фирмы не оправдались и она смогла продать лишь 150 путевок по цене 170 долл. и получила 25 500 долл. Отклонение в показателях сбыта составило 14 500 долл., или 63% от ожидаемого уровня. В какой степени «недопродажа» стала результатом снижения цены и в какой — результатом сокращения объема сбыта?
111. Процент покупок, которые покупатели совершают в вашей компании, от общего числа покупок во всех компаниях, характеризует:
  - ◆ потребительское проникновение;
  - ◆ потребительскую лояльность;
  - ◆ потребительскую селективность;
  - ◆ ценовую селективность.
112. Турфирма при реализации услуг ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 8000 шт. при емкости рынка в этом сегменте 24 000 шт.

Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастает на 2%, доля фирмы — на 5%.

Во втором сегменте доля фирмы составляет 6%, объем продаж — 5000 шт. Предполагается, что емкость рынка возрастает на 14% при сохранении доли фирмы в этом сегменте.

В третьем сегменте емкость рынка составляет 45 000 шт., доля фирмы — 0,18. Изменений не предвидится.

Определите объем продаж фирмы в настоящем году при вышеуказанных условиях.

113. Какая из концепций контроллинга базируется на различии между системой управления и системой исполнения?
- ◆ концепция с ориентацией на учет;
  - ◆ концепция с ориентацией на координацию;
  - ◆ концепция с ориентацией на информацию.
114. Глобальная тактика маркетинга предполагает:
- ◆ разработку стандартизированной продукции, методики (подходов) и придание им практической направленности во всем мире;
  - ◆ исследование и рассмотрение локальных особенностей рынков каждой зарубежной страны;
  - ◆ формирование отдельных маркетинговых стратегий для каждого отдельного рынка зарубежной страны.
115. Объединение организаций, оказывающих аналогичные услуги, или предприятий, образующих единую технологическую цепочку, — это:
- ◆ диверсификация;
  - ◆ конгломерат;
  - ◆ интеграция.
116. Какая теория объясняет феномен появления ТНК с помощью олигополистических преимуществ фирмы, преимуществ локализации (использования местных ресурсов и условий) и преимуществ интернационализации?
- ◆ эклектическая теория;
  - ◆ теория жизненного цикла товара;
  - ◆ теория, основанная на различии норм прибыли и ставок процента.



## Приложение 3

### Содержание теоретического курса

#### 1. Маркетинг как инструмент развития сферы сервиса и туризма в условиях рыночной экономики

Становление теории и практики маркетинга. Концепции управления маркетингом: производственная концепция, концепция совершенствования продукта, концепция интенсификации коммерческих усилий, концепция маркетинга, концепция социально-этичного маркетинга. Взаимосвязь туризма с природой и ее охраной. Экологический туризм. Понятие сущности маркетинга. Индустрия туризма и ее структура. Классификация туристских предприятий. Рынок туризма, классификация рынков. Рыночная модель социально-экономической системы туризма. Типы туристов. Туристский регион. Туристское предложение, его составляющие. Закон спроса и предложения на туристском рынке. Специфика маркетинга услуг. Общие характерные особенности услуг. Особенности туристского маркетинга. Современные тенденции развития маркетинга туристских предприятий. Концепция маркетинга взаимоотношений на туристском предприятии, уровни взаимоотношений с потребителями.

#### 2. Система маркетинга предприятия сферы сервиса и туризма, ее особенности

Уровни маркетинга в сфере туризма. Условия применения и эффективного развития маркетинга в туризме. Системный подход к пониманию сущности маркетинга предприятий сферы сервиса и туризма. Сущность составных элементов системы маркетинга туристского предприятия: цели, задачи, принципы и функции маркетинга в туризме.

#### 3. Система маркетинговой информации предприятия сферы сервиса и туризма

Сущность и структура МИС предприятий сферы сервиса и туризма. Классификация маркетинговой информации туристского предприятия. Принципы формирования и использования информации в системе управления маркетингом туристского предприятия. Характеристика систем внутренней и внешней информации предприятий сферы сервиса и туризма, источники их формирования. Достоинства

и недостатки синдикативной информации. Система сбора первичной информации, характеристика основных методов ее формирования. Виды и формы опроса, их преимущества и недостатки. Структура анкеты. Классификация форм наблюдения. Сущность системы анализа маркетинговой информации туристского предприятия. Характеристика статистических методов и математических моделей в системе анализа информации.

#### **4. Маркетинговые исследования рынка услуг**

Назначение маркетинговых исследований, принципы их проведения. Содержание процесса маркетингового исследования. Структура отчета о результатах маркетинговых исследований. Формы организации маркетингового исследования. Основные направления маркетинговых исследований туристского предприятия. Понятие среды маркетинга туристского предприятия, характер факторов ее функционирования. Внешняя среда предприятий сферы сервиса и туризма, возможности и угрозы внешней среды. Внутренняя среда туристского предприятия, основные объекты ее анализа, сильные и слабые стороны, заключенные во внутренней среде турпредприятия. Матрица *SWOT*-анализа. Матрица *STEP*-анализа. Основные направления исследования туристского рынка. Понятие конъюнктуры рынка, этапы ее исследования. Назначение конъюнктурного прогноза, его виды. Методы конъюнктурного прогноза. Назначение разработки сценария. Емкость туристского рынка. Понятие конкуренции и характеристика ее основных видов. Факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы в сфере туризма. Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Элементы анализа конкурентов М. Портера. Карта стратегических групп, алгоритм ее построения. Назначение маркетинговых исследований потребителей туристских услуг. Модель поведения потребителя туристского продукта. Факторы, оказывающие влияние на потребителей туристских услуг. Характеристика процесса принятия решения о приобретении туристской услуги. Методы оценки степени удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей.

#### **5. Маркетинговая стратегия предприятия сервиса и туризма**

Стратегическое маркетинговое планирование деятельности туристского предприятия. Понятие и виды маркетинговых стратегий предприятий сферы сервиса и туризма. Текущее планирование маркетинговой деятельности туристского предприятия. Методы разработки бюджета маркетинга.

## **6. Целевой маркетинг услуг социально-культурного сервиса и туризма**

Понятие сегментации туристского рынка, основные признаки сегментации. Разновидности и этапы сегментирования туристского рынка. Понятие и критерии выбора целевого рынка туристских услуг. Методы поиска оптимального количества целевых сегментов туристского рынка. Типы целевых туристских рынков. Факторы, влияющие на выбор стратегии охвата туристского рынка. Позиционирование туристского продукта, основные подходы к позиционированию.

## **7. Маркетинг-микс**

Сущность понятия маркетинг-микса, характеристика его основных составляющих. Принципы разработки комплекса маркетинга на туристском предприятии. Понятие, свойства и структура туристского продукта. Характеристика тура и его структурных элементов. Тур-пакет и его структура. Виды туров, их сравнительная характеристика. Продуктовая стратегия предприятий сферы сервиса и туризма. Концепция жизненного цикла туристского продукта. Продуктовый портфель туристского предприятия, его структура. Матрица «рост — рыночная доля» Бостонской консалтинговой группы (БКГ-матрица). Понятие и сценарии «марочного каннибализма». Уровни туристского продукта. Характеристика основных этапов процесса разработки нового туристского продукта. Способы организации туристского продукта. Контрагенты и схемы работы туроператора с ними (преимущества и недостатки). Характеристики деятельности российского туроператора, занимающегося выездным туризмом. Идентификация поставщиков туруслуг. Критерии оценки потенциальных партнеров. Особенности работы с *meet*-компанией. Туристская документация.

## **8. Политика цен на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма**

Понятие и функции цены. Виды цен в туризме. Уровни ценообразования на туристском предприятии. Характеристика основных этапов ценообразования на предприятиях индустрии туризма. Внутренние и внешние факторы ценообразования. Методы ценообразования. Ценовые стратегии турпредприятия. Тактика ценообразования.

## **9. Продвижение услуг сферы сервиса и туризма**

Сбытовая стратегия туристского предприятия, основные этапы ее разработки. Способы распространения товаров и услуг в туризме: прямой и опосредованный сбыт. Понятие и функции каналов распре-

деления для предприятия индустрии туризма. Характеристика уровней канала сбыта туристского предприятия. Подходы к определению числа посредников турфирмы. Понятие и виды вертикальных маркетинговых систем. Особенности агентского и лицензионного соглашений. Электронная коммерция. Глобальные зарубежные и российские распределительные системы.

#### **10. Маркетинговые коммуникации в туристском бизнесе**

Понятие, значение и схема коммуникаций на предприятиях сферы сервиса и туризма. Коммуникационная стратегия туристского предприятия, этапы ее формирования. Процесс воздействия коммуникаций на потребителей в зависимости от их степени готовности к покупке. Имидж туристского предприятия. Структура комплекса маркетинговых коммуникаций предприятий индустрии туризма. Сравнительная характеристика основных средств продвижения туристского продукта. Факторы, влияющие на формирование структуры маркетинговых коммуникаций. Имидж туристского предприятия. Фирменный стиль предприятия сферы сервиса и туризма, его основные элементы.

#### **11. Организация и деятельность маркетинговой службы предприятия сферы сервиса и туризма**

Характеристика основных этапов развития службы маркетинга. Виды организационных структур отдела маркетинга на туристском предприятии, их сильные и слабые стороны. Принципы построения маркетинговой структуры туристского предприятия.

#### **12. Маркетинговый контроль деятельности предприятия сервиса и туризма**

Понятие и виды контроля. Контроль ежегодных планов: анализ сбыта, анализ доли рынка, анализ маркетинговых расходов и объема продаж, финансовый анализ, маркетинговый оценочный анализ. Контроль над прибыльностью: основные объекты и этапы контроля. Контроль над эффективностью деятельности службы маркетинга: эффективность торгового персонала, эффективность рекламы, эффективность стимулирования сбыта, эффективность распределения. Ревизия маркетинга туристского предприятия. Сильные и слабые стороны внутреннего и внешнего аудита. Становление теории и практики контроллинга. Структура, содержание и функции контроллинга. Понятие и виды концепций контроллинга. Базовые положения контроллинга.

### 13. Международный маркетинг

Внешнеэкономический маркетинг, причины выхода туристского предприятия на внешние рынки. Международный маркетинг. Подходы туристского предприятия к международным рынкам. Понятие и формы глобальных объединений. Транснациональные корпорации. Сущность и формы стратегических союзов. Специфика международного маркетинга в России.

## Приложение 4

### Содержание практических занятий

#### Практическое занятие 1

#### Маркетинговые исследования потребителей предприятия сферы сервиса и туризма

Порядок проведения: класс разбивается на группы по 2 человека. Каждая группа самостоятельно должна разработать анкету для сбора маркетинговой информации.

**Целью разработки анкеты является получение от потенциальных потребителей следующей информации:**

- ◆ *личные сведения о потребителе:* возраст, пол, семейное положение, уровень дохода, образование, профессия, род деятельности и др.;
- ◆ *мотивы и потребности потребителя:* цели путешествия, возможные направления путешествий, средства размещения, класс обслуживания в гостиницах, местоположение отеля, категория номеров, вид транспорта, варианты питания и формы обслуживания в ресторане, наличие дополнительных услуг и др.;
- ◆ *формы отдыха:* организационные формы (групповой или индивидуальный тур); продолжительность путешествия (продолжительные поездки; непродолжительные поездки: транзитные поездки, однодневные поездки, кратковременный туризм); время года (сезон, межсезонье) и др.;
- ◆ *дополнительная информация:* состав и характеристики услуг, входящих в турпакет; расходы туристов на отдых; осведомленность потребителей о существовании турфирмы «Х», характеристики туристской фирмы «Х»; источник информации при выборе фирмы и др.

Примерный перечень и форма вопросов представлены в табл. 1.

**Таблица 1**

**Список вопросов анкетного метода сбора информации**

Форма вопроса	Примеры вопросов	Примечание
Открытые вопросы		
Полностью свободный ответ	Слышали ли вы о туристической фирме «А»? Каково ваше мнение о фирме «А»? Что вам нравится в товаре «Х» нашей фирмы и что нет? Какие вы знаете фирмы, выпускающие товар «Х»?	Ответ может быть дан в любой форме. Цель — понять мотивы и потребности клиента
Ассоциации со словами, зрительными и другими образами	Какие ассоциации вызывает у Вас фирма «А»?	Цель — установить связи между образами (символами, знаками)
Закрытые вопросы		
Альтернативный (дихотомный) вопрос	Покупая товар «А», вы выбираете товар нашей фирмы? <input type="checkbox"/> — да <input type="checkbox"/> — нет Вам знакома наша фирма как продавец товара «А»? <input type="checkbox"/> — да <input type="checkbox"/> — нет Удовлетворены ли вы предлагаемым в нашей туристской фирме выбором предлагаемых услуг? <input type="checkbox"/> — да <input type="checkbox"/> — нет Основных <input type="checkbox"/> — да <input type="checkbox"/> — нет Дополнительных <input type="checkbox"/> — да <input type="checkbox"/> — нет	Цель — сгруппировать анкетированных по одному критерию
Номинальная шкала	Укажите причины, по которым вы отказываетесь от покупок предлагаемых дополнительных туристско-экскурсионных услуг? <input type="checkbox"/> Отсутствие интереса <input type="checkbox"/> Высокая стоимость услуг <input type="checkbox"/> Ограниченный выбор	Цель — получить описание характеристик объектов

Форма вопроса	Примеры вопросов	Примечание
	<input type="checkbox"/> Недостаточная осведомленность о предлагаемых экскурсиях <input type="checkbox"/> Другое Какой источник информации является для вас приоритетным при выборе туристской фирмы? <input type="checkbox"/> Реклама <input type="checkbox"/> Советы друзей, знакомых <input type="checkbox"/> Предыдущий опыт <input type="checkbox"/> Другое Как часто вы путешествуете? <input type="checkbox"/> 1 раз в несколько лет <input type="checkbox"/> 1 раз в год <input type="checkbox"/> 2 раза в год <input type="checkbox"/> более 2 раз в год	
Ранговая шкала	Часто ли вы покупаете дополнительные услуги во время пребывания на курорте? <input type="checkbox"/> Да, очень часто <input type="checkbox"/> Достаточно часто <input type="checkbox"/> Скорее редко <input type="checkbox"/> Практически никогда	Цель — объединить информацию по нескольким признакам
Интервальная шкала	Ваш возраст: <input type="checkbox"/> От 18 до 23 <input type="checkbox"/> От 24 до 28 <input type="checkbox"/> От 29 до 35 <input type="checkbox"/> От 36 до 45 <input type="checkbox"/> От 46 до 60 <input type="checkbox"/> 60 лет и старше	Цель — сгруппировать анкетированных по одному критерию

Продолжение табл. 1

Форма вопроса	Примеры вопросов	Примечание
	<p>Величина вашего ежемесячного дохода составляет:</p> <p><input type="checkbox"/> Менее 100 долл.</p> <p><input type="checkbox"/> От 100 до 300 долл.</p> <p><input type="checkbox"/> От 300 до 500 долл.</p> <p><input type="checkbox"/> От 500 до 700 долл.</p> <p><input type="checkbox"/> От 700 до 900 долл.</p> <p><input type="checkbox"/> Более 900 долл.</p> <p>Отметьте приемлемую для вас стоимость туристских услуг.</p> <p><input type="checkbox"/> 100 долл.</p> <p><input type="checkbox"/> 300 долл.</p> <p><input type="checkbox"/> 500 долл.</p> <p><input type="checkbox"/> 700 долл.</p> <p><input type="checkbox"/> 900 долл.</p> <p><input type="checkbox"/> 1100 долл.</p> <p><input type="checkbox"/> 1300 долл.</p> <p><input type="checkbox"/> 1500 долл.</p> <p><input type="checkbox"/> более 1500 долл.</p> <p>Какую сумму вы готовы потратить на дополнительное туристско-экскурсионное обслуживание?</p> <p><input type="checkbox"/> Менее 50 долл.</p> <p><input type="checkbox"/> От 51 до 100 долл.</p> <p><input type="checkbox"/> От 101 до 150 долл.</p> <p><input type="checkbox"/> Более 150 долл.</p>	
	<p>Продолжительность вашего путешествия обычно составляет:</p> <p><input type="checkbox"/> Один день/ночь</p> <p><input type="checkbox"/> От 1 до 3 дней</p>	



Форма вопроса	Примеры вопросов	Примечание
	<input type="checkbox"/> От 3 дней до недели <input type="checkbox"/> От 1 до 2 недель <input type="checkbox"/> Свыше 2 недель	
Ранжирование альтернатив	<input type="checkbox"/> Отметьте значимость (1, 2 и т. д.) характеристик товара, принимаемых вами при покупке: <input type="checkbox"/> Качество предоставляемой услуги <input type="checkbox"/> Стоимость услуг <input type="checkbox"/> Уровень обслуживания <input type="checkbox"/> Учет личных, индивидуальных особенностей <input type="checkbox"/> Скорость предоставления услуги	Ранжирование характеристик объектов и т. д.
Балльная оценка	Дайте оценку (по 5-балльной системе) характеристикам нашего товара: <input type="checkbox"/> Качество предоставляемой услуги <input type="checkbox"/> Стоимость услуг <input type="checkbox"/> Уровень обслуживания <input type="checkbox"/> Скорость обслуживания	Получить прямую количественную оценку уровня реализации данной характеристики
Вопрос со шкалой оценок	Цена товара «Х» для вас: <input type="checkbox"/> Один из наиважнейших показателей <input type="checkbox"/> Достаточно существенный показатель <input type="checkbox"/> Имеет некоторое значение <input type="checkbox"/> Не имеет никакого значения	Получить оценку уровня реализации данной характеристики, которая может быть сопоставлена с количественной оценкой
Шкала Лайкерта	Туры, не рекламировавшиеся в средствах массовой информации, не заслуживают доверия. <input type="checkbox"/> Полностью не согласен <input type="checkbox"/> Не согласен	Цель — проверить гипотезу

Окончание таблицы 1

Форма вопроса	Примеры вопросов	Примечание
	<input type="checkbox"/> Не могу сказать <input type="checkbox"/> Согласен <input type="checkbox"/> Полностью согласен	
Семантический дифференциал	<p>Оцените, пожалуйста, следующие характеристики туристской фирмы «Х».</p> <p>Маленькая <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> большая</p> <p>Малоизвестная <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> известная</p> <p>Неудобное месторасположение <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> удобное месторасположение</p> <p>Медленное обслуживание <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> быстрое обслуживание</p> <p>Низкоквалифицированный персонал <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> высококвалифицированный персонал</p> <p>Большой ассортимент услуг <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> маленький ассортимент услуг</p>	Выяснить положение объектов относительно друг друга по заданным характеристикам. Дать оценку реализации характеристик относительно идеального значения
Шкала Стэпела	<p>Укажите, пожалуйста, насколько точно каждое утверждение описывает туристскую фирму «А». Вам необходимо выбрать числа с плюсом для утверждений, которые, на ваш взгляд, наиболее точно характеризуют фирму «А». Вам необходимо выбрать число с минусом для утверждений, которые, на ваш взгляд, не характерны для фирмы «А».</p> <p>+3 +2 +1 -1 -2 -3</p> <p>Предоставление высококачественных продуктов <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Удобное месторасположение <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Удобные часы работы <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Ассортимент услуг <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Высокая квалификация персонала <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Вежливость и доброжелательное отношение персонала <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	Модификация семантического дифференциала, преимущество в том, что освобождает от разработки биполярных пар

При сборе первичной информации каждая группа должна составить план выборки, благодаря которому отобранная совокупность будет отвечать целям и задачам, стоящим перед исследованием. Для этого необходимо правильно определить состав, структуру и объем выборки.

**Точность результатов опроса в значительной степени зависит от качества анкеты или бланка интервью. Для этого необходимо выполнять следующие рекомендации:**

- ◆ соблюдение требований к формулировке вопросов: простота, понятность, однозначность, нейтральность, конкретность;
- ◆ соблюдение принципов построения анкеты: инструкции и указания должны быть расположены до соответствующих вопросов; порядок вопросов — от простых к сложным, от общих к специальным;
- ◆ выбор оптимального объема анкеты: максимальное время, необходимое для заполнения анкеты, не должно превышать 20 минут;
- ◆ предварительная оценка качества анкеты путем апробирования ее в реальных условиях с целью исключения каких-либо неточностей;
- ◆ обеспечение привлекательности анкеты: использование четкого шрифта, наличие необходимого расстояния между вопросами, а также свободного места для ответов на открытые вопросы.

Результатом разработки анкеты должно стать получение сведений, необходимых туристскому предприятию для формирования представления о потенциальных туристах, выборе сегмента рынка, разработке адекватного потребностям потребителя туристского продукта.

Занятие рассчитано на 2 часа.

## Практическое занятие 2

### Маркетинговые исследования среды туристского предприятия

Порядок проведения: класс разбивается на группы по 2 человека для разработки бизнес-проектов. Каждая группа самостоятельно должна разработать бизнес-проект туристского предприятия.

При выборе типа предприятия (туроператор или турагент) и услуг, производимых им, следует учитывать информацию, полученную в результате маркетингового исследования потребителей (практиче-

ское занятие 1), а также конкурентную обстановку в городе/регионе, чтобы не дублировать имеющиеся в избытке предприятия.

Каждая группа должна провести анализ внешней среды предприятия: определить возможности и угрозы внешнего макро- и микро-окружения, степень динамизма и сложности факторов внешней среды. Провести анализ внутренней среды: сформулировать возможные сильные и слабые стороны предприятия. Результатом проведенного исследования является построение матрицы *SWOT*-анализа.

Занятие рассчитано на 2 часа.

### **Практическое занятие 3**

#### **Маркетинговые исследования конкурентов предприятия сферы сервиса и туризма**

Порядок проведения: класс разбивается на группы по 2 человека для проведения маркетингового исследования конкурентной среды туристского предприятия.

**Маркетинговое исследование конкурентов туристского предприятия включает в себя:**

- 1) Анализ структуры и динамики конкурентных сил с использованием модели М. Портера.
- 2) Построение конкурентного профиля туристского предприятия.
- 3) Построение карты стратегических групп.

В результате проведенного исследования каждая группа должна сделать выводы о степени конкуренции на рынке, выявить ближайших конкурентов туристского предприятия и выбрать оптимальную конкурентную стратегию маркетинга для туристского предприятия.

Занятие рассчитано на 3 часа.

### **Практическое занятие 4**

#### **Целевой маркетинг услуг социально-культурного сервиса и туризма**

Порядок проведения: класс разбивается на группы по 2 человека для проведения сегментации рынка туристских услуг и выбора целевого туристского рынка.

Каждая группа должна определить, сколько сегментов следует охватывать, попытаться описать каждый из выбранных сегментов рынка

(возраст, уровень дохода, профессию, мотив поездки и т. д.), сделать предположение о возможном размере выбранных сегментов (определить емкость рынка), выбрать стратегию охвата.

Занятие рассчитано на 2 часа.

## Практическое занятие 5

### Разработка тура. Позиционирование турпродукта

Порядок проведения: класс разбивается на группы по 2 человека для разработки тура, имеющего определенную цель. Каждая группа должна:

1. Составить программу тура по дням и часам. В программе должны быть предусмотрены размещение, питание, транспортировка, плановые мероприятия и экскурсии, свободное время. Дополнительные услуги.
2. Обосновать состав и количество туристов.
3. Выбрать способ организации тура, определить поставщиков услуг, обосновав свой выбор.
4. Составить основные положения юридического договора между туристской фирмой и туристом на основании типового договора на оказание услуг.

К существенным условия договора между туристским предприятием и туристом относятся [37]:

- ♦ информация о туроператоре, включая данные о лицензии, юридическом адресе предприятия и банковских реквизитах;
- ♦ сведения о туристе в объеме, необходимом для реализации турпродукта;
- ♦ информация о туроператоре на приеме, включая данные о лицензии, юридическом адресе предприятия, банковских реквизитах и контактных телефонах;
- ♦ информация о потребительских свойствах туристского продукта, программе пребывания и маршруте путешествия, об условиях безопасности туристов и сертификации туристского продукта;
- ♦ дата и время начала и окончания путешествия, его продолжительность;
- ♦ порядок встреч, проводов и сопровождения туристов;

- ◆ права, обязанности и ответственность сторон;
  - ◆ розничная цена туристского продукта и порядок его оплаты;
  - ◆ минимальное количество туристов в группе;
  - ◆ срок информирования туриста о том, что путешествие не состоится по причине недобора группы;
  - ◆ условия изменения и расторжения договора, порядок урегулирования возникших в связи с этим споров и возмещения убытков сторон;
  - ◆ порядок и сроки предъявления претензий туристом и др.
5. Построить карту позиционирования турпродукта.  
Занятие рассчитано на 3 часа.

## **Практическое занятие 6**

### **Политика цен на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма**

Порядок проведения: класс разбивается на группы по 2 человека. Каждая группа должна:

1. Провести анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на цену туристского продукта: определение цели маркетинга, типа рынка, анализ спроса (потолок цен), ценовая эластичность спроса.
2. Выбрать метод ценообразования.
3. Разработать калькуляцию тура исходя из стоимости услуг.
4. Определить цену тура, сравнить эту цену с рыночной.
5. Выбрать ценовую стратегию и тактику ценообразования (скидки).

Пример расчета стоимости тура (без стоимости авиаперелета) [41].

1. Общие условия.
  - 1.1. Сроки: Москва 4 дня — 3 ночи; Санкт-Петербург 6 дней — 5 ночей.
  - 1.2. Количество туристов в группе, включая переводчика, — 21 человек.
  - 1.3. Питание — полный пансион (завтрак, обед, ужин).
  - 1.4. Проживание — двухместные номера со всеми удобствами.
  - 1.5. Транспорт — комфортабельный автобус.
  - 1.6. Трансфер — аэропорт — гостиница — аэропорт.

- 1.7. При расчете цены применяют цены на услуги, установленные соответствующими предприятиями туристской индустрии, в расчете на одного человека, за 1 ч аренды автобуса.
2. Смета расходов турфирмы по приему туристов.

### 2.1. МОСКВА

Проживание — гостиница «Измайлово»:

$$30 \text{ долл.} \times 3 \text{ ночлега} \times 21 \text{ чел.} = 1890 \text{ долл.}$$

Питание — трехразовое:

$$20 \text{ долл.} \times 4 \text{ дня} \times 21 \text{ чел.} = 1680 \text{ долл.}$$

Экскурсионная и культурная программа (обзорная экскурсия по городу на автобусе, экскурсии в Кремль, на Красную площадь, посещение музеев, Большого театра):

$$45 \text{ долл.} \times 21 \text{ чел.} = 945 \text{ долл.}$$

### 2.2. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Проживание — гостиница «Нева»:

$$20 \text{ долл.} \times 5 \text{ ночлегов} \times 21 \text{ чел.} = 2100 \text{ долл.}$$

Питание — трехразовое:

$$20 \text{ долл.} \times 6 \text{ дней} \times 21 \text{ чел.} = 2520 \text{ долл.}$$

Экскурсионная и культурная программа (обзорная экскурсия по городу на автобусе, экскурсии в Эрмитаж, Петродворец, Мариинский театр, посещение музеев, Царского села (г. Пушкин)):

$$55 \text{ долл.} \times 21 \text{ чел.} = 1155 \text{ долл.}$$

### 2.3. Транспорт.

$$\text{Автобус: } 15 \text{ долл.} \times 8 \text{ дней} \times 6 \text{ чел.} = 720 \text{ долл.}$$

### 2.4. Переезд.

Поезд: Москва — Санкт-Петербург:

$$40 \text{ долл.} \times 21 \text{ чел.} = 840 \text{ долл.}$$

Поезд: Санкт-Петербург — Москва:

$$40 \text{ долл.} \times 21 \text{ чел.} = 840 \text{ долл.}$$

- 2.5. Услуги турфирмы (сопровождение группы, экскурсионное обслуживание, бронирование мест в гостиницах и авиабилетов) — 5% величины расходов:

$$5\% \times (1890 + 1680 + 945 + 2100 + 2520 + 1155 + 840 + 840) = \\ = 5\% \times 11970 = 599 \text{ долл.}$$

2.6. Прибыль турфирмы — 10% величины расходов:

$$10\% \times 1970 = 1197 \text{ долл.}$$

2.7. Общая стоимость тура без стоимости авиаперелета:

$$11970 + 599 + 1197 = 13766 \text{ долл.}$$

2.8. Стоимость путевки на 1 чел. (без стоимости авиаперелета):

$$13766/21 = 655,5 \text{ долл.}$$

Таким образом, на долю принимающей туристов фирмы приходится только 13% общей стоимости тура (без стоимости авиаперелета).

$$((599 + 1197)/13766) \times 100\% = 13\%.$$

Занятие рассчитано на 3 часа.

## Практическое занятие 7

### Разработка коммуникационной стратегии

Порядок проведения: класс разбивается на группы по 2 человека. На основе соответствующих стратегий в области продукта и цен каждая группа должна разработать соответствующую коммуникационную стратегию. Для этого необходимо:

1. Установить цели коммуникаций.
  2. Определить структуру комплекса коммуникаций — сочетание отдельных элементов продвижения (рекламы, личной продажи, пропаганды и стимулирования сбыта) в комплексе коммуникационной стратегии предприятия.
  3. Разработать бюджет комплекса коммуникаций: определить сумму ассигнований по каждому из элементов комплекса.
- Занятие рассчитано на 2 часа.



## Приложение 5

### Распределение часов по темам и видам учебных занятий

№	Наименование темы	Число часов
1	Маркетинг как инструмент развития сферы сервиса и туризма в условиях рыночной экономики	2
2	Система маркетинга туристского предприятия, ее особенности	2
3	Система маркетинговой информации туристского предприятия	2
4	Маркетинговые исследования рынка туристских услуг	4
5	Целевой маркетинг туристских услуг	2
6	Маркетинговая стратегия туристского предприятия	2
7	Маркетинг-микс	2
8	Политика цен на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма	2
9	Продвижение туристских услуг	2
10	Информационные технологии в туристском маркетинге	2
11	Маркетинговые коммуникации в туристском бизнесе	2
12	Организация и деятельность маркетинговой службы туристского предприятия	2
13	Маркетинговый контроль деятельности туристского предприятия	2
14	Международный маркетинг. Специфика международного маркетинга в России	4
15	Внешнеэкономический маркетинг — особая составная часть маркетинга	2
Итого		34

# ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

---

№	Практические занятия	Число часов
1	Маркетинговые исследования потребителей предприятия сферы сервиса и туризма: составление анкеты для сбора маркетинговой информации	2
2	Исследование среды маркетинга: определение возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон предприятия, составление матрицы <i>SWOT</i> -анализа	2
3	Маркетинговые исследования конкурентов предприятия сферы сервиса и туризма: анализ структуры и динамики конкурентных сил с использованием модели М. Портера, построение конкурентного профиля фирмы, карты стратегических групп рынка туристских услуг	3
4	Целевой маркетинг: сегментация рынка по группам потребителей	2
5	Разработка тура, позиционирование турпродукта	3
6	Политика цен на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма: расчет стоимости тура, разработка стратегии и тактики ценообразования	3
7	Разработка коммуникационной стратегии: выбор структуры комплекса коммуникаций, определение бюджета на коммуникационные мероприятия	2
Итого		17

*А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных*

## **Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме**

**Серия «Учебное пособие»**

Заведующий редакцией (Москва)  
Ведущий редактор  
Литературный редактор  
Художник  
Корректоры  
Верстка

*А. Попов  
М. Литвякова  
В. Пахальян  
Е. Дьяченко  
М. Котова, В. Макосий  
Л. Егорова*

ООО «Питер Пресс», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, 73, лит. А29.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93,  
том 2; 95 3005 — литература учебная.

Подписано в печать 17.07.06. Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Усл. п. л. 30. Тираж 3500. Заказ

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906».

195299, Санкт-Петербург, Киришская ул., 2.