

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ТУРБИЗНЕСЕ

Курс лекций

*Под ред. кандидата экономических наук
доцента Шахновича С.В.*

УДК 338. 48 (075. 8)
ББК 65. 433 я 73
Ш-431

Авторы-составители: зав. кафедрой, кандидат экономических наук **С.В. Шахнович**, ст. преподаватель, кандидат философских наук **А.Б. Козлова**, преподаватель **Е.С. Шахнович**

Рецензент: Кандидат сельскохозяйственных наук, доцент кафедры экономики и организации сельскохозяйственного производства УО «ВГАВМ» **Е.И. Бекиш**

Научный редактор: Зав. кафедрой, кандидат экономических наук **С.В. Шахнович**

Подготовлен в соответствии со стандартом, утвержденным Министерством образования РБ, и программой курса для студентов дневной формы обучения специальности «Музейное дело и охрана историко-культурного наследия (культурное наследие и туризм)». В курсе лекций раскрываются сущность туризма как объекта управления и реализации концепции маркетинга, система и структура управления туризмом, формы управленческой деятельности. Изложены основополагающие принципы формирования маркетинговой стратегии туристского предприятия и комплекс маркетинговых коммуникаций в турбизнесе, направления маркетинговых исследований и управление процессом труда в туристской фирме на их основе.

Курс лекций поможет студентам при подготовке к семинарским занятиям, тестовым опросам и сдаче экзаменов, а также тем, кто проявляет интерес к проблеме управления турбизнесом в Республике Беларусь.

УДК 338. 48 (075. 8)
ББК 65. 433 я 73
Ш-31

© Шахнович С.В., Козлова А.Б., Шахнович Е.С., 2009
© УО «ВГУ им. Машерова», 2009

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение.....</i>	4
<i>Тема 1. Туризм как объект управления и реализации концепции маркетинга</i>	5
<i>Тема 2. Система и структура управления туризмом. Направления маркетинговых исследований</i>	28
<i>Тема 3. Управление персоналом туристской фирмы</i>	62
<i>Тема 4. управление процессом труда в туристской фирме на основе маркетинговых исследований</i>	95
<i>Тема 5. Формирование маркетинговой стратегии туристского предприятия</i>	135
<i>Тема 6. Формы управленческой деятельности и комплекс маркетинговых коммуникаций</i>	170
<i>Тема 7. Стиль руководства туристской фирмой ...</i>	215
<i>Тема 8. Организация и контроль маркетинга на туристском предприятии</i>	228
<i>Тема 9. Эффективность менеджмента в туризме</i>	234
<i>Литература.....</i>	249

ВВЕДЕНИЕ

Туризм в настоящее время является одной из важнейших сфер социально-экономической деятельности, а рост индустрии туризма выступает локомотивом развития многочисленных отраслей экономики Республики Беларусь. Успех этой работы во многом определяется уровнем подготовки специалистов-менеджеров турбизнеса.

Цель курса «Менеджмент и маркетинг в турбизнесе» - дать студентам теоретические и практические основы управления турфирмой, с тем, чтобы они смогли их эффективно применить в управлении трудовыми и материальными ресурсами для производства услуг на туристских предприятиях..

Основные задачи курса лекций - познакомить студентов с основами менеджмента; сформировать у них знания и практические навыки маркетинговой деятельности, необходимые в условиях рыночной экономики; развить способности управления персоналом на основе использования современного инструментария менеджера (работа с информацией, научная организация труда, новейшие технические средства и т. д.). Курс лекций нацелен на развитие познавательных способностей студентов, активизацию соответствующей информационной потребности будет способствовать формированию у студентов критического экономического мышления и творческого решения управленческих проблем..

В курсе лекций раскрываются базовые понятия маркетинга в сфере туризма, инструменты маркетинга, рассматриваются концепции маркетинга, методы исследования и сегментации рынков, особенности изучения поведения потребителей, организации и планирования маркетинговых работ и их информационного обеспечения, особенности туристского спроса и туристского предложения, каналы реализации туристского продукта, брэнды в организациях индустрии туризма, конкурентные преимущества и проблема позиционирования на туристском рынке, маркетинговая политика туристской фирмы. Определенное внимание уделяется специфике туристской отрасли, связанной с потребителями туристских услуг, продажами в туристском бизнесе. Авторы раскрывают профессиональные требования к менеджеру по продажам туристского продукта, психологические аспекты продаж, этапы технологий продаж, типологию клиента, работу с трудными клиентами.

Курс лекций поможет студентам в изучении программного материала, при подготовке к практическим занятиям, экзаменам и туристической практике. Представляет интерес и для менеджеров, уже работающих в этой области.

ТЕМА 1. ТУРИЗМ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА

1. Основные понятия и категории туризма. Социально-экономическая сущность и содержание менеджмента и маркетинга в туризме

Туризм следует рассматривать как самый массовый феномен XX века, как одно из самых ярких явлений нашего времени, которое реально проникает во все сферы нашей жизни и изменяет окружающий мир и ландшафт. Это один из важнейших факторов экономики и представляет собой совокупность отношений и единство связей и явлений, которые сопровождают человека в путешествиях. Наибольшую значимость при определении туризма имеет следующее::

1. Изменение места (поездка в иное место отличное от постоянной среды обитания, исключая поездки в иную местность на работу или учёбу).
2. Пребывание в другом месте (место пребывания не должно быть местом постоянного или длительного проживания).
3. Оплата труда из источника в посещаемом месте (главной целью поездки не должно быть осуществление деятельности, оплачиваемой из источника в посещаемом месте).

Три этих критерия, положенные в основу определения туризма, являются базовыми. Учитывая их можно дать следующее **определение туризма**: «**Туризм** – это совокупность отношений, связей и явлений, сопровождающих поездку и пребывание людей в местах, не являющихся местами их постоянного или длительного проживания и не связанных с их трудовой деятельностью». **А деловые поездки и путешествия** с целью проведения свободного времени – это **перемещение** за пределы обычного места жительства и работы.

Туризм – сложная и многогранная деятельность. В его основе комплекс взаимосвязанных отраслей и особое содержание трудовых отношений, обеспечивающих успешную реализацию туристических услуг. Труд в туризме специфичен и существенно отличается от деятельности работников других отраслей ориентацией на определённый слой клиентуры, характером предлагаемой услуги, объёмом ожидаемого оборота в следующем году, инвестициями.

Управление социально-экономическими отношениями, складывающимися в туризме и направленными на организацию массового отдыха людей, путешествий, развлечений и т.д., осуществляют на основе **менеджмента туризма**. «Менеджмент» (manage) – слово английского происхождения и означает «управлять». Трактовок понятия «менеджмент» существует очень много. В общем, виде менеджмент следует

представить как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленной цели. Это научное направление опирается на многие теоретические и прикладные знания и должно быть ориентировано на решение практических задач.

Изучая менеджмент туризма, очень важно грамотно пользоваться туристской терминологией.

Экономика любого рынка, в том числе и рынка туризма, определяется *спросом и предложением*. Спрос и предложение не существуют обособленно.

Спрос на туристские услуги не однороден в силу трёх основных причин. Первая из них – неосвязаемость и несохраняемость туристского продукта. Вторая – разнообразие потребителей туристских услуг и неоднородность спроса на них в зависимости от уровня доходов, состава семьи и её структуры, возраста, образования и профессии. Высокая значимость общественных факторов – экономической ситуации в стране, экологии и социальных факторов – вот третья причина различного спроса на туристские услуги.

Туристское предложение в общем виде представляется как объект туризма. Это значит, что *к туристскому предложению относится все, что может быть использовано для удовлетворения туристского спроса*: климат, ландшафт, гостиницы, рестораны, учреждения развлекательного характера и т.д. Следовательно, туристское предложение охватывает очень разнообразные элементы и в целях оптимизации управления их необходимо систематизировать (рис. 1.1.1.).

Туристское предложение, как правило, состоит из *первичного (первоначального)* и *производного* предложений.

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

Первоначальное предложение изначально не связано с туризмом. В нем имеются различные факторы, которые оказывают на туристов естественное притягательное влияние. Это:

- природные особенности страны (географическое положение, климат, топография, растительный и животный мир);
- социально-культурные особенности (культура, традиции, постройки религиозного и мирового значения, менталитет, гостеприимность, обычаи);
- общая инфраструктура (пути сообщения, коммуникации, газо-, водо- и электроснабжение, очистные сооружения, учреждения культуры и досуга).

Туристское предложение

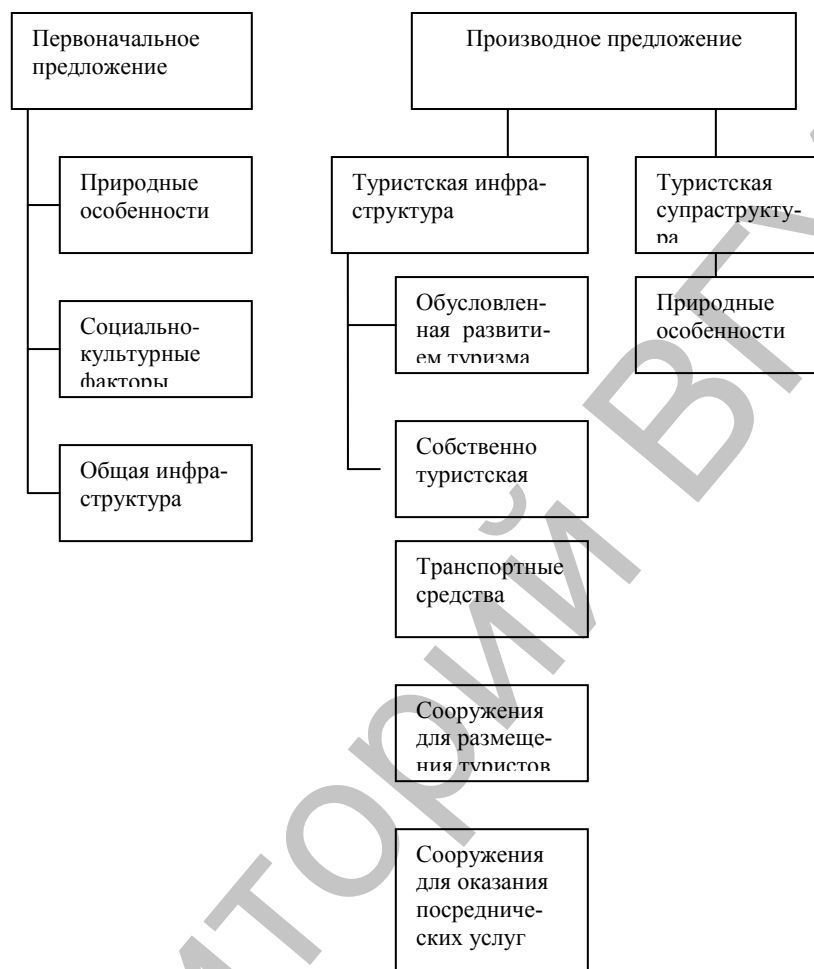


Рис. 1.1.1. Составляющие туристского предложения

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

Туристская инфраструктура подразделяется на инфраструктуру, обусловленную развитием туризма, и собственно туристскую инфраструктуру. **Инфраструктура, обусловленная развитием туризма**, имеет много общего с общей инфраструктурой (первичным предложением): если в какой-либо местности, кроме местного населения, постоянно отдыхают гости, то мощности систем, обеспечивающих жизнедеятельность человека, на всех не хватает. Дополнительные системы инфраструктуры, которые строятся для того, чтобы обеспечить жизнедеятельность дополнительного количества жителей, выделяются в группу, **обусловленную развитием туризма**, и относятся к производному предложению.

П р и м е р. В городе проживает 45 тыс. жителей. Кроме того, город располагает мощностями для размещения 18 тыс. туристов. Ранее население снабжалось электроэнергией, вырабатываемой небольшой гидроэлектростанцией. Однако с увеличением числа туристов электроэнергии этой станции стало не хватать. В связи с этим городские власти приняли решение увеличить мощность электростанции.

Важнейшей составной частью туристской инфраструктуры является **собственно туристская инфраструктура**, к которой относятся транспортные средства; сооружения для размещения туристов: туристские и 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. Они не относятся к туристской инфраструктуре, поскольку проживание и питание имеют для туризма решающее значение.

Если рассматривать отдельные элементы туристского предложения, то можно убедиться, что **потребность в туристских услугах (туристский спрос)** удовлетворяется, как правило, **комплексом услуг**, относящихся как к первичному, так и к производному предложению.

П р и м е р. Для организации отдыха любителей горных лыж требуется обязательное наличие следующих элементов первичного и производного предложений:

*природные особенности — топография (горы), климат (снег);
туристская супраструктура — гостиницы, рестораны;
собственно туристская инфраструктура — автобус, лифты,
лыжни, прокат лыж.*

Таким образом, для удовлетворения туристского спроса необходимо наличие нескольких элементов. Если отсутствует какой-нибудь важный элемент, стратегическая цель туризма не может быть достигнута. Например, если нет снега, то невозможен отдых на лыжной базе, даже если присутствуют все остальные элементы.

Для эффективного менеджмента необходимо объединение всех туристских услуг, которые производят **организационные звенья, относящиеся к отрасли туризма**: туристские регионы; туристские предприятия; туристские организации.

Туристский регион. Если взять за основу данное нами ранее определение туризма, то к категории туристского региона можно отнести много разнообразных мест. Туристским регионом может считаться как любой город мирового значения, так и небольшой

населенный пункт, имеющий старинные постройки и привлекающий внимание туристов. Так как туристские регионы могут очень сильно отличаться друг от друга, мы попытались систематизировать их. В основе данной классификации туристских мест лежит **мотив субъекта**, побудивший его отправиться путешествовать в определенное место.

В зависимости от мотива различаются туристские регионы **широкой и узкой специализации**. Разница между ними в том, что выбор туристского региона широкой специализации, скорее всего, можно считать случайным. Человек собирается что-то сделать или чего-то достигнуть, но сам регион не представляет для него интереса. Он пользуется туристскими услугами потому, что их предлагают. Совершенно с противоположной целью отправляются в регионы узкой специализации, так как пребывание в них запланировано заранее.

Туристские регионы широкой специализации. В туристской отрасли внимание организаторов и посредников туристских мероприятий сконцентрировано в основном на организации отдыха в сезон **отпусков**. Туристские регионы широкой специализации важны также и для **делового туризма**. К таким туристским местам относятся **образовательные, промышленно-административные и транспортные центры**.

Образовательные центры — это места, приспособленные для проведения конгрессов, а также учреждения исследовательского и образовательного характера.

Пример. Научный институт разрабатывает крупный проект. Прежде чем начать работу, в одном из городов собираются на конференцию специалисты института и независимые эксперты. В городе есть гостиница, специализирующаяся на организации конгрессов и конференций. Участникам предоставляются проживание, питание, залы заседаний с соответствующим техническим оснащением.

Промышленно-административные центры также относятся к туристскому предложению широкой специализации. Они подразделяются на **промышленные**, или коммерческие, и **политические** центры.

Промышленными центрами считаются места, куда едут, чтобы заключать коммерческие договоры и товарные сделки.

Пример. Производитель трикотажа некоторую часть своего товара производит в Китае. Г-н К. летит в Китай, чтобы обсудить с фирмой - производителем особенности зимней коллекции трикотажных изделий.

Политические центры — это места, где располагаются административно-политические структуры или проводятся мероприятия политического характера.

Пример. Политический деятель одной из африканских стран приехал в Европу, чтобы выступить с докладом в Европейском парламенте в Страсбурге.

В центрах транспортного сообщения путешествующие пользуются туристскими услугами по техническим причинам.

Пример. Бизнесмен А. вынужден переночевать в гостинице аэропорта, так как следующий рейс — только завтра. Аэропорт для него - пересадочный пункт.

Туристские регионы узкой специализации. Как уже отмечалось, туристские регионы узкой специализации отличаются от регионов широкой специализации тем, что **основная причина их посещения — желание исследовать эти места.** Туристские места узкой специализации подразделяются на **места отдыха и места, располагающие туристскими достопримечательностями.**

Места отдыха. Это название собирательное. Оно употребляется для обозначения всех мест, которые используются для отдыха. В этой группе можно выделить курорты, места для проведения отпуска и места, расположенные вблизи места проживания и используемые для непродолжительного отдыха.

Курорты - это название стало международным, но его значение не всегда одинаково. Так, например, в Швейцарии курортом обычно называется любое место отдыха, в то время как в Германии оно должно соответствовать предписанным законом требованиям. Общепринятые определения предполагают, что курорты должны иметь как минимум три показателя: природные лечебные факторы; соответствующие постройки; определенный лечебный характер. Природные лечебные факторы — это лечебные свойства почвы, моря или климата. Курортные постройки — это здания, сооружения, в которых проводится лечение. Здания и сооружения должны соответствовать нормам гигиены, иметь безупречный вид и эксплуатироваться обученным персоналом. Важно, чтобы в таких местах была спокойная обстановка и чтобы их окружал приятный, экологически чистый ландшафт.

Места для отдыха во время отпуска. Исходя из мотивации путешествующих, местом отдыха может называться любое место, где можно остановиться на пять и более дней (минимально — четыре ночевки), чтобы отдохнуть. Они служат для восстановления и сохранения физических и психических сил человека. От курортов они отличаются тем, что на их территории нет общепризнанных природных лечебных факторов, которые могут быть использованы в терапии.

Близлежащие места для отдыха. Как говорит само название, такие места расположены поблизости от мест постоянного проживания человека. Часто люди отправляются в такие места на несколько часов или на выходные, чтобы получить разгрузку. Один и тот же регион,

одно и то же место отдыха могут по-разному рассматриваться туристами: все зависит от того, откуда они прибыли и сколько хотят провести здесь времени.

Места с туристскими достопримечательностями. К этой группе туристских мест узкой специализации относятся исторические, религиозные (паломнические) 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**.

Умение правильно классифицировать туристов повышает эффективность менеджмента. **Классификацию туристов** обычно проводят в зависимости от их **активности и стиля жизни**.

Традиционно среди туристов по их **активности во время отдыха** выделяют шесть групп:

- 1) Любители спокойного отдыха (отдыхающих отпускников привлекают солнце, песок и море).
- 2) Любители удовольствий (предприимчивые туристы, ищущие разнообразные удовольствия).
- 3) Любители активного отдыха (туристы, которые любят природу и создают активную нагрузку своему телу).
- 4) Любители спортивного отдыха. Для них очень важен спорт. Они не боятся физических нагрузок.
- 5) Отдыхающие с целью познания, изучения (туристы, заинтересованные в повышении своего образовательного уровня, познании нового).

- б) Любители острых ощущений (немногие любители острых ощущений отправляются в странствие в одиночку и подвергают себя действительно серьёзному риску).

В зависимости от *стиля жизни* выделяют:

- 1) **Любителей наслаждений** (выделение этого типа туристов рассматривается в связи с их жизненной позицией, отношением к различным сторонам жизни и желаниями. Они предъявляют очень высокие требования к качеству отдыха).
- 2) **Тенденциозные туристы** (для них отдых – это возможность найти и проявить себя как личность)
- 3) **Семейные туристы**. В эту группу входят исключительно семьи с детьми.
- 4) **Всецело отдыхающие**. Важнейшим условием для них является возможность отдохнуть. Это пассивные туристы. Они любят тишину, небольшие прогулки и поездки, хорошо поспать, вкусно поесть.

Для менеджмента туризма очень важно классифицировать путешествия и *по видам туризма*. И хотя мотивы классификации определяются не всегда однозначно, всё же можно выделить **шесть видов туризма** в системе его управления:

- 1) Туризм *с целью отдыха* (отдых непродолжительный с целью физического или психологического восстановления организма).
- 2) Туризм *с целью изучения культуры* (туризм, ориентированный на познание чужой культуры. Подразделяется на познавательный и паломнический).
- 3) **Общественный** туризм (поездки с целью посещения родственников, знакомых и друзей.)
- 4) **Спортивный** туризм (поездки с целью участия в спортивных мероприятиях и соревнованиях).
- 5) **Экономический** туризм (поездки, совершаемые из профессионального и коммерческого интереса: посещение бирж, выставок, ярмарок и т. д.
- 6) **Политический** туризм подразделяется на дипломатический туризм, участие в конгрессах и связанный с политическими событиями и мероприятиями.

Иногда возникает необходимость конкретизации туризма не только по его видам, но и по формам. Разница состоит в том, что **виды туризма различаются по мотивации путешествующих**, т.е. по внутренним факторам, а **формы туризма – по внешним причинам и воздействиям**, что очень важно для менеджмента. Обычно при этом выделяют:

- Формы туризма *в зависимости от происхождения туристов* (т. е. в зависимости от места жительства): **внутренний и международный туризм**.

- Формы туризма *в зависимости от его организации* (организационной формы): *паушальный и индивидуальный туры*. *Паушальный тур* – это стандартизированный, предварительно организованный комплекс туристских услуг. *Индивидуальный тур* турист организует и осуществляет самостоятельно (в одиночном варианте, т. е. одним или одной семьёй).
- Формы туризма в зависимости от *длительности пребывания*.
- Формы туризма в зависимости от *возраста* путешественников.
- Формы туризма в зависимости от *транспортных средств*: авиатуризм, автобусный, железнодорожный, автомобильный и морской.
- Формы туризма в зависимости от *времени года*.

* * *

Элементами управления туризмом как особого вида человеческой деятельности являются - *цель управления, способ достижения цели, объект и субъект управления*, взаимодействующие в определённой окружающей среде.

Предметом управления туризмом являются управленческие (организационно-управленческие, организационно-экономические) отношения, реализующиеся как информационные связи при организации производства и управления им.

Процесс управления туризмом включает сбор информации, её обработку, анализ и передачу для принятия на её основе конкретных, обоснованных решений.

Перед всеми туристскими организациями, в том числе и в РБ, стоит двудеятельная *задача*:

- в полной мере внедрить в практику туризма рыночные отношения;
- применительно к требованиям нового века максимально учитывать достижения ноу-хау в области туризма.

Поэтому *задача менеджмента туризма* состоит в *выявлении общих тенденций и закономерностей его развития и учете специфических особенностей туризма как объекта управления*.

Первая особенность туризма - широта диапазона его проникновения и сложность взаимосвязей между его составными элементами.

Вторая особенность туризма как объекта управления выступает в виде неясных и трудно измеримых целей. Дело в том, что для менеджмента частных предприятий хозяйственного направления характерна ориентация на получение прибыли, чёткие измеримые цели (накопление ценностей, движение наличности и др.). Для менеджмента туризма таких целей не существует ни на уровне предприятий, ни на уровне регионов, поскольку очень сложно прогнозировать все явления и

процессы, происходящие в туризме (изменение климата, политической обстановки, системы налогообложения и т. д.)

Третья особенность туризма заключается в сильном воздействии на конечные результаты со стороны заинтересованной клиентуры. Туристские организации работают с большим количеством заинтересованных лиц и клиентов, которые оказывают сильное влияние на конечный итог их работы.

Одной из особенностей туристских организаций является тесное сотрудничество их с кредиторами, политическими и управленческими структурами, туристами и поставщиками.

Спецификой туристской индустрии являются также внешние эффекты (взаимодействие туристов с окружающей средой, людьми и природой).

Важнейшей особенностью туризма как объекта управления является специфика туристского продукта, его неотделимость от объекта формирования.

Специфика туризма и в том, что он оказывает большое влияние на такие сферы как экономика, экология, политика, которые, в свою очередь, воздействуют на туризм.

В управлении туризмом следует учитывать также и то, что **специфика туристского продукта связана со спецификой туристского спроса.**

Следующая особенность туризма как объекта управления выражается в комплексности туристских услуг.

И, наконец, как особенность туризма следует выделить его сезонность, т. е. зависимость объёма туристских услуг прежде всего от природно-климатических условий.

Особенности туристской отрасли как объекта управления указывают на то, что менеджеры туристского бизнеса должны считаться с тем, что эта отрасль совершенно не похожа на другие отрасли и поэтому механически перенести методы или модели управления из других сфер трудовой деятельности в сферу туризма невозможно. Поэтому оправдавшая себя модель управления промышленным предприятием при применении её в туристской отрасли может привести к её полной деградации.

В связи с этим можно отметить **следующие характерные черты управления туристическим предприятием:**

Во-первых, **при планировании** туристской деятельности во главу угла должны ставиться **нужды, потребности и желания конечных потребителей.**

Во-вторых, **не первичность туристской услуги** (хотя в современном мире значение туризма как средства восстановления сил и здоровья огромно).

В-третьих, *уникальность туристской услуги*: маршрут поездки, условия обслуживания, стоимость и т.п. повторить во всех аспектах не представляется возможным.

В-четвёртых, в туристской отрасли продавец туристской услуги, не имея возможности представить её образец-эталон (как это практикуется при реализации товаров), должен найти аргументы в пользу своего товара-услуги, а это можно сделать только при хорошо налаженной системе маркетинга. *Маркетинг имеет в туризме большее значение, чем в других отраслях.*

Поэтому *управление или менеджмент туристического предприятия в условиях рыночной экономики неразрывно связан с маркетингом.*

* * *

Термин «*маркетинг*» происходит от английского «market» (рынок), что в буквальном смысле означает рыночную деятельность, работу с рынком. Тем не менее, сущность его значительно шире и его можно характеризовать как *форму организации деятельности предприятия, направленной на создание и продвижение на рынок таких товаров и услуг, которые пользуются у покупателей спросом и максимально удовлетворяют их потребности.* С этой точки зрения маркетинг обеспечивает контакт производителя и потребителя, способствует эффективности совершаемых им обменов, рациональной ориентации общественного производства. Как следствие, он *является целеполагающим началом производства*, средством сведения до минимума несоответствия спроса и предложения.

Маркетинг должен давать ответы на следующие вопросы:

- Какие товары предложить на рынок?
- Кому?
- Когда и на каких условиях?
- Как организовать доведение товаров до потребителя?

Концепцию маркетинга используют в своей практической деятельности многие фирмы различных стран мира.

Основополагающая его идея – удовлетворение потребностей ради получения прибыли – в настоящее время приобрела новые очертания. Это, прежде всего, обусловлено необходимостью *защиты прав потребителей* от так называемого «дикого» маркетинга (рекламы, преувеличивающей свойства продукта, неточной информации о ценах, сравнительной рекламы, незаконного использования чужих зарегистрированных знаков, рекламы, вызывающей беспокойство людей и др.) с помощью набирающего всё большее распространение движения под названием «*консьюмеризм*». А во-вторых - возрастающей *необходимостью защиты окружающей среды.*

Для различных видов маркетинга характерна общая методология:

- Определение нужд, запросов и потребностей покупателей.
- Разработка и предложение на рынок товаров, которые необходимы покупателям и способны удовлетворить их потребности.
- Установление цен, приемлемых для покупателей и обеспечивающих достаточную прибыль продавцу.
- Выбор наиболее выгодных и удобных путей доведения товаров до потребителей.
- Обоснование и использование методов и средств активного воздействия на рынок с целью формирования спроса и стимулирования сбыта.

Конкретная реализация концепции маркетинга во многом зависит от особенностей сферы деятельности предприятия и характера предлагаемых им товаров. Это в полной мере относится и к сфере услуг в целом, в том числе и к туризму.

Сфера услуг является одной из самых перспективных, быстроразвивающихся отраслей экономики. Тем не менее, в мире до сих пор не выработано общепринятого определения **понятия «услуги»**. По определению Ф. Котлера, «услуги – это объекты продажи в виде действий, выгод или удовлетворения». А это значит, что они несохраняемы и неосязаемы, т.е. не имеют материальной формы. В **услуги обычно включают** транспорт, связь, торговлю, материально-техническое снабжение, бытовые, коммунальные услуги, финансы, науку, образование, здравоохранение, культуру и искусство, физкультуру, спорт, туризм и др.

При всём разнообразии услуг все они имеют **четыре общие характерные черты**: неосязаемость, неразрывность производства и потребления, изменчивость качества, неспособность к сохранению.

Неосязаемость, или нематериальный характер услуг означает, что их невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать или изучить до получения. **Неразрывность производства и потребления услуг** означает, что оказать услугу можно лишь тогда, когда поступает заказ или появляется клиент. **Изменчивость качества услуги** во многом определяется тем, кто, где и когда её предоставляет (она обусловлена их знаниями, профессиональным уровнем, обходительностью, тактом и т.д..) и кто её получает. **Несохраняемость услуг** означает, что необходимо предпринимать особые меры по выравниванию спроса и предложения. А именно: устанавливать дифференцированные цены, применять скидки, вводить систему предварительных заказов, увеличивать скорость обслуживания, совмещать функции персонала.

Поэтому рынки услуг совершенно не похожи на другие рынки. Можно назвать еще две причины такого отличия:

во-первых, **услуга не существует до её предоставления**. Она предоставляется и тут же потребляется;

во-вторых, очень часто **предоставление услуг требует специальных знаний** и мастерства, которые покупателю не только трудно оценить, но зачастую и понять.

Все сказанное обуславливает специфику применения маркетинга в туризме.

2. Основные этапы развития теории и практики менеджмента и маркетинга в туризме

Туризм, как мы его представляем сегодня, - сравнительно молодой феномен, но корни его уходят в древние времена. Сегодня очень трудно сказать, когда и как зародилась **наука об управлении туризмом - менеджмент**. Тем не менее, можно выделить ряд периодов в развитии туризма и управления им.

Первый (древний) период. Мы не будем рассказывать обо всех событиях и датах, так или иначе характеризующих процесс накопления знаний в области управления, в том числе и туризмом. Отметим некоторые, которые позволяют в какой-то мере составить представление о том, на что обращалось внимание на самых ранних стадиях развития управления. Богатый опыт управления государственным достоянием был накоплен уже в Древнем Египте. Одним из первых, кто охарактеризовал управление как особую сферу деятельности, был Сократ (470 – 399 гг. до н. э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип его универсальности. Вслед за ним Платон (428 – 348 гг. до н. э.) классифицировал формы государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления.

Индустриальный период. В этот период наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении принадлежит А. Смитю. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как проанализировал различные формы разделения труда и охарактеризовал обязанности государя и государства.

В 1777 г. в Москве появился «План предприемлемого путешествия в чужие края» Вениамина Генша.

В конце XVIII в. всё более стал проявляться феномен, который сейчас мы называем промышленной революцией. Этот процесс не только повлиял на экономику многих стран, но и лёг в основу современного туризма. Основной характеристикой этого периода стало увеличение численности населения Земли почти вдвое. Рост населения повлек за собой миграцию. Люди стали покидать свои места и уезжать в новые индустриальные города по очень простой причине: только в этих городах можно было найти работу. В этот период одно из первых туристских организованных путешествий относят к 1841 г., когда английский

предприниматель Томас Кук осуществил перевозку около 600 человек с целью прогулки по железной дороге. Но пока путешествия не стали очень распространёнными, туристских поездок было мало, а составляющие их части ещё не были объединены, то путешественники сами являлись организаторами своего отдыха.

Рост благосостояния, увеличение свободного времени, появление транспортных средств повлияли на развитие туризма в XIX в. Возрастающие потребности и возможности проведения досуга (спрос) рождали предложение – началось **формирование индустрии отдыха**. Постепенно оформилась потребность в организации, которая взяла бы на себя заботу о создании «туристского комплекса».

Так, например, в 1895 г. на базе общества путешественников-велосипедистов создаётся образцовое Российское общество туристов (РОТ). Дальнейшее развитие туристско-экскурсионного дела в России тесно связано с именами передовых педагогов-менеджеров (Н.И. Новикова, Ф.И. Зуева и др.), которые, по существу, занимались рекреационным детским туризмом.

Именно всё возрастающие человеческие потребности и возможности обусловили появление **агентов – менеджеров по путешествиям**.

Эта новая практика позволила транспортным компаниям расширить свою долю рынка. Появились менеджеры транспортных компаний. С высоты сегодняшнего дня такой вид деятельности уже можно назвать **туроперейтингом**, а компании, занимающиеся этой деятельностью, – **туроператорами**.

Период систематизации менеджмента туризма (1918 – 1990).

В России в первые послереволюционные годы интерес к туризму и экскурсиям очень возрос. Отличительной чертой данного периода развития туризма и его менеджмента является формирование новой организационной структуры управления туризмом в СССР. Появилась организационно-административная структура туризма социалистического типа. Организационно-методическое руководство туристско-экскурсионной работой было возложено на Главный политико-просветительский комитет Наркомпроса. Позже сформировались органы государственного управления туризмом. В 1930 г. произошло слияние Акционерного общества «Советский турист» с «Обществом пролетарского туризма и экскурсий». Было создано «Всероссийское добровольное общество пролетарского туризма и экскурсий (ОПТЭ)». В 1936 г. ОПТЭ было ликвидировано. В том же году при ВЦСПС было создано Туристско-экскурсионное управление (ТЭУ ВЦСПС).

В 1962 г. создаётся система советов по туризму, руководство которой осуществлял Центральный Совет ВЦСПС по туризму.

В международном масштабе туристскую деятельность координирует ВТО (Всемирная туристская организация), созданная в 1969 г. Основными задачами ВТО являются:

- оказание помощи международному туризму с целью развития туристской отрасли,
- развитие дружеских и культурных связей,
- борьба против любых препятствий свободному международному передвижению людей,
- сбор и последующее распространение технической информации по всем видам туризма,
- научно-исследовательская работа в области туризма,
- координация туристской деятельности в региональном и межрегиональном масштабе,
- сотрудничество с ООН и другими международными организациями, заинтересованными в развитии туризма.

Период распада централизованной системы управления туризмом (с 1990 г. по настоящее время). Перестройка в СССР привела к распаду единой туристско-экскурсионной системы. На её базе начали создаваться туристские организации различных форм собственности. В преобладающем большинстве это частные туристские фирмы, занимающиеся в основном, выездным туризмом. По существу речь идёт об **открытой системе туризма**, которая постоянно взаимодействует с внешней средой.

* * *

Особое место в организации туристических услуг, эффективном удовлетворении потребности в них, а также конечному успеху туристического предприятия в конкурентной борьбе принадлежит **маркетингу**.

Сфера услуг отстает от производства в практическом использовании маркетинга. Одними из первых своих клиентов и конкурентов стали изучать авиакомпании. На основе полученной в результате маркетинговых исследований информации они принимали меры для того, чтобы сделать полеты менее обременительными и более приятными, комфортными.

Маркетинг также как и менеджмент туризма имеет сравнительно большую историю. Он **развивался во времени**. Как самостоятельная сфера деятельности и как наука он выделился на рубеже XIX и XX веков. В дальнейшем значительную роль в развитии маркетинга сыграл экономический кризис 1929-1932 годов. Он показал, что первоначальная трактовка маркетинга в условиях более высокого развития мировой экономики неприемлема. На каждом этапе развития рыночных отношений формировался свой, особый подход к коммерческой деятельности в туризме (см. табл. 1.2.1).

Первоначально возникновение *маркетинга как науки о сбытовой деятельности* было обусловлено формированием рыночных отношений и обострением конкуренции. Профессионалами туризма маркетинг стал использоваться в Европе только с 50-х годов. И, как видно из таблицы, исторически первой возникла так называемая *производственная концепция*. Она широко использовалась туристскими предприятиями в 50-е годы XX века. Именно в этот период спрос на туристские услуги значительно превышал предложение (рынок продавца). В результате переориентации *маркетинг становится составной частью управленческой деятельности, направленной на разработку и продвижение на рынок товаров, а также на создание благоприятных условий для их приобретения покупателями*. Такой подход существовал примерно до середины 60-х годов.

Таблица 1.2.1.

Концепции коммерческой деятельности в туризме

<i>Период</i>	<i>Состояние рынка туристских услуг</i>	<i>Концепция коммерческой деятельности</i>
1950-е годы	Рынок продавца	Производственная
1960-е годы – середина 1970-е годов	Формирование рынка покупателя	Интенсификация коммерческих усилий
Середина 1970-ых годов – настоящее время	Рынок покупателя	Маркетинг

В начале 60-х годов стали появляться первые признаки изменения соотношения между спросом и предложением на туристском рынке. Обострялась конкурентная борьба. В этой ситуации туристские фирмы стали делать акцент на проблемах сбыта своих услуг. Это нашло выражение в использовании *концепции интенсификации коммерческих усилий*, которая предполагает обеспечение максимального объема продаж с помощью рекламы и мер по стимулированию сбыта.

К середине 70-х годов в сфере туризма *сформировался рынок покупателя*, который предполагает совершенно иные «правила игры». В сложившихся условиях работа на неизвестный или малоизвестный рынок, уже не давала туристскому предприятию никаких гарантий относительно сбыта услуг. Чтобы обеспечить успех в конкурентной борьбе, необходимо было вначале тщательно изучить рынок, а затем уже предложить услуги, соответствующие требованиям этого рынка. В связи со значительным увеличением производства товаров и превышением предложения над спросом в теории и практике маркетинга был сделан *акцент на конкретного потребителя, его нужды и потребности*. При этом туристские предприятия не только приспосабливались к требованиям рынка, но и сами формировали запросы потребителей. То есть, наряду со знанием покупательского спроса *ключевым моментом политики реализации стало его формирование на основе изучения*

проблем туристов-потребителей. Это позволило сформулировать *новую концепцию маркетинга*, в соответствии с которой *вся деятельность фирмы должна осуществляться с постоянным учетом состояния рынка и основываться на точном знании нужд и потребностей потенциальных покупателей, их оценке и учёте возможных изменений в будущем.* «Отыщите потребности и удовлетворите их» - это выражение достаточно полно характеризует суть новой современной концепции маркетинга в туризме. Таким образом, *современная концепция маркетинга – это ориентация на нужды и потребности покупателя, подкреплённая комплексными усилиями, нацеленными на удовлетворение потребителя.*

Перечисленные этапы, как видим, отражают различные социальные экономические и политические изменения за прошедшие годы, а также периоды в развитии туризма (в основном в Западной Европе). Общая тенденция — перенос акцента с проблем производства туристских услуг на потребителя и все большая ориентация на удовлетворение его нужд и потребностей. Таким образом, маркетинг прошел *путь от трактовки его понятия как деятельности в сфере сбыта до рыночной концепции управления* (философия бизнеса).

Маркетинг в туризме — продукт коллективного творчества предпринимателей разных стран. В настоящее время большинство специалистов рассматривают маркетинг как *слаженную, динамичную систему, обеспечивающую рыночную ориентацию управления.*

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

3. Условия применения и принципы реализации концепции маркетинга на туристском предприятии

Несмотря на то, что все наиболее существенные положения современного маркетинга могут быть в полной мере применимы в туризме, он имеет в этой сфере деятельности и специфические отличия. Поэтому в практике маркетинга необходимо *учитывать условия применения и принципы реализации концепции маркетинга на туристском предприятии.*

Дело в том, что в туризме результат деятельности сводится к туристскому продукту, который представляет собой комплексное обслуживание, т. е. стандартный набор услуг, продаваемый туристам в одном «пакете», а *туристскому продукту наряду с общими характеристиками присущи свои специфические особенности.*

Во-первых, *это комплекс услуг и товаров* (материальных и нематериальных компонентов), характеризуемый сложной системой взаимосвязей между различными компонентами.

Во-вторых, *спрос на туристские услуги чрезвычайно эластичен* по отношению к уровню доходов и ценам, но во многом зависит от политических и социальных условий.

В-третьих, *потребитель, как правило, не может увидеть турпродукт до его потребления*, а само потребление в большинстве случаев осуществляется непосредственно на месте производства туристской услуги.

В-четвёртых, *потребитель преодолевает расстояние, отделяющее его от продукта и места потребления*, а не наоборот.

В-пятых, *турпродукт зависит от таких переменных, как пространство и время*, для него характерны колебания спроса.

В-шестых, *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 во времени и пространстве к изменению спроса.

В-седьмых, *туристский продукт создаётся усилиями многих предприятий*, каждое из которых имеет собственные методы работы, специфические потребности и различные коммерческие цели.

В-восьмых, *не может быть достигнуто высокое качество туристских услуг при наличии даже незначительных недостатков*, поскольку обслуживание туристов состоит из этих самых мелочей и мелких деталей.

В-девятых, *оценка качества туристских услуг отличается значительной субъективностью*; большое влияние на оценку потребителя оказывают лица, не имеющие прямого отношения к пакету приобретённых услуг (например, местные жители, члены туристской группы).

И, наконец, в-десятых, *на качество туристских услуг оказывают воздействие внешние факторы*, имеющие форс-мажорный характер (природные условия, погода, политика в области туризма, международные события и т. д. Например, события в Таиланде осенью-зимой 2008 г.).

Эти специфические особенности туристского продукта оказывают существенное влияние на маркетинг в туризме, который представляет собой *«серию основных методов и приёмов, выработанных для исследования, анализа и решения поставленных задач»*.

Всемирная и туристская организация выделяет *три* главные функции маркетинга в туризме: *установление контактов с клиентами, развитие, контроль*.

Установление контактов с клиентами ставит своей целью убедить их в том, что предполагаемое место отдыха и существующие там службы спроса, достопримечательности и ожидаемые выгоды полностью соответствуют тому, что желают получить сами клиенты. **Развитие** предполагает проектирование нововведений, которые смогут обеспечить новые возможности для сбыта. Причём эти нововведения должны соответствовать потребностям и предпочтениям потенциальных клиентов. **Контроль** предусматривает анализ результатов деятельности по продвижению услуг на рынок и проверку того, насколько эти результаты отражают действительно полное и успешное использование имеющихся в сфере туризма возможностей.

При этом туристский продукт, прежде всего, должен быть хорошим приобретением. Поэтому достаточно логичным и обоснованным является следующее определение туристского маркетинга: **«Маркетинг в туризме - это система 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».**

В связи с этим требуется соблюдение следующих моментов:

- Первый момент, требующий внимания, заключается в том, что **маркетинг – это не отдельное действие, а система деятельности**, предполагающая последовательность ряда действий на пути к достижению цели.
- Второй момент - это то, что маркетинг не заканчивается на одном действии. **Маркетинг действительно является непрерывным процессом.**
- Третий момент касается согласования. **Необходимо согласовать действия внутри туристского предприятия с условиями внешней среды.** Ничего хорошего не получится из того, что фирма располагает услугой X и предлагает её, в то время как потребитель хочет получить услугу Y.
- Четвёртая идея, которая заложена в нашем определении, касается понимания, **что в действительности представляет собой предоставляемая фирмой услуга. Иначе говоря,** есть ли у фирмы возможности для оказания другой, помимо этой, услуги.
- Пятый момент даёт представление о том, **что делает маркетинг для удовлетворения запросов покупателя,** т. е. способен ли он удовлетворить возрастающие потребности покупателя при увеличении его дохода.
- Шестой момент нашего определения подчёркивает, что **маркетинг позволяет идентифицировать и внедрять средства увеличения прибыли**

- Как и любое экономическое явление, маркетинг в туризме требует для своего применения и эффективного развития ряда **условий**:
- глубокого насыщения рынка услугами, т. е. **существование рынка покупателя**;
- **острой конкурентной борьбы** туристских фирм за предпочтения потребителей;
- **свободных рыночных отношений**, т. е. возможности без административных ограничений выбирать рынки сбыта, деловых партнёров, устанавливать цены, вести коммерческую работу и т. д.;
- **свободной деятельности администрации** внутри туристского предприятия по определению целей фирмы, стратегий, управленческих структур, распределению средств по статьям бюджета и т. д.

Первые два условия определяют возможность и необходимость использования концепции маркетинга. Следующие обуславливают необходимость реализации концепции маркетинга на конкретном туристском предприятии, которое является основным звеном предпринимательской деятельности в сфере туризма. Экономически самостоятельные туристские фирмы в условиях рынка вынуждены использовать **системный подход к реализации концепции маркетинга**, так как жесткая конкуренция лишает права на жизнь любую бессистемную деятельность.

Сущность маркетинга, как отмечалось выше, состоит в том, чтобы предложение туристских услуг в обязательном порядке ориентировалось на потребителя и постоянное согласование возможностей предприятия с требованиями рынка. Таким образом, **для маркетинга в туризме** характерны следующие **основополагающие принципы**:

- Ориентация на эффективное решение проблем конкретных потребителей.
- Комплексный подход к достижению поставленных целей.
- Нацеленность на чётко выраженный коммерческий результат.
- Максимальный учёт условий и требований выбранного рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него.
- Активность, наступательность, предприимчивость.

Если мы **рассматриваем маркетинг в туризме как систему**, то должны исходить из того, что она содержит в себе определенные составные части. Выделяя и рассматривая их во взаимосвязи и взаимодействии, можно очертить **технология реализации концепции маркетинга** на туристском предприятии (см. рис. 1.3.1).

Процесс маркетинговой деятельности начинается с **анализа рыночных возможностей**. Эта задача решается проведением комплекса маркетинговых исследований. Их результатом является

анализ исходной ситуации и конкретные рекомендации по определению перспектив деятельности турфирмы с учетом наиболее привлекательных направлений вложения капитала. На основе сопоставления выявленных рыночных возможностей с целями и ресурсами предприятия выделяются его маркетинговые возможности.

Определение маркетинговых возможностей позволяет осуществить **выбор наиболее перспективных целевых рынков** туристской фирмы, не распылять маркетинговые усилия, работая на весь рынок, а сосредоточить их на удовлетворении потребностей избранных групп



Рис. 1.3.1. Технология реализации концепции маркетинга на туристском предприятии

клиентов, обслуживать которых предприятие в состоянии и ему это выгодно.

Одна из **важнейших задач маркетинга** состоит в установлении максимально возможной **плановместности** в деятельности туристского предприятия. Это обеспечивается путем **выбора оптимальной маркетинговой стратегии**. Тем самым уменьшается степень неопределенности и риска в маркетинговой деятельности и обеспечивается концентрация ресурсов на выбранных приоритетных направлениях. Стратегии конкретизируются в программах.

Практическая реализация стратегии маркетинга связана с выбором средств, обеспечивающих материализацию поставленных целей и задач. Поэтому важнейшее место в маркетинговой деятельности занимает **разработка комплекса маркетинга**. Это **совокупность средств воздействия на потребителей** целевого рынка с целью вызвать у них желаемую реакцию. **Основные элементы** успешно функционирующего комплекса маркетинга туристской фирмы представлены на рис. 1.3.2.

В последнее время выделяют **еще несколько составляющих комплекса маркетинга**: персонал, его квалификация и обучение; процесс предоставления услуги; окружение.

Туристский бизнес уникален в том смысле, что **персонал предприятий** — это часть туристского продукта. Гостеприимство, доброжелательность — главное условие для всех служащих, а не только

специалистов по непосредственному обслуживанию потребителей. Маркетинг должен быть неотъемлемой частью философии всей организации, а функции маркетинга выполняться всеми сотрудниками. Ключевой фактор конкурентоспособности туристского предприятия —



Рис. 1. 3.2. Основные элементы комплекса маркетинга

- это меры (мероприятия) по мобилизации творческой активности коллектива. Известный специалист в области культуры обслуживания Р. Норман ввел специальный термин **«момент истины»**. Он наступает тогда, когда сотрудник предприятия и клиент вступают в непосредственный контакт. Последствия такого контакта слабо поддаются влиянию со стороны фирмы. Навыки, мотивация, умения, используемые представителем туристского предприятия, с одной стороны, ожидания и поведение клиента — с другой, создают **процесс предоставления услуги**. Идею Р. Норман заимствовал у тореадоров, которые использовали этот термин, чтобы описать момент, когда тореадор стоит перед быком на ринге. Несмотря на все обучение и подготовку тореадора, одно его неправильное движение или непредсказуемое движение быка может привести к плачевному исходу. Точно так же при взаимодействии сотрудников и клиентов ошибка, допущенная сотрудником, или невозможность выполнить непредвиденную просьбу клиента могут закончиться тем, что он не будет удовлетворен обслуживанием.

Важным фактором высококачественного обслуживания клиента является **окружение** — внешний вид здания, оформление офиса, мебель, оборудование, оргтехника и т.д. Атмосфера предложения продукта (физическая среда) воспринимается с помощью органов чувств (зрения, слуха, обоняния, осязания) и оказывает влияние на покупательское поведение **четырьмя способами**:

- 1) может служить носителем информации для потенциальных потребителей;
- 2) может служить средством привлечения внимания клиентов;
- 3) может быть носителем определенного эффекта (цвета, звуки свойства поверхностей окружающих клиента предметов воздействуют на его сознание и побуждают к покупке);
- 4) может создавать определенное настроение.

Учитывая чрезвычайную важность комплекса маркетинга в рамках общей маркетинговой стратегии, разрабатываются **частные стратегии** по всем его основным элементам: **продуктовая** стратегия; **ценовая** стратегия; **сбытовая** стратегия; **коммуникационная** стратегия.

Продуктовая стратегия предусматривает разработку туристского продукта, в наибольшей степени соответствующего потребностям туристов, а также разработку и внедрение на рынок новых туристских услуг.

Ценовая стратегия подразумевает определение поведения предприятия на рынке в расчете на длительную перспективу и ценовой тактики на более короткий период применительно к каждому туристскому продукту, а также конкретному сегменту рынка.

Сбытовая стратегия включает определение каналов, форм и методов доведения туристского продукта до потребителя.

Коммуникационная стратегия определяет целенаправленную деятельность туристской фирмы по распространению положительных сведений о себе и о своем продукте. К этой деятельности относятся реклама, стимулирование сбыта, личные продажи, пропаганда, а также участие в выставочных мероприятиях и формирование фирменного стиля. В условиях развития маркетинга взаимоотношений разработке коммуникативной стратегии должно уделяться самое пристальное внимание. В ее рамках необходимо предусматривать не только классические мероприятия, но и меры по формированию и оптимизации личностных коммуникаций, общений, взаимодействий.

При **разработке комплекса маркетинга** в целом и частных стратегий по составляющим его элементам целесообразно руководствоваться следующими **принципами**:

- **последовательности**, который обеспечивает согласование элементов комплекса маркетинга. Так, например, высокое качество туристского продукта должно сопровождаться качественной рекламой, и безукоризненным обслуживанием клиентов;
- **взвешенного подхода**, который предполагает исследование и учет чувствительности рынка к постоянно изменяющимся переменным, формирующим его конъюнктуру;
- **учета изменения бюджетных расходов**, определяющего необходимость соблюдения бюджетной дисциплины и

комплексности в планировании структуры комплекса маркетинга. Рациональность и разумное сочетание инструментов маркетинга для каждой конкретной ситуации на рынке должны быть основой эффективного использования средств предприятия. Поэтому для каждого сочетания элементов комплекса маркетинга целесообразно определить зависимость изменения объемов продаж от затрат на маркетинг, а также планировать калькуляцию затрат по всей структуре маркетинговых мероприятий.

Для обеспечения **эффективности управления маркетингом** требуется **разработка его вспомогательных систем**: маркетинговой информации; организации маркетинга; маркетингового контроля.

Система маркетинговой информации обеспечивает получение, систематизацию, оценку и использование сведений, характеризующих состояние внешней и внутренней среды туристского предприятия. Без объективной, актуальной, достаточно полной маркетинговой информации невозможно принятие оперативных и стратегических решений.

Система организации маркетинга направлена на создание соответствующей организационной структуры туристского предприятия, обеспечивающей реализацию маркетинговых мероприятий.

Для постоянного слежения за выполнением маркетинговых стратегий и программ создается **система маркетингового контроля**.

На практике **технология реализации концепции маркетинга очень эластична**. Она 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. Нельзя ни один из них исключить из системы, не нарушив ее целостности.

Приведя в систему и выстроив в определенной последовательности основные этапы реализации концепции маркетинга, далее попытаемся вникнуть в их содержание, рассмотрим более подробно. Это позволит получить достаточно полное и целостное представление о маркетинге как методологии рыночной деятельности туристского предприятия.

ТЕМА 2. СИСТЕМА И СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ТУРИЗМОМ. НАПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

1. Система туризма и ее сущность. Субсистемы туризма, их взаимодействие с внешней средой.

2. Структура управления туризмом. Функции, принципы и методы менеджмента в туризме.

3. Типы, формы и направления организации маркетинговых исследований.

1. Система туризма и ее сущность. Субсистемы туризма, их взаимодействие с внешней средой

Система - это упорядоченная совокупность элементов, между которыми существует или может быть создана тесная взаимосвязь.

Применительно к системе туризма можно сказать, что это **совокупность и единство отношений и явлений, происходящих в туристской отрасли.** Таким образом, **система туризма представлена системой отношений, в которой туристские предприятия, организации и регионы взаимодействуют с внешней средой.**

Схематически взаимозависимости и взаимосвязи в системе туризма можно представить следующим образом (см. рис.2.1.1.).

В основе системы туризма лежат **две субсистемы: субъект туризма и объект туризма.** Под **субъектом туризма** понимается участник туристского мероприятия, или турист, который ищет

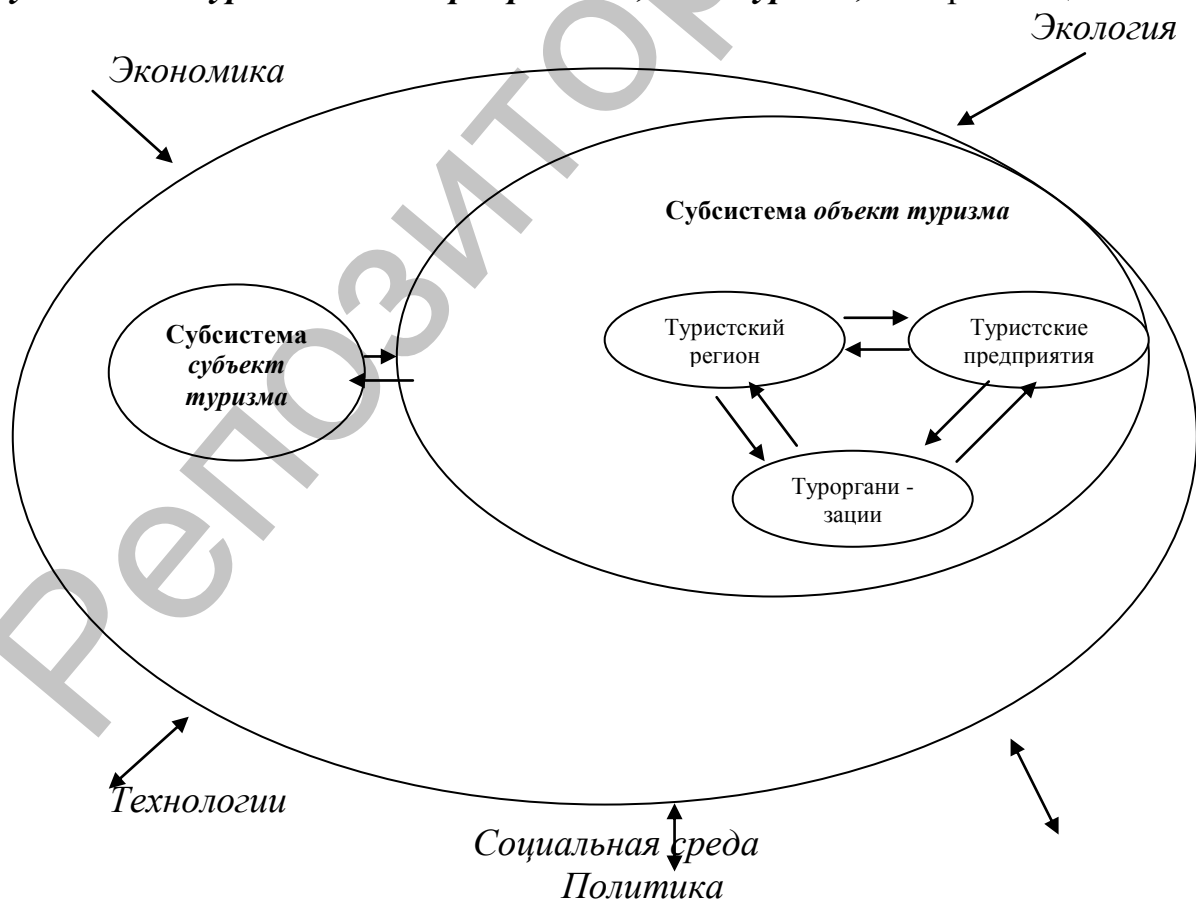


Рис.2. 1.1 Система туризма

возможности удовлетворения своих потребностей путём получения специфических туристских услуг. Названные **услуги предоставляются объектом туризма**. Под **объектом туризма** понимается всё то, что может стать для субъекта туризма (туриста) целью путешествия. Это может быть туристский регион широкой или узкой специализации со всеми его **туристскими структурами**.

Система управления туризмом подразделяется на **две подсистемы: субъект управления туризмом и объект управления туризмом**. К объектам управления туризмом относятся: **туристский регион (место), туристское предприятие, туристская организация**.

Турист пользуется комплексом, услуг, которые предоставляются ему **в определённом месте, или регионе**, где происходит туристское мероприятие (событие). Это место из-за своих привлекающих факторов становится центром туризма. Современный менеджмент должен учитывать все нюансы, связанные с определением **«туристский регион»**, так как этот регион представляется для него соответствующей конкурентной единицей. Качество региона как производителя туристских услуг должно измеряться по тому, насколько хорошо он может приспособить свои услуги под потребности заказчиков.

Стратегическая цель всего региона как конкурентной единицы - обеспечение конкурентоспособности на длительный период. Туристский регион как конкурентная единица представлен на *рис. 2.1.2*.

При определении содержательной части туристского региона во главу угла следует поставить **мотивацию туристов**. В зависимости от этого различаются **туристские места широкого и узкого профиля**.

Туристскими местами широкого профиля являются образовательные центры, промышленные и административные комплексы, а также транспортные системы. В отличие от туристских мест широкого профиля посещение **туристских мест узкого профиля** является самоцелью. Сюда входят зоны с различными туристскими достопримечательностями, что, в конечном счёте, и привлекает туристов в данный регион. Всё вышеизложенное позволяет представить **туристский регион как своего рода систему** (см. *рис.2. 1.3.*).

Сферу деятельности туристского региона иллюстрирует *рис. 2.1.4*.

Распределение задач между поставщиками туристских услуг в туристском регионе представлено на *рис. 2. 1.5*.

Рассматривая такую структуру как **ТУРИСТСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**, следует ответить на следующие вопросы:

Туристский регион

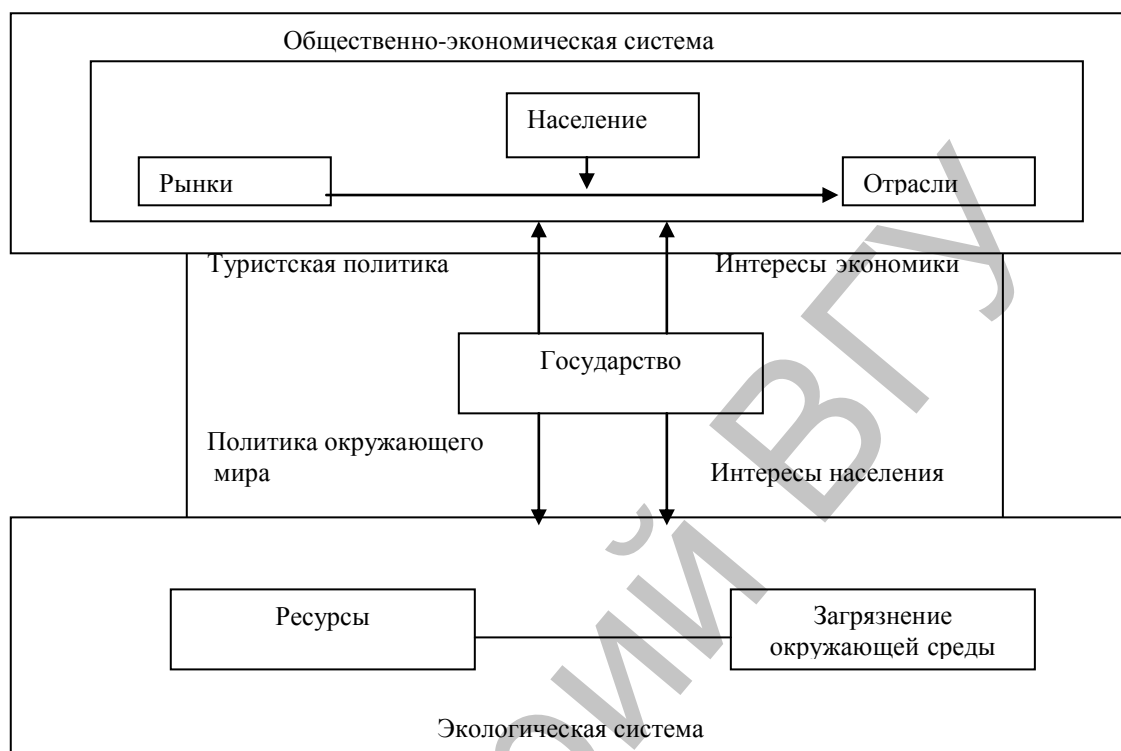


Рис. 2.1.2 Взаимосвязь элементов туристского региона

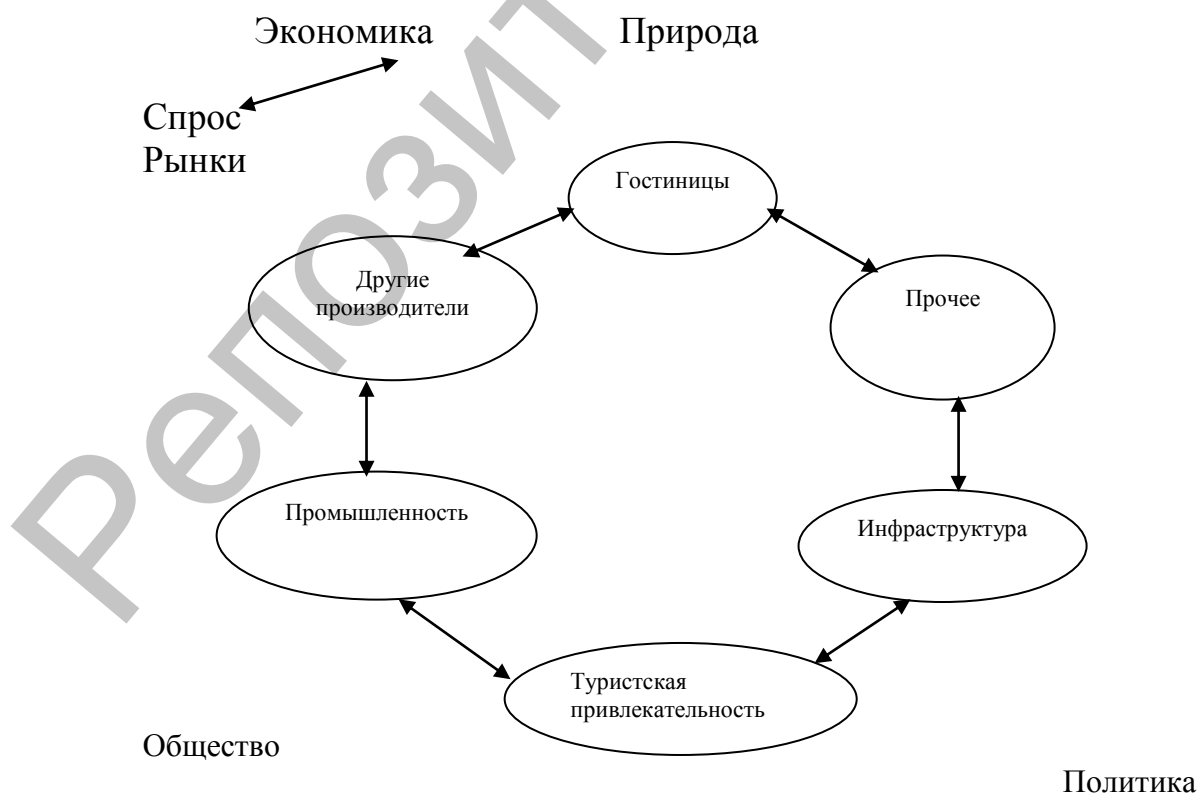


Рис. 2.1.3 Система туристского региона

- Какие задачи она решает?
- Какие существуют типы туристских организаций?

С одной стороны, туристскую организацию можно определить как *особый вид организационной структуры управления*, которая берёт на себя *функцию координатора в туристском регионе*. Для менеджмента важно, чтобы различные функции как отдельного



2.1.4. Сфера деятельности туристского региона

предприятия, так и туристского региона координировались специальными организационными структурами. С другой стороны, туристские предприятия представляются туристскими посредниками, т. е. туристские организации данного типа должны выполнять *маркетинговые функции, носить кооперативный характер* и иметь возможность организовать работу, как на государственном уровне, так и в частном порядке.

В любом случае *туристские организации формируют туристскую политику*, т.е. должны создать выгодные для туризма рамочные условия и стимулировать его развитие в подведомственном районе. Такими организационными структурами являются *туристские организации* в виде частных хозяйственных объединений) или государственных (управления) структур. Они осуществляют свою деятельность на трех уровнях: национальном

(федеральном), областном, городском (коммунальном) (см. рис. 2.1.6). **Особым видом** туристской организации может быть **рекламный центр**, который осуществляет работу по привлечению в

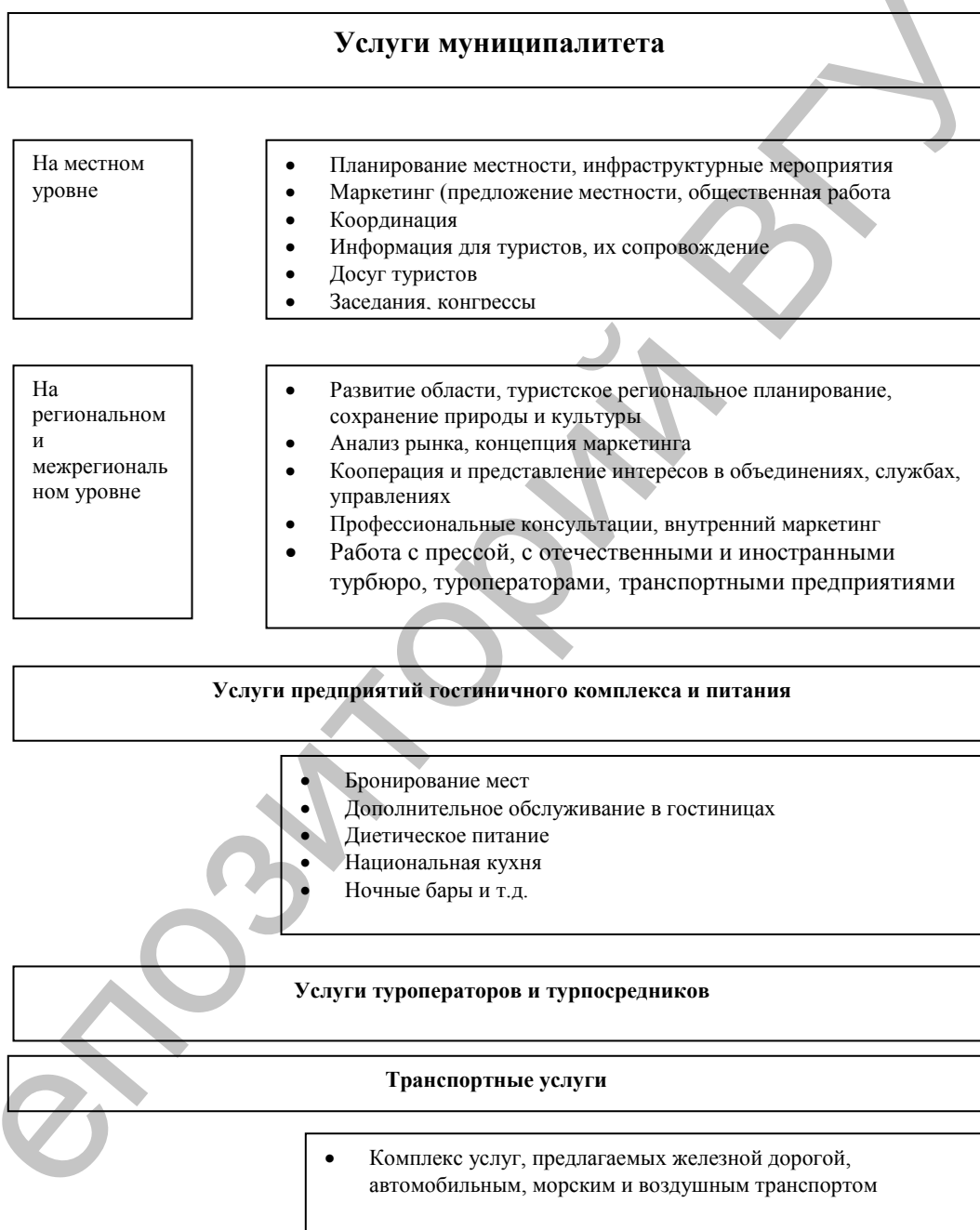


Рис. 2.1.5. Распределение задач между поставщиками туристских услуг в туристском регионе

страну иностранных туристов (организует рекламные туры и другие рекламные компании).

Относительно распределения обязанностей и ответственности (что очень важно для менеджмента в туризме)

между различными уровнями туристских организаций можно выделить следующие **задания-функции** для каждой из них.

Функции предложения должны взять на себя организации более низкого уровня. Они имеют прямой контакт с отдельными исполнителями услуг и хорошо знают продукт.

Функции представительства интересов должны выполняться на каждом уровне государственной (политической) структуры организациями с одинаковым географическим радиусом деятельности.

Маркетинговые функции должны выполняться в каждом регионе в зависимости от его известности, имиджа и финансовых возможностей.

Функцию создания и сохранения ведущего образа должны выполнять организации каждого уровня. Национальная организация должна разрабатывать национальную стратегию развития туризма и профессионально следить за национальным ведущим образом в туризме, а местные туристские объединения выполняют эти задачи в своих регионах.

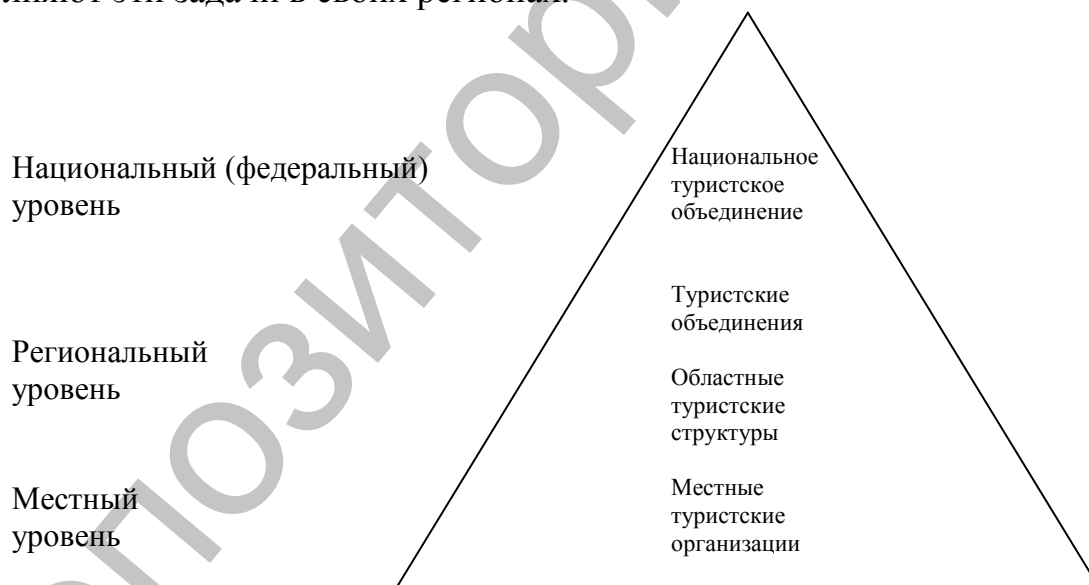


Рис 2.1.6. Иерархическая структура различных уровней управления региональными турорганизациями

* * *

ТУРИСТСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ представляют собой **третий важный компонент, создающий туристское предложение внутри подсистемы «объект туризма»**. В туристской отрасли функционируют различные туристские предприятия. Одни из них

предоставляют клиентам исключительно туристские услуги, а для других туризм - это одно из нескольких второстепенных направлений их коммерческой деятельности. Классификация туристских предприятий приведена на рис. 2.1.7.

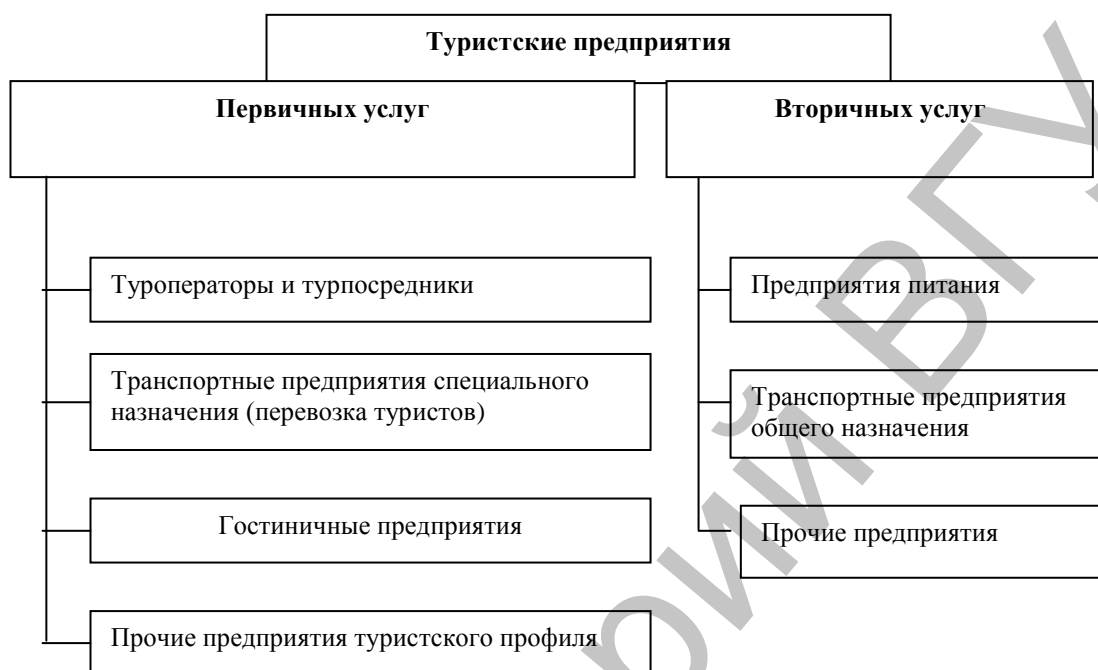


Рис. 2.1.7. Классификация туристских предприятий

1) **ПРЕДПРИЯТИЯ ПЕРВИЧНЫХ УСЛУГ.** Существуют *только за счёт туризма*. К туристским предприятиям первичных услуг *относятся туроператоры и турпосредники*.

1а) **ТУРОПЕРАТОР** - туристское предприятие, которое комбинирует свои собственные и чужие услуги в новый самостоятельный туристский продукт. Этот **новый продукт называется паушальным комплексным туром**. Туроператор предлагает клиенту комплексный тур от своего имени, на свой страх и за свой счёт.

Паушальный (комплексный) тур - это пакет услуг из нескольких составляющих. Туроператор составляет этот пакет предварительно для ещё неизвестного ему потребителя и предлагает ему за одну большую стоимость. Туроператор собирает в пакет дополняющие друг друга услуги, которые производятся чаще всего разными предприятиями (исполнителями услуг). Результат комбинирования - получение нового продукта. В этот продукт входят также услуги турпосредника по консультированию и сбыту. Слово **паушальный** указывает, по крайней мере, на два признака:

- комплексный тур представляет собой пакет, который состоит из нескольких услуг и продаётся за общую стоимость;

- тур является серийным, готовым и самостоятельным продуктом. При этом всем потребителям предлагаются одинаковые услуги.

Паушальный тур предлагается постоянно и, как правило, в течение длительного периода времени (например, туроператор предлагает с апреля по сентябрь каждую субботу путешествия в Рим).

Всех туроператоров, работающих на туристском рынке, можно **классифицировать по их размерам, региону деятельности, ширине и глубине программы и экономическим целям.**

По размерам различают крупных, средних и мелких туроператоров. К крупным туроператорам относятся предприятия, услугами которых пользуются более 100 тыс. человек в год, а оборот составляет около 35 тыс. долларов. К средним - соответственно от 30 до 100 тыс. человек в год. Мелкие, как правило, специализируются на походном или молодёжном туризме.

По региону деятельности различаются международные, межрегиональные региональные и местные туроператоры.

По ширине и глубине программы различают:

- **Широкое предложение**, охватывающее множество разнообразных видов путешествий: отдых на побережье моря, экскурсионные и образовательные поездки, знакомство с городами и т. д.
- Предложение туроператора считается **более глубоким**, если для каждого вида путешествий предлагается большой выбор разнообразных продуктов

Туроператоры различаются также **по экономическим целям**. Не все предприятия при организации туров стремятся получить в первую очередь максимальную прибыль. Так, коммерческие предприятия своей целью ставят получение постоянной и большой прибыли, некоммерческие помимо экономических целей придают большое значение организационным и воспитательным целям. В группу туроператоров «чёрного туризма» входят предприятия, которые занимаются туристской деятельностью не постоянно, а по обстоятельствам.

Понятия **турпосредник и турбюро** чаще всего употребляются как синонимы, но, строго говоря, они не всегда имеют одно и то же значение.

1б) ТУРПОСРЕДНИК - это собирательное понятие. Оно охватывает все предприятия и учреждения, которые в своей основной и дополнительной деятельности выступают как посредники. Пожалуй, ни в одной другой отрасли посреднической деятельности не придаётся такого большого значения, как в туризме.

Важнейший критерий, позволяющий различать турпосредников - **ассортимент услуг**. Он определяется тем, с какими и со сколькими туроператорами и исполнителями услуг сотрудничает посредническое

предприятие. В этом отношении выделяют **восемь различных типов предприятий**:

1. **Турбюро** - это определение относится только к тем предприятиям, основная деятельность которых заключена в посредничестве туристских услуг. Турбюро, предлагающее полный набор туристских услуг, осуществляет свою деятельность согласно лицензиям.

2. **Бюро путешествий и экскурсий**. Эти бюро специализируются на продаже паушальных туров, иногда продают авиа - и железнодорожные билеты.

3. **Специализированные турбюро**. Занимаются сбытом определённого вида тура, обладая при этом высокой профессиональной компетенцией в своём направлении (например, студенческие туры, детские туры и др.).

4. **Турбюро по продаже «горящих» путёвок, дешёвых билетов на самолёт** (не имеют лицензии на продажу авиабилетов).

5. **Турбюро - филиал**. Филиал имеет узкую специализацию, иногда расположен за границей.

6. **Отдел бронирования** продаёт туры одного туроператора, может существовать как одна из структур туроператора или относиться к любому типу предприятий.

7. **Турбюро по приёму туристов** (въездного туризма) продаёт туристские услуги, которые регион предлагает туроператорам из других регионов или приезжим гостям.

8. **Туристский отдел** не является туристским предприятием. Это отдел предприятия, основная деятельность которого не связана с туризмом.

Правовой и экономический статус турпосредников. Не имеют его отделы по бронированию, а так же турбюро, принадлежащие туроператорам.

Полную экономическую и правовую самостоятельность имеют:

- **лицензионные турбюро**, которые работают на основании договорных обязательств со многими туроператорами и правомочны открывать собственные представительства, филиалы;
- **объединения туристских бюро**, которые совместными усилиями координируют свою деятельность;
- **турбюро, созданные на основе франчайзинга**.

Объём работы турпосредников. В зависимости *от величины предприятия* (объёма работы турпосредников) различаются **крупные, средние и мелкие посредники**. В зависимости от разнообразия предлагаемого турпосредниками ассортимента услуг различают:

- **транспортные предприятия специального назначения.** Это предприятия, которые специализируются на перевозке туристов. К ним же принадлежат железные дороги, паромные переправы, экскурсионные и круизные корабли, канатные дороги;
- **гостиничные предприятия.** Эта группа туристских предприятий первичных услуг - гостиницы. Гостиничные комплексы существуют исключительно за счёт прибыли, получаемой от размещения туристов;
- **прочие туристские предприятия первичных услуг.** К ним относятся кредитные учреждения, страховые компании, станции проката спортивного инвентаря и лодок, спортивные школы, производители товаров для туризма и отдыха, рекламные агентства и др.

2) К туристским **ПРЕДПРИЯТИЯМ ВТОРИЧНЫХ УСЛУГ** относятся предприятия, получающие **доходы не только от туристской деятельности.** Если предприятия предлагают продукт, который используется как туристами, так и не туристами, то в данном случае следует рассмотреть структуру потребителей его товаров и услуг и на этом основании считать его предприятием либо первичных, либо вторичных услуг. Типичными представителями последних являются **предприятия общественного питания,** некоторые промышленные предприятия, а также производственные торговые предприятия и предприятия сферы бытовых услуг. В группу предприятий общественного питания входят рестораны, кафе и бары, услугами которых пользуются как туристы, так и местные жители.

Транспортные предприятия вторичных услуг отличаются от туристских тем, что среди их пассажиров преобладают не туристы, а местные жители (например, в горнолыжных регионах).

Второстепенный оборот от туризма могут получать также **промышленные и торговые предприятия** (например, хлебопекарни), а также **предприятия сферы услуг** (предприятия бытовых услуг, многопрофильные страховые компании).

Резюмируя вышеизложенное, можно сказать, что все туристские предприятия классифицируются по различным функциональным признакам и направлениям, что позволяет менеджеру произвести их эффективное разделение (см. табл. 2.1.2.). Связь между субъектом и объектом туризма устанавливается посредством туристских предприятий, которые заранее разграничили предлагаемые ими услуги и установили

Таблица 2.1.2

Признаки различия туристских предприятий

Признак	Содержание	Пример
Функция	• Транспортные услуги	Транспортное предприятие
	• размещение, питание	Гостиница
	• Обслуживание, серви	Ресторан / гостиница
	• турпосреднические услуги	Турбюро и туроператор Туристическая организация
	• Объединение предложений в комплексе	Турбюро и туроператор Туристическая организация
Место расположения	Характер размещения, расстояние между местом отправления и назначения	Лагерь отдыха в горах, на море, места для выездов на отдых, транспортные и административные центры
Качество	Региональный, местный характер, степень комфорта	Пятизвездочные гостиницы, система индивидуального и общественного питания
Размер	Объем работы	Крупные, средние, мелкие предприятия
Владелец	Финансовая и производственная организация	Управляемые и арендуемые предприятия, частые и финансовые общества

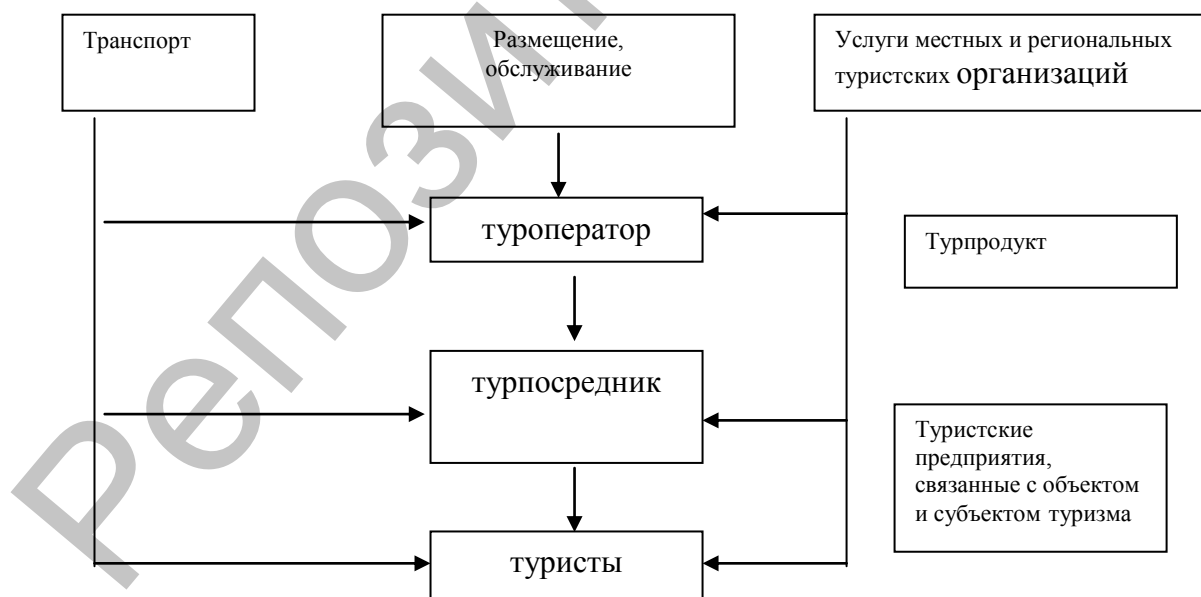


Рис. 2.1.8. Распределение задач в турорганизации или посреднической фирме связи между собой. Это прежде всего **турбюро и турорганизации**, которые, с одной стороны выступают как посредники (посредники

по туризму, агенты по туризму, розничные продавцы), а с другой – как организаторы туров (туроператоры).

Классическое распределение труда по функциональному направлению в посреднической турфирме представлено на рис. 2.1.8.

* * *

Система туризма существует в общественном окружении. Окружающий систему туризма мир представлен экономикой, экологией, технологиями, политикой и социальной системой. Они оказывают сильное воздействие на туризм.

Зависимость туризма от внешней среды - одна из самых значительных его характеристик и особенностей. Как между субъектами, так и между внешними системами и системой туризма существуют определённые взаимосвязи.

Поскольку между системой туризма и внешним миром, в котором существует туризм, существуют определённые взаимосвязи, то можно утверждать, что **туризм - это открытая система**, которой можно и нужно управлять, используя методы и принципы современного менеджмента. Учитывая, что связи туризма с системами внешней среды не везде одинаковы, для менеджмента туризма важно выявить наиболее существенные факторы внешнего воздействия и выработать эффективные способы реагирования на них. Эти взаимосвязи осуществляются между **экономикой, экологией, политикой, технологиями, социальной сферой.**

Перечисленные **направления общественного окружения** оказывают сильное воздействие на туризм, хотя они и не являются единственными.

1) Экономика и туризм.

Общие экономические факторы могут воздействовать на туризм как положительно, так и отрицательно. Факторами **положительного** влияния на туризм являются: рост реального дохода; более равномерное распределение дохода; стабильное положение валюты. Факторы, **отрицательно** действующие на туризм, следующие: экономические кризисные явления; спад промышленности (рост безработицы, сокращение заработной платы, временная работа); нестабильная ситуация с валютой.

Различают как воздействие экономики на туризм, так и наоборот, **воздействие туризма на экономику страны** (см. рис. 2.1.9.). В воздействии туризма на экономику можно выделить **пять экономических функций:**

- **производственная функция.** Туристское предприятие выполняет производственную функцию, когда использует производственные факторы (труд, землю, капитал), производит туристский продукт и

содействует накоплению ценностей.

- Туристская отрасль сильно персонифицирована, поэтому второй важной функцией является **функция обеспечения занятости населения**. Туризм содействует созданию новых рабочих мест. Это прямой эффект занятости населения. Туризм создаёт эффект занятости и в других отраслях экономики. В этом случае говорят о косвенном эффекте занятости населения.

Функция создания дохода. Кто работает, тот, как правило, получает доход от своей деятельности. Поэтому с функцией туризма по обеспечению занятости тесным образом связана функция создания дохода. Другими словами экономическая деятельность в секторе туризма вносит вклад в создание национального дохода и в этом случае речь идёт о **прямом эффекте создания дохода в туризме**. Если же полученный туристским предприятием доход снова уходит со счёта предприятия и создаёт новые доходы уже для новых лиц, которые выступают в роли поставщиков туристского продукта, то в этом случае можно говорить о функции **косвенного эффекта создания дохода в туризме**.

В рамках регионального аспекта важную роль играет следующая экономическая функция туризма - **функция сглаживания**. Она проявляется в том, что туризм содействует экономическому развитию слабых в структурном отношении регионов.

- **Функция нивелирования платежного баланса.** Она проявляется в том, что туризм по-разному влияет на платежный баланс каждой страны. Традиционно баланс путешествий является дефицитным, т. е. белорусы во время путешествий оставляют за границей больше денег, чем иностранцы в Беларуси. Большинство североевропейских стран считаются странами выездного туризма. Совсем иная ситуация в Швейцарии, где баланс путешествий показывает постоянное превышение, т. е. расходы иностранных гостей в Швейцарии выше расходов швейцарцев за границей. Следовательно, в Швейцарии доминирует въездной туризм.

2) Экология и туризм. Загрязнение воздуха и воды, беззаботное изменение природного ландшафта, грабительское отношение к природным ресурсам стали причиной серьёзного нарушения природного баланса, что имеет отрицательные последствия для человечества. Нарастает загруженность природы туризмом.

Для управления туристскими потоками с целью сохранения экологического равновесия используется инструментальный визитный менеджмент. Использовать визитный менеджмент в полной мере мешают прежде всего следующие факторы: местные жители не хотят, чтобы ограничивали их активность в свободное время; природа требующая защиты, не имеет владельца, способного её сохранить; ограничения не

совпадают с кратковременными интересами туристских предприятий..
Как решить эту дилемму?

1. На **индивидуальном уровне** – необходимость сохранения окружающей среды должна сознаваться каждым путешественником и соответственно должно быть изменено его отношение к этой среде.

2. На **государственном уровне** - должен получить развитие **мягкий туризм**. Это туризм, который стремится сохранить равновесие между окружающей средой, отдыхом и экономическим воспроизводством или между экологией, обществом и экономикой.

3. **Процесс нового мышления** должен коснуться также и лиц, ответственных за туристскую деятельность.

4. **Политика** должна содействовать сохранению окружающей среды.

3) **Социальная сфера как внешняя среда туризма**. В процессе освоения определённого региона туристами в контакт вступают четыре различные культуры. Это культура того региона, откуда приезжают туристы; культура отдыха (стиль жизни и нормы поведения туристов во время отдыха); культура местных жителей и культура обслуживания. Взаимодействие различных культур приводит к окультуриванию.



Рис 2.1.9. Экономические функции туризма

Социальная культура в странах, принимающих много отдыхающих иностранцев, подвержена влиянию туризма, так как изменяется иерархия профессий. Услуги туристской отрасли по сравнению с работой в других отраслях часто хорошо оплачиваются, поэтому работа в туризме имеет высокий спрос. Воздействие туризма на социальную сферу посещаемых стран может быть как положительным, так и отрицательным. Например, чем меньше готова страна к приёму больших туристских потоков, тем больше опасность того, что процесс внедрения чужой культуры отрицательно скажется на осваиваемой ими стране.

4) Влияние политики на развитие туризма. Связь между политикой и туризмом заключается в том, что государство управляет туризмом, а туристская активность требует вмешательства со стороны государства. Государственная политика туризма создаётся на всех уровнях: страны, области, района, коммуны. Она может быть направлена на:

- выделение экономических и общественно-политических условий, необходимых для целенаправленного развития туризма;
- на повышение конкурентоспособности и мощности туристской экономики;
- на создание предпосылок, необходимых для того, чтобы большее количество населения могло участвовать в туризме;
- на расширение сотрудничества в сфере международного туризма.

Политико-экономические решения часто носят всеобщий характер и касаются развития экономики в целом. Они влияют и на туристскую отрасль народного хозяйства.

Политика пассажирских перевозок. В ней можно выделить:

- **политику путей сообщения.** Она определяет расширение и строительство сетей железнодорожных линий, автомагистралей, авиационных путей сообщения, маршрутов движения по важнейшим рекам;
- **политику транспортных средств.** Она может доброжелательно воздействовать на туризм путём формирования определённых предложений (строительство специальных вагонов, автобусов, прокладка маршрутов по очень живописной местности и т. д.);
- **политику тарифов,** которая определяет стратегию формирования цены на проезд.

Социальная политика оказывает также существенное воздействие на туризм.

Территориальная политика. Задачей территориальной политики является создание наилучших условий для развития туризма, с одной стороны, и устранение вредных для природы последствий, с другой стороны.

Политика культуры. Туризм создаёт опасность окультуривания осваиваемых стран, поэтому политика культуры должна способствовать сохранению культурной идентичности, традиций и обычаев народа. Одна из задач такой политики - сохранение исторических памятников.

Политика досуга. Политика досуга состоит из мероприятий, разрабатываемых управлениями и учреждениями по улучшению организации свободного времени населения или отдельных групп.

4) Технологии и туризм. Технологии, обслуживающие туристскую отрасль, подразделяются на **три сферы: транспортная техника, оснащение гостиниц и ресторанов, коммуникационная техника.**

Транспорт. Развитие туризма, т.е. его преобразование в современный массовый феномен, вряд ли был бы возможен без соответствующего обновления транспортных средств.

Гостиничная и ресторанный техника.

Коммуникационная техника на современном этапе обусловлена развитием компьютерных технологий: использование компьютеров обеспечило сохранение больших объёмов информации, а также их быструю обработку и передачу.

2. Структура управления туризмом.

Функции, принципы и методы менеджмента в туризме

Туризм - это не только важная отрасль экономики, но и **сложная организационная структура, определяющая** место трудовых коллективов, отдельных работников в туристских регионах, организациях и предприятиях. Это своего рода каркас, на котором строятся их отношения.

Под структурой управления туризмом понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование как единого целого.

Управлять туристской индустрией - значит оптимально распределить цели и задачи между структурными подразделениями и отдельными работниками организации.

В структуре управления организацией выделяются **звенья** (отделы), **уровни** (ступени) управления и **связи** - горизонтальные и вертикальные. К **звеньям управления** относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие полностью или частично соответствующие функции управления. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений. В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определённой функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определённую ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Пирамидальная структура управления организацией показана на *рис. 2.2.1.*



Рис. 2.2.1 Уровни управления организацией

Высший уровень управления организацией может быть представлен председателем Совета директоров (наблюдательным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует её практической организации. В связи с этим в высшем руководстве

можно выделить *два подуровня: полномочное управление и общее руководство.*

Руководители *среднего звена* управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение.

Низший уровень управления представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над работниками (не руководителями), - чаще всего младшие менеджеры, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей. Следует отметить, что на всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается. При формировании сфер деятельности организации следует, во-первых, решить общую задачу - функцию этой организации разделить на составные элементы; во-вторых, попытаться все задачи этой функции объединить по смыслу, объёму и логике. Главный смысл разделения труда состоит в специализации работников на выполнении отдельных видов работ, операций и процедур.

Горизонтальное разделение труда. Горизонтальные отношения имеют согласовательный характер и являются, как правило, одноуровневыми. Это - разделение всей работы на составляющие компоненты, т. е. расчленение общего трудового процесса на различные частные, непрерывные, обособленные виды деятельности со специализацией производства и исполнителей. Такое разделение труда производится, как правило, по функциональному, отраслевому и квалификационному признакам.

Функциональное разделение труда находит отражение, прежде всего, в специализации работников по видам деятельности. В данном случае обособляются отдельные функции и выделяются соответствующие работники для их выполнения.

Разделение труда по *отраслевому признаку* связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур - например, специализации менеджера по рекламе и т. д.

Квалификационное разделение труда основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации.

Вертикальное разделение труда. Вертикальные связи - это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких его уровней.

В укрупнённом плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

- **Общее руководство** - выработка и воплощение главных, перспективных направлений деятельности организации.
- **Технологическое руководство** - разработка и внедрение прогрессивных технологий.
- **Экономическое руководство** - стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности, внедрение хозрасчёта и обеспечение рентабельной работы организации.
- **Оперативное управление** - составление и доведение до микроколлектива и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом производственного процесса.
- **Управление персоналом** — подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

Таким образом, в организации существуют **две внутренние формы разделения труда**: первая - это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. **горизонтальное разделение труда**; вторая, называется **вертикальной**, отделяет работу по координации действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет **сущность управления**.

Горизонтальные и вертикальные связи в структуре управления организацией могут носить **линейный и функциональный характер**, что характеризует **тип организационной структуры**.

В каждом трудовом коллективе наряду с **формальной (официальной) структурой** взаимоотношений существуют и **неформальные (неофициальные)** отношения между членами коллектива.

Формальными называются группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации. Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач, направленных на достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различными нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т. д.

Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определённых целей (цели), признаётся **неофициальной группой (организацией)**. Отношение между членами такой группы формируется на основе личных симпатий.

Организационные структуры должны удовлетворять следующим требованиям: **оптимальности, оперативности, надёжности, экономичности, гибкости, устойчивости структуры управления**.

Механизм образования формальных и неформальных организаций представлен на *рис. 2.2.2.*

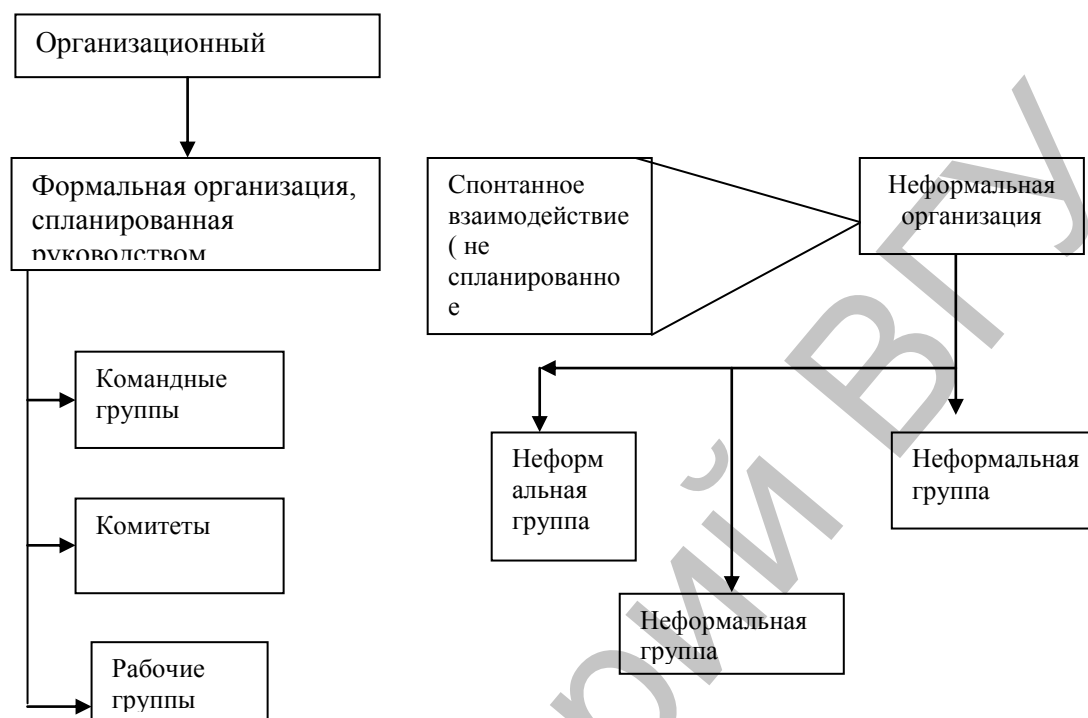


Рис. 2.2.2. Механизм образования формальных и неформальных организаций

Управление необходимо рассматривать как **циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.**

Функции управления — это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приёмами и способами, а также соответствующая организация работы.

Таким образом, одним из основных компонентов, составляющих содержание управления, являются функции. Для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно получить в итоге, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение. А это и есть функции управления.

Функции управления имеют **специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно.** Они могут быть как неразрывно связаны, так и не связаны между собой. Чаще всего они как бы взаимопроникают друг в друга.

В системе управления **все управленческие функции** объединены в **единый целостный процесс.**

Функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый

объект. Существует несколько подходов к классификации функций управления.

Для туристской индустрии важнее всего рассмотреть **планирование, организацию, мотивацию и контроль.**

ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ - это один из этапов процесса управления, на котором определяются цели любой туристской структуры, а также методы их достижения.

Применительно к конкретному туристскому региону функция планирования включает в себя следующие виды работ:

- участие в **разработке** целей развития региона, устанавливаемых управлениями туризма;
- текущий **анализ конкурентоспособности** места (рынок, прямые и косвенные конкуренты, спрос, поставщики и отрасль);
- **разработку стратегии** конкурентоспособности региона, его особой позиции;
- **претворение в жизнь стратегии конкурентоспособности региона** - прежде всего оказание консультаций туристским предприятиям, проведение инновационного менеджмента.

В процессе планирования предполагается получить ответы на три следующих вопроса:

- 1) Каково наше сегодняшнее реальное положение?
- 2) Какой путь следует избрать для достижения целей фирмы?
- 3) Посредством каких методов и ресурсов можно достичь поставленной цели?

План представляет собой сложную социально-экономическую **модель будущего состояния организации.** Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Так, **стратегическое планирование (высший уровень)** - это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в её окружении; определить каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. **Главная задача планирования** на этом уровне состоит в том, чтобы определить, **как организация будет вести себя в своей рыночной нише.**

На среднем уровне управления занимаются **тактическим планированием, т. е. определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач.** Тактическое планирование по своей сути сходно со стратегическим. Разница лишь в том, что если в организации, например, есть три начальника различных подразделений, то каждый из них должен координировать свою деятельность с остальными двумя. И это должно быть отражено в плане. В связи с этим их ответственность с точки зрения тактического

планирования состоит в том, чтобы в основу планирования положить идеи, рождённые при стратегическом планировании.

Планирование осуществляется и *на низшем уровне организации*. Оно называется *оперативным планированием*. Это основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т. п. вписывается в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Все *три типа планов* составляют общую систему, которая называется *генеральным* (или общим) или *бизнес-планом* функционирования организации.

Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того, какими из следующих *принципов* (руководящими правилами) руководствуются при *составлении планов*:

- *полнота планирования* - при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации;
- *точность планирования* - при составлении планов используются такие современные методы, средства, тактика и процедура, которые обеспечивают точность прогнозов;
- *ясность планирования* - цель и способы планирования должны иметь простые формулировки, доступные всем членам организации;
- *непрерывность планирования* - это не одноразовый акт, а непрерывный процесс;
- *экономичность планирования* - расходы на планирование должны соизмеряться с выигрышем, получаемым от него.

Один из наиболее распространённых *инструментов, используемых при планировании*, - *бюджетный метод*. С его помощью можно наглядно представить приток и отток наличности капитала и других ресурсов.

Другой приём в планировании - *анализ окупаемости*. При помощи аналитических данных об окупаемости можно наиболее точно просчитать и соотнести затраты, доходы и производственные мощности.

Существуют и другие *методы планирования*, однако следует иметь в виду, что все они имеют одну *общую цель - помочь менеджеру наиболее точно предсказать будущее в развитии организации*, поскольку в управленческой работе постоянно присутствуют случайности и неопределённое развитие событий.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФУНКЦИЯ. Организация - это средство достижения целей предприятия. С экономической точки зрения организационная деятельность ведёт к повышению эффективности

работы предприятия, с точки зрения управления персоналом - она передаёт смысл работы и распределяет её по исполнителям.

Организационная функция управления **обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любого туристского предприятия (организации)**. Она нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Поскольку всю работу выполняют люди, то посредством этой функции определяется тот, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий и какие для этого потребуются. Функция организации состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчётность каждого из них.

Так, туроператор решает производственную, торговую, информационную задачи, задачу освоения новых регионов и др. По каждой из них менеджер распределяет обязанности и устанавливает ответственность, т.е. речь идёт об установлении временных и постоянных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий её функционирования.

Существует ряд **принципов**, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения **организационной функции**:

- определение и детализация **целей фирмы**, которые были выявлены в ходе планирования;
- определение **видов деятельности**, необходимых для достижения этих целей;
- поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и **объединение** их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- **координация** различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая чёткое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчинённого не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен сделать и в какие сроки, а также того, кто им руководит (управляет);
- **единство цели** - каждый член организации работает на общее благо, т.е. никто не должен работать против целей организации;
- **размах контроля**, или размах менеджмента, - каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников.

Мотивация как функция управления - это работа менеджера, направленная на **активизацию сотрудников фирмы** в плане повышения эффективности их труда для достижения как личных целей, так и целей

фирмы. Менеджмент ориентируется на два аспекта этой проблемы: мотивацию (мотивы) путешествий и мотивацию трудовых отношений.

Рассмотрим мотивы путешествий. Цель поездки (мотив, побуждающий человека путешествовать) - это причина, при отсутствии которой данная поездка не состоялась бы. Информация о цели путешествия нужна прежде всего для того, чтобы правильно разделить туристские рынки на сегменты и определить целевые рынки, положенные в основу разработки модели управления туристскими потоками и маршрутами.

Физическая мотивация. Физическая мотивация подразделяется на мотивацию отдыха, лечения и спорта.

Психологическая мотивация. Главная психологическая мотивация путешествия - желание уйти от повседневной рутины и увидеть что-нибудь новое, необходимость смены обстановки и расслабления. К психологической мотивации относится также и смена впечатлений.

Межличностная мотивация. Большое значение в этой группе мотиваций занимают посещения друзей, знакомых, родственников

Культурная мотивация. Знакомство с другими странами, с их обычаями, традициями и языками стоит в данной группе на первом месте.

Мотивация престижа и статуса. Для группы туристов с такой мотивацией характерно то, что они совершают путешествия с целью развития своей личности. Кроме того, основная цель путешественников этой группы - добиться всеобщего признания и удержать его.

Мотивация трудовых отношений. В этом смысле мотивация рассматривается нами, как совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности, т.е. после проведения организационных мероприятий менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы.

В связи с тем, что существуют различные *пути мотивации*, менеджер должен:

во-первых установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника;

во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников;

в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы работник был полностью мотивирован и трудился с полной отдачей (эффективно), он должен чётко себе представлять, чего от него ждут.

Рассматривая **ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ**, отметим, что в самом общем виде **контроль** означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными. По сути, это

количественная и качественная оценка и учёт результатов работы фирмы.

В основу создания всех **систем контроля** должны быть положены следующие основные **требования - критерии: эффективность контроля, эффект влияния на людей, выполнение задач контроля, определение границ контроля.**

Различают **три вида контроля:**

1) Предварительный контроль. Предварительным контроль называется потому, что он осуществляется до фактического начала работ. Его результатом является установление определённых правил, процедур и линий поведения. Он имеет **две разновидности:**

- **диагностический** контроль. Он включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.
- **терапевтический** контроль. Он позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

2) Текущий контроль. Он осуществляется в ходе проведения работ. Цель такого контроля - предотвратить ошибки в будущем. В процедуре контроля есть **три чётко различимые этапы:**

Этап А - установление стандартов. **Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддаётся измерению.**

Этап Б - сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.

Этап В - принятие необходимых корректирующих действий.

3) Заключительный контроль. Цель такого контроля - предотвратить ошибки в будущем.

Менеджмент туризма осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются руководители всех уровней.

Принципы менеджмента можно представить как **основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению ими управленческих функций.**

Существует десять принципов планирования, пятнадцать - организации, десять - мотивации и четырнадцать принципов контроля. В связи с этим все принципы менеджмента целесообразно сгруппировать **в две группы - общие и частные.**

Рассмотрим **общие принципы** управления.

- **Принцип применимости** означает, что менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих на фирме сотрудников.
- **Принцип системности** предусматривает, что менеджмент охватывает всю систему, учитывая её внутренние и внешние

взаимосвязи, взаимозависимости и открытость собственной структуры или системы туризма в целом.

- **Принцип многофункциональности** выражается в том, что менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: **материальные** (ресурсы, услуги), **функциональные** (организация труда) и **смысловые** (достижение конечной цели).
- **Принцип интеграции** предполагает, что внутри системы различные способы отношений и взгляды сотрудников должны интегрироваться, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры.
- **Принцип ориентации на ценности** означает, что менеджмент туризма включен в окружающий мир с определёнными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т.п.

Что касается **частных принципов управления**, то основным принципом менеджмента является **принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении**. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений. Он требует правильного сочетания и умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении.

Принцип научной обоснованности управления предполагает наличие у руководителя научного предвидения, умения планировать во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов.

Суть **принципа плановости** состоит в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе.

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчинённый должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение.

Принцип частной автономии и свободы предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства.

Принцип иерархичности и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления.

Суть **принципа мотивации** такова: чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, рассматривают её с

учётом непредвиденных обстоятельств, интегрируют её по элементам организации, тем эффективнее будет программа мотиваций.

Одним из важнейших принципов современного менеджмента является **демократизация управления** - участие в управлении организацией всех сотрудников.

В соответствии с принципом **государственной законности системы менеджмента** выбираемая фирмой организационно-правовая форма должна отвечать требованиям государственного законодательства.

Принцип органической целостности объекта и субъекта управления означает, что управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления должно составлять единую комплексную систему, имеющую выход, обратную связь и связь с внешней средой.

Принцип устойчивости и мобильности системы управления требует, чтобы при изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не претерпевала коренных изменений.

Реализация рассмотренных ранее функций и принципов управления осуществляется путём применения различных методов. **Метод управления - это совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей**

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления (фирму, отдел, подразделение, компанию и т.д.).

Содержание - это специфика приёмов и способов воздействия.

Организационная форма - воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть **прямое** (непосредственное) или **косвенное** (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

В конкретном методе управления определённым образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма. В связи с этим можно выделить следующие методы управления:

- **организационно-административные**, основанные на прямых директивных указаниях;
- **экономические**, обусловленные экономическими стимулами;
- **социально-психологические** методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Организационно-административные методы управления. Объективной основой использования этих методов выступают организационные отношения, составляющие часть механизма

управления, поскольку никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает чёткость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе.

Организационно-административные методы в основном опираются *на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность.*

В рамках организации возможны *три формы* проявления организационно-административных методов:

- обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
- согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

В общем виде *система организационно-административных методов* может быть представлена как *совокупность двух равнозначных элементов:*

- *воздействия на структуру управления* (регламентация деятельности и нормирование в системе управления);
- *воздействия на процесс управления* (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с *тремя типами подчинения:*

- *вынужденным и внешне навязанным.* Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчинёнными как нажим «сверху».
- *Пассивным.* Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений.
- *Осознанным, внутренне обоснованным.*

В целом организационно-административные методы руководства существуют и в *форме организационного и распорядительного воздействия.*

Экономическим методам в управлении отводится центральное место. Это обусловлено тем, что *отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями* и лежащими в их основе экономическими потребностями и интересами людей.

Чтобы экономические методы управления были действенными, необходимо, как минимум, обеспечивать «отзывчивость» организации на экономические рычаги. Речь идёт об *изменении системы материального стимулирования* с

учётом экономических интересов всех участников трудового процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых экономические методы были бы действенны и целенаправленны. Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы.

Для решения экономических задач в управлении организацией широко применяются и **экономико-математические методы**, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множество решений. С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные решения. Экономическая практика обусловила появление ряда математических дисциплин: математического программирования, теории игр, массового обслуживания, управления запасами, исследования операциями и др.

Несмотря на характерное для современного этапа усиление роли экономических рычагов и стимулов, не следует ограничивать и **организационно-административные методы** воздействия, которые за счёт централизации управления помогают выполнять напряжённые плановые задания.

Социально-психологические методы управления. Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% - от умения работать с людьми. Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда. **Социально-психологические методы** представляют собой **совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.**

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы

деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Самоуправление. Одна из важнейших задач в развитии организации - создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей человека. Они возникают благодаря внедрению механизма, предписывающего широкие права самостоятельным хозяйственным звеньям и их трудовым коллективам в сочетании с высокой ответственностью за конечные результаты работы и развитие форм демократического управления. Самоуправление трактуется как **децентрализация управления**, обеспечивающая работникам возможность в различных формах участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в фирме. Полностью самоуправляемой считается система, если она не имеет над собой ни одного вышестоящего органа управления (например, частная туристическая фирма).

Самоуправление на любом уровне управления представляется как **процесс превращения человека, всего трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в её субъект.**

В сложившихся экономических условиях необходимо отойти от рассуждений о том, насколько следует ослабить или усилить централизм. Нужен такой подход к централизации и децентрализации в управлении фирмой, согласно которому централизация обеспечит гармоничное, системное развитие отрасли в целом, а децентрализация - принятие и реализацию «свободных» решений каждого трудового коллектива, работающего на принципах самоуправления. Всё зависит от уровня и форм **производственной демократии. Основные формы** такой демократии следующие:

- **Соучастие в управлении** - право работников на получение информации о функционировании фирмы и планах администрации, на выражение своего мнения и т.д.
- **Соуправление** - право на участие в принятии решений, представительство в органах управления, право вето.
- **Внутренний (рабочий) контроль** - право контроля за действиями администрации.
- **Самоуправление** - право на прямое самоуправление предприятием по главным направлениям на основе принципа «один человек - один голос» и на косвенное (через избранных

представителей). Самоуправление возможно только в таких экономических условиях, в которых каждый работник и трудовые коллективы реализуют себя в качестве субъектов собственности.

В переходный к рыночным отношениям период наряду с организационно-экономическими преобразованиями на передний план выдвигаются *задачи демократизации и самоуправления*. Самоуправление возможно в том случае, если трудовой коллектив включен в так называемую самоуправляющуюся систему туристской фирмы.

3. Типы, формы и направления организации маркетинговых исследований

Управление туристским предприятием становится наиболее успешным, если оно осуществляется на основе реализации цели концепции маркетинга, исходя из требований рынка, что позволяет предоставлять потребителям требуемый туристский продукт в определённое время и в определённом месте. Для этого недостаточно опираться на интуицию, суждения специалистов и прошлый опыт, необходимо получать адекватную информацию до и после принятия управленческого решения.

Для уменьшения степени неопределённости и риска туристское предприятие должно располагать надёжной, объёмной и своевременной информацией, что обеспечивается проведением *маркетинговых исследований*.

Маркетинговые исследования представляют собой сбор, обработку и анализ данных с целью уменьшения неопределённости, сопутствующей принятию маркетинговых решений.

На практике применяются *три типа* маркетинговых исследований:

- 1) *Предварительные* (собирается предварительная информация, помогающая составить гипотезу).
- 2) *Описательные* (даётся констатация тех или иных фактов или событий).
- 3) *Аналитические* (проверка гипотез о причинно-следственных связях)

Задачи маркетинговых исследований могут быть самыми различными, но наиболее типичными из них можно считать *«горячую десятку»*:

- 1) оценка рыночного потенциала предприятия;
- 2) анализ доли рынка;
- 3) изучение характеристик рынка;

- 4) анализ продаж;
- 5) изучение тенденции деловой активности;
- 6) нахождение потенциальных потребителей, оценка их потребностей, существующего и будущего спроса;
- 7) текущие наблюдения за целевым рынком;
- 8) прогнозирование долговременных тенденций развития рынка;
- 9) изучение деятельности конкурентов;
- 10) анализ степени удовлетворённости потребителей предлагаемыми услугами.

Результативность и эффективность маркетинговых исследований зависят от соблюдения ряда **требований**.

Во-первых, эти исследования должны носить комплексный и систематический, а не случайный или несвязный характер.

Во-вторых, при их осуществлении должен соблюдаться научный подход, основанный на объективности, точности и тщательности.

Несмотря на то, что в каждом конкретном случае структура исследования будет индивидуальна, можно говорить о **пяти обязательных его этапах**:

- 1) Определение целей и задач исследования.
- 2) Отбор источников информации.
- 3) Сбор информации.
- 4) Анализ информации.
- 5) Представление результатов исследования.

Исходным пунктом маркетингового исследования является точная **формулировка его целей и задач**.

Исключительно важную роль играют маркетинговые исследования при проведении **ситуационного анализа**.

Цель ситуационного анализа -показать руководству и специалистам своеобразный «срез» того положения, в котором на момент проведения анализа находится предприятие.

Можно выделить следующие **подходы к выявлению проблем маркетинговой деятельности**:

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

Предположим, что туристское предприятие столкнулось со снижением объёма продаж того или иного туристского продукта. Эта проблема требует специального исследования, цели которого могут быть сформулированы следующим образом:

- Каковы причины уменьшения продаж?

- Какие меры необходимо предпринять для противодействия выявленной тенденции?

Конкретная цель диктует выбор главных направлений и объёмов исследования.

На практике **выбор формы** организации маркетингового исследования обуславливается следующими **факторами**:

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

Привлекая к маркетинговым исследованиям сторонние организации, туристское предприятие должно отчётливо понимать, что чем глубже исследователи осознают проблему, тем с большей вероятностью полученные результаты будут полезны для принятия маркетинговых решений. Здесь важную роль играет **брифинг** - инструктаж, совещание, в рамках которого формулируются цель и задачи маркетингового исследования.

Исследователи говорят: «Хороший бриф на входе - хорошие результаты на выходе».

Основные элементы брифа:

- описание маркетингового контекста (параметры рынка, потребители, конкуренты и т. д.);
- определение управленческой проблемы;
- информирование о практических ограничениях (сроки исследования, стоимость услуг и т. д.).

Брифинг помогает заказчику оптимизировать свои представления о проблеме и процессе её решения.

Существенным фактором, определяющим эффективность маркетинговых исследований, является их **комплексность в поисках** туристским предприятием исчерпывающих ответов на вопросы:

- В каких условиях мы продаём?
- Где мы продаём свои услуги?
- Что мы продаём?
- Кто нам мешает продавать?
- Кому мы продаём?

В соответствии с ними определяются следующие **направления маркетинговых исследований**:

- среда маркетинга;
- рынок;
- туристский продукт;
- конкуренты;

- потребители.

ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

1. *Управленческое решение - основной вид управленческого труда.*
 - 1.1. *Виды управленческих решений, критерии их классификации и подходы к принятию решений.*
 - 1.2. *Процесс принятия решения.*
 - 1.3. *Методы принятия решений.*
2. *Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой.*
3. *Исследование среды маркетинга туристского предприятия и использование системы маркетинговой информации для принятия обоснованных управленческих решений.*
 - 3.1. *Значение и классификация маркетинговой информации*
 - 3.2. *Экспертные оценки как источник маркетинговой информации.*
 - 3.3. *Метод фокус-группы в маркетинговом исследовании.*
 - 3.4. *Система анализа маркетинговой информации.*

1. Управленческое решение - основной вид управленческого труда.

1.1. Виды управленческих решений, критерии их классификации и подходы к принятию решений

Для менеджера принятие решений – постоянная и очень ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает всё, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют **четыре функции управления**, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. **планированию, организации, мотивации и контролю**.

Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей. Он, как правило, включает в себя **ряд стадий**:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы;
- выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;

- рассмотрение вариантов решений;
- выбор и окончательное формулирование решения;
- принятие решения;
- доведение решений до исполнителей;
- контроль за выполнением решений.

Под *управленческим решением* понимают *выбор альтернативы* – акт, направленный на *разрешение проблемной ситуации*. В конечном итоге управленческое решение представляется как *результат управленческой деятельности*. В более широком понимании *управленческое решение рассматривается как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач*.

Решения можно *классифицировать* по многочисленным признакам. Однако *определяющим моментом* являются *условия, в которых принимаются решения*. Обычно решения принимаются или в обстановке определённости, или в обстановке риска (неопределённости).

В условиях определённости менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив. *В обстановке риска* (неопределённости) максимум, что может сделать менеджер, - это разделить вероятность успеха для каждой альтернативы.

Существуют *другие критерии классификации* управленческих решений:

- *по сроку действия* решения: долго-, средне- и краткосрочные;
- *по частоте принятия*: одноразовые (случайные) и повторяющиеся;
- *по широте охвата*: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;
- *по форме подготовки*: единоличные, групповые и коллективные;
- *по сложности*: простые и сложные;
- *по жёсткости регламентации*: контурные, структурированные и алгоритмические. *Контурные решения* лишь приблизительно обозначают схему действий подчинённых и дают им широкий простор для выбора приёмов и методов их осуществления. *Структурированные решения* предполагают жёсткое регламентирование действий подчинённых. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов. *Алгоритмические решения* предельно жёстко регламентируют действия подчинённых и практически исключают их инициативу.

Определённый интерес представляет классификация управленческих решений, данная М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури, которые выделяют *организационные, интуитивные и рациональные решения*.

Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Их можно разделить на *две группы: запрограммированные и незапрограммированные*. В запрограммированном решении число возможных альтернатив ограничено. Незапрограммированные решения – это решения, требующие в определённой мере новых ситуаций.

Интуитивные решения – базируются на интуитивно-логическом мышлении. Это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Решения, основанные на суждениях, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Рациональные решения отличаются от других тем, что они не зависят от прошлого опыта. Они обосновываются с помощью объективного аналитического процесса.

В управленческой практике в процедуре принятия решений сложились *два основных подхода: индивидуальный и групповой*. В рамках *индивидуального подхода* наибольшую значимость приобретает *централизация* принятия решений. Она состоит в том, что акцент стараются делать на том, чтобы решения принимались высшим звеном управления. При *групповом подходе* к принятию решений менеджер любого управленческого уровня привлекает служащих, *делегирует полномочия на самый низкий управленческий уровень*.

При рассмотрении процесса принятия решений следует учитывать два момента:

1. Принимать решения, как правило, сравнительно легко, но принять хорошее решение трудно.
2. Принятие решения – это психологический процесс, поэтому неудивительно, что *способы*, используемые для этого руководителем, варьируются *от спонтанных до глубокологических*.

В процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы: *«Что делать? Как делать? Кому поручить работу? Каковы сроки её исполнения? Для кого делать? Где делать? Что это даст?»*.

1.2. Процесс принятия решения

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый *ряд стадий и операций*.

Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные и слабые стороны определённых подходов и процедур принятия решений и с учётом ситуации и собственного стиля управления умел выбрать лучший вариант.

Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определённой процедуры и выполнении обязательных действий:

- 1) Определение проблемы.
- 2) Выявление ограничений и определение альтернатив.
- 3) Принятие решения.
- 4) Реализация решения.
- 5) Контроль за исполнением.

1) Определение проблемы. Процесс определения проблемы состоит в её **обнаружении и оценке**. **Обнаружение проблемы** – осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. **Оценка проблемы** – установление её масштабов и природы тогда, когда проблема обнаружена.

2) Выявление ограничений и определение альтернатив. Причиной возникновения проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не может изменить. Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений, поэтому необходимо определить их источник, суть и наметить возможные альтернативы, т.е. нужно выделить все возможные действия, устраняющие причины появления этой проблемы.

3) Принятие решения. На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, даётся их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

4) Реализация решения. На стадии реализации принимаются меры по конкретизации решения и доведению его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано).

5) Контроль за исполнением решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью.

1.3. Методы принятия решений

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в **три группы: неформальные (эвристические), коллективные и количественные**.

1) Неформальные (эвристические) методы принятия решений базируются в основном на **интуиции менеджера**. Их **преимущество** в том, что они принимаются оперативно; **недостатком** же является то, что неформальные методы не застрахованы от выбора (неэффективных) решений, поскольку информация может иногда подвести менеджера.

2) Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является **определение круга лиц** – участников

данной процедуры. Главными *критериями формирования такой группы* являются *компетентность, способность решать* творческие задачи, *конструктивность* мышления и *коммуникабельность*. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространенным является такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «*мозговой штурм*», или «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Есть ещё *японская (кольцевая) система принятия решений* – «*кингисё*», суть, которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передаётся для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем.

3) *Количественные методы принятия решений*. В основе их лежит *научно-практический подход*, предполагающий выбор оптимальных решений путём обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших массивов информации.

2. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой

Управление персоналом – это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его работников, направленного на достижение целей предприятия.

Как известно, *менеджмент любого предприятия включает два основных аспекта. Первый аспект – определение целей фирмы. Вторым аспектом – это руководство предприятием*, а, следовательно, и *управление людьми*. Первый и второй аспекты менеджмента тесно связаны между собой, и поэтому противопоставлять их или отдавать предпочтение одному из двух направлений не имеет смысла.

Стратегический менеджмент предполагает такое управление, когда руководитель предприятия должен принимать правильные материально-логические решения, с одной стороны, и направлять и стимулировать деятельность своих сотрудников на выполнение целей и задач фирмы – с другой. Таким образом, *руководство предприятием означает также и руководство (управление) людьми, т.е.* воздействие на сотрудников в целях выполнения поставленных задач. Этот фактор приобретает особую значимость в туристских предприятиях, так как услуга (туристский продукт) производится и предоставляется в присутствии гостя. В связи с этим персонал туристской индустрии образует важнейший стратегический фактор, необходимый для эффективной работы предприятия.

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества и обеспечение конкурентоспособности туристского продукта изменили **требования к административно - управленческим работникам**, повысили значимость их творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в **принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом**, повысило их роль в организации.

Без высококвалифицированных, культурных, знающих своё дело управленческих кадров немислимы глубокие качественные изменения в области менеджмента. Это связано с тем, что из чистого администратора, слепо выполнявшего команды «сверху», **менеджер туристской фирмы** превращается в **творческую личность**, деятельность которой направлена на реализацию политики мотивации, приобретающей в переходный к рыночным отношениям период решающее значение.

Политика мотивации в условиях развития коллективной организации труда (арендные коллективы, акционерные общества и т.п.) и привлечение всех сотрудников к управлению **нацелена на развитие сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей**. Это побуждает управленческих работников искать новые формы управления, развивать способности, эффективно трудиться, творчески относиться к трудовому процессу. Требование творческого отношения менеджеров к управлению обусловило повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений и непосредственную заинтересованность в результатах коллективного труда.

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности туристских организаций и считается основным критерием её экономического успеха. И если раньше главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технического прогресса, внедрению прогрессивных технологий и модификации организационных структур, то в настоящее время сделан крен в сторону человеческого фактора – иными словами, **сущность и эффект бизнеса определяют люди**. Таким образом, **ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами**. Оно формирует благоприятную сферу, в которой регулируется трудовой потенциал, развиваются способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому **в области управления персоналом** постепенно происходит смещение акцентов **с технократических подходов**, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, **к системному подходу**, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников. В период административно-командного управления система отучила многих менеджеров брать на себя ответственность за прини-

маемые решения, что не могло не сказаться на уровне экономического мышления управленческих кадров. При подборе кадров профессионализм, как правило, должным образом не учитывался. Нередко подбирались «удобные» руководители, а умение «выбивать» ресурсы считалось чуть ли не важнейшим их качеством. В то время это было оправдано, так как вышестоящая организация вместе с полным набором управляющих директив направляла на туристскую фирму и подобранного ею же руководителя, который выступал в роли представителя вышестоящих органов руководства и в своей деятельности ориентировался главным образом на выполнение их указаний.

Происходящие изменения в экономике преобразуют и подходы в области управления человеческими ресурсами. Появляются руководители нового типа, мышление и стиль работы которых в определённой мере соответствует новым задачам и условиям развития туристских организаций. Значительно повышается и роль кадровых служб, которые должны более активно вовлекаться в процесс подготовки и реализации стратегии управления персоналом. **Управляющие персоналом** – это самостоятельная группа профессиональных специалистов менеджеров, главная *цель которых – повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров туристской организации.*

В появившихся организациях рыночного типа возникла проблема преодоления разрыва между развитием инновационных стратегий, созданием новых продуктов и структур, с одной стороны, и выявления способов управления человеческими ресурсами и развитием трудового потенциала – с другой. Особую роль в этом играют **кадровые службы**. По своим функциям, уровню подготовки, техническому оснащению и инструментарию, кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию (трудо-вые книжки). Задача состоит в том, чтобы кадровые службы постепенно становились **центрами по разработке и реализации стратегии организаций по труду.**

Основу работы кадровых служб составляют следующие направления:

- **формирование кадров** организации (планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести и т.п.);
- **развитие работников** (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);
- **совершенствование организации труда** и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

В туристской организации должна быть разработана **стратегия управления человеческими ресурсами**: определены перспективные ориентиры использования персонала, его обновление и совершенствование, развитие мотивации.

В системе управления персоналом выделяют **четыре группы факторов**:

1) Техничко-технологические:

- изменение структуры и форм занятости: дифференциация персонала и формирование внутренних рынков труда;
- пересмотр организации труда с акцентом на интегрированные трудовые функции и групповую работу;
- непрерывное повышение квалификации и переподготовка персонала;
- создание комплексных систем управления качеством работы.

2) Личностные:

- пересмотр принципов занятости, гибкие индивидуальные формы работы;
- создание системы непрерывного образования кадров;
- ориентация системы стимулирования на предпринимательство, новаторство, участие в управленческих решениях;
- изменение стиля руководства и повышение роли «корпоративной культуры» в системе управления;
- комплексный подход к воспроизводству человеческих ресурсов в организации, закрепление и развитие ключевых кадров.

3) Экономические и социально-политические:

- аккумулирование передового международного опыта управления кадрами;
- создание новых форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации компаний;
- усиление взаимодействия кадровых служб с государственными органами;
- политизация управления трудом.

4) Развитие теории управления:

- формирование целостного «видения» управления персоналом;
- понимание роли личности в обеспечении эффективной работы организации;
- повышение аналитической обоснованности решений по использованию трудовых ресурсов.

Названные факторы могут быть положены в основу программы, определяющей роль кадровых служб в организации. **Задачи кадровых служб** могут быть сформулированы следующим образом:

- всесторонняя поддержка бизнеса;

- формирование политики прогноза персонала, поддержки, творческого отношения к делу;
- обеспечение высокого уровня, профессионализма и качества экспертизы в кадровых вопросах;
- выявление проблем в сфере использования трудовых ресурсов и привлечение к ним внимания руководителей различного уровня для принятия соответствующих решений;
- создание условий для высокопродуктивной работы и поддержка творчества и новаторства;
- расширение знаний менеджеров организации с целью эффективного использования потенциала сотрудников.

3. Исследование среды маркетинга туристского предприятия и использование системы маркетинговой информации для принятия обоснованных управленческих решений

3.1. Значение и классификация маркетинговой информации

Разработка и принятие решений в маркетинге туризма сопровождается использованием приемов, учитывающих условия неопределенности в бизнесе и степень риска. Последний можно значительно уменьшить, располагая надежной, в достаточном объеме, реальной и своевременной информацией. Концепция маркетинга предполагает, что **информация является не менее важным ресурсом** предприятия, чем финансы и персонал. На рис. 3.1.3.1 представлены возможности маркетинга при наличии хорошей, полной информации. Для обеспечения успешного функционирования туристского предприятия на всех этапах его деятельности маркетинговая информация имеет исключительно большое значение. Последнюю можно классифицировать по нескольким признакам (табл. 3.1. 3. 1.).

Историческая информация формирует представление об условиях и результатах деятельности предприятия в предшествующем периоде.

Текущая информация отражает оперативное состояние бизнеса.

Прогнозная информация представляет результат вероятностной оценки позиций предприятия в обозримой перспективе.

Констатирующая информация содержит данные о состоянии объектов управления. При ее накоплении необходимо соблюдать **системные принципы**:

- **классификации**, предусматривающей подчинение аспектов описания содержанию целей исследования и требованиям точности (минимизация описания объекта);

Получать конкретные преимущества



Рис. 3.1.3.1 Значение маркетинговой информации

Таблица 3.1.3.1

Классификация маркетинговой информации

Признаки классификации	Виды маркетинговой информации
Период времени, к которому относятся сведения	Историческая, текущая, прогнозная
Отношение к этапам принятия маркетинговых решений	Констатирующая, поясняющая, плановая Информация, используемая при контроле маркетинга
Возможность численной оценки	Количественная, качественная
Периодичность возникновения	Постоянная, переменная, эпизодическая
Характер информации	Демоскопическая, экоскопическая
Источники информации	Первичная, вторичная

- **информационного единства**, означающего, что исходные параметры, производные и обобщенные показатели должны одинаково отражать господствующие тенденции изменения изучаемого объекта;
- **согласования критериев**, требующего увязки оценки состояния объекта на разных уровнях обобщения. Оценка состояния объекта как целого не должна (с точки зрения, например, сопоставимости

показателей) противоречить оценкам, сделанным на уровне структуры и совокупности элементов.

Поясняющая информация дает возможность сформулировать представление о факторах и причинах, обуславливающих те или иные изменения в системе маркетинга.

Плановая информация применяется в ходе разработки и принятия решений о целях, стратегии и программах маркетинга.

Информация, используемая при контроле маркетинга, охватывает аспекты, связанные с контролем текущей деятельности предприятия – (анализ возможностей сбыта, доли рынка, оценка исполнения бюджета маркетинга и др.), а также ревизией маркетинговой стратегии.

Количественная информация позволяет установить в конкретных числовых величинах сведения о состоянии исследуемых объектов (емкость рынка, доля рынка, степень влияния доходов различных групп потребителей на их спрос, размеры инвестиций, маркетинг, цены и т.д.).

Качественная информация дает описание состояния объектов в качественных характеристиках (состав потребителей с точки зрения пола, рода занятий, места жительства, способы приобретения туристских услуг, причины предпочтений тех или иных из них и т.д.).

Постоянная информация отражает стабильные, т.е. длительное время неизменные, величины маркетинговой среды.

Переменная информация показывает фактические количественные и качественные характеристики функционирования системы маркетинга в целом и ее отдельных элементов.

Эпизодическая информация формируется по мере необходимости, например, если нужно получить дополнительные данные о новом конкуренте для оценки возможного изменения цены продаваемого продукта.

Демоскопическая информация предполагает сведения о самом потребителе туристских услуг (туристе). Это, например, могут быть такие характеристики, как пол, возраст, национальность, социальное положение, уровень доходов, семейный бюджет и др.

Экономическая информация отражает сведения об общеэкономической ситуации, состоянии рынка туризма, конъюнктурообразующих факторах, уровне цен на туристские услуги и т.д.

Вторичная информация представляет собой данные, получаемые из бухгалтерской и статистической отчетности, специальных публикаций, справочников, систематизирующих и аналитических обобщений. Источники вторичной информации подразделяются на **внутренние** (по отношению к предприятию) и

внешние. Достоинства вторичной информации: быстрота получения по сравнению со сбором первичных данными, относительная дешевизна получения, повышение эффективности использования первичных данных. К **недостаткам** вторичной информации можно отнести: возможную нестыковку единиц измерения, использование различных определений и систем классификации, разную степень новизны, невозможность оценить достоверность. В то же время вторичные данные помогают исследователю более глубоко ознакомиться с ситуацией на рынке, тенденциями изменения объема продаж и прибыли, конкурентами, направлениями технического прогресса и т.п. Более того, в ряде случаев ее бывает вполне достаточно для достижения целей конкретного исследования и принятия соответствующих маркетинговых решений. Поэтому без тщательного поиска и анализа вторичных данных к сбору первичной информации приступать не рекомендуется.

Первичная информация формируется непосредственно в процессе проведения специальных обследований (опросов, наблюдений, тестирования и т.п.), направленных на решение конкретной проблемы. Она необходима в тех случаях, когда вторичные данные выглядят неудовлетворительно с точки зрения их полноты или «свежести».

Основными **принципами формирования и использования информации в системе маркетинга** являются: актуальность, достоверность, релевантность, полнота отображения, целенаправленность, согласованность и информационное единство.

Актуальность информации означает реальное отражение в каждый момент времени состояния маркетинговой среды.

Достоверность данных основывается на точном воспроизведении объективного состояния и развития ситуации.

Релевантность информации позволяет получать сведения в точном соответствии со сформулированными требованиями и избежать работы с ненужными данными.

Полнота отображения необходима для объективного учета всех факторов, формирующих либо оказывающих влияние на состояние и развитие среды маркетинга туристского предприятия.

Целенаправленность данных ориентирует их на конкретные цели и задачи.

Согласованность и информационное единство требуют разработки такой системы информации, при которой исключалась бы возможность противоречивых выводов.

Совокупность всей информации, необходимой для выполнения маркетинговых мероприятий, называют **системой маркетинговой информации**. Она обычно состоит из четырех **подсистем**: 1) внутренняя информация; 2) внешняя информация; 3) сбор первичной

информации; 4) анализ информации. На практике эти подсистемы часто рассматриваются как самостоятельные маркетинговые информационные системы. Их создание и эффективное функционирование требует значительных временных и финансовых затрат, творческого подхода, а большие объемы маркетинговой информации обуславливают применение современных компьютерных технологий.

Принимая во внимание исключительную важность для маркетинга туристского предприятия достоверной, оперативной и полной информации, рассмотрим компоненты, составляющие систему маркетинговой информации.

1) *Система внутренней маркетинговой информации* дает возможность аккумуляции и поиска необходимых сведений внутри самого туристского предприятия. Такая информация возникает в результате деятельности предприятия и постоянно изменяется в связи с ней. Система внутренней информации должна быть направлена на полное отражение текущей деятельности и выдачу оперативных сведений, характеризующих состояние дел предприятия. Безусловно, выполнение такой ответственной задачи требует наличия автоматизированных систем сбора и представления данных, а также внедрения новейших информационных технологий и информационных сетей. Среди *источников внутренней информации* необходимо выделить: статистическую отчетность; бухгалтерскую отчетность; внутреннюю статистику; материалы ранее проведенных исследований;

- данные договоров; акты ревизий и проверок; поступающие сведения;
- различного рода справки, отчеты; оперативную и текущую производственную и научно-техническую информацию; жалобы и рекламации потребителей; деловую переписку и т.д.

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

2) *Система внешней маркетинговой информации* ориентирована на источники и методические приемы, с помощью которых можно получить информацию о событиях и ситуациях, складывающихся во внешней маркетинговой среде.

Сбор внешней информации предполагает *накопление разнообразных сведений*: о ситуации на различных рынках, особенно на тех, на которых работает или собирается работать предприятие; о силах, действующих на рынке (существующие и потенциальные конкуренты, потребители, контактные аудитории и т.д.); о состоянии и тенденциях развития факторов макросреды.

В системе внешней информации выделяются *источники общей* маркетинговой информации и *узкопрофильной* маркетинговой информации.

Источниками общей маркетинговой информации могут быть: книги общей экономической ориентации; статистические издания; справочники; телевидение, радио; рекламная деятельность массового характера; законодательные и нормативные акты, а также другие публикации государственной власти и управления; выставки, совещания, конференции, презентации, дни открытых дверей; выступления государственных, политических и общественных деятелей и т.д.

К источникам узкопрофильной маркетинговой информации можно отнести: публикуемые бухгалтерские и финансовые отчеты предприятий; отчеты, интервью руководителей и специалистов туристских предприятий; узкоспециализированные периодические печатные издания газеты, журналы, бюллетени, коммерческие обзоры; книги, пособия, учебники и справочники по маркетингу в туризме; туристские экономические обзоры; печатная реклама предприятий (каталоги, проспекты, буклеты т.п.); специализированные выставки и ярмарки; посещение туристских предприятий; сведения туристского характера, распространяемые специализированными фирмами в форме печатной продукции или на машиночитаемых носителях информации; коммерческие базы и банки данных; каналы личной коммуникации (личные контакты с потребителями, обмен информацией с другими фирмами, посещение предприятий, наблюдения за деятельностью фирм на выставках, ярмарках и т.д.).

Во внешней информации можно выделить *официально опубликованную*, доступную для всех, и *синдикативную*, недоступную для широкой публики, издаваемую отдельными организациями и распространяемую на договорной основе (по подписке).

Синдикативную информацию распространяют информационно-консультационные организации. *Достоинствами* синдикативных данных являются: долевая стоимость, поскольку их стоимость разделяется между несколькими подписчиками; высокая достоверность вследствие применения отработанных методов сбора и обработки информации; быстрота передачи подписчикам.

Синдикативная информация не лишена ряда *недостатков*:

Во-первых, подписчики практически не могут влиять на характер собираемой информации. Поэтому, прежде чем ее покупать, необходимо оценить пригодность данных.

Во-вторых, поставщик синдикативной информации обычно заинтересован и стремится заключить долгосрочный договор на ее предоставление (обычно на один год).

И, наконец, синдикативные данные доступны практически любой фирме-конкуренту.

Различают *два типа услуг* по получению синдикативной информации:

- **мониторинг рыночной ситуации.** В этом случае подписчикам с определенной периодичностью предоставляются унифицированные обзоры стандартизированных данных. Эти данные позволяют турпредприятию оценивать рыночные изменения (цены, показатели рыночной доли, активность по продвижению отдельных туристских продуктов);
- **сбор данных, облегчающих турпредприятию проведение маркетинговых исследований.** Например, для некоторых фирм-подписчиков данные могут быть собраны путем тестирования рынков или проведения опросов потребителей.

Синдикативная информация используется в основном для изучения общественного мнения, определения рыночных сегментов, отслеживания рыночных тенденций, оценки эффективности различных методов продвижения туристских продуктов (в частности, рекламы, распространяемой через средства массовой информации).

Внешних источников информации очень много. Поэтому собрать все данные, относящиеся к сфере интересов предприятия, просто невозможно. Здесь необходимо исходить из того, что распределение информационных данных как рассматривавшегося ранее объема продаж подчиняется эффекту Парето, т.е. 80% информации содержится в 20% источников. Следовательно, из большого объема источников необходимо выбрать самые ценные. А это, в свою очередь, требует двойной оценки — как самих источников, так и содержащихся в них сведений.

При всей ценности внешней информации следует иметь в виду, что содержащиеся в ней сведения доступны практически всем и поэтому никому не дают существенных преимуществ. Это так называемые «жесткие» информационные маркетинговые сведения.

В большинстве случаев возможность получить информацию, которой нет у конкурентов, или обогнать их в ее получении обеспечивает предприятию стратегические преимущества. Такие информационные данные называются «мягкими» или первичными.

3) Система сбора первичной маркетинговой информации предусматривает проведение специальных маркетинговых исследований. Их целью является получение дополнительных данных, связанных с решением конкретных маркетинговых задач. Здесь необходимо заметить, что создание системы сбора первичной информации не всегда доступно многим небольшим предприятиям. В этом случае они обращаются за помощью к фирмам,

специализирующимся на выполнении подобного вида работ. Это значительно дешевле, чем содержание на предприятии собственного штата исследователей. Более крупные предприятия нередко сами занимаются сбором первичной маркетинговой информации.

Основными методами сбора первичных маркетинговых данных являются опрос, наблюдение, эксперимент, имитационное моделирование.

Выбор конкретного метода зависит от цели исследования, изучаемого признака и носителя этого признака (потребитель, работник предприятия, туристский продукт). Некоторые общие характеристики различных методов приведены в *таблице 3.1.3.2*.

Опрос позволяет выявить систему предпочтений, на которые ориентируется целевой рынок потребителей при выборе определенных туристских продуктов, оценке различных форм обслуживания, обращении к услугам различных фирм. Это самый распространенный метод сбора данных в маркетинге. Он используется примерно в 90 % исследований. Опрос основан на устном или письменном обращении к потребителям и работникам фирмы с вопросами, содержание которых представляет проблему исследования. **Опросы классифицируются** по ряду признаков (*табл. 3.1.3.3*). В зависимости **от источника (носителя) первичной информации** различают **опросы массовые и специализированные**.

В массовом опросе основным источником информации выступают различные категории населения, профессиональная деятельность которых не связана с предметом анализа. Участников массовых опросов принято называть **респондентами** (от латинского слова *respondeo* — отвечаю).

В **специализированных опросах** главным источником информации являются компетентные лица, чья профессиональная деятельность тесно связана с предметом исследования. Отсюда еще одно широко используемое название таких опросов — **экспертные**. К ним чаще всего обращаются на начальных этапах маркетинговых исследований, когда необходимо выявить проблему, и заключительном этапе, когда требуется проверить полученную информацию и принять решение.

В зависимости от **частоты проведения** опросы могут быть **точечные (разовые) и повторные**. Последние позволяют выявить жизненный цикл запросов и предпочтений и основные тенденции их изменений с течением времени для своевременного принятия решений о деятельности на рынке.

По **степени охвата** потенциальных покупателей опросы могут быть **сплошными и выборочными**. **Сплошные** исследования могут проводиться, например, среди посетителей фирмы или ее стенда на

выставочных мероприятиях. Но на практике количество потенциальных клиентов, как правило, велико, что определяет невозможность проведения сплошных опросов. В связи с этим наиболее приемлемы **выборочные** опросы, сущность которых заключается в том, что опрашивается часть всей изучаемой совокупности населения, отобранная специальными научно обоснованными приемами. Если **выборочная совокупность** достаточно полно отражает свойства генеральной совокупности, она называется **представительной (репрезентативной)**.

Особая роль в маркетинге при проведении выборочных опросов отводится методу так называемых **фокус-групп**.

Таблица 3.1.3.2.

Методы сбора первичной маркетинговой информации

Метод	Определение	Формы	Маркетинговый пример	Преимущества и проблемы
Опрос	Устное или письменное обращение к потребителям с вопросами, содержание которых составляет проблему исследования.	Анкетирование. Интервьюирование	Сбор данных о вкусах и предпочтениях покупателей. Исследование имиджа продуктов и фирм. Изучение мотивов покупок.	Исследование невоспринимаемых обстоятельств (например, мотивов). Достоверность получаемой информации. Репрезентативность выборки.
Наблюдение	Изучение поведения объекта исследования в реальной обстановке.	Полевое и лабораторное, с участием наблюдающего и без участия.	Наблюдение за поведением посетителей выставок и ярмарок	Часто объективнее и точнее, чем опрос. Многие факты не поддаются наблюдению. Большие расходы.
Эксперимент	Исследование влияния одного фактора на другой при одновременном контроле посторонних факторов.	Полевой и лабораторный.	Тестирование новых продуктов. Исследование рекламы. Тестирование рынка.	Возможность раздельного наблюдения за влиянием факторов. Реалистичность условий. Контроль ситуации. Большие расходы.
Имитационное моделирование	Построение модели контролируемых и неконтролируемых факторов.	Математическое Графическое	Моделирование и прогнозирование поведения клиентов	Возможность изучения многих факторов. зависимость результатов от исходных посылок и предположений.

В практике маркетинга применяются **две основные формы опроса: анкетирование и интервьюирование**. При анкетировании опрашиваемый сам письменно отвечает на вопросы в присутствии

анкетера или без него. По форме проведения оно может быть **индивидуальным или групповым**. В последнем случае за короткое время можно опросить большое количество людей

Таблица 3.1.3.3.

Классификация опросов

Параметр классификации	Классификационные группировки
Источник (носитель) первичной информации	Массовые специализированные
Частота опроса	Точечные (разовые) Повторные
Степень охвата	Сплошные Выборочные
Форма опроса	Анкетирование Интервьюирование (прямое и опосредованное, например, по телефону)

(например, коллектив предприятия, студенческую группу). Анкетирование бывает также **очным и заочным**.

Самой распространенной формой заочного анкетирования является **почтовый опрос**. В наиболее общем виде он заключается в рассылке анкет и получении ответов на них по почте. **Достоинства** почтового опроса – это возможность проведения на большой территории, в том числе в труднодоступных районах; отсутствие психологического барьера и влияния анкетера на ответы, отсутствие жестких временных ограничений.

Недостатки почтового метода - длительность ожидания ответов; неполный возврат анкет (число безответных анкет нередко превышает 90 %); трудности с определением достоверности получаемой информации.

Еще одна разновидность почтового опроса, когда **анкета печатается в прессе**. Опыт свидетельствует об относительно низком возврате анкет в прессовых опросах. Как правило, на анкету отвечают наиболее активные читатели. В связи с этим следует достаточно осторожно интерпретировать получаемые результаты.

Интервьюирование как форма опроса предполагает личное общение с опрашиваемым, при котором интервьюер сам задает вопросы и фиксирует ответы. По форме проведения оно может быть **прямым** (личным) и **опосредованным** (например, по телефону).

Личные интервью позволяют реализовать гибкую тактику опроса, дополнять ответы наблюдениями интервьюера. Достоверность получаемой информации достаточно велика. К **недостаткам** можно отнести большую стоимость и продолжительность, вероятность влияния

опрашивающего на мнения респондентов, необходимость специальной подготовки интервьюеров.

Если необходимо в кратчайшие сроки получить ответы на немногочисленные и несложные вопросы, можно использовать **интервью по телефону**. Оно часто применяется при осуществлении предварительных исследований, дающих информацию для последующих личных опросов. **Достоинствами телефонного интервью**, являются быстрота и высокая результативность (на вопросы соглашаются отвечать 80 — 90% респондентов), а также незначительные затраты времени и средств. В то же время отсутствие личного контакта с опрашиваемым часто затрудняет работу интервьюера.

Таким образом, опрос как метод получения первичной маркетинговой информации может быть проведен в различных формах и разновидностях.

Особенностью опроса как метода сбора первичной маркетинговой информации является достаточно высокая степень отказа респондентов от участия в исследовании. Можно выделить **две группы причин отказа**. Первая связана с некими обобщенными чувствами подозрительности и стремлением никого не допускать в свою личную жизнь. Определенная категория людей не хочет участвовать ни в каких обследованиях. Вторая определяется специфическими обстоятельствами проведения конкретного опроса. Например, некоторые респонденты не желают обсуждать определенные темы. Выбранная форма опроса также влияет на степень желания участвовать в обследовании. Так, люди находят более затруднительным отказаться от участия в личном интервью, чем в почтовом опросе. Обычно используются методы стимулирования желания принять участие в исследовании путем предоставления небольших подарков (ручки, брелоки, зажигалки, рекламные сувениры и т.п.).

Точность результатов опроса, проводимого в любой форме, в значительной степени зависит **от качества инструментария** (анкеты или бланка интервью).

Анкета (или опросный лист) — это объединенная единым исследовательским замыслом **система вопросов**, направленных на выявление количественно-качественных характеристик объекта и предмета исследования.

При составлении анкеты следует принимать во внимание ряд обстоятельств:

- эффективность проведения анкетирования зависит от того, какие вопросы заданы, в какой последовательности, какие возможные варианты ответов заключены в них. Все вопросы должны быть проанализированы на предмет их уместности и целесообразности;

- форма вопроса в значительной степени влияет на ответ;
- анкета должна строиться таким образом, чтобы просматривалась ее четкая внутренняя логика.

На первом листе в анкете всегда стоит **вводная часть**. В ней указывается, кто проводит опрос, с какой целью проводится опрос, дается инструкция по заполнению анкеты. Вводная часть должна подчеркивать уважительное отношение к опрашиваемым и создавать у них желание отвечать на вопросы.

Далее в анкете располагаются **контактные вопросы**. Их задача — заинтересовать собеседника, ввести в курс изучаемых проблем, провести «разминку» респондентов. Эти вопросы являются относительно простыми, легкими для ответов. Они должны убедить респондентов в том, что они вполне могут справиться с ответами на вопросы анкеты. Контактный вопрос может быть сформулирован, например, следующим образом: «Любите ли Вы путешествовать?». Каждой поставленной задаче должен соответствовать **блок основных вопросов**, которые можно подразделить на закрытые и открытые.

Закрытые вопросы (табл. 3.1.3.4.) предполагают выбор ответов из полного набора вариантов, приводимых в анкете.

Открытые вопросы (табл. 3.1.3.5) в отличие от закрытых не содержат подсказок, не «навязывают» тот или иной вариант, а рассчитаны на получение неформальных (нестандартных) ответов. При этом обработка результатов представляется более сложной. Однако постановка открытых вопросов в ряде случаев оказывается предпочтительной, так как возможная находка неожиданного решения в данном случае в состоянии сполна компенсировать затраты.

Особая роль в анкете принадлежит **контрольным вопросам**. Их назначение — проверка достоверности данных. Допустим, основной вопрос такой: «Какие характеристики предлагаемых фирмой услуг в наибольшей степени Вас удовлетворили?». Контрольный вопрос может быть следующего типа: «Пользовались ли Вы услугами фирмы?». Сопоставление ответов на эти вопросы дает информацию об искренности опрашиваемого. Необходимо подчеркнуть, что контрольный вопрос никогда не должен следовать за тем вопросом, ответ на который он контролирует. Это связано с тем, что ответ опрашиваемого на каждый последующий вопрос находится под влиянием содержания и ответа на предыдущий.

При построении опросного листа следует учитывать и то обстоятельство, что самые сложные вопросы, требующие анализа, размышления, активизации памяти, помещаются в середине анкеты. К концу работы с анкетой трудность вопросов должна снижаться. Завершают анкету **заключительные вопросы**. Их цель — снятие психологического напряжения у респондента (например, «Не утомила

ли Вас наша беседа?»). 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. Для повышения качества анкет и успешного проведения с их помощью сбора данных маркетинга сформулирован ряд **рекомендаций**, которые могут быть весьма полезными **при получении первичной маркетинговой информации**:

1. Соблюдение принципиальных **требований к формулированию вопросов**: вопросы должны быть простыми и понятными; вопросы должны быть однозначными; вопросы должны быть нейтральными (не направлять ответ в определенную сторону).

2. **Соблюдение принципов построения анкет**: порядок вопросов: от простых — к сложным, от общих — к специальным, от необязывающих — к деликатным.

3. **Не применять слишком много различных инструментов** (например, сначала четырех-, затем семиступенчатая шкала); сначала вопросы, устанавливающие доверие, затем вопросы по существу, затем, возможно, контрольные вопросы, под конец вопросы о личности.

4. Выбор **оптимального объема анкет**: громоздкие анкеты вызывают большое число отказов от ответа; короткие анкеты в свою очередь создают впечатление о незначительности обсуждаемой проблемы или самого факта обращения к мнению конкретного человека; максимальное время, необходимое для заполнения анкеты при почтовом опросе, не должно превышать 20 — 30 минут.

5. Предварительная **оценка качества анкет**: разработанные анкеты подвергаются логическому контролю, проверяются все вопросы и варианты ответов, а также композиция анкеты в целом; проведение пробного опроса небольшой (10 — 15 человек) группы людей, на основе которого осуществляется доработка и уточнение анкеты.

6. **Повышению процента возврата анкет при почтовых опросах**: способствуют: поощрение (но нужно учитывать затраты, а также возможное приукрашивание ответов из чувства благодарности); сопроводительное письмо (пробуждение интереса, гарантии анонимности); телефонное предупреждение о посылке анкет; должен быть приложен маркированный конверт для ответа; интересная тема, привлекательное оформление.

Наблюдение обычно используется в маркетинговых исследованиях поискового характера и представляет собой метод сбора первичной маркетинговой информации об изучаемом объекте путем наблюдения за выбранными группами людей, действиями и ситуациями. При этом наблюдение рассматривается как **процесс**,

который служит определенной исследовательской цели, проходит планомерно и систематически; не только представляет собой сбор интересных фактов, но и служит для выработки обобщающих суждений, подвержен постоянному контролю с точки зрения надежности и точности. Наблюдение также как и опрос имеет преимущества и недостатки.

Таблица 3.1. 3.4.

Виды закрытых вопросов

<i>Название</i>	<i>Суть постановки вопроса</i>	<i>Примеры</i>				
Альтернативный вопрос	Предлагается сделать выбор из двух альтернативных ответов	Пользовались ли Вы услугами фирмы А?				
		Да		Нет		
Вопрос с выборочным ответом	Выбор предлагается сделать из трех или более вариантов	Главным достоинством услуг фирмы А вы считаете: 1. Высокое качество 2. Вежливость персонала 3. Приемлемую цену				
Вопрос со шкалой значимости	Нужно оценить важность той или иной характеристики туристского продукта по предлагаемой шкале значимости	По сравнению с другими характеристиками продукта А цена для вас:				
		1	2	3	4	
		имеет наибольшее значение	имеет большее значение	имеет значение	не имеет значения	
Вопрос со шкалой Лайкерта	Следует указать степень согласия (несогласия) с определенным утверждением	Туры, не рекламировавшиеся в средствах массовой информации, не заслуживают доверия				
		1	2	3	4	5
		совсем не согласен	не согласен	не могу сказать	согласен	полностью согласен
Вопрос со шкалой оценок	Предлагается оценить признак по представленной шкале	Вы считаете, что качество обслуживания фирмы:				
		1	2	3	4	5
		отличное	хорошее	удовлетворительное	плохое	очень плохое
Семантический дифференциал	Необходимо выбрать точку (балл) на шкале между двумя биполярными понятиями	Отметьте место услуг фирмы А:				
		1	2	3	4	5
		дорогие		дешевые		
		←—————→				

Преимущества – это простота и низкие затраты на реализацию; 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.

Недостатки:

- сложно обеспечить репрезентативность (например, можно наблюдать только тех, кто пришел в офис фирмы, случайная выборка объектов невозможна);
- субъективность восприятия наблюдающего;
- не принимаются во внимание мотивы поведения потребителей, их интересы и факторы, определяющие поведение;
- невозможность однозначного объяснения поведения объекта наблюдения;
- поведение объектов может отличаться от естественного, если наблюдение ведется открытым способом (эффект наблюдения).

В практике маркетинга используются **различные формы наблюдения**, которые можно **классифицировать по следующим признакам**:

Таблица 3.1.3.5.

Виды открытых вопросов

<i>Название</i>	<i>Суть постановки вопроса</i>	<i>Примеры</i>
Неструктурированный	Допускает любую словесную форму ответа	Каково Ваше мнение о фирме А?
Подбор словесных ассоциаций	Опрашиваемому называются отдельные слова с целью выяснить возникающие у него ассоциации	Какие ассоциации возникают у вас при слове «фирма А»?
Завершение	Предлагается завершить незаконченное предложение	Я пользуюсь услугами фирмы А потому, что... (закончите предложение).
Завершение рассказа	Предлагается завершить незаконченный рассказ	Вы посетили офис фирмы А, и это вызвало у Вас следующие чувства... (закончите рассказ).
Завершение рисунка	Опрашиваемого просят представить себя на месте одного из героев, как правило, шутливого рисунка и от его имени написать на рисунке собственное мнение	На рисунке изображены два собеседника. Один из них говорит: «Я буду пользоваться услугами фирмы А». Представьте себя на месте другого собеседника, что бы он сказал в ответ?
Тематический апперцепционный текст	Предлагается придумать рассказ по картинке	На картине изображены два человека у стенда фирмы А. Придумайте рассказ о том, что на картине может произойти.

- *по характеру окружающей обстановки* наблюдение может *полевым* (в естественной обстановке) и *лабораторным* (в искусственно созданной ситуации). Преимущество первой формы заключается в естественности наблюдаемого поведения. Вторая форма позволяет поддерживать более стабильные условия наблюдения и использовать технические средства;
- *по способу осуществления* наблюдение может быть *скрытым* (с применением специальных камер, системы зеркал и т.д.) и *открытым* (с непосредственным участием наблюдающего);
- *по степени стандартизации* различают *стандартизированное* и *свободное* наблюдение. Стандартизация подразумевает здесь задание определенных категорий поведения, схем поступков. При проведении стандартизированного наблюдения наблюдатель заранее определяет, что он будет наблюдать и регистрировать. Все другие виды поведения не принимаются во внимание. В процессе же свободного наблюдения исследователь фиксирует в изучаемом эпизоде все виды поведения.

Наблюдение проводится в соответствии с заранее разработанным планом, где указывается место, время, объект наблюдения, способ установления характеристик объекта наблюдения, способ фиксирования результатов и др.

Для успешного проведения наблюдений требуется *выполнение определенных условий*:

- во-первых, наблюдения должны осуществляться на относительно *коротком отрезке времени*;
- во-вторых, наблюдаемые *процессы и явления должны быть доступны для наблюдения*;
- в-третьих, наблюдениям следует подвергать только такое *поведение, в основе которого не лежит часто повторяющаяся систематическая деятельность*.

В большинстве случаев метод наблюдения используется совместно с другими методами. Полученные таким образом данные дополняют и контролируют друг друга. В ряде случаев наблюдение является единственным способом получения необходимой информации.

С помощью наблюдения, например, выявляется интерес определенных групп посетителей выставок и ярмарок к предложениям тех или иных фирм; какой стенд или экспозиция на выставке привлекает наибольшее внимание; как долго задерживаются пешеходы у того или иного рекламного щита; процесс поведения клиента при выборе услуг и принятии решения о покупке; наиболее важные для клиента характеристики предлагаемых услуг и т.д.

Наблюдение является весьма трудоемким методом получения информации. Оформление итогов иногда занимает в несколько раз

больше времени, чем само наблюдение. **Трудности проведения наблюдений** подразделяются на: **субъективные** (связанные с личностью наблюдателя) и **объективные** (не зависящие от наблюдателя).

К **субъективным трудностям** можно отнести возможность понимания и истолковывания исследователем поведения и действий других людей сквозь призму собственного «я», через свою систему ценностных ориентаций, а также эмоциональную окрашенность человеческого восприятия; неизбежность влияния на результаты наблюдения имеющегося у исследователя прошлого опыта.

Объективные трудности определяются главным образом ограниченностью времени наблюдения, временем совершения события. Кроме того, далеко не всё, представляющее интерес, поддаётся непосредственному наблюдению.

Решения в маркетинге можно определить как **оценку и выбор альтернатив** с точки зрения их вклада в достижение целей. Для принятия решений необходимо располагать информацией о предположительном успехе отдельных альтернатив. Такую информацию можно получить с помощью эксперимента.

Экспериментом называется **манипулирование независимыми переменными с целью определения их влияния на зависимые переменные при сохранении контроля за влиянием других, неизучаемых параметров.**

Независимые переменные (например, цены, затраты на рекламу и т.п.) могут меняться по усмотрению экспериментатора. В то же время зависимые переменные (например, объем продаж, изменение доли рынка) практически не находятся в сфере его непосредственного управления.

Выделяют эксперименты **с одной или несколькими переменными.** Эксперименты с одной переменной предполагают изучение влияния изменения одного маркетингового фактора на сбытовую, рекламную и другую деятельность фирмы. Эксперименты с несколькими переменными предполагают изучение зависимости изменений результатов деятельности фирмы от взаимного действия и взаимосвязи нескольких маркетинговых факторов. Подобные 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 подразделяются на **две группы:**

- **Лабораторные**, проходящие в искусственной обстановке (например, различные тесты продуктов, цены, рекламы). При проведении лабораторных экспериментов создаются определенные искусственные условия для того, чтобы исключить влияние

побочных факторов. Так, для оценки реакции клиентов на различные виды рекламы можно пригласить таких потребителей, чтобы они были репрезентативными с точки зрения пола, возраста, уровней доходов, социального положения и т.п. Лабораторные эксперименты помимо контроля над побочными факторами являются также более дешевыми и требуют меньше времени для реализации.

- **Полевые**, протекающие в реальных условиях (например, тест рынка). Полевые эксперименты проходят в реальных условиях, но не исключают влияния побочных факторов. Причем степень этого влияния учесть и оценить практически невозможно. Кроме того, полевые эксперименты требуют значительного времени для своей реализации и сопряжены с большими затратами.

Многие виды *полевых экспериментов* известны под названием **«пробный маркетинг»**. Объектом изучения при проведении пробного маркетинга являются различные рынки, поэтому такую деятельность часто называют **тестированием рынка**. Различают следующие **виды тестирования рынка - стандартное и контролируемое**,

В процессе **стандартного тестирования** туристское предприятие испытывает свои продукты и другие элементы комплекса маркетинга через свои обычные каналы сбыта. Данный вид тестирования достаточно дорого стоит. Кроме того, он не является конфиденциальным.

Контролируемое тестирование рынка проводится специализированными исследовательскими фирмами.

Одним из главных **недостатков тестирования рынка** является **высокая стоимость** эксперимента. Кроме того, тестируемый продукт становится известным для конкурентов. Последние могут быстро предложить на рынок подобный туристский продукт и занять лидирующие позиции на рынке. Наконец, имеется определенная **временная задержка** между проведением экспериментов и принятием маркетинговых решений. В то же время фактор времени во многих случаях является решающим.

При проведении любого эксперимента возникают как минимум **две проблемы**:

- насколько изменения зависимой переменной можно отнести на счет независимых (насколько однозначно могут быть интерпретированы результаты эксперимента);
- насколько пригодны результаты эксперимента для других условий среды (репрезентативность эксперимента).

Лабораторные эксперименты позволяют контролировать посторонние факторы. Полевые эксперименты проходят в реальных условиях, что не исключает неконтролируемые посторонние воздействия.

Перспективным методом сбора первичной маркетинговой информации является *имитационное моделирование*. Оно заключается в построении математической, графической или иной модели контролируемых и неконтролируемых факторов, определяющих стратегию и тактику фирмы, и в последующих экспериментах на модели с целью изучения влияния изменений этих факторов на объект исследования.

3.2. Экспертные оценки как источник маркетинговой информации

В связи с ограниченными возможностями применения в маркетинге экономико-математических методов, отсутствием или недостаточным объемом статистической информации, невозможностью или нецелесообразностью использования измерительных или расчетных методов важную роль в получении маркетинговой информации играют *эвристические (неформальные) приемы*. Среди них особое место занимают *экспертные оценки*, основанные на опыте, предвидении, интуиции квалифицированных специалистов.

Можно выделить *два уровня использования экспертных оценок*:

- *качественный;*
- *количественный.*

Если применение экспертных оценок на качественном уровне (определение возможных направлений рыночной деятельности, выбор мероприятий по осуществлению маркетинговых коммуникаций, обоснование ценовой стратегии и т.п.) не вызывает сомнения, то возможность их использования для количественных (преимущественно балльных) оценок нередко подвергается критике. При этом справедливо отмечается, что балльные оценки экспертов часто скрывают их неспособность или неумение квалифицированно оценивать те или иные действия, явления и события. В то же время экспертные оценки являются, пожалуй, единственным источником маркетинговой информации 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.

В экспертных методах большая роль принадлежит *личности эксперта*. *Достоверность экспертных оценок зависит от ряда факторов*, в том числе и от того, насколько квалифицированы эксперты, каковы условия их работы, какие используются приемы обработки и анализа суждений экспертов, насколько совершенна

организация принятия решений с учетом мнений (заключений) экспертов.

Для получения маркетинговой информации широко применяются экспертные оценки менеджеров и сотрудников самого туристского предприятия. В обстановке, требующей принятия особо ответственных решений, целесообразно привлечение независимых квалифицированных экспертов.

Экспертным оценкам органично присущ *ряд недостатков*. С одной стороны, отсутствуют гарантии, что полученные в результате опроса экспертов данные в действительности достоверны. С другой — существуют определенные трудности в проведении опроса экспертов и обработке полученных результатов. Если второй недостаток методологически преодолим, то первый имеет принципиальное значение. Существующие статистические подходы к определению достоверности экспертных оценок основаны на предположении, что в случае согласованности мнений экспертов их достоверность гарантируется. В действительности нередко наблюдаются ситуации, когда некоторые эксперты, не согласные с мнением большинства, дают наиболее правильные оценки. Таким образом, *согласованность мнений экспертов не всегда является критерием достоверности получаемой информации*. Отсюда вытекает необходимость тщательного отбора экспертов. Без преувеличения можно сказать, что *подбор экспертов — самая важная задача*, которую должны решить организаторы экспертной оценки. *Основные требования, предъявляемые к экспертам:* компетентность, заинтересованность в участии экспертной комиссии, деловитость и объективность.

Компетентность эксперта распространяется на объект (профессиональная компетентность) и методологию (квалиметрическая компетентность) оценки. *Профессиональная компетентность* включает знание различных аспектов функционирования туристской индустрии, состояния и перспектив развития рынка, требований потребителей, условий и характера потребления туристского продукта и т.д. *Квалиметрическая компетентность (квалиметрический анализ* - метод исследования, который позволяет сравнивать и оценивать объекты, недоступные для измерения) обеспечивает четкое и однозначное понимание экспертом принципов и методов экспертной оценки, а также практическое умение пользоваться ими.

Заинтересованность эксперта в участии в работе экспертной комиссии зависит от его индивидуальных способностей, загруженности основной работой, целей, оценки и возможности использования ее результатов в своей практической деятельности.

Деловитость эксперта включает его собранность; способность быстро переключаться с одной проблемы на другую; контактность —

умение работать с людьми при решении задач в конфликтной ситуации; нонконформизм — способность противостоять мнению большинства при уверенности в своей правоте; оперативность; обоснованность и мотивированность выносимых оценок и суждений; умение четко формулировать свои мысли.

Объективность эксперта заключается в вынесении им суждений, характеризующих действительное состояние рассматриваемой проблемы.

Достаточно распространенным является подход к определению пригодности эксперта, основанный на учете степени его **надежности**. Под ней понимается относительная частота случаев, когда эксперт приписывал более высокую вероятность тем событиям, которые впоследствии подтверждались на практике. На этом основании считается, что чем чаще эксперт оказывается прав, тем выше его авторитет.

Специфичность метода экспертной оценки требует особого подхода не только к профессиональным знаниям экспертов, но и к оригинальности их мышления и интуиции. Именно «чрезмерный профессионализм» может стать причиной «профессиональной слепоты», поразительной склонности не замечать ничего, что выходит за рамки сложившихся представлений. А ведь в маркетинге чрезвычайно большую роль играют парадоксальные (на первый взгляд) и неожиданные решения.

Численность экспертной группы можно определять как на основе использования приемов в математической статистике (они достаточно полно и всесторонне рассмотрены в соответствующей литературе), так и путем использования «прагматического» подхода.

Практика свидетельствует, что оптимальное число экспертов — это 7 — 12 высококвалифицированных специалистов.

Экспертные оценки могут осуществляться путем открытого обсуждения поставленных вопросов с последующим открытым или закрытым голосованием; путем закрытого обсуждения с последующим закрытым голосованием или заполнением анкет экспертного опроса; в порядке свободного высказывания без обсуждения и голосования.

3.3. Метод фокус-группы в маркетинговом исследовании

Все большую популярность при проведении маркетинговых исследований получает **метод фокус-группы**. Он позволяет получить не количественную, а **преимущественно качественную информацию**, основанную на сборе, анализе и интерпретации данных выборочного опроса и наблюдения за поведением небольшого числа потребителей. Данный метод может главным образом использоваться для:

- 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.

Обычно работу фокус-группы фиксируют с помощью аудио-, видеотехнических средств, а ее результаты служат основанием для проведения массовых опросов потребителей. По оценкам специалистов, **оптимальный размер фокус-группы колеблется от 8 до 12 человек**. При меньшем числе участников не создается условий для продуктивной, динамичной работы. При численности группы, превышающей 12 человек, возникают проблемы завязывания продуктивных дискуссий, группа может разбиваться на подгруппы, а в самой дискуссии принимают участие не все. Для обеспечения эффективного, раскованного обсуждения изучаемых проблем состав фокус-группы целесообразно формировать исходя из **принципа гомогенности ее участников** (по возрасту, виду профессиональной деятельности, семейному положению и т.п.). Выбор конкретных участников группы определяется, прежде всего, целью проводимого исследования. Так, например, если целью является генерация идей о совершенствовании туристского продукта, в качестве участников фокус-группы приглашаются потребители, которые пользовались услугами туристского предприятия. Для стимулирования участников группы может использоваться как денежная форма оплаты их труда, так и натуральная в форме бесплатного предоставления определенных услуг, скидок при последующих покупках, вручения сувениров, подарков и т.п. Эффективность и продуктивность работы фокус-группы во многом определяется работой ведущего, который на основе глубокого понимания целей и задач дискуссии, без прямого вмешательства в ход дискуссии, должен управлять ее проведением.

Требования к ведущему: высокий профессионализм, коммуникабельность, проявление заинтересованности и уважения к комментариям и позициям участников группы. При осуществлении **анализа результатов работы** фокус-группы необходимо учитывать ряд **принципиальных моментов**:

- во-первых, требуется корректный, адекватный «перевод» высказываний и ответов участников дискуссии на язык категорий и понятий об-суждаемой проблемы;
- во-вторых, целесообразно определение степени согласованности мнений участников;
- в-третьих, необходимо определить, в какой степени мнения, суждения и характеристики участников фокус-группы являются типичными для потребителей изучаемого целевого рынка.

Основные *достоинства метода фокус-группы* заключаются в следующем:

- возможность для участников честно и свободно излагать свои мнения и генерировать идеи;
- возможность получения сведений о потребителях, которые невозможно получить в ходе более структурированных, формальных исследований (например, из-за отказа респондентов принимать участие в анкетировании).

К числу *недостатков* данного метода следует отнести возможную нерепрезентативность результатов, достаточно субъективную их интерпретацию, относительно высокую стоимость в расчете на одного участника.

Использование современных коммуникативных технологий позволяет существенно расширить диапазон работы фокус-группы для получения первичной маркетинговой информации (например, путем обеспечения взаимодействия двух групп, находящихся в различных населенных пунктах).

3.4. Система анализа маркетинговой информации

Система анализа маркетинговой информации служит для обработки имеющихся данных, что позволяет сделать соответствующие выводы в рамках изучаемой проблемы и наметить основные пути ее разрешения. Указанная система представляет собой *набор современных экономико-математических и экономико-статистических методик обработки информации*. Поскольку все многообразие этих методик достаточно подробно освещено в специальной литературе, рассмотрим с самых общих позиций наиболее существенные для практики маркетинга.

Регрессионный анализ — статистический метод анализа данных для определения зависимости одной переменной от одной (простая регрессия) или нескольких (многофакторная регрессия) независимых переменных. Традиционной сферой использования этого метода можно считать определение корреляционной зависимости между объемами

продаж конкретного продукта в определенном сегменте рынка с такими факторами, как цены, способы рекламы, уровень обслуживания и т.д.

Дисперсионный метод используется для подтверждения или опровержения факта влияния изучаемого фактора на определенные экономические показатели (например, рекламы на объем продаж).

Вариационный анализ предназначен для проверки того, насколько существенно влияет изменение независимых переменных на зависимые.

С помощью **дискриминантного анализа** можно разделить заранее заданные группы объектов через комбинацию многих независимых переменных и таким образом объяснить различия между группами. Кроме того, метод дает возможность отнести новый объект к какой-либо группе на основе его характеристик.

Факторный анализ используется для исследования взаимосвязи между переменными с целью уменьшения числа влияющих факторов до наиболее существенных. Одной из сфер его применения в маркетинге является сегментация рынка. При этом из большого числа переменных, описывающих потребности потенциальных потребителей товара, необходимо выбрать основные — принципиальные для формирования сегментов.

Кластерный анализ позволяет объединять переменные или объекты в группы (или так называемые кластеры) таким образом, чтобы различия между объектами, составляющими один кластер, были бы меньше их отличий от других кластеров. Главной сферой применения этого метода в маркетинге является сегментация рынка. Многомерное сканирование позволяет получить пространственное отображение отношений, существующих между объектами.

Наряду с анализом информации широко используются и **методы прогнозирования**, которые способствуют значительному облегчению труда руководителей и специалистов туристского предприятия по выработке стратегий и (или) принятию текущих управленческих решений.

Решение о выборе метода прогнозирования принимается с учетом следующих факторов: время, отводимое на подготовку прогноза; требуемый уровень точности прогноза; характер данных, необходимых для разработки прогноза; временной диапазон прогнозирования (срок, на который дается прогноз).

Для прогнозирования применяются также **интуитивно-творческие методы генерации идей**. К наиболее известным из них относятся **мозговая атака и синектика**.

Метод мозговой атаки заключается в **неконтролируемой генерации и спонтанном переплетении идей участниками группового обсуждения проблемы**. На этой базе возникают цепочки ассоциаций, которые могут привести к неожиданному решению

проблемы. Для успешного применения данного метода необходимо выполнить *ряд условий*:

- в заседании должны принимать участие от 7 до 12 человек;
- оптимальная продолжительность заседания — от 15 до 30 минут;
- количество предложений важнее, чем их качество;
- нет никаких авторских прав на идеи, любой участник может перенять и развить идеи другого;
- критика в любом виде запрещена; логика, опыт, аргументы «против» только мешают;
- иерархический уровень участников не должен слишком различаться, иначе могут возникнуть психологические барьеры, мешающие коммуникации и построению ассоциаций.

Идеи, полученные во время заседания, протоколируются и затем оцениваются.

Метод мозговой атаки имеет *множество вариантов реализации*. Одним из них является *метод «6.3.5»*. Суть его состоит в том, что 6 специалистов за 5 минут предлагают 3 варианта прогноза относительно развития рынка и продвижения на него продуктов. Данный метод исключительно важен для получения случайных результатов. Свои ответы сотрудники пишут на специальных раздаваемых для этой цели бланках. Через пять минут для той же процедуры приглашаются следующие 6 сотрудников. Таким образом, за полчаса фирма получает 108 новых предложений! Особенно плодотворен метод «6.3.5» для поиска идей относительно нового продукта. Накопленные за короткие промежутки времени предложения, которых набирается сотни и тысячи, затем тщательно анализируются и обсуждаются.

Сущность *метода «Брэйнсторминг»* заключается в следующем:

- 1) Каждый менеджер набирает для дискуссии команду, состоящую из 15 менеджеров одинакового уровня управления.
- 2) Генеральный менеджер объясняет ситуацию, которая нуждается, в их экспертизе, например повышение объема продаж фирмы. Отобранная команда менеджеров высказывает свое мнение по поставленной перед ними проблеме.
- 3) Другой менеджер также набирает команду, которая высказывает свои сомнения, отрицательные мнения по поводу выдвинутых первой командой оценок и предложений.

По методу Гордона перед участниками мозговой атаки не перед участниками мозговой атаки не следует ставить конкретную задачу, такую, например, как «Что нужно сделать для увеличения объема продаж услуг нашей фирмы?». Нужно лишь очертить общую сторону проблемы. В нашем примере это может быть сформулировано так: «Какие применялись ранее и применяются сейчас пути увеличения объемов продаж услуг нашей фирмы?». После обсуждения этой

проблемы эксперты-специалисты делают конкретные выводы уже по конкретной задаче.

Метод групповой дискуссии, как еще одна разновидность мозговой атаки, предполагает участие людей, слабо знающих проблему или вообще ее не знающих. В групповой дискуссии может принять участие каждый желающий. В результате такой дискуссии можно получить новую, интересную информацию, много нестандартных и оригинальных идей. Спустя некоторое время приглашенные специалисты знакомятся с выдвинутыми идеями и выбирают из них те, которые можно реализовать. Считается нормальным, если специалисты отклоняют 90 % идей, предложенных участниками групповой дискуссии.

Интуитивно-творческим методом прогнозирования с высоким творческим потенциалом считается **синектика**. Ее базовый принцип заключается в постепенном отчуждении исходной проблемы, что достигается путем построения аналогий с другими областями жизни. После многоступенчатых аналогий происходит быстрый возврат к исходному пункту.

Разнообразие методов, используемых для прогнозирования, подтверждает тезис, что **маркетинг — это не только наука, но и искусство**.

ТЕМА 4. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ТРУДА В ТУРИСТСКОЙ ФИРМЕ НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

1. *Содержание, особенности и направления рациональной организации труда в туризме.*
2. *Маркетинговые исследования туристского рынка, туристского продукта и конкурентов.*
 - 2.1. *Понятие «рынок» и основные подходы к его определению.*
 - 2.2. *Туристский продукт, его позиционирование и жизненный цикл.*
 - 2.3. *Конкурентная среда туристского предприятия.*
3. *Маркетинговые исследования потребителей туристских услуг и сегментация рынка.*

1. Содержание, особенности и направления рациональной организации труда в туризме

Туристская фирма представляет собой **целевую коалицию заинтересованных элементов и звеньев системы**. Государство,

поставщики, клиенты, акционеры и сотрудники — все они определённым образом участвуют в создании успеха предприятия и влияют на трудовые процессы:

- **клиенты** хотят получить услуги по выгодным ценам;
- **население** хотело бы иметь в своем городе возможность трудоустройства и определенные социальные услуги (культурные мероприятия, налоговые поступления от туризма в местный бюджет и др.), но испытывать при этом как можно меньше проявлений внешних эффектов от туристской деятельности;
- **государство** рассчитывает на налоговые сборы и рабочие места;
- **поставщики** заинтересованы в выгодных предложениях и устойчивой платежеспособности;
- **сотрудники** фирмы высоко ценят свою надежную и выгодную работу и заинтересованы в хорошем имидже предприятия;
- **кредиторы** ожидают оплату процентов или дивидендов;
- **широкие круги общественности** хотели бы испытывать от туризма как можно меньше внешних отрицательных воздействий.

Каждая группа оказывает фирме услуги в надежде, что она оплатит им деньгами или нематериальным товаром (престиж, социальные контакты и т.п.). Само собой разумеется, что между этими группами возникают конфликты, обусловленные различием их целей и интересов.

Если в одном общем процессе труда участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий. Обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности, как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов – это основная задача такого **вида общественного труда как управленческий труд**. Управленческий труд как **планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации**, выделился в особую категорию общественного труда с последующей дифференциацией по видам и подвидам работ и основывается на понимании **управления как вида профессиональной деятельности**, присущей всякому совместному труду.

Понятие управленческого труда в определённой мере связано с понятием **управления как объекта** или сферы его приложения. Если считать, что любой труд проявляется в двух формах – физической и умственной, то **управленческий труд – одна из разновидностей умственного труда**.

Главная особенность этого вида трудовой деятельности в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в **организационном аспекте**, воздействуя на людей, которые

должны решать такие задачи. Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося данной специфической деятельностью, творческого подхода к ней. Качество решений, принимаемых менеджерами, зависит не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, интуиции и здравого смысла. **Содержание управленческого труда** зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, возникающими в процессе выполнения управленческих функций.

Управленческий труд имеет свои **специфические особенности**:

1. **Информационный характер непосредственного предмета и продукта этого труда**, обусловленный принципиальным отличием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия.
2. Он **участвует в создании материальных благ не прямо**, а через труд других лиц.
3. В качестве **предмета управленческого труда** выступают управленческий **процесс и люди**, участвующие в нем.
4. Его **результатом** являются **управленческие решения**.
5. **Средства** этого вида труда — **организационная и вычислительная техника**.
6. Это труд **умственный**, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

С развитием рыночных отношений и углублением процессов разделения и кооперации труда управленческий труд обособляется в относительно самостоятельную сферу и закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления организацией — **менеджмент организации**. От уровня управленческого труда (менеджмента) зависит не только использование поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов организации.

Управленческий труд в туризме не создает материальных благ, но является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего и в этом отношении он выступает как труд производительный.

Менеджмент туристской организации (предприятия) выполняет **двойную задачу**. С одной стороны, с его помощью решаются управленческие проблемы и **достигаются цели туристского предприятия**, а с другой — он **служит целям развития туристского региона**. Чтобы менеджмент был успешным и оставался таким на протяжении дли-

тельного времени, он должен удовлетворять интересы всех групп. В дальнейшем все группы должны быть готовы к сотрудничеству или хотя бы к моральной или какой-либо другой поддержке туристской фирмы. Из этой особенности вытекают и **двойные цели менеджмента туризма**.

Первая цель — на основе рационализации управления трудовыми процессами обеспечить устойчивое развитие своей фирмы.

Вторая цель — оказать содействие в обеспечении жизнеспособности (конкурентоспособности) своего региона на рынке туристских услуг. Выполнить данную цель можно, сохранив конкурентоспособность региона.

Условием успешной работы с различными группами населения является **уравновешивание интересов**, что должно осуществляться **в форме предпринимательской политики**. Она создает нормы, по которым философия менеджмента (цель предприятия в обществе и в экономике) устанавливает **правила отношений** с различными группами-участниками, а также разрабатывает долгосрочные цели предприятия.

Система управления трудовыми процессами на фирме формируется в пределах этих правил. Каждый индивидуум является членом одной из рабочих групп (например, отдела рекламы и информации), а также членом внешней группы, такой как семья, круг друзей и т.д. Именно в туристском предприятии, которое осуществляет свою деятельность чаще всего в небольших районах и имеет видимые структуры, от каждого сотрудника зависит состояние дел в его рабочей группе. Сотрудник попадает в производственный конфликт, если он должен представлять такие цели предприятия, которые противоречат целям внешней группы сотрудника (удобному выполнению работы) или целям его семьи (возможности трудоустройства в своем районе). Так, например, сотрудник, обслуживающий лыжные трамплины в горах, заинтересован в том, чтобы его предприятие как можно быстрее приобрело новый специальный транспорт для прокладки лыжни. Одновременно тот же сотрудник может быть членом Альпийской корпорации, которая выступает против установок по напылению снега. Таким образом, он является частью той организации, которая должна срочно снизить свои затраты и в то же время повысить безопасность от снеготавалов.

Задача менеджмента в области управления процессами труда — **распознать** у своих сотрудников, принадлежащих к различным формальным и неформальным внешним группам, **противоречия в целях** и **сгладить эти противоречия**, используя четкую предпринимательскую политику и разные методы управления. Несмотря на подобные целевые конфликты и перекрещивающиеся

формальные и неформальные структуры, *менеджер по труду* должен совместно со своими сотрудниками создать эффективную социально-экономическую систему, а также целенаправленно формировать структуру предприятия и соблюдать правила управленческих и трудовых отношений. В этом случае управление процессами труда, построенное на научной основе, будет давать нужный эффект.

Процесс управленческого труда в фирме представлен на *рис. 4.1.1.*

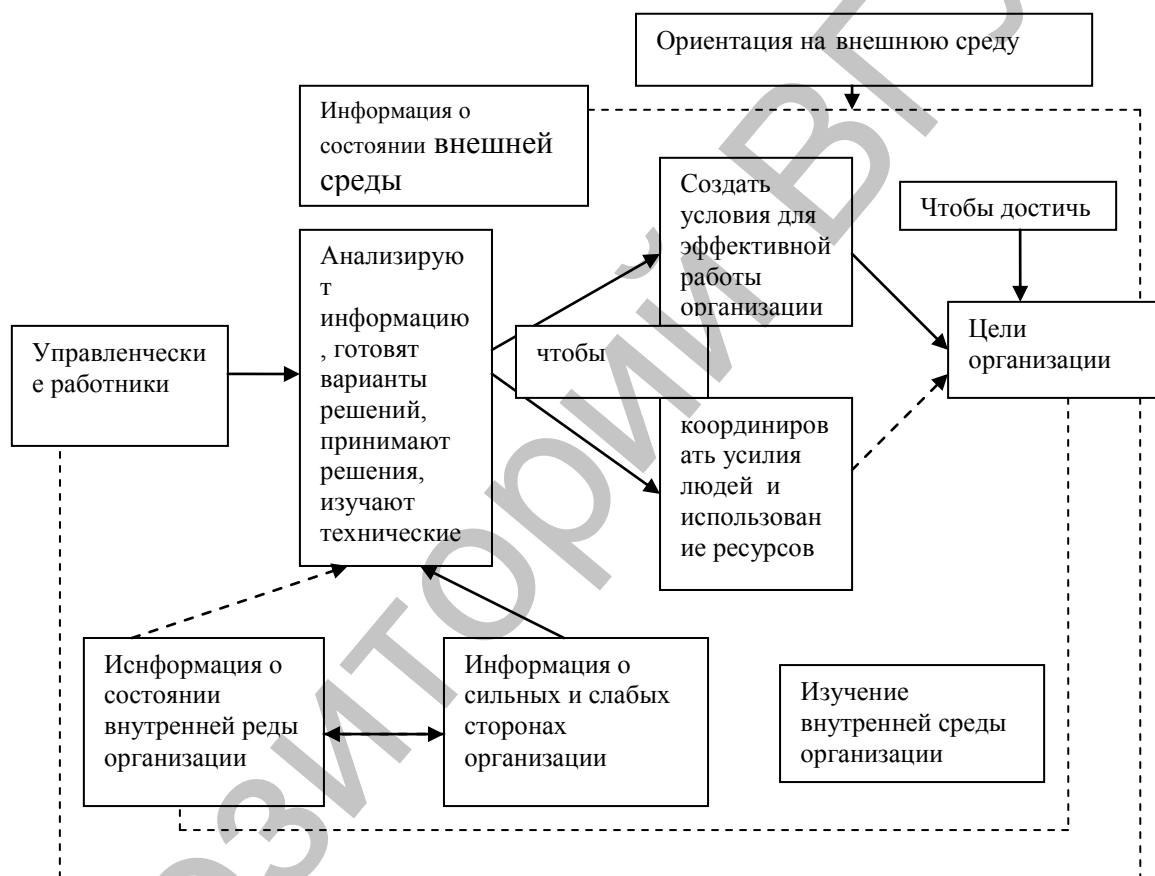


Рис. 4.1.1. Процесс управленческого труда в организации

Рационализация управленческого труда предполагает создание таких условий, при которых конечная цель управления достигается с наименьшими затратами труда. Она направлена на использование в процессе труда последних достижений науки и техники менеджмента, а также передового управленческого опыта.

В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные **принципы**:

- **Комплексность.** Принцип комплексности предполагает, что научная организация управленческого труда развивается не по одному направлению, а по их совокупности и касается не одного работника, а всего управленческого коллектива.

- **Системность.** Принцип системности предполагает их взаимное согласование, увязку, устранение противоречий, в результате чего создается такая система организации труда, в рамках которой все ее составные части взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всего предприятия.
- **Регламентация.** Это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления. При этом выделяется круг проблем, подлежащих жесткой регламентации, и определяются вопросы, для которых нужны рекомендации.
- **Специализация** заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций и возложением на него полной ответственности за конечные результаты деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что существуют пределы специализации, переступать которые нельзя, иначе можно ограничить творческий рост работников и отрицательно повлиять на результаты их труда.
- **Стабильность.** Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности своего состава, функций и решаемых задач.
- **Целенаправленное творчество** заключается в достижении двух взаимосвязанных целей — обеспечении творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приемов труда и максимальном использовании творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Каждый из рассмотренных выше принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая различные способы общего подхода к организации управленческого труда.

Рациональная организация труда аппарата управления базируется на **общих принципах** — уровне оплаты и стимулирования труда; разделении и кооперации труда; техническом обеспечении и механизации; нормировании труда; благоприятном режиме и хороших условиях труда.

Оплата и стимулирование труда. Осуществляемый в настоящее время переход от административно-командных методов управления к методам управления в рыночной экономике, построенной на многообразии форм собственности, предполагает необходимость переосмысления сущности и содержания оплаты труда. В основе **механизма распределения по труду** — определение следующих критериев: оптимального соотношения централизованного регулирования заработной платы и прав организаций в области оплаты

труда; уровня минимальной зарплаты и разработка методики коллективно-договорного регулирования распределения по труду.

Основной смысл всей работы в области материального вознаграждения сотрудников организации — **определить меру труда и размер его оплаты**. Разработка оптимальных соотношений в оплате труда различной сложности является наиболее важным моментом дифференциации заработной платы. Такой подход обеспечивает соответствие размера оплаты труда его качественным показателям. Речь идет о справедливом вознаграждении за труд. Уровень оплаты труда в организации должен быть таким, чтобы ее работники не завидовали сотрудникам конкурирующих фирм, иначе руководство фирмы столкнется с таким явлением, как миграция рабочей силы. Чтобы этого не произошло, **в системе оплаты и стимулирования труда** должны соблюдаться следующие **требования**:

- **оплата по результатам труда**. Оплата по труду (формула «каждому — по труду») имеет двоякое толкование. Отсюда вывод: платить нужно не по труду, а по его результатам;
- **уверенность и защищенность работников**. Заработная плата должна быть такой, чтобы у сотрудников появилось чувство уверенности в завтрашнем дне, и они были бы защищены от всяких изменений, как во внешней, так и во внутренней среде — в организации. Задача состоит в том, чтобы сотрудники максимум внимания сосредоточивали на решении главных задач организации: их не должны отвлекать денежные проблемы, связанные с материальным обеспечением себя и своей семьи. Обеспечить им это должна гарантированная заработная плата;
- **стимулирующий и мотивирующий аспект зарплаты**. Система оплаты труда должна включать действенные средства стимулирования и мотивации;
- **дополнительные (поощрительные) формы оплаты труда за личный вклад**. В дополнение к основной заработной плате организация устанавливает различные льготы для лучших работников. Это служит своего рода оценкой и признанием организацией особо качественной работы сотрудников.

Повременная зарплата применяется там, где выработку измерить невозможно. Определяется следующим образом: количество отработанного времени умножается на почасовую оплату.

Недостаток ее состоит в том, что сложно добиться от работников высокой производительности труда (нет стимулов к ее повышению), необходимо дополнительно затрачивать время для контроля затрат рабочего времени.

Отмеченный недостаток устраним в какой-то мере при **чистой сдельной оплате труда**. В этом случае работник получает зарплату в

зависимости от выработки: либо выплачивается определенная денежная ставка за единицу выработки (*аккордная заработная плата*), либо дается конкретное задание по времени на единицу выработки (*повременно-сдельная оплата труда*). Сдельную зарплату лучше всего применять на однообразных, легко учитываемых по времени и количеству работах. Как недостаток сдельной оплаты труда и ее разновидностей следует отметить невысокое, как правило, качество работы и игнорирование техники безопасности труда. В погоне за количественным результатом часто игнорируются качественные показатели.

Премияльная оплата труда. Наряду с повременной и сдельной оплатой работникам выплачивается дополнительное вознаграждение, т.е. премия. Условия премирования оговариваются, как правило, в трудовом соглашении.

Таким образом, *доходы работников* складываются из нескольких частей:

минимальная ставка устанавливается в соответствии с тарифной системой оплаты труда (1-й разряд и тарифный коэффициент);

базовая ставка устанавливается исходя из квалификации работника на основе описания трудовых функций и состояния рынка труда;

переменная часть оплаты труда является дополнительной. Это гибкая система оплаты труда, основанная на *участии работников в прибылях* организации и распределении ее доходов. Система участия в прибылях предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности труда в том подразделении, где трудится работник. Это не просто новая система оплаты труда. В основе ее лежит новый подход к оценке профессиональной пригодности конкретной личности.

Выплаты через «участие в прибылях» — это не разовые бонусы или доплаты сверх нормы. Это подвижная часть фонда оплаты труда, тесно связанная с конечными результатами. Практика показывает, что использование гибких систем участия в прибылях организации позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном повышении его производительности.

Сформулируем **принципы оплаты и стимулирования труда**:

- **универсальность** (система оплаты труда должна одинаково хорошо функционировать в различных организационных структурах);
- **простота и доступность**;

- **коллективная ответственность** за выполнение установленных показателей, которая наступает автоматически, без вмешательства «извне»;
- **справедливое распределение** коллективного заработка (размер зарплаты любого члена коллектива зависит от его личного вклада и никакими пределами не ограничивается);
- **самостоятельность** трудового коллектива не только в выборе стиля и методов работы, но и в определении величины заработной платы в зависимости от конечных результатов труда.

Разделение управленческого труда — объективный процесс обособления отдельных его видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности различных групп управленческих работников. По существу, это специализация работников на выполнении отдельных видов работ.

Еще в древние времена люди поняли, что из разделения труда можно извлечь дополнительные преимущества. Их шансы выжить повышались, когда они поручали каждому члену группы определенную роль в сфере, которую он знал лучше других. Когда общая задача организации разделена между ее членами таким образом, что каждый человек выполняет свою особую роль, то в последующем люди становятся профессионалами в своем деле, а это повышает эффективность их труда. основополагающий элемент процесса такой организации труда — департаментализация.

Департаментализация — процесс распределения различных видов деятельности и ресурсов в логичные производственные единицы для исполнения определенных организационных задач.

В связи с этим выделяют следующие **направления деятельности менеджеров в области департаментализации**.

Функциональная департаментализация — это процесс разделения на группы видов деятельности и ресурсов внутри фирмы таким образом, чтобы служащие, исполняющие одинаковые или сходные виды деятельности, были объединены в один отдел. Группы видов деятельности в этом случае сосредотачиваются на основных функциях бизнеса. В типичном производственном бизнесе отделы обычно утверждаются для того, чтобы исполнять производственные, финансовые и маркетинговые функции. В туристской фирме это могут быть отделы рекламы и информации, финансовый, сбыта (реализации путевок) и т.д.

Функциональная департаментализация является наиболее общепринятым подходом для распределения видов деятельности и ресурсов по группам. Это особенно широко распространено среди мелких организаций. Основные **преимущества функциональной департаментализации**:

- сосредоточение на одной функциональной области стимулирует становление служащих как специалистов в своем деле;
- наблюдение и координация упрощаются, поскольку менеджеру необходимо помнить и интегрировать только узкий круг функциональных видов мастерства;
- функциональная департаментализация хорошо подходит к стабильным ситуациям.



Рис. 4.1.2 Взаимосвязь задач разделения труда в управлении трудовым коллективом

В то же время функциональная департаментализация обладает и несколькими **недостатками**:

- служащие упускают из вида общие цели организации, потому что они концентрируют внимание лишь на своем отделе и своей специализации;
- срок для принятия всеобщих решений увеличивается из-за необходимости принятия решений в каждой функциональной области;
- возникают конфликты между узкими специалистами разных функциональных отделов;
- могут возникнуть «проблемные места» при переходе работы от одного отдела к другому.

Особое значение функциональной департаментализации состоит в том, что она является, пожалуй, **основополагающим базисом для предприятий, занимающихся бизнесом.**

Альтернативный тип департаментализации, возникший по мере развития фирм и роста производства продукции и услуг, называется **департаментализацией по продукту.** Департаментализация по продукту — процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от типов продукции, которую продает компания. Применительно к туризму это может быть, например, лыжный тур либо оригинальная экскурсионная программа и т.п.

Департаментализация по потребителям — процесс организации разных видов деятельности и ресурсов таким образом, чтобы каждый отдел мог внимательно реагировать на различные потребности специфических потребительских групп. Например, среди туристов это любители спокойного отдыха, любители спортивного отдыха, любители приключений и т.п. Широко распространенный метод департаментализации по потребителям состоит в том, чтобы одному отделу поручить вопросы продажи путевок потребителям, другому — работу с транспортом, отелями и т.д.

Для туризма характерна еще и **департаментализация по времени,** т.е. трудовые процессы, планируются и организуются в определенные периоды времени. Поскольку туризм имеет сезонный характер, то данный аспект разделения труда менеджеру нужно обязательно учитывать.

Департаментализация по географическому положению — это процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от особенностей местоположения фирмы. Департаментализация по географическому положению применяется тогда, когда операции или рынки фирмы широко распространены. Но она используется также и в одном городе. В туризме такое разделение труда очень распространено, так как многие туристские фирмы предлагают свои услуги в одном или нескольких туристских регионах: на Кипре, в Чехии, Франции и т.д. Главное **преимущество**

департаментализации по географическому положению в том, что она **способствует лучшему приспособлению организации к нуждам особых потребителей и особенностям различных регионов.** **Недостаток** такого разделения труда состоит в том, что **контроль** за отделами организации **и согласование их работы затруднены** и требуют увеличения административного штата. Особый интерес в области разделения труда представляет взаимосвязь задач по разделению управленческого труда в управленческой деятельности в целом (рис. 4.1.2).

Разделение труда предполагает его **кооперацию**, т.е. объединение людей для планомерного и совместного участия в одном или разных, но связанных между собой процессах труда. Поскольку кооперация выступает материальной основой объединения людей в совместном трудовом процессе, особую актуальность приобретает анализ теоретических аспектов ее развития, требующий как нового переосмысления наследия и уроков прошлого, так и обобщения перемен, происходящих в экономике и в обществе. Возникает необходимость осмысления новых подходов к кооперации, которая объединяет людей в коллективы по принципу добровольности, а не принудительности.

2. Маркетинговые исследования туристского рынка, туристского продукта и конкурентов

2.1. Понятие «рынок» и основные подходы к его определению

Сегодня **рациональная организация труда в туризме немислима без проведения маркетинговых исследований туристского рынка, туристского продукта и конкурентов.**

Обращаясь к **понятию «рынок»**, можно назвать **два основных подхода к его определению.**

Первый основан на выделении политико-идеологического и философского содержания, когда в качестве **основных характеристик рынка** рассматриваются способ организации общественного производства, способ поведения хозяйственных субъектов, способ мышления.

Второй подход к определению рынка основан на **выделении его конкретно-экономического содержания.** В этом случае рынок рассматривается, прежде всего, как механизм, позволяющий сбалансировать соответствие спроса и предложения на различные виды товаров и услуг. А это значит - **достижение рациональной организации труда в туризме без всесторонних маркетинговых исследований рынка становится невозможным.**

С точки зрения маркетинга наибольший интерес представляют рынки, на которых действует значительное количество независимых друг от друга продавцов и покупателей. В практическом маркетинге рынок всегда конкретен, поэтому, прежде чем приступить к его исследованию, следует **определить, на каком рынке работает предприятие**. Для этого необходимо выделить **конкретные товарные рынки**, к числу которых относится и рынок туризма. Через термин **рынок туризма определяется вся совокупность фирм работающих в данной сфере**. Следовательно, можно выявить реальных и потенциальных конкурентов, посредников, потребителей, условия функционирования рынка, реализуемые продукты, что особенно важно для анализа деятельности предприятия, планирования его маркетинговой среды и наиболее эффективной и рациональной организации труда в целом.

Рынок туризма можно определить как **общественно-экономическое явление, объединяющее спрос и предложение для обеспечения процесса купли – продажи туристского продукта в данное время и в определённом месте**.

При характеристике рынка туризма необходимо учитывать следующее:

- основным предметом купли-продажи являются **услуги**;
- кроме покупателя и продавца в механизм туристского рынка включается значительное количество **посреднических звеньев**, которые обеспечивают связь спроса и предложения;
- **спрос на туристские услуги** отличается рядом особенностей: большим разнообразием участников поездок по материальным возможностям, возрасту, целям и мотивам; эластичностью; индивидуальностью и высокой степенью дифференциации; большой замещаемостью; отдаленностью по времени и месту от туристского предложения;
- **туристское предложение** также характеризуется рядом особенностей: товары и услуги в туризме имеют тройственный характер (природные ресурсы, созданные ресурсы, туристские услуги); высокая фондоемкость туристской индустрии; низкая эластичность; комплексность.

Для более четкого понимания происходящих на туристском рынке процессов (конкуренции, ценообразования, сбыта и т.п.) необходимо принимать во внимание **отношения субституции** (взаимозаменяемости) и **комплементарности** (взаимодополняемости). Влияние субституции тем ощутимее, чем большее число заменителей имеет та или иная туристская услуга. Комплементарность проявляется в том, что приобретение потребителем одних услуг (например,

транспортных) автоматически приводит к необходимости покупки целого комплекса других (услуг питания, развлечений и т.д.).

Как и всякий другой товарный рынок, **рынок туризма неоднороден**. В его структуре выделяются более мелкие по своим масштабам рынки. В связи с этим существует достаточно много **признаков классификации туристского рынка**. Отметим лишь наиболее важные, которые имеют первостепенное значение для маркетинговых исследований.

По отношению к **определенному району** (например, регион, страна или группа стран) можно выделить следующие рынки:

- рынок **внутреннего туризма**, включающий путешествия жителей какого-либо района по этому району;
- рынок **въездного туризма**, включающий путешествия по какому-либо району лиц, не являющихся его жителями;
- рынок **выездного туризма**, включающий путешествия жителей какого-либо района в другой район.
- Если под районом подразумевается страна, то можно по-разному сочетать термины «внутренний» и «въездной» туризм, получая следующие виды рынков туризма (*рис. 4.2.1.1.*):
- рынок туризма в пределах страны, включающий внутренний и въездной туризм;
- рынок национального туризма, охватывающий внутренний туризм и выездной туризм;
- рынок международного туризма, состоящий из въездного и выездного туризма.

Важна также классификация по другим признакам.

В зависимости от **цели путешествия** выделяют рынки рекреационного, делового, научного, культурно-познавательного, религиозного, этнического туризма.

В зависимости от **характера организации путешествия** различают рынки организованного туризма и рынки неорганизованного туризма.

По числу участников путешествия выделяют рынки группового туризма и рынки индивидуального туризма.

В зависимости **от способа передвижения** различают рынки пешеходного, железнодорожного, авиационного, морского и речного, автомобильного туризма.

- Практически каждый из перечисленных туристских рынков также неоднороден. Так, например, рынок делового туризма включает поездки делегаций или отдельных лиц для участия в переговорах, совещаниях, с целью посещения выставок и ярмарок. Еще одной разновидностью делового туризма являются поездки в составе

специализированных групп по профессиям. По своему характеру они приближаются к

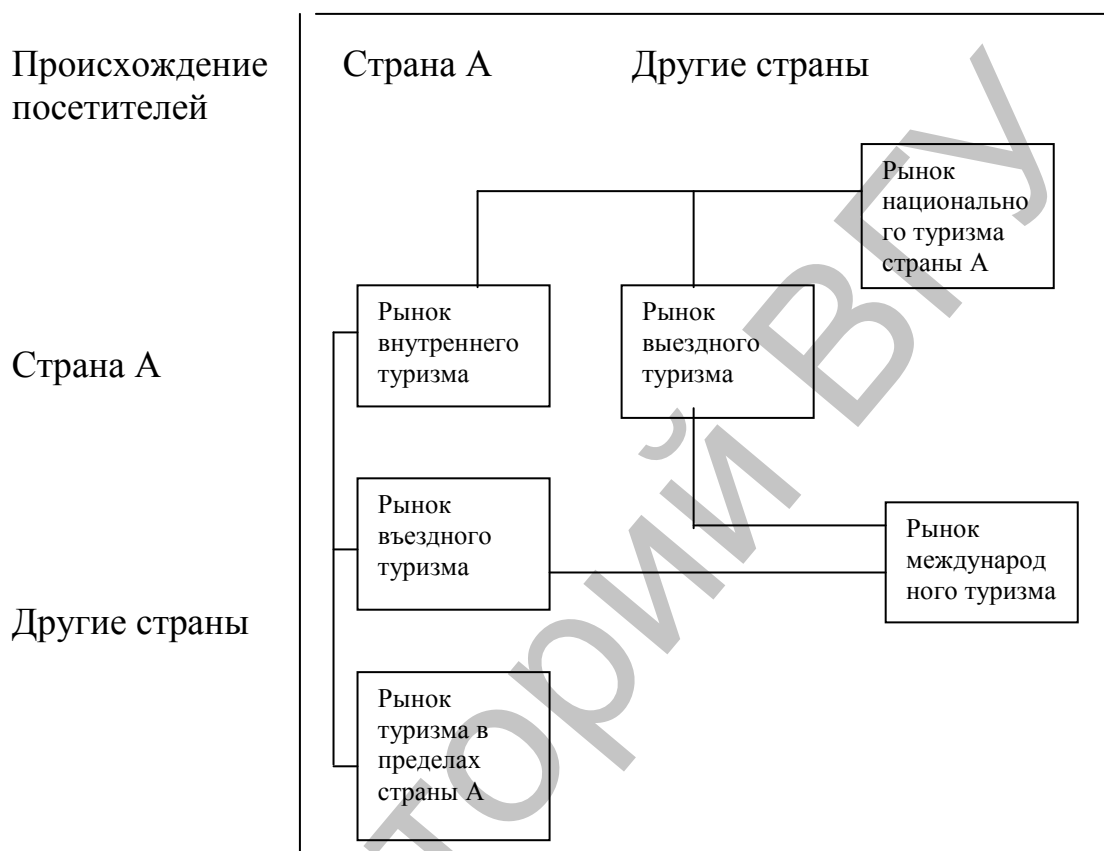


Рис. 4.2.1.1. Рынки туризма в отношении страны

познавательным поездкам, но специальная программа посещения различных объектов и предприятий, а также однородный состав участников определяют целесообразность выделения таких поездок в отдельную разновидность делового туризма.

Перечисленные классификационные группировки туристских рынков не исчерпывают всего их разнообразия. Так, самостоятельными можно, например, считать **рынки экологического, семейного, приключенческого туризма**.

С точки зрения **особенностей и содержания маркетинговой деятельности** выделяются следующие рынки:

- **целевой**, т.е. рынок, на котором фирма реализует или собирается реализовывать свои цели;
- **бесплодный**, т.е. рынок, не имеющий перспектив для реализации определенных услуг;
- **основной**, т.е. рынок, где реализуется основная часть услуг предприятия;

дополнительный, т.е. рынок, на котором обеспечивается продажа некоторого объема услуг;

- **растущий**, т.е. рынок, имеющий реальные возможности для роста объема продаж;
- **прослоечный**, т.е. рынок, на котором коммерческие операции нестабильны, но имеются перспективы превращения в активный рынок при определенных условиях (однако может стать и бесплодным рынком).

Подобная классификация полезна для планирования маркетинга. Будучи неудовлетворенной размерами продаж, фирма рассматривает перспективы и выбирает инструменты расширения рынка прежде всего за счет обслуживаемой его части.

Таким образом, проведение классификации по различным признакам позволяет углубить характер исследования того или иного туристского рынка и определить особенности работы на нем.

Исследование рынка осуществляется по двум направлениям: оценка тех или иных параметров на данный момент времени и получение прогнозных значений. В первую очередь оценивается **текущая ситуация на рынке** (конъюнктурная ситуация), а затем определяется **величина емкости рынка**.

А) Оценка конъюнктуры рынка.

Общая **цель** исследования рынка состоит в определении **условий, при которых обеспечивается наиболее полное удовлетворение спроса населения в туристских услугах и создаются предпосылки для эффективного их сбыта**. В соответствии с этим первоочередной задачей изучения рынка является **оценка** текущего соотношения спроса и предложения на туристские услуги, т.е. **конъюнктуры рынка**. **Конъюнктура — 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**.

Поскольку изучение конъюнктуры связано с текущим состоянием рынка, исследования должны быть ориентированы, прежде всего, на обоснование коммерческих решений, принимаемых на уровне предприятия.

Однако изучение туристского рынка нельзя проводить изолированно, вне связи с общехозяйственной конъюнктурой и общим положением дел в отрасли, следует принимать во внимание всеобщую взаимосвязь явлений экономической жизни. Конъюнктура туристского рынка формируется и развивается **под влиянием многих факторов**, среди которых особо следует выделить **экономические, политические, социальные, научно-технические и др.** При этом основная сложность заключается не в том, чтобы определить круг факторов ее

формирования. Важнейшая **задача любого исследования конъюнктуры**, от решения которой зависит не только глубина охвата и обстоятельность анализа, но и точность и правильность прогноза, 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. Успешное решение этой задачи может быть достигнуто лишь в том случае, если исследование будет вестись с учетом всех новых явлений и процессов, протекающих на рынке.

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 другие параметры.

Основные **методические требования к оценке конъюнктуры** состоят в следующем:

- учет всеобщей взаимосвязи явлений экономической жизни;
- тенденции развития конъюнктуры на одних рынках нельзя механически переносить на другие, даже смежные туристские рынки;
- неустойчивость конъюнктуры, отсутствие стабильности на рынках обуславливают необходимость обеспечения постоянного и непрерывного наблюдения за рынками;
- изучение конъюнктуры туристского рынка должно осуществляться в определенной последовательности (рис. 4.2.2).

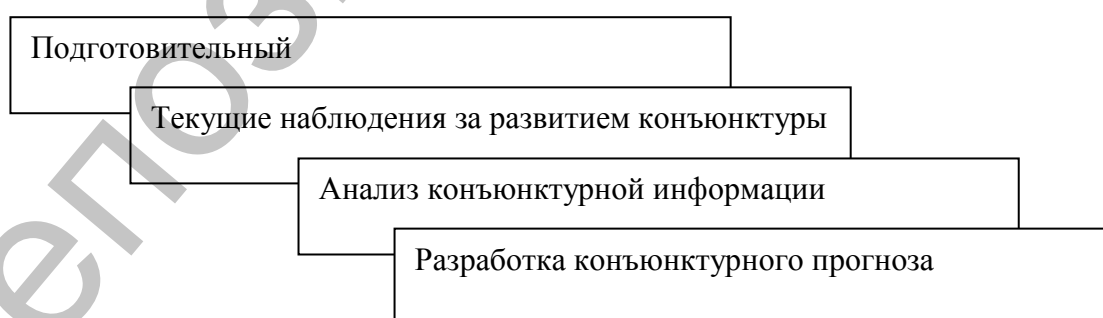


Рис. 4.2.1.2. Этапы исследования конъюнктуры туристского рынка

На **подготовительном этапе** определяется объект изучения, основные показатели конъюнктуры, круг источников необходимой информации.

Текущее наблюдение за развитием конъюнктуры предполагает сбор, хранение, проверку, корректировку, систематизацию и первичную обработку получаемых данных о состоянии изучаемого рынка.

Цель анализа конъюнктурной информации — выявление закономерностей и тенденций формирования конъюнктуры исследуемого рынка.

При изучении конъюнктуры туристского рынка ставится задача не только определения его состояния в тот или иной момент, но и предсказание вероятного характера дальнейшего его развития. **Конъюнктурный прогноз** дает оценку перспективы развития рынка и является основой для выработки стратегии и тактики деятельности предприятия. Качество прогноза определяется главным образом тем, насколько глубоко и комплексно проведены анализ и оценка факторов формирования и развития конъюнктуры.

Б) Определение емкости рынка.

Одной из основных задач исследований выбранного рынка является определение его емкости. Данный показатель демонстрирует принципиальную возможность работы на конкретном рынке.

Емкостью рынка называют **возможный объем реализуемых на нем туристских услуг в течение определенного промежутка времени** (как правило, за год).

Емкость рынка рассчитывается обычно как **в натуральном** (количество туристов), так **и в стоимостном** (объем поступлений от туризма в денежных единицах) выражении.

Зная емкость рынка и тенденции его изменения, фирма получает возможность оценить перспективность того или иного рынка для себя. Нет смысла работать на рынке, емкость которого 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 не всегда наибольшая емкость рынка означает наилучшие возможности для его освоения. На таком рынке могут быть сильная конкуренция, высокая степень удовлетворенности потребителей услугами конкурентов и действовать другие факторы, которые следует учитывать при принятии решения о выборе того или иного рынка для последующей работы на нем.

Кроме этого показателя в практике маркетинговых исследований широкое применение получил другой — **доля рынка**. Он достаточно достоверно отражает результаты деятельности предприятия и определяется как **отношение объема продаж его услуг к потенциальной емкости данного рынка**. С помощью рассмотренного выше показателя можно дать **оценку уровню конкурентоспособности предприятия** с точки зрения освоенного им рыночного потенциала (табл. 4.2.1.1.).

Таблица 4.2.1.1.

*Оценка конкурентоспособности предприятия
по показателю доли рынка*

<i>Оценка рыночной доли</i>	<i>Критерии оценки</i>
Высокая рыночная доля	Доля предприятия находится на уровне или превышает рыночную долю двух-трех крупнейших конкурентов
Средняя рыночная доля	Доля предприятия равна средней доли 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 все 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. 4.2.1.3.



Рис. 4.2.1. 3. Зависимость между долей предприятия на рынке и нормой получаемой им прибыли

2.2. Туристский продукт, его позиционирование и жизненный цикл

Успех коммерческой деятельности на рынке туризма определяется в первую очередь привлекательным туристским продуктом. Термин *«продукт»* отражает качество или суть конкретных и абстрактных вещей (например, пища, приготовленная поваром ресторана, либо услуги гида, знакомящего туриста с данной местностью или музеем). Но *туристский продукт* одновременно представляет собой *совокупность весьма сложных разнородных элементов*:

- природные ресурсы (воздух, вода, солнце, ландшафт и пр.), исторические, культурные, архитектурные достопримечательности, которые могут привлечь туриста и побудить его совершить путешествие;
- оборудование (средства размещения туристов, рестораны, оборудование для отдыха, занятий спортом и т.д.), которое само по себе не является фактором, влияющим на мотивацию путешествия, но при его отсутствии возникают многочисленные препятствия для возможного путешествия;
- возможности передвижения, которые в определенной мере зависят от моды на различные виды транспорта, используемые туристами. Такие возможности оцениваются скорее с точки зрения их экономической доступности, чем с точки зрения скорости передвижения.

В большинстве случаев **туристский продукт — это результат усилий многих предприятий**. Маркетинг в туризме как раз и нацелен на **изучение совокупного продукта различных сфер деятельности**. Сюда добавляются также информационные связи, необходимые для поиска компромисса между наилучшим удовлетворением запросов потребителей и получением большей прибыли производителями.

При анализе туристского продукта необходимо получить ясный ответ на вопрос: «Что в действительности будет покупать турист?». Ведь до определенного момента туристский продукт не имеет для потребителя абсолютно никакой ценности. Люди приобретают на рынке не товары, а их функциональную способность удовлетворять определенную человеческую потребность. Так, турист оплачивает не гостиничное размещение, а новые ощущения и знакомство с неизвестным, не бифштекс, а удовольствие от него. Только осознав, что товар способен удовлетворять некую важную потребность, человек становится покупателем. Маркетинг как раз и ставит своей задачей направить необходимые людям товары в определенное место по приемлемой цене.

Реализация рыночного интереса туристского предприятия к своему товару (туристскому продукту) предопределяет необходимость детального изучения его потребительских качеств и свойств, выявления наиболее привлекательных сторон для туристов.

Туристский продукт — это любая услуга, удовлетворяющая потребности туристов во время путешествий и подлежащая оплате с их стороны. На практике действует понятие **основных и дополнительных услуг**. Однако с точки зрения потребительских свойств каких-либо существенных различий между ними нет. Так, включенные в комплексное обслуживание экскурсии считаются основными услугами, но если турист приобретает их самостоятельно в месте пребывания, то они уже становятся дополнительными.

Таким образом, разница между основными и дополнительными услугами состоит в их отношении к первоначально приобретенному туристом пакету или комплексу туристских услуг.

Основным туристским продуктом в практической деятельности является **комплексное обслуживание** — стандартный набор услуг, продаваемый туристам в одном «пакете» (пэкидж-туры).

По аналогии с товарами, имеющими материально-вещественную форму, **в туристском продукте также выделяют три уровня: продукт по замыслу, продукт в реальном исполнении, продукт с дополнением (рис. 4.2.2.1).**

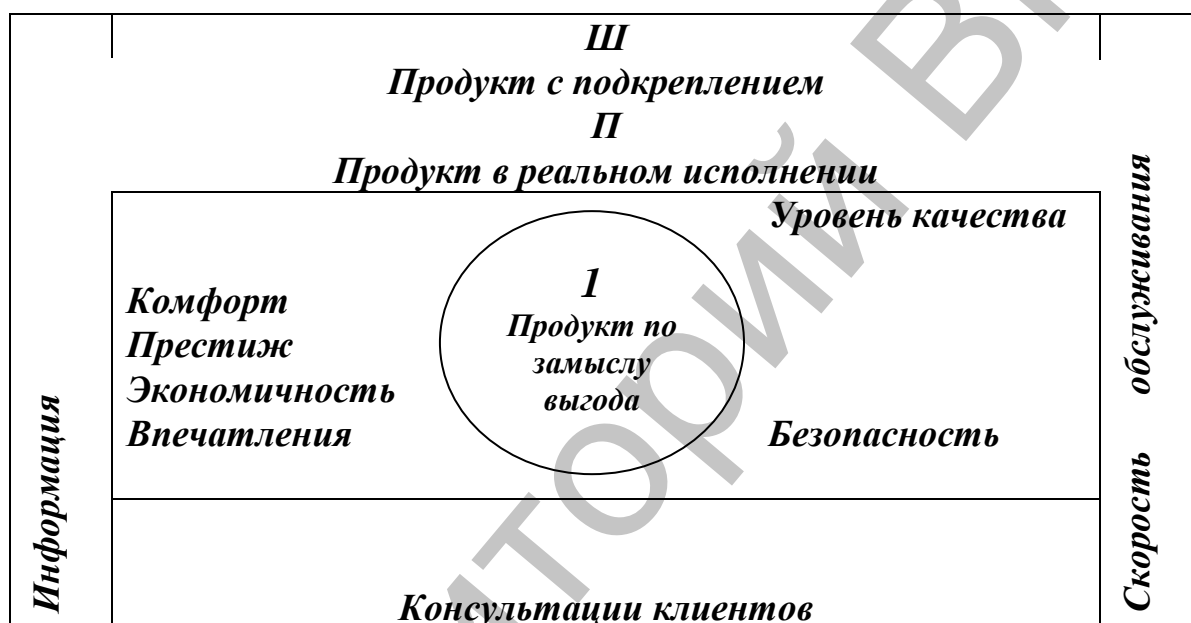


Рис. 4.2.2.1. Три уровня туристского продукта

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. Что же на самом деле приобретает турист? В действительности, как уже отмечалось, он приобретает не продукт как таковой, имеющий определенный набор свойств, а его способность удовлетворить некоторую свою потребность. Следовательно, для туристского предприятия огромное значение имеет **предоставление и распространение не свойств своего продукта, а реальной пользы и выгоды от него для своего клиента.**

Если замысел туристского продукта выступает как его содержательная сторона, то **по форме туристский продукт в реальном исполнении** представляет собой именно определенный набор свойств, позволяющих реализовать этот замысел, т.е. удовлетворить

некую потребность клиента. Поэтому *на втором уровне туристского продукта* рассматриваются его *свойства и характеристики*: уровень качества, комфорт, престиж, экономичность, безопасность, впечатление и т.д.

Третий уровень — это туристский продукт с подкреплением. Деятельность туристского предприятия должна быть направлена 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.

Подкрепление туристского продукта в значительной степени способствует поиску и закреплению клиентов. Так, *качество обслуживания определяется*:

- оперативностью работы по подбору и организации туров по и запросам клиентов;
- вежливостью обслуживания, которое выражается в радушии сотрудников турфирмы, их внимании к запросам каждого клиента, терпении при обсуждении маршрута;
- соответствием предлагаемого тура реальному содержанию;
- наличием согласования всех составных частей комплексного обслуживания.

Скорость обслуживания в комплексе определяет степень удовлетворения каждого клиента сроками подбора маршрута, сроками оформления необходимых документов (загранпаспорта, виз, билетов и пр.), сроками получения справочной информации.

Несмотря на то что *информационные услуги* предоставляются бесплатно, именно благодаря им туристские фирмы в значительной степени *обеспечивают реализацию своего туристского продукта*. Для информирования потребителей обычно используются каталоги, проспекты, брошюры, информационные листы, в которых содержатся подробные сведения о содержании и качестве пакета услуг, ценах и т.д. Эти материалы должны быть предоставлены каждому клиенту, заявившему о своем желании приобрести тот или иной тур. Кроме того, потребитель должен получить дополнительную информацию и консультации о порядке бронирования, оплаты, изменения и аннулирования тура, а также обо всех других особенностях (паспортно-визовом, таможенном и валютном регулировании, природно-климатических достопримечательностях, медицинской помощи, страховании и т.д.), связанных с туристской поездкой. Наличие информационного материала, его знание персоналом туристского предприятия и свободное предоставление по запросу туриста является

безусловным требованием создания туристского продукта и его успешной реализации на рынке.

Идея подкрепления туристского продукта заставляет пристально взглянуть на *систему поведения клиента*, на то, как он комплексно подходит к проблеме, которую пытается решить благодаря приобретению туристского продукта. С точки зрения конкуренции такой подход позволяет туристскому предприятию изыскать возможности подкрепить свое товарное предложение наиболее эффективным способом.

«Новая конкуренция» — это конкуренция между собой не того, что предлагается турфирмами, а того, чем они *дополнительно* снабжают свои продукты в виде специфических услуг, консультаций, информации, особенностей обслуживания и прочих ценных для людей вещей. Поэтому турпредприятия должны постоянно искать эффективные пути подкрепления предлагаемых на рынок продуктов.

* * *

Каждое туристское предприятие может с помощью достаточно простых средств заниматься анализом, который поможет ему лучше узнать свой собственный продукт. Такой анализ многим руководителям и специалистам кажется слишком очевидным, ведь каждый из них полагает, что он лучше, чем кто-либо другой, знает собственное туристское предложение. Однако необходимо посмотреть на туристский продукт со стороны, определить его сильные и слабые стороны. *Выявление отличий продуктов фирмы от продуктов конкурентов на языке маркетинга называется позиционированием.*

Позиционирование туристского продукта — фундаментальная концепция маркетинга для привлечения специфической клиентуры и более полного удовлетворения запросов определённого 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. Значительный вклад в развитие стратегии позиционирования внесли два специалиста в области рекламы — Эл Райс и Джек Траут. Они рассматривают позиционирование как творческий процесс выделения достоинств существующего продукта и отмечают, что позиционирование не относится к вашим действиям по отношению к продукту. Позиционирование — то, что вы делаете с образом мыслей потребителя, вы *позиционируете продукт в сознании потребителя.*

Позиционирование должно дать *ответ на вопрос: «Какова ценность продукта для клиента?»*. Причем, здесь имеется в виду не только чисто практическая выгода от приобретения данного продукта,

но и его психологическая ценность («идеальный прообраз продукта»). Положение любого продукта на рынке может быть *реальным и оценочным*:

Реальным оно является в том случае, когда ретроспективный анализ доли рынка позволяет фирме установить фактическое положение услуги на рынке на предшествующих этапах деятельности.

Оценочное положение является результатом 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. 4.2.2.2.). Но, по мнению

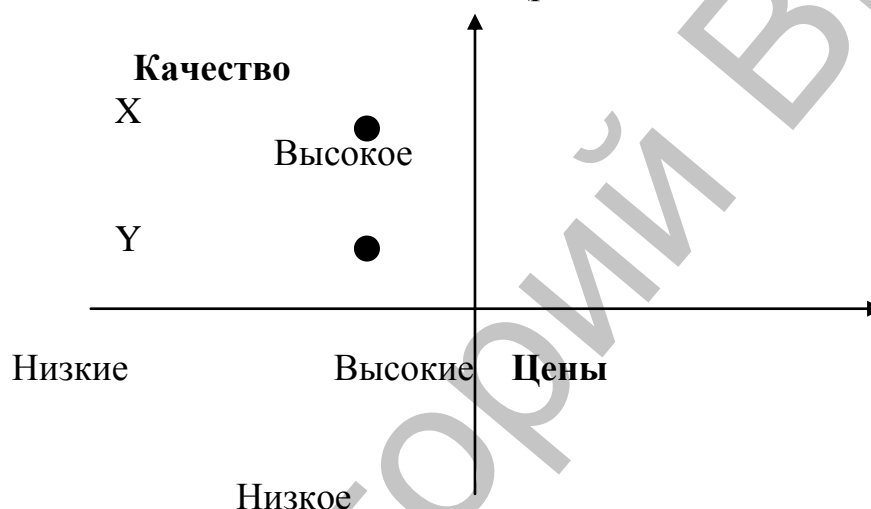


Рис. 4.2.2.1. Схема позиционирования туристского продукта

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.

Следует учитывать, что позиция туристского продукта на одном сегменте рынка может отличаться от того, как его воспринимают потребители на другом. Поэтому рыночное позиционирование тесно связано с сегментацией рынка. Дело в том, что задача позиционирования туристского продукта является особенно актуальной, когда используется дифференцированный подход к охвату рынка, требующий вместо выбора единой позиции на всем рынке - позиционирования в каждом сегменте. Следовательно, **позиционирование — это важнейшее средство реализации стратегии дифференцированного маркетинга.**

Туристские предприятия могут использовать несколько **альтернативных подходов к позиционированию**:

- 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.

Выбор *стратегии позиционирования* туристского продукта требует учета *ряда факторов*. Необходимо, в частности, следующее:

- иметь хорошее понимание позиции, реально занимаемой туристским продуктом в сознании потребителей;
- знать позиционирование конкурирующих продуктов;
- выбрать собственную позицию и идентифицировать самые убедительные аргументы для ее обоснования;
- убедиться в том, что продукт обладает достаточным потенциалом, чтобы достичь нужного позиционирования в сознании потребителей,
- оценить уязвимость позиционирования;
- обеспечить согласованность выбранного позиционирования с другими элементами маркетинга: ценой, объемом, коммуникациями.

Позиционирование должно быть основано на тех отличительных особенностях продукта, которые представляют существенный интерес для потребителя. Та или иная отличительная особенность заслуживает внимания при позиционировании в той мере, в которой она обладает следующими свойствами:

- *важности* — отличие приносит высокооцениваемую выгоду потребителям;
- *неповторимости* — конкуренты не предлагают данное отличие или фирма может представлять его более ярко;
- *доказуемости* — отличие можно показать, оно видно клиентам;
- *доступности* — потребители должны быть в состоянии позволить себе заплатить за данную отличительную особенность;
- *защищенности* — конкурентам сложно перенять или скопировать отличие;
- *наглядности* — смысл отличительной особенности может быть легко доведен до потребителей и является для них очевидным.

Предположим, что туристскому предприятию повезло настолько, что оно обнаружило у себя несколько потенциальных отличительных особенностей. В этом случае необходимо выбрать те из них, на которых

будет строиться стратегия позиционирования. Возникает вопрос: сколько отличительных особенностей необходимо использовать при позиционировании? Однозначного ответа на него теория и практика маркетинга не дают.

Между тем многие специалисты считают, что предприятию следует сосредоточить свои усилия на поддержке только какой-либо одной отличительной особенности продукта. Самые *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, скорее всего обретет хорошую репутацию и будет ассоциироваться в сознании потребителей с этой позицией.

Другие специалисты по маркетингу считают, что туристским фирмам следует позиционировать себя сразу по нескольким отличительным особенностям. Однако по мере того, как увеличивается число провозглашаемых предприятием отличительных особенностей, оно рискует потерять доверие потребителей.

Известны *четыре основные ошибки*, связанные с позиционированием продукта:

- *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, она должна стать достоянием потребителей. Поэтому после того, как позиция выбрана, следует довести позицию до сведения потребителей. Все усилия предприятия в рамках комплекса маркетинга должны быть направлены на реализацию стратегии позиционирования. Например, если фирма решила превзойти конкурентов по уровню обслуживания, необходимо составить программы обучения персонала, мотивировать сотрудников, а также осуществлять рекламу, подтверждающую превосходство такого обслуживания.

* * *

При определении рыночных возможностей туристского предприятия весьма полезным может быть опыт маркетинговой деятельности по исследованию жизненного цикла товаров.

Концепция жизненного цикла товаров 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.

Туристский продукт проходит в своем развитии ряд последовательных стадий (рис. 4.2.2.2.), которые характеризуются колебаниями объема продаж и прибыли.

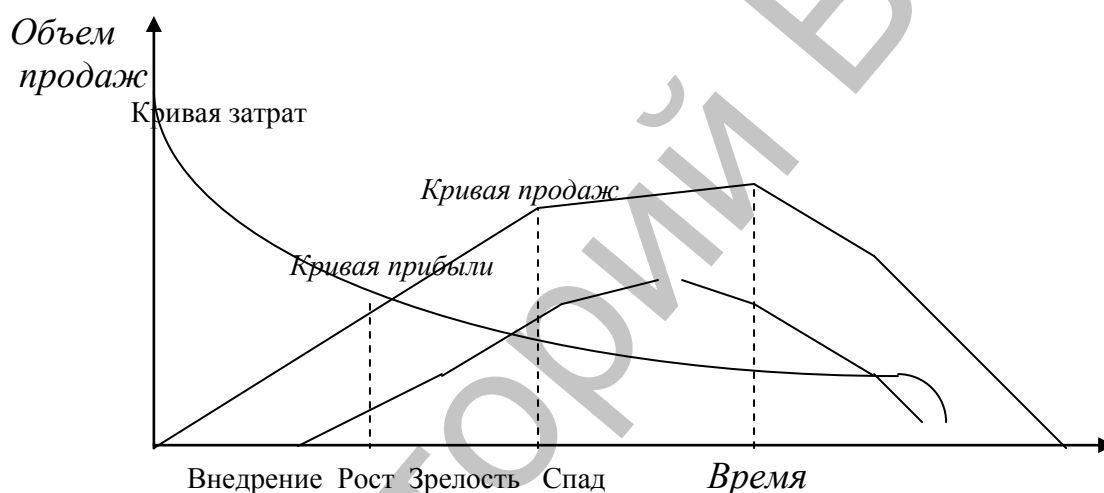


Рис. 4.2.2.2. Жизненный цикл туристского продукта

Началом **стадии внедрения** продукта на рынок считается момент, когда туристское предприятие **впервые предложило** его целевой аудитории. Характерной чертой этой стадии является **медленный темп сбыта** продукта и как следствие полное отсутствие или наличие **незначительной прибыли**. Как правило, персонал фирмы испытывает значительные трудности с использованием нового продукта, а инфраструктура недостаточно адаптирована к запросам выбранной клиентуры. Неизбежными на стадии внедрения являются **большие затраты на маркетинг**, что связано со значительными усилиями по созданию широкой осведомленности о продукте. Вместе с тем, основным преимуществом для фирмы на данном этапе является практически **полное отсутствие конкуренции**. Длительность стадии внедрения продукта на рынок может варьировать в широких пределах и определяется качеством продукта, его соответствием нуждам потребителей, правильно выбранной стратегией маркетинга и последовательным ее осуществлением.

Стадия роста характеризуется быстрым **увеличением объема** сбыта и как следствие **прибыли**. Хотя затраты на маркетинг остаются на достаточно высоком уровне, их доля в общих издержках фирмы существенно снижается.

Стадия роста связана со значительным **усилением конкуренции**, а основные маркетинговые усилия туристского предприятия направлены на формирование у потребителей убежденности в качестве продукта и дальнейшее расширение рынка. Характерной особенностью этой стадии является то, что те фирмы, которые раньше других приступили к развитию данного продукта, имеют значительные конкурентные преимущества. Однако это ни в коей мере не освобождает их от забот о дальнейшем совершенствовании туристского продукта. Дело в том, что «опоздавшие» предприятия скорее всего будут стремиться всячески улучшить и ещё более развить вводимый продукт, стремясь потеснить лидеров. На стадии роста туристское предприятие стремится расширить сферу сбыта продукта и проникнуть в новые сегменты рынка. Это позволяет максимизировать прибыль и привлечь значительное количество новых клиентов. Следовательно, **стадия роста** очень выгодна фирме, а **ее продление является важнейшей маркетинговой задачей**.

Стадия зрелости характеризуется замедлением роста сбыта и его стабилизацией. Это объясняется рядом факторов: изменением потребностей клиентов, выходом на рынок новых, более совершенных продуктов, усилением конкуренции, продукт недостаточно рентабельный для фирмы ввиду появления новых возможностей более эффективного вложения капитала. На данной стадии **круг потребителей практически не расширяется**. Некоторый рост их числа может происходить за счет тех, кому повышение доходов или более благоприятное соотношение валют позволяет стать потребителями данного продукта. Кроме того, на этой стадии отчетливо проявляется так называемый «феномен верности», который в большинстве случаев побуждает еще раз воспользоваться предлагаемым продуктом (например, еще раз посетить определенную страну).

Объем получаемой прибыли на стадии зрелости начинает **несколько снижаться**, хотя и остается достаточно высоким. Поэтому туристское предприятие, как и на стадии роста, заинтересовано в максимальном продлении стадии зрелости. На этой стадии основные усилия фирмы направляются на **удержание своей рыночной доли**, увеличение потребления данного продукта посредством его совершенствования, модификации комплекса маркетинга и даже нового его позиционирования на рынке. Если этого не происходит, продукт может потерять свои позиции на рынке и оказаться на стадии спада.

Стадия спада означает наступление того момента, когда туристская сфера начинает пресыщаться данным продуктом. Происходит устойчивое падение объемов сбыта и снижение (возможно, даже до нулевой отметки) размера получаемой прибыли. Переход туристского продукта в стадию спада может быть обусловлен рядом **причин**: во-первых, появлением на рынке новых продуктов; во-вторых, исчезновением потребности, которой отвечал данный продукт: например, если люди, любящие купаться, изменили свои предпочтения в сфере туризма и отдыха (в плане сочетания морских купаний с посещением культурных объектов), в частности, их больше начинает интересовать экзотика (Карибские острова, Восточная Африка, острова Индийского океана).

Данная стадия может длиться достаточно долго. В результате ослабления конкурентного давления у туристского предприятия отпадает необходимость в поддержании высоких затрат на маркетинг, а в некоторых случаях позволяет ему даже повысить цены. Однако это не будет являться свидетельством выгоды данного продукта для предприятия, поскольку **объем реализации на стадии спада чрезвычайно низок**. Поэтому правильная политика по совершенствованию и диверсификации продукта, а также по развитию сбыта позволяет адаптироваться к новым потребностям. Например, соответствующая политика по оживлению спроса часто придает второе дыхание некоторым курортным зонам и базам отдыха. Таким образом, необходимо тщательно анализировать как продукты, приносящие в течение нескольких лет небольшую прибыль, так и те, которые хорошо известны на рынке, но для оживления их сбыта требуется изменить имидж. Как отметил Высший совет по туризму Франции, эти продукты «набирают силу» и могут на непродолжительный срок вновь стать значимыми (например, классические услуги в сфере культуры, фестивали, экологический и деревенский туризм, спортивные игры).

Кроме того, по мере диверсификации спроса развивается и специализация туристских организаций. Базовые продукты становятся более оригинальными и менее взаимозаменяемыми. Благодаря этому легче удержать специфическую клиентуру.

Итак, существование жизненного цикла туристского продукта означает, что перед фирмой встают **три крупные проблемы**:

во-первых, необходимо своевременно изыскивать новые продукты для замены находящихся в стадии спада (проблема разработки новинок);

во-вторых, следует эффективно организовывать работу с ныне существующими продуктами на каждой стадии их жизненного цикла (проблема стратегического подхода к стадиям жизненного цикла туристского продукта);

в-третьих, необходимо оптимизировать структуру предлагаемых фирмой продуктов с точки зрения принадлежности их различным стадиям жизненного цикла.

2.3. Конкурентная среда туристского предприятия

Для предпринимательской деятельности в сфере туризма в большинстве случаев характерна высокая степень конкуренции. **Конкуренция — один из существенных признаков туристского рынка.** Она рассматривается как фактор, регулирующий соответствие частных и общественных интересов, как «невидимая рука» рынка (А. Смит), уравнивающая нормы прибыли в целях оптимального распределения труда и капитала. Под **конкуренцией** понимается **соперничество** на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. С точки зрения предприятия такой **целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителя.**

Степень развития рынка, сложность работы на нем во многом определяются **особенностями конкурентной среды туристской фирмы.** Являясь наиболее чувствительным индикатором активности предприятия, она **определяет многие, маркетинговые характеристики:** объем и условия продаж, цены, методы рекламы, стимулирования сбыта и т.д. Кроме того, сквозь призму взаимоотношений между конкурентами наиболее быстро и четко проявляются изменения, происходящие на рынке, так как именно **соперничество — основной двигатель рыночных процессов.**

На силу **конкурентной борьбы** в сфере туризма влияет **множество факторов.** Однако некоторые из них повторяются чаще других. Рассмотрим наиболее важные.

1. Борьба усиливается, когда число конкурирующих фирм увеличивается, и они становятся относительно сравнимы с точки зрения размеров и возможностей. **Количество фирм — важный фактор,** поскольку большее число предприятий повышает вероятность новых стратегических инициатив. При этом уменьшается влияние каких-либо отдельных фирм на всех остальные.

Если фирмы-соперники сравнимы по размерам и возможностям, они могут конкурировать на примерно равных основаниях. Если же конкуренция становится для некоторых фирм тяжелее, это свидетельствует о появлении фирм-лидеров, а также о какой-то степени контролирования рынка с их стороны.

2. Конкурентная борьба **усиливается тогда, когда спрос на продукт растет медленно.** В быстро расширяющемся рынке

соперничество ослабляется тем, что здесь всем хватает места. Правда, чтобы идти в ногу с развивающимся рынком, фирмы обычно используют все свои финансовые и управленческие ресурсы, уделяя намного меньше внимания переманиванию клиентов от соперников. Когда рост рынка замедляется, предприятия начинают борьбу за рыночную долю. Это стимулирует появление новых стратегических идей, маневров и мер, направленных на переманивание клиентуры конкурентов.

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.* Дифференциация туристского продукта сама по себе не является сдерживающим конкуренцию фактором. Однако она имеет возможность оживлять (разнообразить) конкурентную борьбу посредством принуждения фирм к поиску новых путей повышения качества туристских услуг.

5. Соперничество *возрастает в соответствии с размером отдачи от успешных стратегических маневров.* Чем больше отдача от стратегии, тем выше вероятность того, что другие фирмы будут склонны принимать тот же стратегический маневр. Отдача существенно зависит от скорости реакции конкурентов. Если ожидается, что конкуренты будут реагировать медленно или не будут реагировать совсем, фирма — инициатор новых конкурентных стратегий может получить преимущество во времени, которое труднопреодолимо для соперников. Предприятия, обладающие объективными данными о потенциале конкурентов, находятся в выгодной позиции, поскольку могут правильно оценить скорость и саму ответную реакцию соперников. Такие знания и умения являются очевидным преимуществом при оценке потенциальной отдачи от стратегических инициатив.

6. Борьба имеет тенденцию к усилению, *когда уход из отрасли становится дороже, чем продолжение конкуренции.* Чем выше барьеры для выхода (т.е. уход с рынка более «дорогой»), тем сильнее фирмы расположены остаться на рынке и конкурировать на пределе своих возможностей, даже если они могут получить меньшую прибыль.

7. Конкуренция принимает *острый и непредсказуемый характер при увеличении различий между фирмами* в смысле их стратегий, кадрового состава, общих приоритетов, ресурсов. Подобные различия увеличивают вероятность того, что отдельные фирмы будут вести себя непредсказуемо и принимать маркетинговые стратегии, которые

приведут к рыночным неопределенностям. Наличие таких «чужаков» (обычно это новые фирмы на рынке) создает подчас совершенно новую рыночную ситуацию.

Рассмотренные факторы и их реальное проявление убедительно свидетельствуют, что конкурентная среда туристского предприятия, являясь частью его маркетинговой среды, должна быть предметом самостоятельного изучения и оценки. **Совокупность субъектов рынка и их отношений, складывающихся в ходе конкурентной борьбы** и определяющих интенсивность конкуренции, представляет собой очень **важное** с практической точки зрения **направление маркетинговых исследований**.

Анализ конкурентов и выработка конкретных действий в отношении главных соперников часто приносят даже больше пользы, чем существенный реальный рост на данном сегменте рынка. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволит стратегически точно сориентироваться на то, где конкурент слабее. Таким образом, **предприятие может расширить собственные преимущества в конкурентной борьбе**. Практически все выдающиеся маркетинговые успехи фирм основываются на использовании **собственных лучших сил** против слабых мест конкурентов. Сделать это удастся лишь при хорошо налаженной системе их исследования. Такая система обеспечивает туристскому предприятию ряд преимуществ.

Система маркетинговых исследований конкурентов дает туристскому предприятию возможность:

- полнее оценить перспективы рыночного успеха, зная о деятельности конкурентов;
- легче определять приоритеты и 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.

Оценка состояния конкурентной борьбы осложняется тем, что чрезвычайно трудно проводить анализ деятельности всех конкурентов, работающих на рынке. Поэтому выделяются **две стратегические группы конкурентов: прямые и потенциальные**.

Прямые конкуренты — это предприятия, которые в прошлом и настоящем выступали и выступают как таковые.

Среди **потенциальных конкурентов** различают:

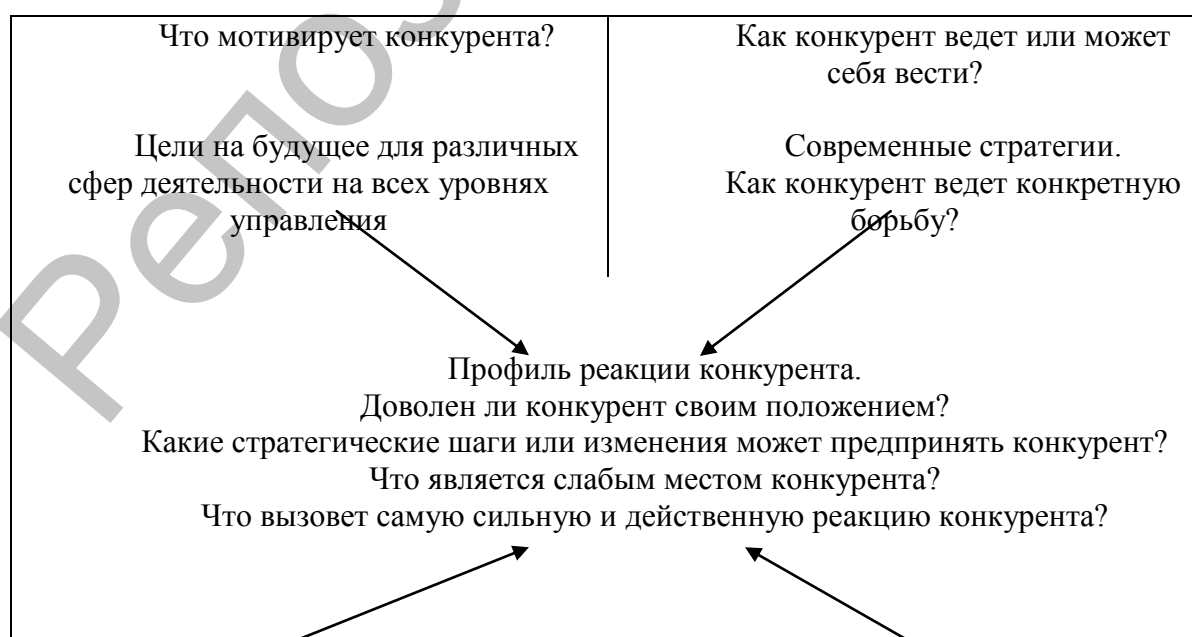
- предприятия, которые расширяют круг предлагаемых услуг, совершенствуют продуктовую стратегию для того, чтобы лучше удовлетворять потребности клиентов и в результате стать прямыми конкурентами;
- новые фирмы, вступающие в конкурентную борьбу.

Идея стратегических групп помогает сделать процесс анализа конкуренции управляемым. Так, различные конкуренты должны быть подвергнуты анализу с разным уровнем глубины. Те, которые оказывают или могли бы оказать существенное влияние на деятельность фирмы, исследуются особо тщательно. Однако, как уже отмечалось, потенциальные новички на рынке зачастую несут не меньшую угрозу, чем прямые конкуренты.

Рассмотрим элементы анализа конкурентов. Сбор всех данных, необходимых для анализа конкурентов, практически невозможен. Поэтому часто используется схема исследований, предложенная американским ученым М. Портером. Эта схема состоит из четырех основных элементов, характеризующих конкурентов: цели на будущее, текущие стратегии, представления о себе и возможности (рис. 4.2.3.1).

Проведение анализа деятельности конкурентов связано с систематическим накоплением соответствующей информации. Всю информацию можно подразделить на две группы:

- количественная, или формальная, информация,
- качественная информация.



Представления о себе самом и об отрасли	Возможности. Сильные и слабые стороны
---	--

Рис. 4.2.3 1. Элементы анализа конкурентов

Количественная информация является *объективной*, отражает фактические данные о деятельности конкурентов и включает такие аспекты, как организационно-правовая форма, численность персонала, активы, доступ к другим источникам средств, объемы продаж, доля рынка, рентабельность, руководители фирмы, наличие и размеры филиальной сети, перечень основных видов услуг, другие количественные данные (например, стоимость услуг, расходы на рекламу и т.д.).

Так как услуги воспринимаются очень индивидуально и зависят, от того, кто их оказывает, в сфере туризма велико значение **качественных характеристик конкурентов** - репутация конкурентов, известность, престиж, опыт руководства и сотрудников, частота трудовых конфликтов, приоритеты на рынке, гибкость маркетинговой стратегии, эффективность продуктовой стратегии, работа в области внедрения на рынок новых продуктов, ценовая стратегия, сбытовая стратегия, коммуникационная стратегия, организация маркетинга, контроль маркетинга, уровень обслуживания клиентов, приверженность клиентов, реакция конкурентов на изменение рыночной ситуации.

Качественная информация представляет собой область *субъективных* оценок, поскольку включает многие неформализуемые параметры. Она может быть дополнена отзывами клиентов, специалистов, экспертов.

Комплексную оценку деятельности конкурентов можно получить, используя **специальные таблицы**, в которых содержатся данные об основных конкурентах. Анализ материалов этих таблиц позволяет правильно и своевременно реагировать на смену основных конкурентов, специфические особенности стратегий конкурентов.

Результаты анализа показывают, где сильные места у конкурентов и где они слабее, чему конкуренты отдают предпочтение, как быстро можно ожидать реакции конкурентов, какие существуют барьеры для выхода на рынок, каковы перспективы выстоять в конкурентной борьбе. Информация о конкурентах, сгруппированная по определенным показателям, дает возможность построить конкурентную карту рынка.

Заключительным этапом маркетинговых исследований конкурентов является **построение конкурентной карты рынка**. Она представляет собой классификацию конкурентов по занимаемым ими позициям на рынке.

Конкурентная карта рынка может быть построена с использованием двух показателей - занимаемой рыночной доли, динамики рыночной доли.

Распределение рыночной доли позволяет выделить ряд **стандартных положений туристских предприятий на рынке**: лидеры рынка, предприятия с сильной конкурентной позицией, предприятия со слабой конкурентной позицией, аутсайдеры рынка.

При всей важности **показателя рыночной доли** необходимо иметь в виду, что он представляет собой **статическую оценку на определенный момент времени**. В связи с тем, что ситуация на рынке достаточно динамична, необходимо **знать тенденции изменения данного показателя** и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Указанные тенденции можно оценить с помощью **величины темпа роста рыночной доли**.

Для определения степени изменения конкурентной позиции целесообразно выделить **типичные состояния предприятия по динамике его рыночной доли**:

- предприятия с быстро улучшающейся конкурентной, позицией,
- предприятия с улучшающейся конкурентной позицией,
- предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией,
- предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией.

Конкурентная карта рынка (табл. 4.2.3.1.) строится исходя из перекрестной классификации размера и динамики рыночной доли предприятий. Это позволяет выделить **16 типовых положений предприятий**, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее значимым положением обладают предприятия 1-й группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым — аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (16-я группа).

При равенстве рыночных долей для ранжирования предприятий используется **показатель стабильности их рыночных долей**. Он характеризует степень приверженности клиентов услугам фирмы и показывает, **какую часть в общем объеме продаж составляют продажи постоянным потребителям**. Применение показателя стабильности рыночной доли как уточняющего коэффициента позволяет однозначно распределить предприятия внутри каждой классификационной группы.

Оценка конкурентного статуса дает возможность решить ряд взаимосвязанных задач: определить особенности развития конкурентной ситуации, выявить степень доминирования предприятий на рынке, установить ближайших конкурентов, выделить относительную позицию предприятия среди участников рынка.

Таблица 4.2.3.1.

Матрица формирования конкурентной карты рынка

Рыночная доля Темпы роста рыночной доли	Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентно й позицией	Предприятия со слабой сильной конкурентно й позицией	Аутсайдеры рынка
Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией	1	5	9	13
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	2	6	10	14
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	3	7	11	15
Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	4	8	12	16

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.

3. Маркетинговые исследования потребителей туристских услуг и сегментация рынка

В системе рыночной экономики направления деятельности любой фирмы определяет потребитель, который приобретает туристский продукт по своему собственному усмотрению и тем самым указывает продавцу, что необходимо предлагать на рынке. Туристское предприятие, предлагающее услуги, которые эффективно удовлетворяют нужды и запросы клиентов, будет щедро вознаграждено. Поэтому **изучение потребителей и их потребностей** в такой специфической сфере, как туризм, выступает **важнейшим направлением маркетинговых исследований**.

I. Исследование потребителей, выявление основных мотивов приобретения туристских услуг и анализ потребительского поведения вооружает руководителей и специалистов фирмы мощным арсеналом, без которого невозможна успешная деятельность на современном рынке. **Знать своего клиента и его потребности – основной принцип маркетинга**.

Правильное понимание потребителей предоставляет туристской фирме возможности: прогнозировать их потребности; выявлять услуги, пользующиеся наибольшим спросом; улучшать взаимоотношения с потенциальными потребителями; приобретать доверие потребителей за счёт 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 маркетинга; создать систему обратной связи с потребителями туристских услуг; налаживать эффективную работу с клиентами.

Формирование правильного понимания потребителей в маркетинге исходит из следующих **принципов**: потребитель независим, поведение потребителей постигается с помощью исследований, поведение потребителей поддается воздействию, поведение потребителей социально законно.

II. Сегментация туристского рынка определяется, как **деятельность по классификации потенциальных потребителей в соответствии с качественными и количественными особенностями их спроса**.

Туристское предприятие, действуя в сложных условиях рынка, должно твёрдо знать, кого и как обслуживать, поскольку любой рынок с точки зрения маркетинга состоит из потребителей, которые отличаются

друг от друга своими вкусами, желаниями, потребностями и приобретают туристские услуги, исходя из разных мотиваций. Поэтому осуществление успешной маркетинговой деятельности предполагает **учёт индивидуальных предпочтений различных категорий потребителей**. Именно это составляет **основу сегментации рынка**. С помощью сегментации из общего числа потенциальных потребителей выбираются определённые типы (рыночные сегменты), предъявляющие более или менее однородные требования туристскому продукту.

Главная цель сегментации — обеспечить адресность туристскому продукту, так как он не может отвечать запросам сразу всех потребителей. Сегментация представляет собой, с одной стороны, приём для нахождения частей рынка и определения объектов (прежде всего потребителей), на которые ориентируется маркетинговая деятельность туристского предприятия, с другой – это управленческий подход к процессу принятия рыночных решений и основа для выбора оптимального сочетания элементов маркетинга.

Практика маркетинга в туризме убедительно свидетельствует, что сегментация рынка:

- Является средством выбора наиболее перспективного целевого рынка.
- Позволяет в максимальной степени удовлетворить потребности клиентов.
- Помогает выбрать оптимальную маркетинговую стратегию.
- Способствует установлению достижимых и реальных целей.
- Даёт возможность повышать уровень принимаемых решений, обеспечивая их обоснование информацией о поведении потребителей на рынке.
- Обеспечивает повышение конкурентоспособности, как предлагаемых услуг, так и предприятия в целом.
- Предполагает оптимизацию маркетинговых затрат туристского предприятия.
- Позволяет уклониться от конкурентной борьбы или снизить её степень путём освоения незанятого сегмента.

Сегментация рынка – безусловно, один из **важнейших инструментов маркетинга в туризме**. От того, насколько правильно она проведена, зависит успех в конкурентной борьбе. Чтобы быть эффективной, сегментация должна проводиться по **определённым признакам**. **Признак – это способ выделения данного сегмента на рынке**. В туризме **основными** признаками сегментации являются: географические, демографические, социально—экономические, психографические, поведенческие.

При сегментации рынка *по географическим признакам* целесообразно рассматривать группы потребителей с одинаковыми или схожими предпочтениями, определяющимися проживанием на той или иной территории. В качестве географического сегмента может рассматриваться целая страна или группа стран, имеющих какую-либо историческую, политическую, этническую или религиозную общность.

Демографические признаки (пол потребителей, их возраст, количество членов семьи) относятся к числу достаточно применяемых. Так по возрастному признаку можно выделить следующие сегменты туристского рынка с соответствующим предложением туристского продукта:

- Дети (до 14 лет), путешествующие как со своими родителями, так и самостоятельно.
- Молодежь (15 – 24 года).
- Относительно молодые, экономически активные люди (25 – 44 года), путешествующие в основном семьями (с детьми).
- Экономически активные люди среднего возраста (45 – 60 лет), путешествующие в основном без детей.
- Туристы «третьего» возраста (60 лет и старше).

Социально-экономические признаки предполагают выделение сегментов потребителей на основе общности социальной и профессиональной принадлежности, образования и уровня дохода.

Психографическая сегментация объединяет целый комплекс характеристик потребителей, который выражается понятием «образ жизни» и представляет собой модель жизни личности, определяемую увлечениями, поступками, интересами, мнениями, типом отношений с другими людьми и т. д.

Поведенческие признаки связаны и во многом определяются психографическими. В основе их использования лежит *учёт различных аспектов поведения потребителей*, таких как мотивы поездок, искомые выгоды, степень приверженности фирме, степень готовности приобрести туристский продукт, чувствительность к обслуживанию, сезонность, форма поездки, используемые средства транспорта, используемые средства размещения, длительность поездки и т. д.

Сегментация может определяться также *целями путешествий*. Так, ВТО определяет следующие основные цели путешествий: досуг, рекреация и отдых; посещение знакомых и родственников; деловые и профессиональные цели; лечение; религия (паломничество) и др.

Эксперты ВТО предлагают выделять также следующие сегменты по *степени длительности поездок*: 1—3 дня, 4—7 дней, 8—28 дней, 29—31 день, 32—91 день, 92—365 дней.

Приведённые единичные признаки сегментации не являются исчерпывающими. Сегментация туристского рынка может

осуществляться и *по нескольким признакам*. Эксперты ВТО на основе комбинации двух признаков (уровня дохода и уровня образования) выделяют четыре сегмента туристского рынка:

1. *К первому* сегменту относятся лица со средним или даже относительно низким уровнем доходов. Основной целью их путешествия является отдых на море, при этом выбор места отдыха в основном определяется уровнем цен.
2. *Ко второму* сегменту туристского рынка относятся лица с уровнем доходов выше среднего. Эти туристы чаще всего имеют высшее образование, иногда среднее специальное. Основной целью путешествий для них является отдых в сочетании с познавательным интересом, при этом в выборе места отдыха второй мотив превалирует.
3. *Третий* сегмент образуют лица с высоким уровнем доходов. Имея в основном высшее образование, они интересуются познавательными поездками, стремясь к смене впечатлений. Здесь представлены две возрастные категории: средний и «третий» возраст.
4. *Четвёртый* сегмент составляют высокообразованные люди, проявляющие интерес к изучению природы, культуры, образа жизни, нравов и обычаев других народов.

Сегментация туристского рынка имеет тенденцию к бесконечности, что определяется такими факторами, как усложнение структуры потребностей клиентов, а также растущее значение отдыха и туризма в жизни общества.

В процессе сегментации осуществляется *выбор целевого рынка*.

Целевой рынок – это наиболее подходящая и выгодная для туристского предприятия *группа сегментов рынка* (или один единственный сегмент), на которую направлена его маркетинговая деятельность. *Выбор* целевого рынка предполагает определённую *последовательность* осуществляемых при этом *этапов*: 1) Определение потенциала сегмента рынка. 2) Оценка доступности и существенности рынка. 3) Анализ возможностей освоения сегмента рынка.

Потенциал сегмента рынка характеризуется его количественными параметрами, т.е. *ёмкостью*.

Для *оценки доступности сегмента рынка* для туристского предприятия необходимо получить информацию о том, существуют ли какие либо препятствия, имеется ли принципиальная возможность начать внедрение и продвижение своего продукта на том или ином сегменте рынка.

Оценка существенности сегмента предполагает определение того, насколько реально рассматривать ту или иную группу потребителей как сегмент рынка, насколько она устойчива по основным

определяющим признакам. *Анализ возможностей освоения сегмента рынка* предполагает оценку риска, выявление позиций основных конкурентов, определение возможностей реакции конкурентов на появление новой фирмы, прогнозирование возможного объема продаж и прибыли.

При *поиске количества целевых сегментов рынка* используются *два метода*: концентрированный и дисперсный.

Концентрированный или «метод муравья» предполагает последовательную, от одного сегмента к другому, поисковую работу. Он не отличается быстротой, но зато и не требует значительных затрат.

Дисперсный, или «метод стрекозы» реализуется путем проб и ошибок. Он предполагает выход фирмы сразу на максимально возможное количество сегментов рынка с тем, чтобы впоследствии постепенно осуществлять отбор наиболее выгодных, «плодоносных» рыночных сегментов.

ТЕМА 5. ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1. *Сущность стратегического маркетингового планирования.*
2. *Разработка программ продуктовой, ценовой, сбытовой и коммуникационной стратегии туристского предприятия.*
3. *Сущность маркетинговых коммуникаций.*

1. Сущность стратегического маркетингового Планирования

Одна из *основных целей маркетинга* – *установление максимально возможной планомерности и пропорциональности в деятельности туристского предприятия.*

Главная задача состоит в том, чтобы *уменьшить степень неопределенности и риска.*

Стратегическое маркетинговое планирование – *процесс разработки специфических стратегий, способствующих достижению целей фирмы, на основе поддержания стратегического соответствия между ними, ее возможностями и шансами в области маркетинга.* Смысл стратегического маркетингового планирования состоит в том, что оно:

- поддерживает целенаправленный и устремленный в будущее образ мышления и действий,
- координирует решения и действия в области маркетинга,
- сдерживает стремление к максимизации текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач,

- ориентирует в большей степени на предвидение будущих изменений внешней среды,
- позволяет руководству фирмы установить обоснованные приоритеты распределения ограниченных ресурсов, наметить конкретные цели и сконцентрировать все свои усилия на их достижении,
- создает предпосылки для оценки и контроля результатов.

Определение маркетинговой стратегии туристского предприятия принципиально *зависит от конкретной ситуации*, в которой оно находится. Поэтому *на первом этапе* стратегического маркетингового планирования проводится всесторонний анализ текущей деятельности предприятия — **ситуационный анализ**.

* * *

Ситуационный анализ основывается на результатах маркетинговых исследований, с помощью которых **выявляются рыночные возможности предприятия**.

Рыночные возможности представляют собой **направления деятельности**, открывающиеся перед предприятием, исходя из совокупности условий, в которых оно функционирует. При этом в первую очередь учитываются внешние условия. Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, что-то исчезает и появляется нечто новое. Одна часть этих процессов открывает благоприятные возможности для фирмы. Другая, наоборот, создает для нее дополнительные трудности и ограничения. Для успешной маркетинговой деятельности фирме необходимо уметь прогнозировать как возможные трудности в будущем, так и появляющиеся новые возможности. Поэтому маркетинг, исследуя внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности она таит в себе.

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. Например, хорошие перспективы оказания широкого комплекса туристских услуг могут стать нереальными при отсутствии необходимых финансовых средств. Именно поэтому сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия в такой же мере, как угрозы и возможности, изучаются в процессе ситуационного анализа.

Таким образом, ситуационный анализ в основном направлен на выявление **возможностей и угроз**, которые могут возникнуть во внешней маркетинговой среде; **сильных и слабых сторон**, которые

определяются состоянием внутренней маркетинговой среды предприятия.

После того как конкретный список возможностей и угроз, сильных и слабых сторон составлен, необходимо установить взаимосвязь между ними. Это позволит выделить маркетинговые возможности туристской фирмы.

Под **маркетинговыми возможностями** следует понимать привлекательные направления маркетинговых усилий предприятия, на которых оно может добиться конкурентных преимуществ (рис. 5.1.1.)

Конкурентные преимущества — это те **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.).

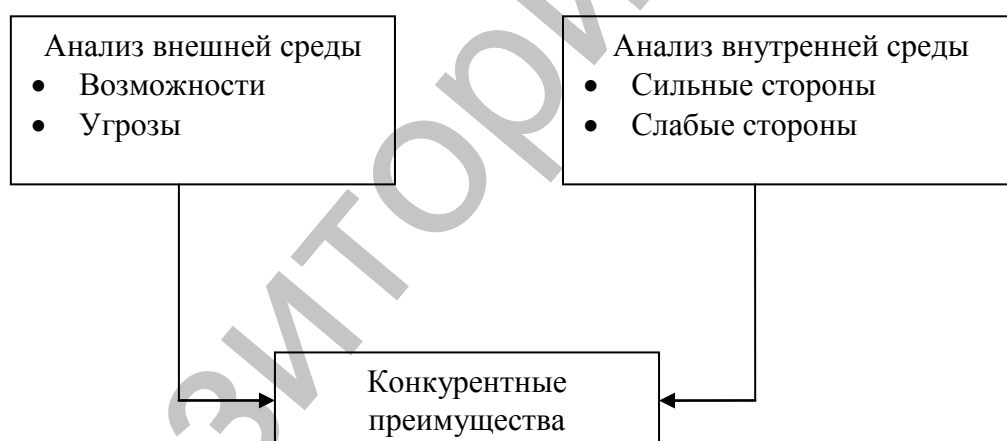


Рис. 5.1.1. Определение конкурентных преимуществ

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

Для определения конкурентных преимуществ широко применяется метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats — сила, слабости, возможности, угрозы). Метод предусматривает использование матрицы, которая изображена на рис. 5.1.2

Наиболее благоприятные маркетинговые возможности открывает поле «СИВ», позволяющее использовать сильные стороны предприятия для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились

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

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

Рис. 5.1.2. Матрица SWOT

возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. И наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать для фирмы дополнительную сильную сторону.

Для достижения успеха важно не только предотвратить угрозы и использовать возможности, но и оценить их с точки зрения того, насколько важным для предприятия является учет каждой из них.

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.

Конкурентными преимуществами в сфере туризма могут быть известное имя, высокое качество оказываемых услуг, индивидуальный контакт с клиентами, ориентация на потребителя, его запросы и пожелания, устойчивая клиентура, действенная реклама, благоприятные условия для продажи услуг, квалификация персонала, грамотный менеджмент, опыт работы и т.д.

Таким образом, **ситуационный анализ дает возможность оценить внутренние ресурсы и возможности предприятия, определить тенденции изменения внешней среды и степень адаптации предприятия к этим изменениям**. В результате

ситуационного анализа можно получить ответы на *два стратегических вопроса*: «Каково настоящее положение предприятия? В каком направлении предприятие развивается?»

Ответив на них, можно сформулировать *еще один вопрос*: «На что должна быть нацелена деятельность предприятия?»

Следовательно, *на втором этапе стратегического маркетингового планирования осуществляется выработка целей предприятия.*

* * *

Рассмотрение целей, устанавливаемых туристским предприятием в процессе стратегического маркетингового планирования, целесообразно проводить с точки зрения предъявляемых к ним требований. *Маркетинговые цели* должны характеризоваться конкретностью и измеримостью, достижимостью, избирательностью, участием сотрудников в их постановке.

Конкретность и измеримость целей предполагает *установление точных заданий* в различных аспектах деятельности. Цели должны быть, насколько это возможно, *количественно выражены*, что необходимо для осуществления проверки их выполнения. Например, цель «увеличить занимаемую долю рынка» определена не совсем корректно. Необходимо указать, на какую величину и в течение какого периода времени следует увеличить долю рынка. Требование к измеримости особенно важно применительно к количественным целям. Цели также могут предусматривать *повышение престижа фирмы, совершенствование структуры управления* и т.д. Такие цели называются *качественными*.

Достижимость целей — принципиальное требование при планировании. Цели должны быть *выполнимыми и подсказывать направление действий*. Они должны допускать расчленение на *частные задачи*, выполнение которых можно поручить конкретным сотрудникам.

Установление целей без учета реальных возможностей фирмы может иметь для нее самые печальные последствия.

Ориентация во времени определяет *соотношение целей разного временного горизонта* (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные). Это позволит узнать не только сам результат, но и сроки его достижения. В первую очередь фирма формирует долгосрочные цели (на 5 и более лет вперед). В их развитии вырабатываются средние и краткосрочные цели, обеспечивающие выполнение первых. С особой тщательностью следует подходить к разработке краткосрочных целей, обычно устанавливаемых на год и позволяющих осуществлять текущий контроль за работой фирмы. Цели должны *быть взаимосвязаны и не противоречить друг другу*. К *выбору целей* необходимо подходить

избирательно. Из множества задач, стоящих перед предприятием, **в качестве целей нужно уметь выделить самые существенные**, чтобы на них можно было сосредоточить ресурсы фирмы. Должны быть определены **приоритеты целей**.

При определении целей предприятия особое внимание следует уделить тому, чтобы они отражали цели его сотрудников, усиливали их заинтересованность в успехе общего дела. Иначе произойдет «внутреннее отключение» работающих от процесса производства в результате утраты такого важного фактора, как мотивация персонала. Какие блага в такой ситуации ни обещаешь работнику за достижение результатов — если он будет уверен в том, что эта цель недостижима, то и работать будет соответственно, без веры в конечный результат. Подобные случаи характеризуются, как правило, тем, что фирма не использует даже весь имеющийся потенциал. Поэтому **каждый сотрудник должен хорошо знать цели** своего предприятия, по возможности **привлекаться к участию в их постановке**. Этому аспекту следует уделить особое внимание, так как зачастую не только сотрудники, но даже руководители затрудняются четко сформулировать цели деятельности своих предприятий.

Типичные цели туристских предприятий могут быть объединены в следующие группы - экономические, «эгоистические», социальные.

Экономическими целями могут быть: увеличение объема продаж, прибыли, доли рынка, конкурентоспособности, выявление новых сегментов рынка, достижение лидерства на рынке, улучшение сбыта, рационализация продукта, предупреждение устаревания некоторых видов услуг и т.д.

«Эгоистические» цели включают повышение престижа, известности, имиджа туристского предприятия.

Социальные цели рассматриваются с точки зрения развития услуг, рассчитанных на слои населения с низким уровнем дохода. Эти цели также могут выражаться в развитии продуктов, которые способствуют охране окружающей среды, содействуют определенному улучшению социальных условий, позитивно сказываются на занятости населения и т.д.

* * *

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 поиске альтернативных стратегий в первую очередь может быть использована **матрица «продукт — рынок»** (рис. 5.1.3.).

<i>Рынок Продукт</i>	<i>Существующий</i>	<i>Новый</i>
Существующий	Глубокое проникновение рынка	Разработка продукта
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

Рис. 5.1.3. Матрица «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 альтернативные стратегии маркетинга:**

- 1) **Стратегия глубокого проникновения на рынок** рекомендуется, когда фирма работает с уже достаточно известным на рынке туристским продуктом. Она эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. Стратегия направлена на увеличение объема продаж путем интенсивной рекламы, разнообразных форм стимулирования сбыта и продажи. Можно также попытаться увеличить емкость рынка за счет снижения цен до уровня, приемлемого для широких масс клиентов. Должен заработать фактор ценовой эластичности спроса на туристские услуги.
- 2) **Стратегия разработки продукта** рекомендуется, когда фирма, работая на известном для нее рынке, предлагает новые туристские услуги. Стратегия эффективна, когда новые продукты предлагаются хорошо известным клиентам, лояльным по отношению к предприятию. Используются традиционные методы сбыта. Однако необходимы поддерживающие маркетинговые мероприятия, в частности **активная реклама, усиленные акции по продвижению нового продукта на рынок, различные методы стимулирования сбыта.**
- 3) **Стратегия развития рынка** должна дать эффект за счет выявления новых сегментов рынка, где спрос был бы достаточным для продажи существующих продуктов и получения запланированной прибыли.

4) **Стратегия диверсификации** используется при необходимости расширения сферы деятельности предприятия. Это проявляется в предложении новых туристских продуктов для новых рынков.

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.

Оценка альтернативных стратегий на основе матрицы «продукт – рынок» представлена на *рис. 5.1.4*.

<i>Стратегия</i>	<i>Вероятность успеха %</i>	<i>Расходы</i>
Глубокое проникновение на рынок	50	Базис
Разработка продукта	33	Увеличение в 8 раз
Развитие рынка	20	Увеличение в 4 раза
Диверсификация	5	Увеличение в 12-16 раз

Рис. 5.1.4. Оценка альтернативных стратегий

-----> типичный путь развития продукта;
 —————> основные направления эффективных финансовых потоков.

Ряд маркетинговых стратегий может быть выработан на основе **матрицы «рост — рыночная доля»**, предложенной Бостонской консультационной группой (БКГ) из штата Массачусетс (*см. рис. 5.1.5*).

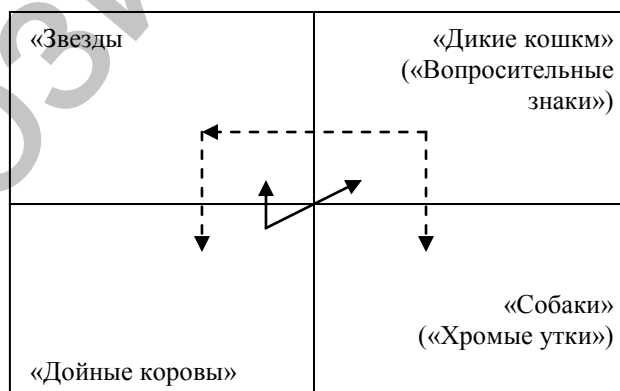


Рис. 5.1.5. Матрица Бостонской консультационной группы

Она позволяет предприятию классифицировать каждый из своих продуктов по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам роста продаж. Продукты, занимающие в матрице схожее исходное стратегическое положение, объединяются в однородные

совокупности. Для них можно определить базисные образцы действий или так называемые нормативные стратегии, которые используются для целевого и стратегического планирования, а также для распределения ресурсов предприятия. В немалой степени популярность матрицы БКГ обусловлена образной выразительностью названий ее секторов.

В левом нижнем секторе находятся продукты, именуемые **«дойными коровами»**. Они имеют большую долю на медленно развивающемся рынке. Такие продукты — основной источник доходов фирмы.

В левом верхнем секторе располагаются **«звезды»**. Это продукты, занимающие значительную долю рынка, а спрос на них растет высокими темпами. Они требуют затрат для обеспечения дальнейшего роста и в будущем обещают стать «дойными коровами» (т.е. генераторами прибыли).

«Дикие кошки», или **«вопросительные знаки»**, незначительно воздействуют на рынок (маленькая доля рынка) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Поддержка со стороны потребителей незначительна, преимущества неясны, ведущее положение на рынке занимают услуги конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Предприятие должно решить, следует ли увеличить расходы на продвижение или активнее искать новые каналы сбыта, или улучшить характеристики продуктов. Следовательно, в перспективе такие продукты могут стать «звездами» или исчезнуть с рынка.

Наконец, в правом нижнем секторе находятся **«собаки»**, или **«хромые утки»**. Это продукты с ограниченным объемом сбыта (маленькая доля на рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, им не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей, и они значительно отстают от конкурентов по объему сбыта. От этих продуктов необходимо избавляться как можно быстрее, так как держать на рынке «больной» продукт чрезвычайно убыточно. Более того, их присутствие на рынке может нанести ущерб репутации предприятия.

Точное знание места расположения туристских продуктов на матрице позволяет оценить перспективы их сбыта. Возможные успехи деятельности фирмы в перспективе определяются **выбором направлений и масштабов перераспределения финансовых средств** от «дойных коров» в пользу «звезд» и «диких кошек». Одновременно следует учитывать, что «звезды» будут превращаться в «дойных коров», «дикие кошки» перейдут в разряд либо «звезд», либо «собак» и т.д. Эти изменения непосредственно связаны со стадиями жизненного цикла продуктов.

Таблица 5.1.1.

Выбор стратегии в зависимости от доли рынка

<i>Цель фирмы</i>	<i>Вид стратегии</i>
Завоевание или расширение рынка	Атакующая
Сохранение имеющейся доли рынка	Оборонительная
Уход с рынка	Отступление

После определения места туристских продуктов в системе координат «рост объема продаж — относительная доля рынка» необходимо выбрать для каждого из них стратегию маркетинга. В маркетинговой практике известны три основных вида стратегий в зависимости от занимаемой доли на рынке (табл. 5.1.1.).

Стратегия атакующая (наступление) предлагает активную, агрессивную позицию фирмы на рынке и преследует **цель завоевать и расширить рыночную долю**. Считается, что на каждом товарном рынке или рынке услуг имеется так называемая **оптимальная рыночная доля**, которая обеспечивает необходимую для эффективной деятельности и существования фирмы прибыль. Например, оптимальным считается сегмент, где присутствует 20 % покупателей данного рынка, которые приобретают примерно 80 % услуг, предлагаемых данной фирмой.

Однако если доля фирмы опускается ниже оптимального уровня, перед ней встает дилемма: либо принять меры к ее расширению, либо уйти с рынка.

Использование атакующей стратегии **целесообразно** в нескольких случаях:

- если доля на рынке ниже необходимого минимума или в результате действий конкурентов резко сократилась и не обеспечивает достаточного уровня;
- если на рынок внедрен новый продукт;
- если фирмы-конкуренты теряют свои позиции и появляется реальная возможность при относительно небольших затратах увеличить рыночную долю.

Оборонительная, или удерживающая стратегия предполагает **сохранение фирмой имеющейся рыночной доли** и удержание своих позиций на рынке. Она может быть **использована** при удовлетворительной позиции фирмы, в случае недостатка средств для проведения атакующей стратегии, в ситуации, когда фирма опасается осуществлять атакующую стратегию из-за возможных активных ответных мер со стороны конкурентов.

Оборонительную стратегию часто применяют крупные фирмы на известных для них рынках. Однако подобный вид стратегии таит в себе

опасность. Она требует самого *пристального внимания* со стороны проводящего ее предприятия *к действиям фирм-конкурентов*.

Стратегия отступления является, как правило, *вынужденной*, а не сознательно выбираемой.

При разработке альтернативных маркетинговых стратегий применяется также *модель конкуренции М. Портера*. Она выделяет *два типа конкурентных преимуществ*: более низкие издержки и специализацию. Правда, смысл, вкладываемый в эти термины, иной, нежели можно предположить первоначально.

Под *более низкими издержками* понимается не просто меньшая, чем у конкурентов, сумма затрат на производство и сбыт продукта, но способность фирмы разрабатывать и реализовывать товар более эффективно, чем конкуренты. Другими словами, чтобы достичь конкурентного преимущества, туристское предприятие этого типа должно быть в состоянии организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с продуктом.

Не так однозначно, как может показаться на первый взгляд, и понимание сути того типа конкурентного преимущества, которое обозначается словом «*специализация*». Это вовсе не сосредоточение на определенных услугах, как можно было бы подумать, а *способность удовлетворять особые потребности клиентов и получать за это премиальную цену*, т.е. цену в среднем более высокую, чем у конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ фирма должна научиться искусству выделяться в толпе конкурентов, предлагая покупателям продукт, заметно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя. Имея в виду такое толкование конкурентных преимуществ, с целью их получения *выделяют следующие стратегии*: массового маркетинга, дифференцированного маркетинга, концентрированного маркетинга.

Стратегия массового маркетинга предполагает достижение конкурентных преимуществ по издержкам. Используя стратегию, фирма ориентируется на широкий круг клиентов. Внимание и усилия сосредоточены *не на том, чем отличаются потребности отдельных групп потребителей (сегментов рынка), а на том, что в этих потребностях общего*. С этой целью предлагаются продукты, которые могут быть положительно восприняты максимально широким кругом клиентов.

Основная идея *стратегии дифференцированного маркетинга* заключается в том, что туристское предприятие предлагает различные продукты, отличающиеся от услуг конкурентов и имеющие нечто неповторимое с точки зрения потребителей. Это позволяет

удовлетворять запросы различных групп клиентов, т.е. работать на достаточно большое количество сегментов. Для каждого из них формируется соответствующее предложение.

Стратегия 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.

Стратегия концентрированного маркетинга довольно привлекательна **для фирм с ограниченными ресурсами**, малых предприятий, когда вместо концентрации усилий на небольшой доле большого рынка фирма предпочитает сосредоточивать свои усилия на большой доле одного или нескольких рыночных сегментов. 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. Ей удается добиться определенной экономии во многих сферах своей деятельности за счет **узкой специализации и направленности работы**.

Однако такая стратегия довольно **уязвима и рискованна**, поскольку ориентирована на небольшое число сегментов или один сегмент, который может не оправдать надежд и расчетов фирмы или оказаться объектом аналогичной политики фирмы-конкурента. Поэтому **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 на освоении новых сегментов рынка и расширении своей деятельности. Однако как только эта задача решена, фирма переключается на дифференцированную стратегию или проводит ее по основным продуктам параллельно со стратегией концентрированного маркетинга по новому узкому сегменту рынка для конкретного продукта.

* * *

Выбор маркетинговой стратегии осуществляется руководством туристского предприятия. Основными, **ключевыми факторами**, которые должны быть в первую очередь учтены **при выборе маркетинговой стратегии**, являются следующие.

- **Конкурентные преимущества** фирмы, ее сильные стороны могут играть решающую роль при выборе маркетинговой стратегии. Так,

ведущие, лидирующие предприятия должны стремиться к максимальному использованию возможностей, определяемых их положением на рынке. Слабым же фирмам следует выбирать те стратегии, которые могут привести к улучшению их места на рынке.

- **Цели фирмы** придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждому конкретному предприятию. В целях отражено то, к чему стремится фирма, на что направлена ее общая стратегия. С нею самым тесным образом связана стратегия маркетинга. По мнению преподавателя Гарвардской школы бизнеса Д. Хансена, «80 % стратегии предприятия — это стратегия маркетинга». Если же, например, цели фирмы не предполагают ее интенсивного роста, то и не могут быть выбраны соответствующие маркетинговые стратегии, даже несмотря на то, что для этого имеются все предпосылки как на рынке, так и в потенциале предприятия.
- **Интересы и отношения руководства** играют очень большую роль при выборе маркетинговой стратегии. Руководители могут быть склонны к риску или, наоборот, стремиться любыми способами избегать его. Именно это может быть решающим при выборе стратегии. Существенное влияние оказывают также личные симпатии или антипатии руководителей предприятия.
- **Финансовые ресурсы** предприятия очень существенно сказываются на выборе стратегии. Дело в том, что любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как освоение новых сегментов рынка, разработка новых туристских продуктов требуют больших финансовых затрат.
- Сильным ограничительным фактором при выборе маркетинговой стратегии является **квалификация персонала**.
- **Обязательства предприятия** по предыдущим стратегиям создают некоторую инерционность в его развитии. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать прежние обязательства, которые, соответственно, будут сдерживать или корректировать возможности реализации новых стратегий.
- Во всех случаях при выборе стратегии должен обязательно приниматься во внимание **временной фактор**. Дело в том, что и возможности, и угрозы для фирмы, а также планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. Предприятие не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только тогда, когда для этого появляется возможность.

Оценка выбранной стратегии производится по **критериям ее соответствия:**

- **целям предприятия** (анализ правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможность ее реализации),
- **состоянию и требованиям внешней маркетинговой среды** (насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка, развития жизненного цикла продукта, приведет ли стратегия к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.),
- **потенциалу и возможностям предприятия** (в какой степени выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли она возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию и т.п.),
- **степени риска** (реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии, к каким негативным последствиям может привести провал стратегии, оправдает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии).

* * *

Для выбранной стратегии **разрабатывается программа маркетинга**, которая дает ответы на вопросы: Что будет сделано? Когда? Где? Кем? Какие для этого необходимы средства?

Следовательно, **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:

- В начале программы освещаются **итоги деятельности** предприятия за предыдущий период.
- Затем приводится 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**.

При этом **набор конкретных маркетинговых мероприятий** по реализации частных конкретных стратегий комплекса маркетинга состоит из продуктовой стратегии, ценовой стратегии, сбытовой стратегии, коммуникационной стратегии.

2. Разработка программ продуктовой, сбытовой и

коммуникационной стратегии туристского продукта

ПРОДУКТОВАЯ СТРАТЕГИЯ, детально разработанная и хорошо продуманная, необходима для осуществления успешной деятельности на рынке. Стратегические решения по продукту являются главенствующими в рамках общей маркетинговой стратегии туристского предприятия. Это связано с тем, что туристский *продукт* — эффективное средство воздействия на рынок, главная забота предприятия и источник получения прибыли. Кроме того, он представляет собой *центральный элемент комплекса маркетинга*. Цена, сбыт, коммуникации основываются на особенностях продукта. Американский маркетинголог С. Маджаро совершенно справедливо отметил: «Если товар не в состоянии удовлетворить покупателя и его потребности, то никакие дополнительные затраты и усилия, связанные с использованием других элементов маркетинга, не смогут улучшить позиции предприятия на рынке».

Значение работы с продуктом для экономического роста и безопасности туристского предприятия особенно возрастает в рыночных условиях. Новые или улучшенные продукты, положительно воспринятые потребителями, обеспечивают предприятию на какое-то время известное преимущество перед конкурентами. Это позволяет уменьшить интенсивность ценовой конкуренции, с которой связан сбыт традиционных продуктов.

Продуктовая стратегия — это разработка направлений оптимизации продуктового ряда и определения ассортимента продуктов, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности туристского предприятия в целом.

Отсутствие продуктовой стратегии ведет к неустойчивости структуры предложения из-за воздействия случайных или преходящих текущих факторов, к потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью продуктов. Принимаемые в таких случаях текущие маркетинговые решения нередко основываются исключительно на интуиции, а не на трезвом расчете, учитывающем долговременные интересы туристского предприятия.

Напротив, хорошо продуманная продуктовая стратегия не только *позволяет оптимизировать процесс обновления туристского предложения*, но и служит для руководства фирмы своего рода *указателем направленности действий*, способных скорректировать текущие решения.

Продуктовая стратегия *разрабатывается на перспективу* и предусматривает *решение принципиальных задач*, связанных:

- 1) с оптимизацией структуры предлагаемых продуктов вообще, в том числе и с точки зрения их принадлежности к различным стадиям жизненного цикла;
- 2) с разработкой продуктов-новинок;
- 3) с внедрением на рынок продуктов-новинок.

1) Оптимизация структуры предлагаемых продуктов

Структура ассортимента предлагаемых на рынок туристских продуктов должна регулярно *подвергаться анализу*, чтобы определить, какие продукты на какой стадии своего жизненного цикла находятся. Это осуществляется посредством *изучения показателей сбыта* отдельных услуг, *занимаемой* каждой из них *долей рынка, величины издержек и уровня рентабельности*.

Изучение стадий жизненного цикла продуктов позволяет соответствующим образом оптимизировать структуру предлагаемых на рынок туристских продуктов. Здесь не может быть каких-либо универсальных приемов, поскольку такая структура строго индивидуальна для каждого туристского предприятия и постоянно меняется в зависимости от ситуации на рынке. Вместе с тем следует заботиться о недопущении различного рода крайностей.

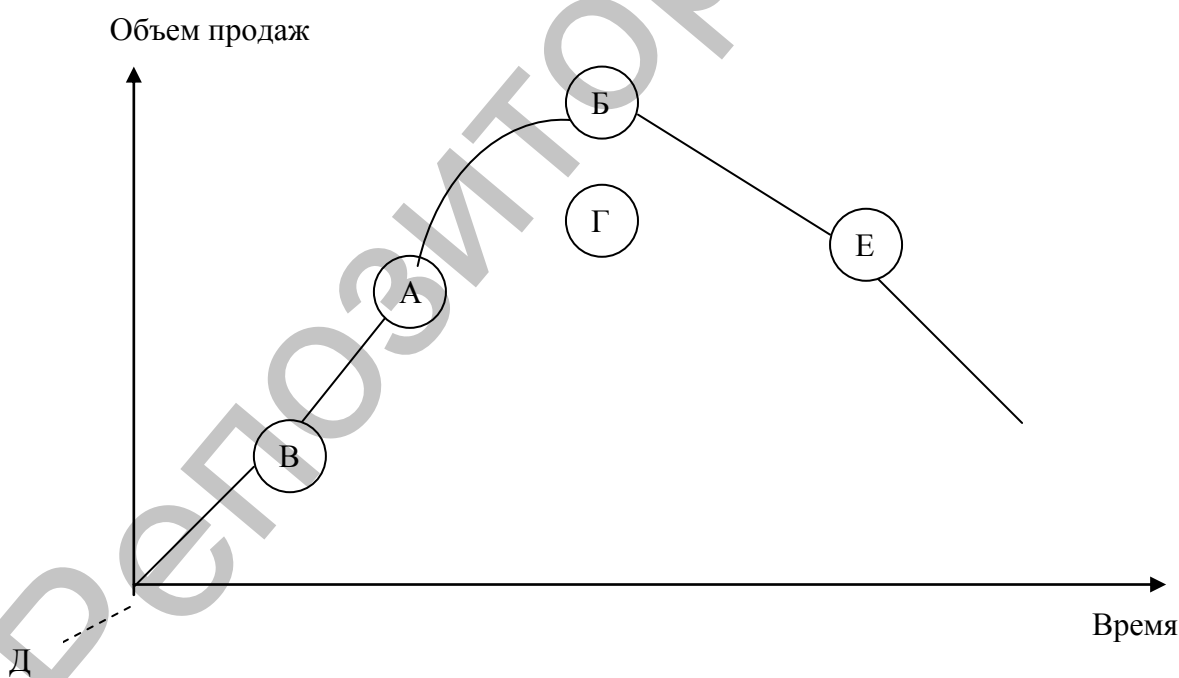


Рис. 5.2.1. Вариант оптимальной структуры продуктов предприятия

Так, одностороннее стремление к разработке продуктов-новинок или, наоборот, излишняя приверженность к «старым» продуктам вряд ли принесет желаемый результат. Здесь необходима оптимизация и определенная сбалансированность структуры продуктов с тем, чтобы

общий объем продаж мало зависел от стадий жизненного цикла каждого из них.

Например, четыре туристских продукта (А, Б, В, Г) появляются на рынке в такой последовательности, чтобы величина объема продаж оставалась относительно постоянной (см. рис.5.2.1.):.. Оптимизация структуры продуктов, одновременно продающихся на рынке, но различающихся по степени новизны, позволяет гарантировать туристскому предприятию относительно стабильные общие условия обеспечения объемов реализации, покрытия расходов и уровня прибыли. Кроме того, структура продуктового ряда должна быть сбалансирована с точки зрения размеров получаемой прибыли и разнообразия предоставляемых услуг, поскольку достаточное количество различных продуктов в арсенале туристского предприятия защищает его от неожиданных последствий, связанных с изменением конъюнктуры рынка и потребностей клиентов. Естественно, что единых рекомендаций, какое количество продуктов предприятие должно одновременно предлагать на рынок, нет. Точно так же нет и единых наборов одновременно находящихся на рынке продуктов в зависимости от стадий их жизненного цикла. В то же время есть рекомендации, свидетельствующие о том, что целесообразно предусматривать следующие группы продуктов:

- **основную** — продукты, приносящие основную прибыль предприятию и находящиеся в стадии роста (А);
- **поддерживающую** — продукты, стабилизирующие доходы от продаж и находящиеся в стадии зрелости (Б);
- **стратегическую** — продукты, призванные обеспечивать будущие прибыли предприятия, т.е. внедряемые на рынок (В);
- **тактическую** — продукты, призванные стимулировать продажи основных и находящиеся, как правило, в стадиях роста и зрелости (Г).

Несмотря на то, что на рынке не присутствует группа разрабатываемых новых продуктов (Д), она также должна учитываться, поскольку постепенно готовится к внедрению на рынок.

Важно учитывать соотношение указанных групп продуктов и их долю на рынке. Практика свидетельствует, что в идеальном случае доля основных продуктов должна составлять 75 — 85 %.

Естественно, что в структуре продуктового ряда будут и продукты, находящиеся в стадии спада (Е). Их сохранение часто крайне невыгодно. Это связано, с одной стороны, с необходимостью определенных затрат по их предоставлению, а с другой стороны — с отвлечением сил и средств фирмы от развития и внедрения новых, высококорентабельных продуктов. Однако туристское предприятие может с выгодой для себя использовать предложение устаревших продуктов.

Например, наличие в продуктовом ряду продуктов, находящихся как на стадии внедрения на рынок, так и на стадии спада, может способствовать стимулированию сбыта новых услуг, поскольку на фоне устаревших они будут обладать очевидными преимуществами.

2) Разработка новых продуктов.

Какие бы усилия ни прилагало туристское предприятие для эффективной организации работы с уже имеющимися услугами на всех стадиях их жизненного цикла, существует объективная необходимость разработки новых продуктов. Это связано с тем, что в условиях быстрых перемен во вкусах, технологии и состоянии конкуренции фирма не может полагаться только на существующие продукты. Потребитель хочет и ждет новых, более познавательных и увлекательных предложений. И конкуренты приложат максимум усилий, чтобы предоставить ему эти новинки. Следовательно, разработка новых продуктов — важный элемент маркетинга туристского предприятия. Такая разработка может осуществляться с разной степенью эффективности, которая в значительной степени определяется опытом персонала фирмы, правильной организацией работы по сбору предложений, наличием соответствующих средств.

Новизна продукта является результатом творческого поиска и самостоятельной коммерческой ценностью. Что же понимается под термином «**новый продукт**»? Без четкого и полного раскрытия этого понятия вряд ли возможно правильно оценивать процессы обновления продуктового ряда и удовлетворения спроса.

В маркетинге **термин «новый продукт»** имеет определенную глубину. Слово «новый» всегда необходимо рассматривать по отношению к некоторому объекту в системе «потребность — потребитель — продукт — рынок». Следовательно, **туристский продукт может быть новым по** удовлетворению новой потребности, по отношению к новому потребителю, существующему продукту и новому рынку.

Таким образом, вместо одномерного понимания новизны продукта (как некоторой переменной по отношению к существующему) возникает **коммерчески более выгодное представление новизны.**

Разработка и внедрение на рынок новых продуктов содержат значительные элементы риска. Подсчитано, что на рынке услуг проваливается до 18% новинок, вступивших в стадию коммерческого освоения. Среди возможных **причин** подобных **неудач** выделяют неправильное определение потребностей клиентуры или какая-либо иная ошибка в замысле продукта-новинки, неверную оценку емкости рынка, неправильное позиционирование продукта-новинки на рынке, завышенную цену, неудачную систему сбыта, плохо организованную рекламу, недооценку возможностей конкурентов.

Достаточно часто к провалу новых туристских продуктов приводят субъективные причины, например покровительство кого-либо из менеджеров высшего звена, который постарался продвинуть некоторую идею (возможно, собственную), исходя из личных соображений, несмотря на плохие результаты, полученные в ходе маркетинговых исследований.

Таким образом, **важнейшей особенностью разработки и внедрения на рынок новых туристских продуктов является высокая степень рыночной неопределенности.** По мнению известного американского маркетинголога Т. Левитта, *«ничто не отнимает больше времени и денег, не встречает на пути больше препятствий и ловушек, не создает больших неприятностей и не портит больше карьер, чем начатые с самыми лучшими намерениями программы создания новых товаров».* Риск, связанный с новаторством, велик, но столь же велики связанные с ним материальные выгоды. Логика рыночной экономики такова, **в конкуренции побеждает тот, кто быстрее других освоит нововведение и предложит его потребителям.** В то же время эффективная продуктовая стратегия предприятия должна включать **планирование последовательности внедрения** новых продуктов на рынок, цель которого — бороться с продуктами фирм-конкурентов.

В ряде же случаев, выводя на рынок новый туристский продукт, предприятия не столько «подрывают бизнес» конкурентов, сколько резко уменьшают объем своих прежних, еще хорошо реализуемых продуктов. Такая ситуация получила название **«марочный каннибализм».** На *рис. 5.2.2.* показаны различные сценарии «каннибализма» между двумя продуктами (известным на рынке и новым) одного предприятия. Круги изображают потребителей, тогда как весь потенциальный рынок — это зона вне кругов. Продукт X характеризует совокупность предложений фирм-конкурентов.

Наихудшей является первая ситуация. Новый продукт не приносит никакой пользы, а просто «пожирает» предшествующий продукт фирмы. Вторая ситуация предпочтительнее, так как новый продукт увеличил объем продаж и долю рынка, не затронув, однако, позиций конкурентов.

В третьем сценарии новый продукт «съедает» и часть рынка известного продукта, и часть рынка конкурентов, увеличивая в целом объем продаж. Идеальной является четвертая ситуация. Новый продукт «съедает» часть продаж конкурентов и приносит новых клиентов. Доля рынка увеличивается, принося положительные результаты деятельности предприятия.

Концепция маркетинга исходит из того, что разработка нового туристского продукта — достаточно сложный, многообразный процесс,

требующий комплексного, системного анализа и осуществляемый при соблюдении ряда условий.

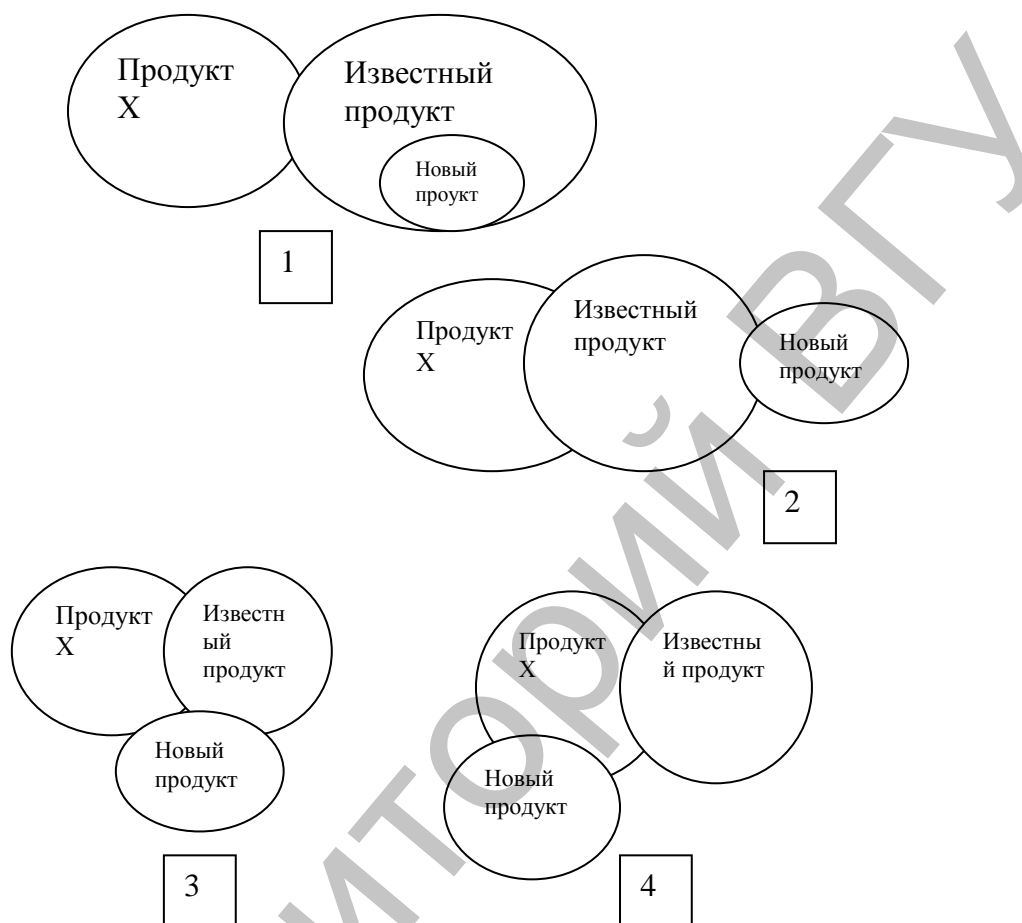


Рис. 5.2.2. Сценарии «каннибализма»

Во-первых, важно иметь представление о предполагаемом субъекте потребления, **располагать информацией о потенциальном потребительском спросе**. Для изучения этих проблем необходимо располагать совокупностью ряда данных, например, таких, как цель приезда туристов, их возраст, привычки, уровень доходов и т.п. **Потенциальный спрос** оценивается с помощью **трех основных показателей**: число возможных потребителей в день, месяц, год, сумма денег, которую будет готов заплатить турист за предполагаемый возможный элемент туристского продукта в зависимости от уровня его дохода и структуры расходов, возможный объем поступлений от реализации туристского продукта, рассчитываемый как произведение числа возможных потребителей и суммы их возможных затрат.

Во-вторых, необходима работа по **определению видов, форм и элементов туристского продукта**, периодичности его представления.

В-третьих, этап **разработки описательной модели туристского продукта** с определением его потребительских качеств предполагает в дальнейшем оценку реальных возможных затрат на его разработку и реализацию. Первая группа затрат определяется необходимыми расходами на создание материально-технических условий предоставления туристского продукта. Вторая группа связана с эксплуатацией и реализацией туристского продукта.

В-четвертых, имея **представление о возможных доходах и предполагаемых расходах** на разработку туристского продукта, необходимо оценивать экономическую эффективность и целесообразность его разработки.

После выполнения перечисленных выше видов работ появляется возможность приступить к непосредственной разработке туристского продукта.

3) Внедрение нового туристского продукта на рынок.

Новый продукт нужно не только создать, необходимо, чтобы он был воспринят рынком, потенциальными покупателями. В связи с этим возникает важный вопрос: когда запускать продукт? Предприятия, способные определить благоприятный момент для запуска продукта, пользуются преимуществом на рынке.

Выводя новый туристский продукт на рынок, необходимо правильно организовать и провести рекламную-пропагандистскую кампанию, которая должна способствовать быстрейшему завоеванию новинкой признания целевыми группами потребителей. В ходе этой кампании следует дать четкое обоснование, почему клиент должен выбрать именно данный продукт, а не услуги конкурентов.

Для розничных агентов и для публики в целях облегчения «запуска» нового туристского продукта целесообразно широко использовать рекламу. Она печатается в массовых изданиях, размещается на радио и телевидении. Иногда бюро по туризму, транспортные компании, базы отдыха или отели проводят совместные рекламные кампании, особенно когда речь идет о каком-то новом виде отдыха или путешествия. Достаточно часто владельцы средств транспорта принимают участие в различных кампаниях, внося свою долю средств в рекламу.

Для оптовиков организуются презентации, нередко сопровождаемые различными представлениями. Они могут принимать форму семинаров или отличаться большим общественным размахом. Для приглашенных на такие встречи агентов могут устраиваться конкурсы, за победу в которых полагаются многочисленные награды.

По отношению к клиентам могут широко использоваться приемы стимулирования сбыта, в частности **рекламные сувениры**. Относительно недорогим средством, которое к тому же позволяет создать у клиента ощущение надежности предстоящего путешествия, является использование так называемых **памяток для путешественников**. Они представляют собой конверты в полиэтиленовой упаковке, в которых содержатся страховой полис на имя получателя, список различных практических советов, приглашение и программа. Иногда там может быть также дорожная карта или брошюра туристского бюро, либо, если речь идет о путешествии на большое расстояние, путеводитель или брошюра о месте, куда совершается поездка. Кроме того, в такие «туристические памятки» кладут листок, информирующий о таможенных правилах, содержащий описание отелей, в которых намечена остановка, или кораблей, на которых будет совершаться круиз, а также вопросники по качеству путешествия и предоставляемым услугам. Эти вопросники просят вернуть после окончания путешествия.

Наиболее полные памятки могут содержать также небольшой разговорник на языке той страны, куда осуществляется путешествие. Такие дополнительные услуги обходятся агентствам в 5 или 8 \$, не считая времени, затрачиваемого персоналом на их распространение. Другие фирмы предпочитают вручать клиенту дорожную сумку, на которой поставлена марка фирмы. Такая сумка, куда вкладываются необходимые документы, служит постоянной рекламой тому или иному агентству.

Для привлечения внимания могут использоваться **«ловушки» для клиентов**, что очень часто практикуется в США. За двадцать-тридцать миль до такой «ловушки» на обочине дороги расставляются взывающие к туристам знаки. Такие, например, как в штате Южная Каролина: «Не пропустите замечательный Кукурузный Дворец!», «До грандиозного Кукурузного Дворца всего пять миль!», «Следующий поворот — налево, иначе вы пропустите великолепный Кукурузный Дворец!», «Последний шанс увидеть Кукурузный Дворец — сворачивай налево!». Турист, вместо того чтобы поворачивать направо, сворачивает налево. И попадает в город Митчелл, не примечательный ничем, кроме своего Кукурузного Дворца. Сам Дворец представляет собой кубик с куполами, причём его стены изнутри и снаружи украшены картинами из разноцветных початков кукурузы. Больше там нет ничего, кроме самого главного: магазина подарков. Магазин занимает все пространство внутри кубика и предлагает неизменный набор товаров с местной спецификой. Есть местное изобретение «джекалоп» (рогатый заяц) — милейший кролик с оленьими рогами, не купить которого просто невозможно.

Обыкновенная туристская «ловушка» строится по следующему принципу: в центре находится реликвия (историческое место — достопримечательность — природный заповедник — все, на что можно посмотреть). Вокруг нее выстраиваются автостоянка, центр для посетителей с буклетами и возможностью нанять гида, гостиницы (джакузи, закрытый бассейн, сауна и бесплатный завтрак — обязательны), масса магазинов с подарками и сувенирами, рестораны, исторический и прочие музеи, парк с аттракционами, детские площадки и т.д.

При создании новых туристских продуктов длительный путь от идеи до ее воплощения на коммерческой основе проходит лишь небольшая часть услуг. Большинство разрабатываемых продуктов «проваливается» на начальных этапах разработки.

Приближение к внедрению продукта-новинки на рынок сопровождается резким ростом расходов по его разработке. Поэтому следует очень жестко подходить к вопросу отбора идей новых продуктов и не допускать длительного продвижения по этапам процесса разработки тех услуг, появление которых на рынке нецелесообразно.

Таким образом, при разработке и внедрении на рынок нового туристского продукта необходим научно обоснованный подход и опора на точные данные маркетинговых исследований.

ЦЕНОВАЯ СТРАТЕГИЯ – это *выбор* возможной *динамики изменения исходной цены* туристского продукта в условиях рынка, наилучшим образом соответствующей цели предприятия.

Определение ценовой стратегии зависит от того, на какой продукт устанавливается цена: на новый или на продукт сформировавшегося рынка сбыта.

Степень новизны продукта играет в ценообразовании заметную роль, поскольку методология определения цен на новые и, в частности, на уникальные услуги является весьма сложной проблемой. Действительно, у новых и особенно уникальных продуктов более широкие и менее четкие границы сравнения и сопоставления их с другими продуктами. Более того, в ряде случаев это невозможно из-за отсутствия аналогов. Такая ситуация приводит к более гибким решениям при установлении цен. Гибкость, однако, часто означает большую сложность принятия решения.

Достаточно проблематично определить и спрогнозировать объемы продаж новых продуктов. Отсутствие или неполная информация о рынке нового туристского продукта, тенденциях его развития, гарантиях того, что потенциальные клиенты вообще существуют, создает у фирмы высокую степень неуверенности.

Рынок для новых и уникальных продуктов должен быть создан маркетинговыми мероприятиями. Расходы в этом случае могут быть

очень большими, так как требуются определенные средства для утверждения в сознании клиентов желания приобрести данную услугу.

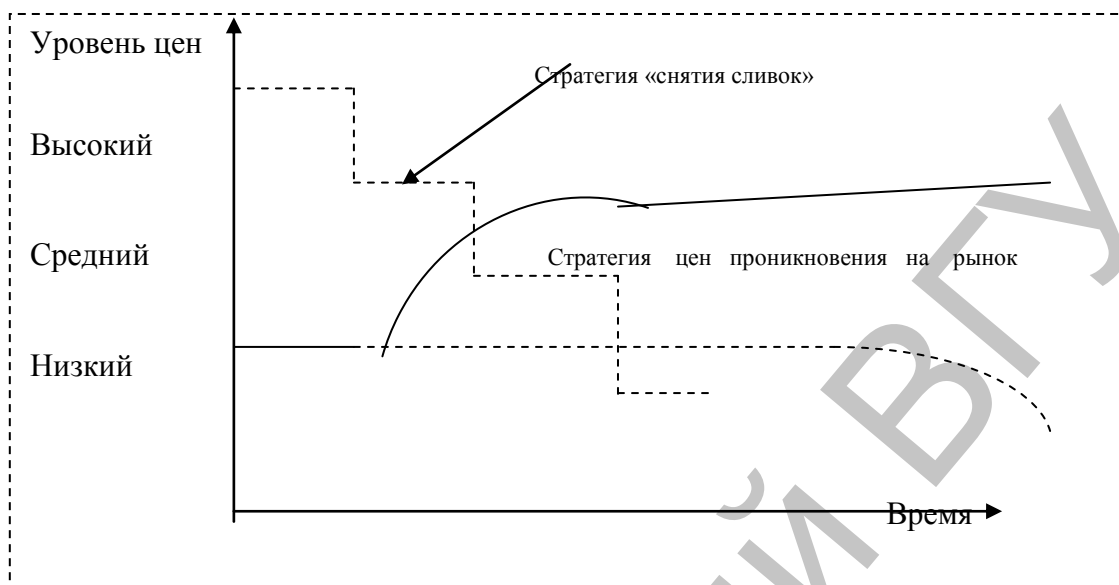


Рис. 5.2.3. Стратегия ценообразования на новые продукты

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. 5.2.4.). 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)**.

А) Стратегия «снятия сливок» (высоких цен) предполагает первоначальную продажу нового туристского продукта по высоким ценам. Это возможно в условиях отсутствия конкуренции и предложения абсолютно новых услуг (например, предложение подводного плавания, сафари и т.д.). Используя указанную стратегию, туристское предприятие, в сущности, пользуется своей монополией (как правило, временной). Впоследствии, когда рынок оказывается насыщенным и появляются продукты-аналоги, фирма идет на снижение цен.

Б) Стратегия цен проникновения на рынок базируется на **преднамеренно низком уровне цен** с целью оказания влияния на возможно большее число потребителей. Низкая цена представляет в этом случае своего рода плату за внедрение нового туристского

продукта на рынок. Такая стратегия используется теми фирмами, которые любой ценой стремятся увеличить свою долю на рынке. С ростом продаж и по мере освоения рынка цена несколько повышается, но так, чтобы это не препятствовало дальнейшему расширению объемов реализации. Рассматриваемая стратегия особенно удачна в отношении услуг, затраты на оказание которых падают в соответствии с *«эффектом опыта»*. Он отражает эмпирическую закономерность, которая состоит в том, что *по мере накопления опыта в какой-либо сфере деятельности затраты на единицу продукции уменьшаются*.

Стратегия цен проникновения на рынок имеет ряд *недостатков*:

- Во-первых, необходимо, чтобы сложилась ситуация, когда конкуренты не успеют отреагировать на уменьшение цены.
- Во-вторых, собственные издержки предприятия должны быть настолько низки, чтобы даже при невысоких ценах обеспечивалось получение достаточной прибыли.
- И, наконец, в-третьих, особенно опасно, если к этой «игре на снижение» подключаются конкуренты. Степень риска здесь достаточно высока.

Эти две стратегии не должны рассматриваться как взаимоисключающие. Во многих случаях турфирмы вначале применяют стратегию «снятия сливок», а затем стратегию цен проникновения на рынок, поскольку первоначальная группа потребителей обычно менее чувствительна к цене, чем последующие. К тому же высокая первоначальная цена создает своего рода образ продукта высокого качества. Помимо этого необходимо учитывать, что увеличение первоначальной низкой цены часто сталкивается с сопротивлением рынка. Снижение же цен воспринимается потребителями благожелательно.

Для успешного продвижения на рынок новых туристских продуктов могут использоваться и другие стратегии ценообразования.

Одной из них является *стратегия престижных цен*. Престижные цены представляют собой *намеренно высокие цены*, предназначенные для привлечения потребителей, которые более обеспокоены качеством продукта, его уникальностью или статусом, чем ценой. В качестве примера приведем стоимость размещения в лучших в Европе номерах класса «люкс». В «президентском» номере гостиницы «Хайатт Карлтон Тауэр» (Лондон) цена номера составляет 2000 фунтов стерлингов (3400 долларов США) в сутки. Номер «Ройал» в гостинице «Портман Интерконтинентл» (Лондон) оценен в 1829 фунтов стерлингов, или 3100 долларов США в сутки, номер «Гран Апартаман» в гостинице «Отель де Крийон» (Париж) — в 8929 долларов США. Стратегия престижных цен эффективна, если можно свести к минимуму

конкуренцию (через патентную защиту, приверженность торговой марке и т.д.).

Стратегия «следования за лидером» предполагает соотнесение фирмой цен на свои продукты с движением и характером цен лидера на данном рынке. Однако это не означает установления цены на новые продукты в строгом соответствии с уровнем цен ведущей фирмы на рынке. Речь идет о необходимости учета ее политики цен. Цена на новый продукт может отклоняться от цены фирмы-лидера, но только в известных пределах, которые обусловлены качественным превосходством тех или иных продуктов. Чем меньше различий в новых продуктах по сравнению с большинством предлагаемых на рынке, тем ближе уровень цен к «стандартам», установленным лидером.

Подобный подход внешне весьма **привлекателен и удобен для фирм, не желающих или не имеющих возможности проводить свои собственные разработки ценовой стратегии**. Однако, **чрезвычайно скользящая ценовую инициативу фирмы**, он может привести к серьезным ошибкам и просчетам (например, лидер проводил ошибочную политику или предпринял обманный ход и т.д.). В практической деятельности ценовые стратегии в отношении новых туристских продуктов используются не обособленно, а в комплексе, при наложении одних подходов на другие в зависимости от конкретной ситуации на рынке и общих стратегических задач предприятия.

По отношению к туристским продуктам сформировавшегося рынка сбыта также может быть использовано несколько вариантов ценовых стратегий. **Стратегия скользящей падающей цены** является логическим продолжением стратегии «снятия сливок» и эффективна при тех же условиях. Применяется она в том случае, **когда предприятие надежно застраховано от конкуренции**. Суть ее состоит в том, что **цена последовательно скользит по кривой спроса**. Для того чтобы стимулировать спрос и оградить предприятие от конкуренции, необходимо разрабатывать новые модели продуктов.

Стратегия преимущественной цены является продолжением стратегии цен проникновения на рынок. Она применяется **при опасности вторжения конкурентов** в область деятельности предприятия. Суть данной стратегии — **достижение преимущества перед конкурентами по издержкам (тогда цена устанавливается ниже цен конкурентов) или по качеству (тогда цена устанавливается выше цен конкурентов, чтобы продукт оценивался как уникальный и престижный)**.

Стратегия цены сегмента рынка заключается в **наиболее полном приспособлении туристского предприятия к заранее определенным различиям в спросе**. Каждое решение по формированию цены должно учитывать реальные ожидания и запросы потребителей, а

также их желание и возможность уплатить определенную сумму за туристские услуги. 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 размещение на базах самообслуживания, что значительно дешевле, в-третьих, они пользуются специальными скидками, предоставляемыми авиакомпаниями и гостиницами.

Стратегия ценовых манипуляций является одним из средств повышения ценности услуги в глазах клиентов. При этом **несколько повышенная цена** на продукт воспринимается потребителями как индикатор ценности самой услуги. Ценовые манипуляции могут использовать **принцип контраста**, когда на примерно одинаковые туристские продукты устанавливаются разные цены. Это создает условия для улучшения восприятия клиентами несколько более дорогих услуг. Когда разница в таких ценах не слишком велика, у клиентов складывается устойчивое мнение о необходимости приобретения более дорогих продуктов, качество которых гарантируется более высокой ценой.

Известно **множество вариантов применения ценовых манипуляций**. Однако использоваться они должны осмотрительно. Например, завышение цены сверх ценности продукта с точки зрения клиента неизменно ведет к сокращению объема продаж. В то же время установление цены ниже допустимого клиентами уровня проявляется в снижении размера получаемой предприятием прибыли.

Реализация ценовой стратегии предполагает детальный учет стадий жизненного цикла туристского продукта:

- **На стадии внедрения** цена, как правило, устанавливается на основе изучения среднерыночных цен и спроса. Внедрение товара может производиться и по низкой цене, которая достигается не только низким уровнем прибыли. Для туризма характерно включение в стоимость тура одной или двух услуг с предоставлением остальных видов услуг за наличный расчет в месте пребывания туриста.
- **На стадии роста** продаж, когда потребители уже знакомы с товаром, цены обычно немного поднимаются (если позволяет конкуренция).
- **На стадии зрелости** рост продаж замедляется, затем постепенно начинает снижаться. Тогда пытаются удержаться на рынке путем различных модификаций, усовершенствований, дополнительных

услуг. Попытки сделать это за счет уменьшения цены в туристской отрасли довольно опасны, поскольку психологически данный товар воспринимается потребителями как продукт со сниженным качеством (например, сокращение программы).

- **На стадии спада** необходимо сохранить оптимальный уровень продаж по реальным ценам в рамках определенного сегмента.

При разработке и реализации ценовой стратегии необходимо **учитывать также и психологические особенности клиентов**. Потребители гораздо более благосклонно относятся к указанию базисной цены и выборочно — к ценам на дополнительные услуги, которые должны оплачиваться отдельно.

Таким образом, **цена является важным средством повышения конкурентоспособности туристского предложения**. Однако ее необходимо рассматривать не изолированно, а в сочетании с другими составляющими маркетингового комплекса и потребительскими характеристиками предлагаемых услуг.

Цена представляет собой один из важнейших элементов при работе на рынке, но это лишь одно из средств. Активное использование гибкого ценообразования способствует значительному расширению рынка сбыта и повышает конкурентоспособность реализуемых продуктов.

СБЫТОВАЯ СТРАТЕГИЯ фирмы обскловлена требованием маркетинга не ограничиваются лишь созданием высококачественного туристского продукта и правильным установлением цены на него. Необходимо еще и соответствующим образом довести этот продукт до конечного потребителя — туристов и обеспечить его доступность целевому рынку. Для **обеспечения эффективной реализации туристских услуг** туристское предприятие и должно проводить комплекс мероприятий, находящих свое выражение в формировании маркетинговой **сбытовой стратегии**.

Необходимо учитывать, что в современных условиях сбыт рассматривается всего лишь как один из многих элементов маркетинга. Один из ведущих теоретиков по проблемам управления П. Друкер отмечал: «Цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель — так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить ему и продавать себя сами».

Это вовсе не означает, что усилия по сбыту и его стимулированию теряют свое значение. Речь, скорее, идет о том, что они становятся частью более масштабного комплекса маркетинга, т.е. подбора маркетинговых средств, которые необходимо гармонично увязать друг с другом, чтобы добиться максимального воздействия на рынок. Более того, практика маркетинга убедительно свидетельствует, что сбыт

должен рассматриваться не как разовое мероприятие, а как **элемент глубоко продуманной долгосрочной стратегии фирмы.**

Роль сбыта в маркетинговой деятельности обусловлена следующими обстоятельствами:

- в сфере сбыта окончательно определяется результат всех маркетинговых усилий предприятия;
- приспособив 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;
- именно во время сбыта происходит выявление вкусов и предпочтений потребителей.

Тот факт, что **прибыль в конечном итоге реализуется в сфере сбыта**, объясняет пристальное внимание, которое уделяет каждая туристская фирма организации и совершенствованию своих сбытовых операций.

Разработка и реализация сбытовой стратегии предполагают решение следующих принципиальных вопросов - выбор каналов сбыта, выбор посредников и определение приемлемой формы работы с ними.

Говоря о сбытовой стратегии туристского предприятия, мы должны помнить о том, что она является одной из составных частей комплекса маркетинга предприятия и соответственно **не может реализоваться в отрыве от других маркетинговых мероприятий**, не может служить самоцелью. Вместе с тем, учитывая специфику работы турфирмы, задача ее — не просто произвести продукт, но продать его, довести до целевого потребителя в максимально удобной для него форме, в кратчайшее время и с максимальным экономическим эффектом для самого предприятия. Сбытовая стратегия является одной из важнейших частей общего маркетинга предприятия. Как и иные элементы маркетинговой стратегии, сбытовая стратегия должна быть тесно увязана с общими целями и задачами туристского предприятия, согласовываться со стандартами, действующими внутри предприятия, и быть направленной на максимальное удовлетворение потребностей клиента по месту, форме и времени приобретения туристского продукта.

Сбытовая стратегия туристского предприятия **разрабатывается на основе принятой данным предприятием общей стратегии маркетинга** с учетом всех остальных ее компонентов (продукт, цена, коммуникации).

Процесс разработки сбытовой стратегии проходит **следующие этапы:**

- 1) Определение внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию сбытовой сети.
- 2) Постановка целей сбытовой стратегии.
- 3) Выбор каналов сбыта (распределения) и методов управления ими.
- 4) Анализ и контроль за функционированием сбытовой сети.

1) Определение внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию сбытовой сети, предполагает детальное изучение потребителей, их местонахождения, оценку сбытовой деятельности конкурентов, определение возможностей и ограничений по расширению объемов продаж и т.д.

2) Постановка целей сбытовой стратегии тесно увязана с целями маркетинговой деятельности туристского предприятия. Основной целью при этом является доведение продукта до потребителя в максимально удобной для него форме, в кратчайшие сроки и в доступном месте.

3) Выбор каналов сбыта (распределения) и методов управления ими осуществляется, исходя из целей и задач сбытовой стратегии предприятия, объемов сбыта и скорости обращения. Важнейшими **критериями выбора каналов** сбыта туристского продукта являются **управляемость канала, большая гибкость и способность адаптироваться** к требованиям потребителя, а также **возможность повышения эффективности** его использования.

4) Анализ и контроль за функционированием сбытовой сети предполагает системную оценку осуществляемых мероприятий с целью накопления информации об 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.

3. Сущность маркетинговых коммуникаций

Маркетинг предполагает решение не только относительно **пассивной задачи** *детального, всестороннего и тщательного изучения требований потребителей* и адаптации к ним предлагаемых услуг, но и **активной задачи** *по формированию спроса и стимулированию сбыта в целях увеличения объемов продаж, повышения эффективности и прибыльности деятельности на рынке.* Именно этому призван служить комплекс маркетинговых коммуникаций.

Среда, в которой функционирует туристское предприятие, пронизана **сложной системой коммуникаций**. Фирма контактирует со своей клиентурой, банками, страховыми компаниями, производителями туристских услуг, различными контактными аудиториями. Причем эти **связи носят разнонаправленный и пересекающийся характер**. Задача туристского предприятия состоит в формировании и поддержании образа предлагаемых продуктов и фирмы как организации в целом в глазах общественности и своей существующей и потенциальной клиентуры.

Коммуникации рассматриваются как процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя и более людьми. Различают **межличностные** (общение и взаимодействие) и **неличностные** коммуникации. Межличностные коммуникации осуществляются между двумя или более лицами, которые непосредственно общаются друг с другом без или с использованием каких-либо средств коммуникаций (телевидение, телефон, Интернет и т.д.). Неличностные коммуникации осуществляются в условиях отсутствия личного контакта и обратной связи с использованием в зависимости от ситуации средств массового и избирательного воздействия (печать, радио, телевидение, рекламные щиты, плакаты, листовки и т.д.).

Роль коммуникаций состоит в том, чтобы вносить согласованность в обеспечение нормального функционирования внутренней среды предприятия и его взаимодействия с внешней средой. **Значимость коммуникаций** в деятельности туристского предприятия обусловлена тем, что они являются: источником и носителем информации, средством осознанного воздействия на рынок, инструментом повышения эффективности маркетинговой деятельности.

Эффективная коммуникация характеризуется тем, что переданная информация должна быть понята в соответствии с ее первоначальным значением. Она может быть определена как **система, включающая четыре основных компонента** - коммуникатора (отправителя), посылающего информацию, адресата, принимающего информацию, саму информацию, коммуникационную систему, несущую объект коммуникаций, о которых хочет поведать коммуникатор.

В конечном итоге в эту систему входит и **достигнутый результат**, изменения, которые вызывают у адресата принятые сообщения. Они могут быть следующими: изменения в знаниях адресата, изменения установок и убеждений адресата, изменение явного поведения адресата.

Обратная связь — реакция адресата на сообщение коммуникатора. Учет обратной связи предполагает ориентацию

туристского предприятия на адресата, что особенно важно в системе маркетинга.

Следовательно, в наиболее общем виде **комплекс маркетинговых коммуникаций** — это система мероприятий, направленных на установление и поддержание определенных взаимоотношений туристского предприятия с адресатами коммуникаций.

Определение адресата и целей коммуникаций. На первом этапе выявляются **адресаты**, т.е. **целевые аудитории** — получатели коммуникационных обращений. При этом целевыми аудиториями могут быть реальные и потенциальные клиенты, маркетинговые посредники, производители туристских услуг, контактные аудитории, органы государственной власти и управления.

Выбор целевых аудиторий определяет соответствующие **цели коммуникаций**. Очевидно, что многочисленность и многообразие целей маркетинговых коммуникаций, их существенная специфика, которая определяется субъективностью восприятия адресатом коммуникационных сигналов, не позволяют дать их всеобъемлющую и исчерпывающую характеристику. Тем не менее, цели наглядно иллюстрируют комплексный характер маркетинговых коммуникаций. Каждая цель соответствует конкретному состоянию целевой аудитории и устанавливается для ее перевода в желаемое состояние.

Типичные цели маркетинговых коммуникаций это создание осведомленности, предоставление необходимой информации, создание положительного имиджа, формирование благожелательного отношения, подтверждение имиджа, создание предпочтения, формирование убежденности, побуждение к приобретению продукта, увеличение объема продаж, изменение поведения целевой аудитории.

Создание осведомленности как цель коммуникаций ставится в отношении аудиторий, практически не знакомых как с продуктами турфирмы, так и с ней самой. В рамках этой цели достигается узнаваемость названия фирмы и продуктов, которые предполагается предложить данной аудитории.

В том случае, когда 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. Так, в ходе коммуникаций может быть достигнута информированность целевой аудитории о местонахождении фирмы, ее филиалов, характере основных видов предлагаемых услуг.

В отношении целевой аудитории, обладающей подобными знаниями, может формироваться цель коммуникаций, направленная на **создание положительного имиджа** туристского предприятия и (или) отдельного продукта. Имидж — это совокупность сознательных или

несознательных представлений, образов, существующих у целевых аудиторий по отношению к данному туристскому предприятию (или) продукту. **Позитивный имидж повышает конкурентоспособность организации на рынке.** Он привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажу и увеличивает ее объем, облегчает доступ к ресурсам (финансовым, информационным, человеческим, материальным) и ведение коммерческих операций.

Имидж может быть различным для отдельных целевых аудиторий, поскольку их поведение в отношении туристского предприятия может различаться. Так, для широкой общественности предпочтительна гражданская позиция фирмы, для партнеров — высокая конкурентоспособность предприятия. Кроме того, существует **внутренний имидж фирмы** как представление персонала о своей организации. Имидж значим и в финансовом менеджменте, так как представляет собой **неявный (нематериальный) актив.**

Имидж — инструмент достижения стратегических целей туристского предприятия. К настоящему времени в этой сфере уже сложился понятийный аппарат. Трактовка терминов не всегда однозначна, тем не менее, важен сам факт их использования. Знание терминов позволяет ориентироваться в решении методических и практических задач управления имиджем.

Видение — интеллектуальный образ среды деятельности предприятия. Это представление об окружающей действительности — настоящей или будущей.

Корпоративная миссия — общественно значимый статус, социально значимая роль предприятия. Ее можно рассматривать как стратегический инструмент, идентифицирующий целевой рынок. Формулировка миссии отражается, в частности, на первых страницах годового отчета, буклетов и каталогов, звучит в выступлениях руководителей и специалистов фирмы. Она позволяет персоналу и руководителям взглянуть на деятельность предприятия «с высоты птичьего полета», что необходимо для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности фирмы. Кроме того, корпоративная миссия играет важную коммуникационную роль, как внутреннюю, так и внешнюю, — информирования акционеров, посредников, потребителей.

Корпоративная индивидуальность — сущность индивидуальной корпоративной культуры. Это ценности, суждения и нормы поведения, разделяемые в фирме. Корпоративная индивидуальность — это то, что есть фирма на самом деле, аналог личности, индивидуальности человека.

Корпоративная идентичность — это то, что предприятие сообщает о себе. Все, что фирма говорит, делает и создает, формирует ее идентичность. Это продукты и услуги, формальные и неформальные

коммуникации, политика компании, поступки ее персонала. Основная цель управления корпоративной идентичностью состоит в достижении имиджа и лояльности потребителей.

Имидж — это не только средство, инструмент управления, но и **объект управления**. Позитивный имидж создается основной деятельностью предприятия, а также целенаправленной информационной работой, ориентированной на целевые аудитории. Эта работа осуществляется в значительной мере посредством маркетинговых коммуникаций (реклама, пропаганда, личная продажа, стимулирование сбыта, участие в выставках и ярмарках, фирменный стиль).

Формирование имиджа состоит в том, чтобы обеспечить **согласование реальных достоинств фирмы**, коммерчески важных для потребителей, и **привнесенных специалистами достоинств**, также коммерчески важных для потребителей (рис. 5.3.1.).

Туристское предприятие должно стремиться к тому, чтобы его образ в сознании целевых аудиторий как можно большее соответствовал образу, сконструированному специалистами. Из этого общего положения вытекает ряд следствий, которые в целом можно назвать **правилами формирования положительного имиджа фирмы**:

1) Сформированный специалистами образ должен основываться на реальных достоинствах фирмы, а привнесенные самими специалистами характеристики должны вытекать из реальных достоинств фирмы.

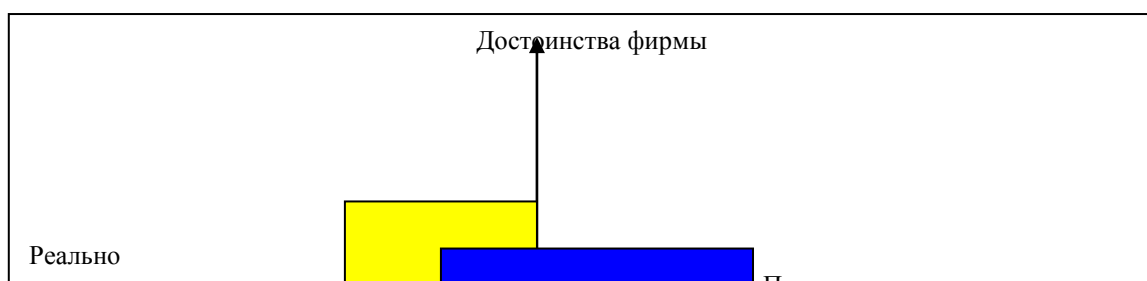
Понятно, например, что фирма, плохо выполняющая свои обязанности и обязательства перед клиентами, может утратить не только имидж заботящегося о своих клиентах партнера и надежной фирмы, но и какое-либо доверие вообще.

2) Имидж должен иметь точный адрес, т.е. привлекать определенную целевую аудиторию.

3) Имидж должен быть оригинальным, отличаться от других фирм и легко распознаваться.

4) Имидж должен быть простым и понятным, не перегруженным информацией, чтобы обеспечить легкость запоминания и свести к минимуму возможные искажения.

5) Имидж должен быть пластичным. Это означает, что, оставаясь неизменным в восприятии целевых аудиторий и легко узнаваемым, он должен оперативно изменяться вследствие перемен в экономической, социальной, психологической ситуации, в моде, а также под воздействием восприятия его целевыми аудиториями.



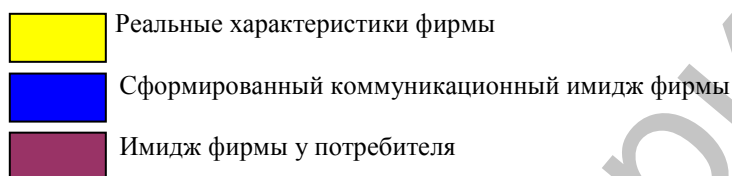


Рис. 5.3.1. Формирование имиджа фирмы

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 **формировании благожелательного отношения к фирме и (или) ее услугам**. Кроме того, необходимо выяснить причины нежелательного отношения и принять необходимые меры по его устранению. При этом, возможно, следует обратиться к предоставлению дополнительной информации о фирме и (или) о продукте (особые трудности возникают, если недоверие к фирме имеет реальную почву).

По отношению к аудитории, у которой уже сложилось (или создано) благожелательное отношение к фирме и предлагаемым ею продуктам, цель коммуникаций обычно направлена на **подтверждение имиджа** туристского предприятия и его услуг. Достижение этой цели создает благоприятную основу для формирования предпочтений у клиентов.

Маркетинговые коммуникации, направленные на **создание предпочтения** у целевой аудитории, в случае успеха приводят к осознанию потребителями реальных преимуществ туристского предприятия и существенного превосходства его продуктов над аналогичными, предлагаемыми конкурентами.

Необходимо подчеркнуть, что наличие у потребителей предпочтения еще не означает достижение успеха. 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.

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**. Для этого фирма может предложить данной аудитории продукт со скидкой, предоставить какие-либо другие льготы, могущие заинтересовать потребителей в приобретении туристского продукта.

Если же целевая аудитория обращается в фирму за определенной услугой, но делает это не так часто, как хотелось бы туристскому предприятию, перед маркетинговыми коммуникациями может быть поставлена цель **увеличения объема продаж**.

И, наконец, в качестве цели коммуникаций может выдвигаться **изменение поведения целевой аудитории**. При этом необходимо очень четко представлять, что не устраивает фирму в поведении целевой аудитории и в каком направлении его следует изменить.

ТЕМА 6: ФОРМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА В КОМПЛЕКСЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

1. Формы управленческой деятельности.

1.1. Деловые совещания: задачи, классификация, технология организации и проведения.

1.2. Деловые переговоры.

2. Основные элементы комплекса маркетинговых коммуникаций.

2.1. Стимулирование сбыта посредством комплекса коммуникаций.

2.2. Особенности рекламы в сфере туризма и основные этапы осуществления рекламной деятельности.

2.3. Сущность, цели и направления туристской пропаганды.

2.4. Выставки и ярмарки как средства современного туристского маркетинга. Процесс участия туристской фирмы в работе выставки и ярмарки.

3. Личные продажи в маркетинге туристского предприятия и выявление потребностей клиентов.

1. Формы управленческой деятельности

1.1. Деловые совещания: задачи, классификация, технология организации и проведения

Совещания (деловые встречи) — одна из **важнейших форм управленческой деятельности**. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения. В ряде случаев:

- деловые совещания созываются слишком часто и готовятся плохо,
- к их проведению привлекают слишком много лиц, причем непременно «первых» руководителей,
- необоснованная продолжительность совещаний снижает их результативность,
- решения, которые принимаются на деловых совещаниях, часто неудовлетворительно оформляются, а в процессе выполнения плохо контролируются, что существенно снижает их эффективность, в связи с чем возникает необходимость в повторном совещании по тем же вопросам.

Деловое совещание — способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии. **Процесс управления** в этом отношении сводится к **трем основным стадиям**: сбор и переработка информации, координация деятельности всех служб фирмы и всех сотрудников, принятие решения.

Кроме своего прямого назначения, каждое рационально организованное совещание решает и **важную учебно-воспитательную задачу**. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов, приобретают культуру общения и т. п.

Для некоторых сотрудников пребывание на деловом совещании — единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Кроме того, на деловом совещании руководителю, предоставляется возможность показать свой талант менеджера.

Таким образом, управленческие действия менеджера дополняются коллективными заседаниями (совещаниями), на которых решаются повседневные деловые вопросы и проблемы. В связи с этим можно сформулировать **основные задачи, решаемые с помощью деловых**

совещаний: развитие, укрепление политики предприятия и проведение ее в жизнь; интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей фирмы; выявление и расчет коллективных результатов; коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта.

Деловые совещания представляют собой особый вид организации труда, действующей в очень короткие сроки и имеющей определенную целенаправленность. Совещания **классифицируют по следующим основным признакам.**

По назначению:

- вырабатывающие и принимающие решения,
- разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений,
- подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям,
- оперативные (диспетчерские).

По периодичности (частоте) проведения:

- разовые,
- регулярные,
- периодические.

По количеству участников:

- узкий состав (до пяти человек),
- расширенные (до двадцати человек),
- представительные (свыше двадцати человек).

По степени стабильности состава участников совещания:

- с фиксированным составом,
- с приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания,
- комбинированные.

По принадлежности:

- партийные (и других общественных организаций),
- административные,
- научные и научно-технические, объединенные.

* * *

Чтобы достичь целей, необходимо должным образом подготовить совещание и провести его. Есть несколько обязательных элементов **технологии организации и проведения деловых совещаний**, без которых цели совещания не будут достигнуты (см. рис 6.1.1.1.).

Подготовка совещания начинается с **определения целесообразности** его проведения. Когда решается вопрос необходимости совещания, менеджер должен подумать о задачах, которые нужно решить на нем (такая форма работы, как совещание, более продуктивна, чем другие). Совещание надо проводить, когда есть необходимость в обмене информацией, выявлении мнений и

альтернатив, анализе. Кроме того, на этом же этапе менеджер должен проанализировать все альтернативы этой формы: решение вышестоящего руководства, возможность решения вопроса по телефону, селекторное совещание, возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями. При этом менеджер должен определить, что нужно для решения возникшей проблемы:

- необходимо привлечение всего коллектива либо его части,
- решение проблемы касается всех либо нескольких структурных подразделений фирмы,
- для решения проблемы необходимо воспользоваться мнениями формальных или неформальных групп.

И если после этого менеджер убедится в полезности совещания, его можно проводить. В противном случае от него необходимо отказаться.



Рис. 6.1.1.1. Технология организации и проведения деловых совещаний. После того как принято решение о необходимости проведения совещания, **определяют повестку дня и состав участников**. При подготовке повестки дня необходимо определить:

- содержание обсуждаемых проблем и главную тему совещания, которая должна характеризовать его сущность;
- условия, которым должен отвечать конечный результат совещания. Они определяют цели совещания. Надо, например, уяснить себе, что не каждое совещание может дать готовые решения,
- кто и какую подготовительную работу должен вести. Иногда целесообразно создать рабочую группу, которая готовит повестку дня, проводит предварительные краткие совещания в подразделениях, совещания двух лиц и т.д.

Основные *ошибки*, допускаемые *при формировании повестки дня*:

- отсутствует главная тема совещания, а если тем несколько, то не удастся обеспечить их точное разграничение и соответствующее аналитическое обсуждение;
- участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы;
- в повестку дня включены вопросы разного объема и разнообразного содержания, в результате чего совещание превращается не в обсуждение, а, зачастую, в перебранку между отдельными его участниками или группами, увеличивается число участников, поставленных в позицию пассивных слушателей;
- не удастся придерживаться повестки дня, отступают от нее и рассматривают стихийно возникшие побочные темы или какую-либо извечную проблему (вопросы снабжения и т.п.).

При решении вопроса о составе участников очень внимательно нужно подойти к формированию списка, как по количественному, так и по качественному составу. Совсем необязательно, например, на каждое совещание приглашать руководителей подразделений. К участию в совещании необходимо привлечь тех должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме, а ими, как показывает практика, не всегда являются руководители подразделений.

Что касается *количества участников совещаний*, то не следует приглашать столько лиц, сколько стульев в зале заседаний (приглашение для массовости). Оптимальный вариант — совпадение количества участников совещания с количеством активно участвующих в обсуждении вопроса. Основным критерий отбора участников — компетентность именно в вопросах повестки дня.

Определив состав участников, надо назначить день и время его проведения. Как правило, для совещания отводится один определенный день в неделю. Это позволяет его участникам правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к нему. Наилучший день для совещания — среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу. Однако пятница — хороший день для проведения текущих совещаний (подвести краткий итог недели и наметить задачи на следующую неделю).

Совещания лучше проводить во второй половине дня. Из теории известно, что у человека в течение рабочего дня есть два пика повышенной работоспособности: первый - с 11 до 12 ч и второй — между 16 и 18 ч. Лучше всего приурочить совещание ко второму пику. Это для участников совещания послужит дополнительным стимулом, побуждающим их работать быстро и эффективно, чтобы не

засиживаться допоздна. Поскольку любое совещание нарушает обычный ритм трудовой деятельности, в первой половине рабочего дня (первый пик) проводить его нецелесообразно.

Основные *ошибки, допускаемые при проведении совещания*: не регламентируется его продолжительность, не соблюдается установленная продолжительность, совещания слишком продолжительны, не делаются перерывы, не ограничивается время на доклады и выступления, участники не умеют кратко и ясно излагать свои мысли.

Условия эффективности деловых совещаний. Искусство управления и талант менеджера определяются также умением наиболее эффективно провести деловое совещание. В связи с этим каждый менеджер должен уметь рассчитать цену совещания. Исчисляется она следующим образом. Определяются число участников совещания, его продолжительность и часовая тарифная ставка каждого участника. Несложный расчет позволяет получить искомую величину, Расчет производится по формуле

$$C = (N(T+1)Z_{cp}) : T_{cp}, \text{ где:}$$

C – стоимость совещания, руб.;

N – число участников;

T – длительность совещания, ч.;

Z_{cp} – среднемесячная зарплата участников, руб.;

T_{cp} — среднее число рабочих часов в месяц;

I — коэффициент скрытых потерь, связанных с участием в совещании.

Чтобы получить минимальное значение C (стоимости совещания), менеджер должен знать *слагаемые эффективности проведения деловых совещаний*. Их очень много — и *субъективных, и объективных*. В данном учебном пособии представлены лишь наиболее значимые из них, которые можно детализировать применительно к управленческой ситуации.

1) *Создание благоприятных условий для коллективной работы и коллективного решения.* Если на совещании рассматриваются сложные проблемы, то надо непременно обеспечить условия для коллективного умственного труда присутствующих. О том, что групповая работа удалась, можно говорить тогда, когда результат ее выше результата труда лучшего члена группы или лучше суммы индивидуальных результатов всех членов группы.

Групповая работа требует специальной подготовленности.

При физическом труде это правило само собой разумеется (коллективный труд всегда производительнее), но при умственном труде достигнуть соответствующего результата значительно сложнее.

- 2) ***Начало деловых совещаний в точно назначенное время и сжатые графики работы.***
- 3) ***Формирование атмосферы непринужденности и деловитости.***

Обстановка на совещании чаще всего зависит от руководителя. Деловому сотрудничеству мешают чрезмерная критика, разнообразные сетования и т.п. Для создания атмосферы непринужденности и деловитости надо, чтобы его участники чувствовали себя равными и ощущали значимость рассматриваемых проблем. Руководитель совещания должен следить за тем, чтобы непринужденность не подавляла деловитость и наоборот. Неприятную для всех проблему надо рассматривать в конце совещания (часть людей к тому времени можно отпустить) и, по возможности, коротко. Большинство же таких проблем необходимо решать в индивидуальном порядке. Лучше, когда в начале совещания своими мыслями поделятся менеджеры и специалисты низших уровней управления. Менеджер совещания обязан создавать деловую и в то же время свободную обстановку, в которой каждый чувствует себя раскованно. Гнет, атмосфера страха и недоброжелательности никак не способствуют эффективной коллективной работе. Задача совещания — не найти виновного, а решить проблему, Свободное и откровенное изложение работниками своих мыслей, а также их непринужденность в общении значительно сократят потери времени.
- 4) ***Эффективность ведения записей.*** Хорошо организованные записи помогают внимательно следить за ходом совещания, делать обобщения, вносить конкретные предложения и накапливать полезную информацию. Форма записи зависит от характера обсуждаемого вопроса. Если вырабатывается план конкретных действий, то страничку своего делового дневника целесообразнее разделить на три колонки. В первой колонке отмечается фамилия выступающего, во второй — кратко суть предложения, в третьей — фамилии тех, кто поддержал это предложение. В итоге накапливается перечень предложений, из которых можно формировать план, а сама страничка остается резервом идей, которые в данный момент не реализуются, но могут быть актуальны в будущем.
- 5) ***Обеспечение активности всех участников совещания.***

Председательствующий должен учитывать так называемый психологический феномен и организовать такой порядок выступлений, при котором их очередность будет обратно пропорциональна авторитету и положению выступающего. Это обусловлено тем, что более молодые сотрудники весьма неохотно высказывают свою точку зрения — особенно тогда, когда она не совпадает с уже высказанным мнением руководителя. Именно

поэтому свежие, нестандартные решения проблем, исходящие от молодых сотрудников, чаще всего просто не обсуждаются. Другой способ повысить активность на совещании — потребовать от каждого его участника, чтобы тот непременно выступил.

- б) **Обсуждение особых мнений.** Как уже отмечалось, гарантией успешного проведения совещания является учет мнений всех его участников. Конечно, некоторые из них могут быть и ошибочны. Но в этом случае руководитель совещания должен коротко объяснить причину возникновения ошибочного мнения (никто не должен покидать совещание с таким чувством, что его точка зрения правильна, а решение совещания ошибочно).

Вторую, чаще всего большую часть особых, составляют суждения, высказанные такими людьми, которые стремятся расширить или, наоборот, сузить выдвинутое предложение или проблему. Эти мнения и требуют обсуждения, потому что, как правило, они представляют собой особую ценность и позволяют достигнуть положительных результатов. На совещании **нельзя прибегать к голосованию**, ибо это уже будет не совещание, а собрание. При обсуждении особых мнений следует, если есть в этом необходимость, **критиковать точки зрения**, подходы к решению проблем, но не самих людей.

В заключение любому участнику совещания можно предложить рекомендации, учет и выполнение которых несомненно повысит их результативность:

- Уверены ли вы, что ваше участие в данном совещании (в целом или в частности) крайне необходимо?
- В чем состоит ваш вклад в успешное проведение совещания?
- Совещающиеся должны создать **единую рабочую группу**, основной задачей которой является анализ таких проблем работы организации, осуществление которых не входит в компетенцию каждого участника в отдельности. **Групповая работа** должна обеспечить выявление предложений, достижение которых в индивидуальном порядке невозможно.
- Умение **слушать и анализировать** на совещании — это важнейшие и необходимые качества, требующие постоянного совершенствования.
- На совещании **должен говорить один человек**, высказывая свою точку зрения по возможности четко и кратко. Прерывать выступающего нельзя. Слово для дополнения высказанной мысли дается в порядке очередности.
- Участникам совещания в ходе обсуждения вопроса надо **делать пометки**.

- Участники совещания должны **вовлечь в процесс разработки решения и менее активных членов**, чтобы дать всем присутствующим возможность для самовыражения. Это одна из предпосылок хорошего и результативного сотрудничества.
- От **положительного решения** какой-либо общей рабочей проблемы зависит лучшее удовлетворение запросов и потребностей каждого отдельного работника. Постарайтесь найти и понять эти связи.
- При выработке решения и в ходе анализа проблем ни один участник совещания **не должен пытаться навязать другим мнение**, опирающееся на официальную позицию начальства. Подавление мысли других ведет к потере ценной информации.
- В каждом выступлении должна быть, по меньшей мере, **одна ценная (ведущая) идея (предложение)**.
- Каждый доклад должен завершаться **кратким заключением**, в котором обращается внимание на главное.
- Знайте, что эффективность каждого совещания зависит от **действенности подготовки к совещанию и уровня его проведения**.

Таким образом, совещание при соответствующем уровне его подготовки и проведения является эффективным методом управленческой деятельности, так как в основе решений, принимаемых по различным проблемам и вопросам, лежат коллективные обсуждения и рекомендации.

1.2. Деловые переговоры

Переговоры предназначены для **достижения соглашения** между людьми, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы. Что представляет собой такое определение переговоров? Переговоры — **это всегда торг**. Посмотрите на переговоры как на процесс обмена и вы увидите, насколько важно уметь не давать что-то, не получая ничего взамен. Если вы идете навстречу пожеланиям другой стороны, вы должны добиться и встречного движения. При этом ваша цель состоит в том, чтобы ваш партнер двигался навстречу быстрее! Нет таких «правил», которые бы устанавливали, что шаги навстречу должны быть одинаковыми, что вы должны предлагать уступки только потому, что это делает другая сторона.

Ничего, абсолютно ничего не должно даваться бесплатно. Этот принцип — **основа эффективного ведения переговоров**. Если вам делают ничем не обусловленные уступки, вы можете принять их, не беспокоясь о том, чтобы дать что-то взамен, ибо вы не обязаны следить за тем, чтобы интересы вашего партнера соблюдались наилучшим

образом. Если он хочет что-либо получить от вас, он должен заплатить за это: возможно, в следующий раз он будет добиваться меньшего!

Переговоры предназначены для того, чтобы *с помощью взаимного обмена мнениями* (в форме различных предложении по решению поставленной на обсуждение проблемы) *получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов которые бы устроили всех его участников*. Переговоры — это менеджмент в действии. Они состоят из *выступлений и ответных выступлений*, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом или вообще не прийти к согласию, поэтому в каждом отдельном случае необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

В связи с разнообразием переговоров невозможно предложить их точную модель. Обобщенная схема их проведения показана на *таблице 6.1.2.1*.

Таблица 6.1.2.1.

Модель проведения деловых переговоров

I этап	Подготовка переговоров
II этап	Проведение переговоров
III этап	Решение проблемы (завершение переговоров).
IV этап	Анализ итогов деловых переговоров.

Условия эффективности переговоров. Предпосылки успешного завершения деловых переговоров затрагивают ряд объективных и субъективных факторов и условий. Прежде всего, партнеры по переговорам должны выполнить следующие условия:

- обе стороны должны иметь устойчивый интерес к предмету переговоров;
- они должны обладать достаточными полномочиями в принятии окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров);
- партнеры должны иметь достаточную компетентность и необходимые знания в отношении предмета переговоров;
- каждая сторона должна уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на необходимые компромиссы;
- партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу.

Для обеспечения эффективности переговоров следует соблюдать определенные **правила**. **Основное правило** — обе стороны должны быть убеждены, что они что-то выиграли в результате переговоров.

Самое важное на переговорах — **партнер**. Его нужно убедить принять ваши предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию.

Переговоры — это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно **найти «общий знаменатель»** для различных интересов партнеров.

Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому **важна склонность к компромиссу**.

Любые переговоры **должны быть диалогом**, поэтому важно уметь правильно задать вопрос, а также уметь слушать партнера. Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как естественное их завершение. В связи с этим на последней стадии ведения переговоров необходимо остановиться на содержании договора, в котором должны найти отражение все интересы партнеров.

Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.

2. Основные элементы комплекса маркетинговых коммуникаций

2.1 Стимулирование сбыта посредством комплекса коммуникаций

Стимулирование сбыта посредством комплекса коммуникаций - это **система побудительных мер и приемов**, предназначенных для усиления ответной реакции целевой аудитории на различные мероприятия в рамках маркетинговой стратегии туристского предприятия в целом. Стимулирование сбыта является средством кратковременного воздействия на объем продаж (рис. 6.2.1.1.). Стимулирование сбыта используется главным образом для оживления упавшего спроса, повышения осведомленности клиентов о предлагаемых продуктах, создания им необходимого имиджа. Особую роль играет стимулирование сбыта в период внедрения на рынок нового туристского продукта (рис. 6. 2.1.2.).

Подготовка и проведение **мероприятий по стимулированию сбыта включает ряд этапов:**

- 1) Разработка программы стимулирования сбыта.
- 2) Тестирование мероприятий по стимулированию сбыта.
- 3) Реализация программы стимулирования сбыта.
- 4) Анализ результатов стимулирования сбыта.

Разработка программы стимулирования сбыта, связана с решением целого ряда последовательных задач:

- А) установление целей стимулирования сбыта,
- Б) выбор инструментов стимулирования сбыта,
- В) выявление круга участников,

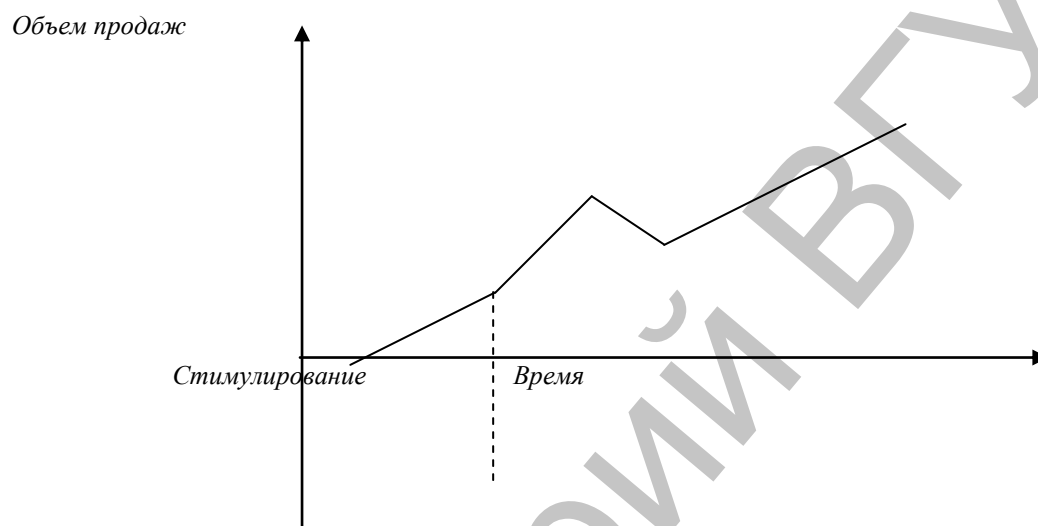


Рис. 6. 2.1.1. Частичный рост продаж после кампании по стимулированию сбыта

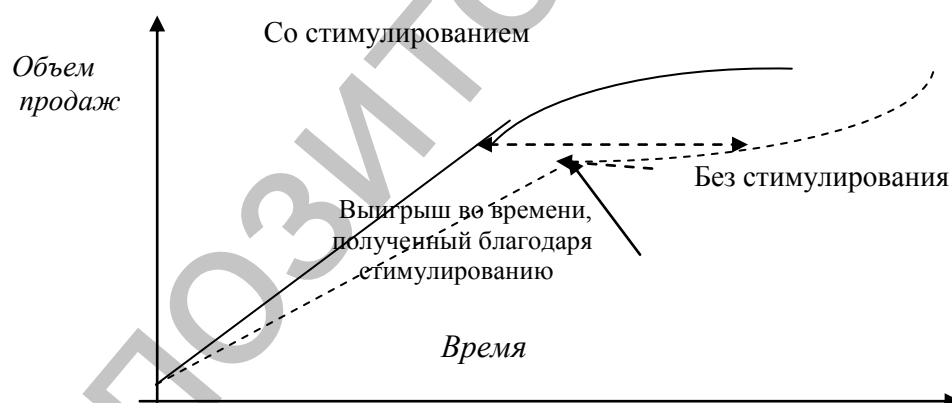


Рис.6. 2.1.2. Стимулирование сбыта на стадии внедрения туристского продукта на рынок

- Г) определение интенсивности мероприятий по стимулированию сбыта,
- Д) принятие решений о средствах распространения информации о программе стимулирования сбыта,
- Е) определение продолжительности стимулирования,

Ж) выбор времени проведения мероприятий по стимулированию сбыта,

З) разработка бюджета стимулирования сбыта.

А) Установление целей и выбор инструментов стимулирования сбыта тесно связаны между собой. Дело в том, что инструменты стимулирования сбыта могут быть направлены на персонал фирмы, продающий услуги, торговых посредников (розничные турфирмы и организации), клиентов.

В этом аспекте и рассмотрим мероприятия по установлению целей и выбору инструментов стимулирования сбыта.

Стимулирование сотрудников фирмы относится к сфере мотивации персонала и направлено на повышение качества обслуживания клиентуры, рост профессионального мастерства, а также на поощрение к внесению предложений по различным направлениям деятельности туристского предприятия, например по разработке и совершенствованию отдельных услуг. С этой целью могут использоваться обучение, возможности продвижения по службе, денежные премии, подарки, дополнительные отпуска, конкурсы профессионального мастерства.

Стимулирование торговых посредников преследует следующие цели:

- поощрение их к введению новых туристских услуг в объекты своей торговой деятельности;
- достижение наибольшего охвата системой распространения;
- сведение к минимуму усилий конкурентов по стимулированию сбыта;
- формирование приверженности к фирме у представителей розничных предприятий.

Конкретными **методами стимулирования торговых посредников** являются:

- установление прогрессивной комиссии за продажу туристских поездок сверх установленной квоты,
- увеличение размера скидки с цен на обслуживание в несезонный период (в случае гарантий со стороны посредников в росте объемов несезонного туризма),
- вручение представителям фирм-посредников представительских подарков и сувениров,
- предоставление скидок с объявленных цен на групповые поездки в случае увеличения объемов продаж,
- предоставление бесплатного обслуживания работникам розничной фирмы, сопровождающим в поездке туристские группы,

- организация рекламных поездок работников розничных туристских фирм бесплатно или с предоставлением им значительных скидок с объявленных цен,
- проведение туристских бирж, на которых продажа туров проводится на льготных условиях,
- совместная реклама,
- предоставление специальных скидок, например стимулирующих сбыт новых туристских продуктов,
- премии - «толкачи», предоставляемые розничным турфирмам за «проталкивание» отдельных туристских продуктов, пользующихся недостаточным спросом,
- торговые конкурсы, преследующие цель повысить (пусть даже на короткое время) заинтересованность посредников в реализации продуктов фирмы. Победители конкурса награждаются ценными призами. Так, одна из известных российских компаний определила в качестве главного приза в конкурсе профессионального мастерства турагентов под девизом «Следи за объемом» квартиру в Москве.

Мероприятия стимулирования сбыта, направленные на клиентов, чаще всего преследуют цели:

- поощрение более интенсивного потребления услуг,
- побуждение туристов к приобретению продуктов, которыми они ранее не пользовались,
- «подталкивание» потребителей к покупке,
- поощрение постоянных клиентов,
- снижение временных (например, сезонных) колебаний спроса,
- привлечение новых клиентов.

При определении целей необходимо принимать во внимание вероятные ответные действия конкурентов.

Б) Для достижения поставленных целей **стимулирования клиентов применяются разнообразные инструменты,** которые можно объединить в несколько групп.

СКИДКИ являются одним из многочисленных и часто применяемых приемов. Они в свою очередь подразделяются на следующие разновидности: скидки с объявлением цен на туристские услуги и поездки в случае предварительного бронирования в установленные сроки; скидки сезонных распродаж; скидки определенным категориям клиентов (дети, молодожены и т.д.); бонусные скидки, предоставляемые постоянным клиентам.

Диапазон вариантов скидок практически безграничен. К нетрадиционным их формам можно отнести скидки посетителям сайта компании, скидки при заказе туров через Интернет, скидки в

«счастливые» дни (как правило, суббота) и часы работы фирмы, скидки родившимся в определенные месяцы и дни.

ОБРАЗЦЫ. Распространение образцов важно как средство для стимулирования потребителей. Однако в отличие от обычных товаров, имеющих физическое воплощение, туристские продукты не видны клиенту. Это существенно осложняет использование образцов в сфере туризма. Поэтому их распространение осуществляется посредством предоставления дополнительного бесплатного обслуживания в течение нескольких дней в том случае, если турист купит тур с максимальной продолжительностью поездки. Например, при приобретении тура продолжительностью в 24 дня турист может получить бесплатное обслуживание еще на 2 — 3 дня. Стимулирование сбыта может быть достигнуто также путем включения в комплексное обслуживание некоторых бесплатных дополнительных услуг (например, пользование теннисными кортами, бесплатный вход на пляж и т.д.).

ПРЕМИИ, предоставляемые чаще всего в вещественной форме в качестве вознаграждения за обращение к конкретной услуге. Премии могут быть самых *разнообразных форм* — фирменные майки, дорожные сумки, цветы, мелкие предметы домашнего обихода, калькуляторы и т.д.

ЗАЧЕТНЫЕ ТАЛОНЫ — это, по сути, специальный вид премии, по которой вознаграждение не выдается непосредственно при покупке туристского продукта, а предоставляется в виде талона, по которому его можно получить в другом месте. Примером может служить предложение в качестве поощрения приобретения тура талонов на аренду транспортных средств (автомобилей, катеров, яхт и пр.).

КУПОНЫ, представляющие собой сертификаты, дающие владельцу право на скидку при приобретении туристских услуг. Для распространения купонов могут использоваться самые разнообразные способы: непосредственное распространение сотрудниками фирмы, рассылка по почте, распространение через прессу. Достаточно часто купоном может быть рекламное обращение, опубликованное, например, в определенной газете. Некоторые туристские предприятия сотрудничают с банками, магазинами дорогостоящих товаров, автосалонами и т.д. путем предоставления купонов их клиентам, поскольку последних можно считать потенциальными покупателями туристских услуг. Купоны могут быть достаточно эффективными для стимулирования потребления новых продуктов, а также при решении задачи более глубокого проникновения фирмы в определенные сегменты рынка. Кроме того, такой способ стимулирования сбыта позволяет в определенных ситуациях выявить эффективность размещения рекламы в прессе.

«ПОДКРЕПЛЕНИЕ» ПРОДУКТА представляет собой меры, поддерживающие имидж туристского предприятия и способствующие привлечению новых клиентов. По сути, это комплекс дополнительных услуг, которые могут получить клиенты фирмы (информационные материалы, комфорт и удобство в обслуживании), а также проявление личного внимания к потребителям, например вручение сувениров с фирменной символикой, поздравления клиентов с праздником, рассылка реальных материалов. Особое внимание в этом плане оказывается постоянным клиентам фирмы: размещение их в более престижных номерах в гостинице, на лучших местах в ресторане, подношение цветов, более дорогих сувениров, вручение поздравлений по случаю праздников и торжественных дат.

ЭКСПОЗИЦИИ В МЕСТАХ ПРОДАЖИ используются в основном для повышения степени осведомленности клиентов о предлагаемых услугах. Однако отсутствие у туристского продукта материальной формы существенно осложняет оформление экспозиций. А это, в свою очередь, безусловно сказывается на результатах — далеко не всякая экспозиция вызывает у клиентов желаемый интерес.

ПРЕЗЕНТАЦИИ продукта приобретают все большее значение как элемент маркетинговой деятельности турфирм. Проведение различных семинаров, консультационных дней и «выездных» (например, на выставках) показов способствует привлечению клиентов. Фирмы, активно применяющие этот инструмент стимулирования потребителей, создают специальные профессиональные команды, представляющие продукты. Эти команды, творчески используя разнообразные средства демонстрации, в значительной степени способствуют возбуждению интереса целевой аудитории и желания у потенциальных клиентов приобрести тот или иной продукт. Роль демонстраций велика во всех рыночных сегментах.

КОНКУРСЫ И ИГРЫ представляют собой достаточно эффективный способ поощрения потребления туристских услуг и привлечения новой клиентуры. Особым успехом подобные мероприятия пользуются в таких сегментах рынка, как молодежная аудитория и лица «третьего» возраста. Тем не менее, конкурсы и игры могут применяться для стимулирования потребления различных продуктов, предназначенных для других сегментов. Конкурсы и игры предполагают наличие определенных призов как для победителей, так и для всех остальных участников. Оригинальность правил и содержание подобных мероприятий могут становиться объектом конкуренции и творчества отдельных туристских предприятий.

ЛОТЕРЕИ И ВИКТОРИНЫ предоставляют туристским предприятиям свободу творчества и могут создавать совершенно необычные условия. В качестве приза (призов), как правило,

используются дорогостоящие товары (автомобили, туристские поездки, высококачественная аудио- и видеотехника и др.), что привлекает к этим мероприятиям (а следовательно, к фирме и ее услугам) дополнительное внимание потенциальных клиентов.

В) На третьем этапе разработки программы осуществляется выявление круга участников стимулирования сбыта. Это предполагает **выделение определенных сегментов** с тем, чтобы сосредоточить основные усилия на конкретных целевых группах, которые фирма хотела бы охватить проводимыми мероприятиями.

Г) Следующий этап связан с определением интенсивности мероприятий по стимулированию сбыта. Действенность применяемых стимулов должна быть достаточной, чтобы обеспечить желаемый уровень потребления туристского продукта. В то же время следует учитывать, что если мероприятий слишком много, то их эффективность снижается. Кроме того, необходимо обеспечить оптимизацию связанных со стимулированием сбыта затрат.

Д) Для осуществления программы стимулирования сбыта необходимо распространить соответствующие сведения о намечаемых в ее рамках мероприятиях. Поэтому должны быть приняты соответствующие решения о **средствах распространения информации** о программе стимулирования сбыта турпредприятия. Информация может распространяться через прессу, радио, телевидение, различного рода вывески, плакаты, транспорт и т.д. При выборе конкретных средств распространения информации следует учитывать важность оптимизации уровня эффективности и затратности каждого из них.

Е) Следующая задача — определение продолжительности стимулирования. Необходимо, с одной стороны, предоставить целевым группам достаточно времени, чтобы воспользоваться предлагаемыми льготами, а с другой — не допустить чрезмерной растянутости мероприятий, что может привести к утрате ими силы своего воздействия.

Ж) Эффективность стимулирования во многом зависит от выбора времени его проведения. В практике туризма время осуществления отдельных мероприятий по стимулированию привязывается к **определенному сезону.** Целесообразно также добиться согласованности отдельных мероприятий по срокам. При этом важно не допустить такую их последовательность, при которой хотя бы одно действие туристской фирмы по стимулированию сбыта своих продуктов окажется в тени какого-либо другого мероприятия (своего или конкурента).

З) Разработка бюджета стимулирования сбыта осуществляется в рамках общего бюджета по осуществлению коммуникационной стратегии туристского предприятия. Размер требуемых средств для стимулирования сбыта может рассчитываться

путем определения затрат на проведение каждого конкретного мероприятия, которые целесообразно соотносить с объемом ожидаемой прибыли.

2.2. Особенности рекламы в сфере туризма и основные этапы осуществления рекламной деятельности

Современный туризм невозможно представить без рекламы. Это настолько емкий и многоаспектный вид рыночной деятельности, что его часто выделяют в самостоятельное направление. Однако мировая практика доказывает, что реклама приобретает максимальную эффективность только в комплексе маркетинга. Она является **органичной частью маркетинговых коммуникаций**.

Слово «**реклама**» латинского происхождения (*racIamare* - «кричать») и в буквальном смысле означает:

- мероприятия, имеющие целью создать широкую известность чему-либо, привлечь покупателей;
- распространение сведений о ком-либо, о чем-либо с целью создания популярности.

По мнению многих специалистов, рекламу можно рассматривать как **форму коммуникации**, которая пытается перевести качество товаров и услуг, а также идеи на язык нужд и запросов потребителей.

Реклама — самый действенный инструмент в попытках туристского предприятия донести информацию до своих клиентов, модифицировать их поведение, привлечь внимание к предлагаемым услугам, создать положительный имидж самого предприятия, показать его общественную значимость.

Поэтому **эффективная рекламная деятельность** — важнейшее **средство достижения целей стратегии маркетинга** в целом и коммуникационной стратегии в частности.

Как свидетельствует мировая практика, сфера туризма является одним из крупнейших рекламодателей. Опыт работы зарубежных туристских фирм показывает, что в среднем 5 — 6 % получаемых доходов от своей деятельности они расходуют на рекламу турпоездов.

* * *

Реклама — самый дорогостоящий элемент комплекса маркетинговых коммуникаций. От того, насколько правильно будут определены цели рекламы, выбраны средства ее распространения, разработаны рекламные обращения с учетом целевой аудитории и многого другого, зависит конечный результат рекламных мероприятий, окупаемость вложенных средств и получение того эффекта, на который рассчитывает туристское предприятие. Следовательно, для того, чтобы

усилия и затраты принесли желаемый результат, необходим **системный и комплексный подход к осуществлению рекламной деятельности.**

Исходя из вышеизложенного, рекламная деятельность туристского предприятия должна иметь **черты целостного логического процесса с выделением ряда этапов** (рис.б. 2.2.1.).

Особенности отрасли и ее товара — туристского продукта — туристского продукта — придают рекламе как одному из главных средств маркетинговых коммуникаций в сфере туризма определенные **особенности:**

1. **Неличный характер.** Коммуникационный сигнал поступает к потенциальному клиенту не лично от сотрудника фирмы, а с помощью различного рода посредников (средства массовой информации, проспекты, каталоги, афиши и другие рекламоносители).
2. **Односторонняя направленность.** Реклама фактически имеет только одно направление: от рекламодателя к адресату (объекту воздействия). Сигналы обратной связи поступают лишь в форме конечного поведения потенциального клиента.
3. **Неопределенность с точки зрения измерения эффекта.** Эта особенность является логическим продолжением предыдущей. Обратная связь в рекламной деятельности носит вероятностный, неопределенный характер. Факт приобретения туристского продукта зависит от большого количества факторов, часто не имеющих прямого отношения к рекламе, носящих субъективный характер и практически не поддающихся формализации.
4. **Общественный характер.** Туристская реклама несет особую ответственность за достоверность, правдивость и точность передаваемой с ее помощью информации.
5. **Информационная насыщенность.** Туристские услуги, которые в отличие от традиционных товаров не имеют материальной формы, постоянного качества, нуждаются в приоритетном развитии таких функций рекламы, как информативность и пропаганда.
6. **Броскость и способность к убеждению.** Специфика туристских услуг обуславливает необходимость использования зрительных, наглядных средств, обеспечивающих более полное представление объектов туристского интереса.

Функционируя в рамках концепции маркетинга, реклама является мощным средством воздействия на потребителя. Однако ее роль и значение нельзя возводить в абсолют. В результате многочисленных исследований доказано, что сосредоточение маркетинговых усилий только на рекламе не является гарантией рыночного успеха. Реклама сама по себе, без **тесной взаимосвязи с другими элементами комплекса маркетинга**, не только малоэффективна, но и может привести к отрицательным результатам.

Анализ большого объема рыночной информации позволил известному американскому специалисту А. Политцу сформулировать *два основополагающих*



Рис.6. 2.2.1. Основные этапы осуществления рекламной деятельности.

закона рекламы, которые, конечно же, справедливы и в отношении туристской рекламы:

Закон 1. Реклама стимулирует продажу хорошего товара и ускоряет провал плохого. Она показывает, каких качеств продукт не имеет, и помогает потребителю в этом быстро разобраться.

Закон 2. Реклама, называющая тот отличительный признак товара, который содержится в незначительных количествах и который сам потребитель не в состоянии обнаружить, помогает установить, что данный признак практически отсутствует, и тем самым ускоряет провал товара.

Прибегая к использованию рекламы в практике маркетинговой деятельности, всегда нужно помнить о том, что она является очень мощным инструментом воздействия на потребителей. Одно из основных требований к рекламе — правдивость. К сожалению, **«золотое» правило бизнеса «не обещай клиенту того, что выполнить не можешь»** нарушается многими туристскими предприятиями. Достаточно часто это происходит несознательно, когда из лучших побуждений стремятся любыми средствами и приемами привлечь клиента. Впоследствии оказывается, что реализовать свои обещания фирма не в состоянии, и это отрицательно сказывается на общем имидже предприятия и удовлетворенности клиента его работой.

Поэтому пользоваться рекламой необходимо осторожно и взвешенно, не нарушая установленных этических правил и норм. Во избежание нежелательных последствий рекламного воздействия на потребителей Международной торговой палатой (МТП) разработаны и внедрены в практику кодексы, устанавливающие нормы и правила рекламной практики, защищающие интересы потребителей и ограничивающие деятельность рекламодателей определенными социально-этическими рамками.

Широкое признание и применение получили следующие **кодексы МТП**: рекламной практики, по практике содействия сбыту, по практике прямых продаж.

Наибольшее значение имеет **«Международный кодекс рекламной практики»**. В нем отражены как прошлый опыт, так и современное мышление, рассматривающее рекламу как средство общения между продавцом и покупателем. Разработчики кодекса считают **свободу коммуникаций**, как она определена в статье 19 Международной конвенции ООН о гражданских и политических правах, **фундаментальным принципом рекламной деятельности**. В качестве **основных принципов** кодекс называет юридическую безупречность, благопристойность, честность, правдивость, чувство ответственности перед обществом, соответствие правилам добросовестной конкуренции.

«Международный кодекс рекламной практики» задуман, прежде всего, как инструмент самодисциплины, но вместе с тем он предназначен и для использования в судебной практике в качестве справочного материала. В то же время его основные положения ложатся в **основу национальных нормативных документов**. Так, Закон Республики Беларусь «О рекламе» в целом отвечает требованиям и принципам «Международного кодекса рекламной практики».

Универсальный и всеобъемлющий характер, многообразие видов и средств распространения рекламы обуславливают необходимость более глубокого ее анализа.

2.3. Сущность, цели и направления туристской пропаганды

В условиях рыночных отношений определяющим фактором экономического благополучия туристского предприятия становится рынок. Подвижность внешних условий, в которых действует фирма, проявляется во многих аспектах. Здесь следует отметить изменения в политической и социальной обстановке, скачки валютных курсов, колебания ставок по кредитам и многое другое. В конечном итоге все разнообразие внешних воздействий находит свое концентрированное выражение в позиции общества в целом и покупателей как членов этого общества по отношению к фирме. Речь идет о том, что для фирмы жизненно важно не только учитывать внешние условия, но и иметь вполне определенную ориентацию на **формирование благоприятного «внешнего климата»**, проводить целенаправленную работу с общественностью, действительными и потенциальными клиентами. Решение этой задачи обеспечивается **путем осуществления пропагандистских мероприятий**. Следует отметить, что никакой «китайской стены» **между пропагандой и прямой рекламой** не существует, хотя между ними имеются **определенные отличия**.

Под пропагандистскими мероприятиями чаще всего понимают **работу по связи с общественностью** — «**паблик рилейшнз**» (англ. *public relations*). Она направлена на **изучение складывающегося общественного мнения и формирование доброжелательного отношения** к туристскому предприятию и его деятельности со стороны целевых аудиторий и широких масс населения. Главной причиной быстрого и широкого распространения «паблик рилейшнз» в последние годы является то обстоятельство, что взаимное непонимание туристской фирмы и ее целевой аудитории дорого, в прямом смысле этого слова, обходится предприятию. Это обусловлено расширяющейся свободой выбора для потребителя в условиях формирования рынка покупателя; развитием консюмеризма (общественное движение в защиту прав потребителей); усилением роли государства в регулировании рыночных отношений в целом и сферы туристской деятельности в частности; активизацией местных контактных аудиторий (общинные организации, общественные объединения местных жителей и т. п.).

Указанные лица и организации являются основными адресатами коммуникаций в рамках пропаганды. Ее **общая цель** — **установление двустороннего общения для выявления общих представлений или общих интересов, а также достижение взаимопонимания, основанного на правде, знании и полной информированности**.

В качестве **частных целей туристской пропаганды** можно выделить установление взаимопонимания и доверительных отношений

между туристским предприятием и общественностью, обеспечение фирме известности, создание и подтверждение имиджа предприятия, популяризации туристского продукта и туризма в целом, опровержение искаженной и (или) неблагоприятной информации, обеспечение поддержки со стороны различных аудиторий.

Подготовка и проведение пропагандистских мероприятий состоит из **четырёх взаимосвязанных этапов**: 1) Анализ, исследование и постановка целей. 2) Разработка программы и бюджета мероприятий.

1) Осуществление программы. 4) Анализ и оценка результатов.

Указанные этапы часто называют системой RACE: Research (исследование), Action (действие), Communication (общение), Evaluation (оценка).

Для организации пропагандистской деятельности турфирма может создать специальный отдел пропаганды и организации общественного мнения (или поручить эту работу конкретному сотруднику). В то же время фирма может обратиться за услугами в специализированные компании и институты по организации пропаганды.

Для достижения своих целей туристская пропаганда использует разнообразные средства и приемы. С точки зрения субъектов она может осуществляться **по нескольким направлениям**, важнейшими из которых являются организация связей со средствами массовой информации, связи с целевыми аудиториями, отношения с органами государственной власти и управления.

Установление **прочных связей со средствами массовой информации** (пресса, телевидение, радио) позволяет использовать их для распространения соответствующих сведений с целью **привлечения внимания к деятельности туристского предприятия и его продуктам**.

Отношения со средствами массовой информации являются **двусторонними**. Туристская фирма предоставляет материалы о своей деятельности и предпринимает шаги по выпуску комментариев и информационных сообщений. Взаимное доверие и уважение между фирмой и средствами массовой информации служат необходимой основой хороших отношений.

Основными приемами установления связей со средствами массовой информации являются: сообщения и информационные пакеты для прессы, рассылка в средства массовой информации пресс-релизов (или пресс бюллетеней), организация пресс-конференций и брифингов, информационные поездки журналистов, интервью, личные контакты.

СООБЩЕНИЕ ДЛЯ ПРЕССЫ — это статья информационного характера, главная цель которой заключается в том, чтобы сделать

известными новые данные о деятельности фирмы. Практически все средства массовой информации готовы помещать чисто информационные материалы, даже если они по-разному к ним относятся из-за различий в редакционной политике или читательской аудитории. Пресса всегда приветствует любую статью или информационное сообщение, содержащее элемент новизны. Главное, чтобы материал был достоверным и своевременным.

В зависимости от содержания различают сообщения, готовящиеся для специализированной прессы (для профессионалов туризма), туристской прессы, предназначенной как для профессионалов, так и для широкого круга читателей, общественно-политических изданий.

Обходясь не слишком дорого, сообщения *имеют различную степень эффективности*. Однако в сфере туризма по сравнению с другими областями она довольно значительна. Событие, связанное с туризмом, способно заинтересовать широкий круг изданий. Информация о нем может найти свое место в таких рубриках, как «экономика», «социальные проблемы», «культура», «спорт», «окружающая среда», «транспорт», «образование» и т.д.

Сообщение может быть подкреплено иллюстрациями и дополнительными материалами, тогда необходимо подготовить *информационный пакет для прессы*. В самом простом варианте информационный пакет представляет собой папку формата А4, содержащую сообщение и фотографии. В более широком смысле информационный пакет может содержать практически все, что можно переслать по почте: видео и аудиокассеты, книги, рекламные материалы. В него включаются материалы, которые могут заинтересовать журналиста, склонить его к написанию статьи или упоминанию о фирме в какой-либо публикации.

Формирование информационных пакетов предполагает наличие на фирме *специализированной туристской фототеки*, которая должна постоянно обновляться. Основные «потребители» туристских фотографий — отделы журналов, посвященные туризму, а также издатели печатной рекламы.

ПРЕСС - РЕЛИЗЫ являются одним из распространенных способов подачи сообщений средствами массовой информации. Они обычно включают краткие сведения о фирме, наиболее представительных продуктах, перспективах развития туристского предприятия. Пресс-релизы направляются обычной почтой, по каналам компьютерной связи, раздаются журналистам на выставках, презентациях, благотворительных акциях. Главное требование, предъявляемое к пресс-релизу, заключается в том, что он должен быть четким, ясным, без двусмысленностей.

ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИИ - это важный прием общения со средствами массовой информации. Они проводятся обычно в тех случаях, когда тема содержит элементы либо новизны, необычности, либо актуальности. Пресс-конференции дают прекрасную возможность для распространения информации о фирме и предлагаемых ею туристских продуктах. При их организации важно учитывать, что коктейли для прессы, которые нередко сопровождают пресс-конференции, слишком часто имеют тенденцию заменять собой саму пресс-конференцию, превращаясь таким образом в мероприятие, имеющее меньшую общественную ценность, но более дорогостоящее.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОЕЗДКИ ЖУРНАЛИСТОВ по выбранному маршруту за счет фирмы очень популярны во многих странах. Их цель — получить впоследствии одну или несколько статей, психологическое воздействие которых отличается от того, какое оказывает прямая реклама. Во многих случаях впечатление у целевых аудиторий бывает более выигрышным и более полным (эффект «взгляда со стороны») при том, что себестоимость организованных поездок в целом ниже, чем затраты на рекламу. Современные тенденции состоят в отказе от поездок больших групп журналистов (за исключением случаев, когда формируется единая группа с одинаковой целью, например, когда ожидается торжественное открытие новой гостиницы). Вместо этого организуются индивидуальные поездки по точно определенным темам.

ИНТЕРВЬЮ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ занимают важное место в пропагандистской деятельности туристского предприятия, способствуют установлению доброжелательных, а по возможности и дружеских личных контактов с сотрудниками средств массовой информации (так называемого журналистского лобби).

В большинстве случаев от имени туристского предприятия в отношении со средствами массовой информации вступает **ответственный за связь с прессой**. Он выполняет следующие **основные функции**: предоставляет материалы средствам массовой информации, обеспечивает комплексные информационные услуги, следит за сообщениями печати, радио, телевидения, оценивает результаты, принимает при необходимости меры по опровержению информации.

Установление и поддержание **связей с целевыми аудиториями** служат укреплению взаимопонимания между ними и туристским предприятием. Для этого могут использоваться общефирменная коммуникация, туристские мероприятия, мероприятия событийного характера и др.

ОБЩЕФИРМЕННАЯ КОММУНИКАЦИЯ представляет собой мероприятия, направленные на более глубокое понимание

общественностью специфики деятельности туристского предприятия. Это обеспечивается, прежде всего, путем участия в благотворительных акциях, общественной жизни города или территории, спонсорства в области культуры, спорта, здравоохранения и т. д. Спонсорство и благотворительность — запланированное вложение денежных средств в некоммерческую деятельность в надежде на то, что результатом этого будет улучшение имиджа фирмы и увеличение объема продаж. Необходимо тщательно выбирать мероприятия и объекты для спонсорства. Главным критерием является общественная значимость и известность мероприятий.

К элементам общекорпоративной коммуникации относится также пропаганда посредством *распространения печатной продукции* (рекламы, официальных отчетов о деятельности фирмы) в средствах массовой информации, среди деловых партнеров, постоянных клиентов, в учебных заведениях и т. д. Это во многом способствует формированию атмосферы открытости и доверия между фирмой и ее целевыми аудиториями.

Важное место в системе общекорпоративной коммуникации занимает также *участие представителей фирмы в работе съездов, семинаров, конференций* профессиональных и общественных организаций, *публичные выступления* (в школах, на предприятиях, собраниях обществ защиты прав потребителей и т. д.), *участие в общественной жизни* города, региона, в том числе в представительских и выборных органах, *членство в различных ассоциациях*.

Туристские мероприятия по своему характеру чрезвычайно многообразны. Они преследуют цели популяризации туризма в целом, страны, региона или туристского центра, создания имиджа фирме и предлагаемым ею маршрутам, программам, услугам. Примеры такой пропаганды — проведение *дней туризма, дней фирмы, дней открытых дверей, гастрономических мероприятий* (презентаций), *пропагандистских кампаний* (например, «Туризм и экология»).

Мероприятия событийного характера могут быть связаны с юбилеем фирмы или годовщиной начала ее деятельности на конкретном рынке, внедрением на рынок нового туристского продукта, «юбилейным» клиентом (например, тысячный, десятитысячный и т. п.).

Отношения с органами государственной власти и управления направлены на *получение возможности оказывать определенное влияние на принятие решений регулирующего характера*, касающихся туристского бизнеса в целом и деятельности конкретного предприятия в частности. Данное направление пропаганды может быть реализовано посредством следующих приемов:

- выдвижение «своих» людей в органы государственной власти и управления (формирование лобби);

- приглашение руководителей различного уровня к участию в торжествах, устраиваемых туристским предприятием;
- лоббизм, заключающийся в работе с законодателями, правительственными и иными чиновниками, с целью добиться принятия или недопущения принятия какого-либо официального решения;
- консультирование, предусматривающее предоставление рекомендаций официальным органам по актуальным проблемам туризма и его общественной значимости.

Отличительные черты пропаганды (широкий охват целевой аудитории, многообразие применяемых форм, достоверность, ориентация на долговременную перспективу, возможность эффективного представления фирмы и ее услуг, невысокая стоимость контакта с целевой аудиторией) делают ее достаточно эффективным инструментом маркетинговых коммуникаций. Однако, к сожалению, большинство туристских предприятий использует пропаганду недостаточно. А ведь она в отличие от других средств коммуникаций не требует значительных средств, более того, **пропаганда очень часто оказывается даже эффективнее рекламы.** Это связано с тем, что потребители нередко с большим доверием относятся к ненавязчивым и объективным пропагандистским обращениям, которые носят информационно - познавательный характер, чем к броским рекламным объявлениям.

2.4. Выставки и ярмарки как средства современного туристского маркетинга. Процесс участия туристской фирмы в работе выставки и ярмарки

Самостоятельным направлением коммуникационной деятельности турфирм является **участие в выставках и ярмарках.** Это сложный **единый комплекс приемов и средств** основных элементов комплекса маркетинговых коммуникаций, таких как реклама (печатная, щиты, выставки и т.д.), пропаганда, личная продажа (работа стендистов), стимулирование сбыта (раздача сувениров, предоставление скидок и т.п.). Выставочные мероприятия занимают особое место в арсенале средств маркетинга. Они предоставляют туристскому предприятию большие возможности одновременного распространения и получения широкого спектра экономической, организационной, технической и коммерческой информации при относительно доступной ее стоимости. Выставочные мероприятия являются своего рода **зеркалом развития отрасли, биржей информации, термометром цен, средством прогнозирования конъюнктурных изменений, а также явлением с экономическим, политическим и социальным**

подтекстом. Дело в том, что туристское предприятие (экспонент) обладает многочисленными возможностями, чтобы превратить для клиента посещение выставки во впечатляющее переживание, например, при помощи организации шоу-программ, викторин, лотерей и т.д.

Участие в работе выставок и ярмарок — *эффективное и мощное средство формирования маркетинговых коммуникаций туристских предприятий*. Значение выставочных мероприятий для туристского предприятия можно сравнить с функцией барометра для метеоролога: его одного недостаточно для прогноза погоды, но и без него сделать это не предъясняется возможным. Так и с помощью выставочных мероприятий невозможно решить все проблемы фирмы, но эти мероприятия являются незаменимым средством маркетинговых коммуникаций, которым турпредприятие не должно пренебрегать. Виды, специфика и характеристика основных выставочно - ярмарочных мероприятий в сфере туризма отражены в *табл.б.2.4.1*.

В настоящее время *термины «выставка» и «ярмарка»* приобрели настолько *близкое смысловое значение*, что используются часто как слова-синонимы. Схожие черты (адресованность организованному рынку, ограниченная продолжительность, периодическое проведение в конкретных местах и т. д.), приобретенные ими в ходе эволюции, позволяют говорить о своеобразной конвергенции. Поэтому мы не будем рассматривать эти мероприятия отдельно. В то же время необходимо отметить остающиеся различия, в основном организационного плана.

ВЫСТАВКУ Международное бюро выставок определяет как «*показ*, основная цель которого состоит в просвещении публики путем демонстрации средств, имеющихся в распоряжении человечества, для удовлетворения потребностей в одной или нескольких областях его деятельности или будущих его перспектив».

ЯРМАРКА, по определению Союза международных ярмарок, «представляет собой *экономическую выставку образцов*, которая в соответствии с обычаями той страны, на территории которой она находится, представляет собой *крупный рынок товаров*, действующий в установленные сроки в течение ограниченного периода времени в одном и том же месте, и на которой экспонентам разрешается представлять образцы своей продукции для заключения торговых сделок в национальном или международном масштабе». В *табл. б.2.4.2*. (на основе рекомендаций украинских исследователей Т. И. Ткаченко и А. И. Михайличенко) представлены виды, специфика и характеристики основных выставочных мероприятий в сфере туризма. С целью повышения эффективности участия в определенных выставочно-ярмарочных мероприятиях осуществляется их классификация, которая может быть проведена по ряду признаков

Таблица 6.2.4.1.

Виды, специфика и характеристика основных выставочно—ярмарочных мероприятий в сфере туризма

<i>Виды мероприятий, характеристика</i>	<i>Основная цель</i>	<i>Пути достижения основной цели</i>	<i>Время проведения</i>	<i>Самые большие в международном масштабе по объёму деятельности</i>
Выставка – иллюстрированное представление туристского продукта	Оповещение публики относительно туристского предложения и оптовая (розничная) продажа туристского продукта	Демонстрация предложений в туристской сфере и будущих перспектив	Проводится периодически 1-2 раза в год сроком 2-3 дня	Московская международная выставка «МИТТ» (г. Москва, Россия)
Ярмарка — экономическая выставка образцов турпродукта на рынке	Представление большого рынка туристских товаров и услугу оптовая продажа туристского продукта	Предоставление образцов продуктов для подписания коммерческих соглашений национального и международного масштаба	Действует в определённые сроки на протяжении определённого периода времени в одном и том же месте	Международная туристская ярмарка «Fitur» (г. Мадрид, Испания)
Салон демонстрация туристского продукта (разновидность – турфестиваль)	Представление туристских продуктов оптовым посредникам, установление связей между производителями и продавцами	Представление печатной рекламы, каталогов предложений и подписание соглашений	Проводится периодически и (как правило, 1 раз в год)	Международный туристский салон «Salon Mondial du Tourisme» (г. Париж, Франция)
Турмагазин (турмаркет, телемаркет) – специализированный магазин для продажи туристского продукта на рынке	- Оптоворозничная продажа -Повышение степени информирования клиентов о туристском предложении	Продажа собственного продукта и других фирм туроператоров на основе агентских соглашений, сосредоточение туристского предложения и предоставление справочной информации клиентам о туристском продукте	Постоянно либо периодически действующие	
Биржа – коммерческое выставочное предприятие и реализация туристского продукта на рынке	Совместно с рекламой туристского предложения активная работа по установлению контактов и подписанию соглашений между производителями туристских услуг и их продавцами	Реклама туристского предложения, представление образцов своей продукции и подписание соглашений как с поставщиками (отелями, транспортными предприятиями и т. д.), так и с продавцами туристского продукта	Обычно открывается либо заканчивается период активной рекламы туров, объявленных на следующий год	Международная туристская биржа «ITB» (г. Берлин), Всемирная туристская биржа «London Travel Market» (г. Лондон, Великобритания)
Конференция – демонстрация передового опыта в сфере туристской деятельности (разновидность – конгресс)	Определение проблемных вопросов и путей их решения в туристской деятельности.	Конференции по информационным и коммуникационным технологиям. Экономическая конференция (круглый стол). Научно-практические конференции могут проводиться в рамках ярмарки, выставки, биржи, салона.	Периодически: <ul style="list-style-type: none"> ➢ ежегодно ➢ раз в 2-4 года 	Международная конференция по вопросам информационных и коммуникационных технологий в туризме (г. Инсбрук, Австрия)

Таблица 6. 2.4.2.

Классификация выставочных мероприятий

Признак классификации	Виды выставочных мероприятий
Цели проведения	Торговые Информационно-ознакомительные
Частота проведения	Периодические Ежегодные Сезонные
Характер предложения экспонатов	Универсальные Многоотраслевые Отраслевые Специализированные Комбинированные
Состав участников	Региональные Межрегиональные Национальные Международные

Классификация выставочных мероприятий дана только для их лучшего обзора и доказывает, что речь здесь не идет об однородной структуре. Каждая выставка, хотя она и может быть причислена к тому или иному виду, обладает, в конечном счете, своей индивидуальностью и характерными чертами, которые со временем могут видоизменяться.

В мире проводится достаточно много выставочных мероприятий, так или иначе связанных с туризмом. Важнейшими среди них являются выставки в Брюсселе (1,2 млн. посетителей), Милане и Вене (около 0,5 млн.), Шарлеруа (400 тыс.), «Всемирная неделя туризма и путешествий» в Париже (около 200 тыс.), «Фигур» в Мадриде (250 тыс.). Приведенный перечень далеко не полон. Можно было бы добавить известные специализированные салоны, например «Боут-шоу» в Лондоне, водных видов спорта в Париже и Дюссельдорфе, а также отделы по туризму на универсальных ярмарках, например Базельской (650 тыс. посетителей). С каждым годом набирает обороты и приобретает популярность выставка «Путешествия и туризм» в Москве (МПТ). Особо следует выделить **международные туристские биржи**. Это **выставочные мероприятия**, на которых наряду с **рекламой** туризма проводится активная **работа по установлению контактов и заключению сделок** между производителями туристских услуг (гостиницами, транспортными предприятиями) и их продавцами (турфирмами). Такими биржами обычно открывается или завершается период активной рекламы туров, объявленных на следующий год. Крупнейшими международными туристскими биржами считаются «ITB» (Берлин), «London Travel Market» (Лондон) и др.

Для того, чтобы сделать участие в выставке (ярмарке) более эффективным средством маркетинговых коммуникаций, туристская

фирма должна с особой тщательностью планировать свою работу в выставочных мероприятиях.

* * *

Процесс участия туристской фирмы в работе выставок можно условно подразделить на ряд взаимосвязанных и взаимообусловленных этапов:

- 1) Определение целей участия фирмы в выставочных мероприятиях
- 2) Выбор конкретной выставки, в работе которой будет участвовать фирма.
- 3) Подготовительно-организационный период.
- 4) Работа в ходе функционирования выставки.
- 5) Анализ итогов участия фирмы в работе выставки.

Принятие принципиального решения об участии в выставочных мероприятиях уже само по себе свидетельствует о достижении туристской фирмой определенного уровня в своей деятельности. Это связано прежде всего с тем, что выставка является местом демонстрации передового опыта. Она вряд ли поможет фирме, предлагающей устаревшие туристские продукты невысокого качества. В то же время участие в работе выставки требует вложения значительных средств, что может позволить себе далеко не каждое туристское предприятие.

Выставочная деятельность должна быть **четко определена необходимостью достижения основных маркетинговых целей** туристского предприятия. В качестве таковых могут быть: представление фирмы и ее продуктов, изучение рынков сбыта, поиск новых рынков, расширение числа клиентов, внедрение нового продукта на рынок, определение возможного спроса на новый продукт, поиск новых деловых партнеров, изучение предложения конкурентов, позиционирование своих продуктов относительно услуг конкурентов, формирование благоприятного имиджа фирмы, непосредственный сбыт продуктов и заключение контрактов.

Для достижения желаемого результата необходимо параллельно с определением целей **установить и параметры каждой** из них в отдельности, а именно:

- **содержание цели** (например, простое ознакомление или непосредственное заключение контракта);
- **масштабы цели** (желаемая степень ее реализации, например, увеличение контактов с новыми посетителями на 25 % по сравнению с предыдущим участием);
- **продолжительность ее действия** (период времени, в течение которого цель должна быть достигнута).

Подобное уточнение каждой цели помогает конкретизации средств их достижения, а также облегчает контроль результатов участия туристской фирмы в выставке.

Для достижения указанных и других возможных целей определяющим является **выбор конкретной выставки**, в работе которой будет участвовать туристская фирма. Сделать же этот выбор достаточно непросто хотя бы потому, что ежегодно проводится огромное количество выставочных мероприятий. Эффективному решению данного вопроса способствует тщательный **анализ** с точки зрения интересов и возможностей туристского предприятия следующих аспектов: время и место проведения выставки, авторитет выставки, численный и качественный состав участников и посетителей, уровень деловой активности (количество и общий объем заключенных контрактов) на последней выставке. При этом необходимо учитывать возможные умышленные и неумышленные искажения публикуемых данных, возможность предоставления выставочных площадей и услуг, условия участия в выставке, разработка чернового варианта сметы участия фирмы в выставке и изучение соответствия затрат возможностям фирмы, окончательное решение вопроса: участие в какой из выставок наиболее эффективно в достижении поставленных целей.

Следует отметить, что для турфирм возможны **различные способы участия в выставочных мероприятиях**. Предприятие может принимать участие в ярмарках и выставках и прочих подобных мероприятиях внутри страны, за рубежом в качестве самостоятельного экспонента или в рамках группового участия (например, коллективный национальный стенд). **От способа участия зависят методы подготовки, организации, бюджет расходов, а часто и конечный результат.**

Опыт свидетельствует, что на зарубежных выставках и ярмарках наиболее эффективна работа на коллективных национальных стендах, которые максимально привлекают потенциальных партнеров и клиентов. Рациональнее работать с организаторами единых экспозиций, которые берут на себя переговоры с организаторами, получение информационных материалов предварительных каталогов и т. д.

У большинства выставок минимальная площадь стенда составляет 9 — 12 кв. м, а для полноценной работы бывает достаточно и 6 кв. м, которые можно заказать только на коллективном стенде. При этом **фирма-консолидатор** берет на себя риск и затраты на организацию предоплаты выставочной площади, освобождая от этого **фирмы-экспоненты**. Немаловажно и то, что выставочная фирма занимается организацией подготовки работы своих экспонентов накануне выставки. Поэтому участники коллективного стенда не затрачивают дополнительных усилий на подготовительную работу.

Несмотря на серьезные преимущества *коллективного участия* в выставках, для конкретной туристской фирмы оно имеет *ряд отрицательных аспектов*, основными из которых являются:

- недостаточное проявление индивидуальности экспонента,
- ослабление чувства ответственности (недостаточная подготовка),
- расслабляющее воздействие на развитие инициатив по самостоятельному участию в будущем,
- недостаточное накопление организационного опыта по участию в выставочных мероприятиях.

Тем не менее, независимо от положительных и отрицательных моментов не подлежит сомнению *существенный вклад коллективных национальных стендов в продвижение национального туристского продукта и поднятие имиджа страны* (при условии их профессиональной организации).

После того как сделан выбор в пользу конкретной выставки, начинается *подготовительно-организационный период*. В первую очередь туристская фирма путем подачи соответствующей заявки информирует оргкомитет выставки о своем участии в ней. Параллельно с этим решается *ряд организационных вопросов*, таких как:

- разработка концепции и объема участия фирмы в работе выставки,
- составление перечня выставляемых продуктов,
- отбор и подготовка персонала (коммерческого, обслуживающего, стендистов, переводчиков),
- разработка планов коммерческой работы, рекламы и протокольных мероприятий,
- выбор возможного посредника (агента), оказывающего услуги в обеспечении участия в выставке,
- определение размеров необходимых выставочных площадей и объема различных материальных и финансовых ресурсов,
- подбор и изготовление рекламных и информационных материалов,
- разработка тематического плана экспозиции (выставочного стенда),
- заключение договора с оргкомитетом, передача ему плана выставочного стенда, а также заказа на необходимое оборудование и услуги.

После решения указанных вопросов становится возможной разработка окончательной сметы участия фирмы в выставке. В среднем расходы крупных фирм на участие в выставочных мероприятиях составляют 15 — 30 % всех средств, расходуемых на маркетинговые коммуникации. Типичная структура затрат на участие фирмы в выставке выглядит примерно следующим образом:

- арендная плата и монтаж экспозиции составляет 55 — 70 %, демонтаж экспозиции — 5 — 10%,

- расходы на рекламные и информационные материалы - 5 — 10 %, представительские расходы — 15 — 25 %.

На подготовительном этапе очень большое значение приобретает **реклама участия**, которая предусматривает:

- включение фирмы в официальный каталог выставки (ярмарки), для чего необходимо своевременно подать специальную заявку
- публикации в периодических изданиях, ориентированных на целевые группы посетителей⁴
- рассылку компаниям, в контактах с которыми заинтересована туристская фирма, факсов и писем с приглашением посетить стенд;
- хороший резонанс дает рассылка индивидуальных приглашений или именных пригласительных билетов партнерам и заинтересованным клиентам. Особую тщательность необходимо проявить в точном написании имен, титулов и адресов приглашаемых. Если в число гостей входят и официальные лица, целесообразно сопроводить приглашение отдельным письмом;
- очень ценятся входные пропуска, предоставляемые экспонентам администрацией выставки. Это объясняется не только тем, что получившие их освобождаются от платы за вход, но и тем, что соответствующий жест экспонента, приславшего пропуск, рассматривается гостями как проявление особого внимания к ним;
- не менее важно заранее спланировать проведение собственных презентаций, пресс-конференций, «круглых столов», включив их в программу параллельных мероприятий выставки;
- учитывая, что процедура подготовки к выставке занимает значительный период времени (от 20 до 52 недель), необходимо разработать график деятельности с четким определением сроков осуществления отдельных мероприятий.

После официального открытия выставки наступает самый **напряженный и ответственный этап — работа в ходе ее функционирования**. Особая роль в обеспечении успеха в выставочной деятельности принадлежит **стендистам** — сотрудникам, работающим в публичной зоне экспозиции, у стенда фирмы. Желательно, чтобы во время работы выставки на стенде присутствовал руководитель турфирмы. Если присутствие невозможно в течение всего рабочего дня, необходимо, чтобы на стенде было расписание, в какие дни и часы кто из руководителей будет на стенде.

Обычно заранее (за день-два) становится известно, что выставку посетят высокопоставленные гости, иностранные делегации, представители прессы или телевидения (об этом можно справиться в оргкомитете выставки). В таком случае присутствие руководителя на

стенде может способствовать заключению выгодных контрактов, освещению деятельности фирмы в прессе или на телевидении.

Руководитель не должен в присутствии посетителей распекать или давать «ценные указания» стендистам, недопустимо также проведение совещаний об улучшении работы на стенде в присутствии посетителей. Лучшее, что может сделать руководитель, — это наблюдать и делать правильные выводы: сколько действительно необходимо выставочной площади для выставок такого типа, какие услуги пользуются наибольшим спросом, как в следующий раз организовать работу на стенде, кто из специалистов наиболее подходит для работы во время выставки.

Кроме того, руководитель туристской фирмы может посетить другие выставочные стенды. Это поможет уловить тенденции в развитии конъюнктуры рынка, оценить деятельность конкурентов, прояснить собственную позицию и позицию фирмы.

После завершения выставки, демонтажа экспозиции в обязательном порядке должен быть сделан **анализ итогов участия фирмы в выставке**.

Итоги выставки можно условно подразделить на две группы:

1) организационные, 2) коммерческие.

При подведении **организационных итогов** большую помощь может оказать журнал, который велся во время подготовки и работы выставки. Существенно помогут ответы всех участвовавших в подготовке и проведении выставки на вопросы:

- Удачно ли было выбрано место для стенда?
- Была ли удачной планировка стенда?
- Соответствовала ли площадь стенда количеству экспонатов и поставленным задачам?
- Какие неудобства они испытывали во время работы?
- Что необходимо было заказать в оргкомитете из дополнительных услуг и оборудования?
- Без каких услуг и оборудования можно было бы обойтись?

Перечень таких вопросов можно продолжить в зависимости от специфики выставки, целей участия в ней, особенностей предлагаемых продуктов и т. д.

Коммерческие итоги касаются объективных показателей (количество посетителей, которые осмотрели экспозицию фирмы, анализ контактов, объем заключенных контрактов, количество розданных рекламных и информационных материалов и т. д.).

Анализ контактов включает в себя:

- классификацию и оценку соглашений, которые были подписаны,

- проверку статуса посетителей на предмет финансовой платежеспособности,
- разработку мероприятий по активизации работ туристского предприятия для выполнения полученных заказов в установленные сроки,
- своевременную подготовку и рассылку каталогов и других рекламно-информационных материалов (соответственно принятым обязательствам),
- немедленное предоставление дополнительной информации о предприятии и его продукции (по запросам заинтересованных лиц и организаций).

Участие в выставочно-ярмарочных мероприятиях является для туристского предприятия своего рода *инвестицией*, поэтому возникает потребность в *сравнении затрат* на участие в такого рода мероприятиях с *полученными результатами*. Задача довольно сложная, так как количественно выразить все результаты от участия предприятия в выставке-ярмарке невозможно.

Основными элементами контроля, на которых должна основываться оценка эффективности участия туристского предприятия в выставочно-ярмарочных мероприятиях, являются:

- сметные и реальные затраты на участие,
- затраты на рекламу и пропаганду, а также вызванный ими резонанс (как он проявляется в реакции посетителей),
- впечатление, создаваемое стендом, и соответствующий отклик о стендах конкурентов, которые принимали участие в выставке-ярмарке,
- предложения и наблюдение рыночных тенденций,
- эффективность работы персонала на стенде,
- оценка состава посетителей стенда,
- заказы, которые были получены в результате работы стенда, их сравнение с ожидаемыми результатами.

Изучение организационных и коммерческих итогов позволяет сделать определенные *выводы в отношении эффективности инвестиций*, полученных участием в выставке.

К сожалению, не существует метода измерения результатов, который распространялся бы на все случаи участия и к тому же пользовался бы всеобщим признанием. Ответы на все эти вопросы может дать лишь *определение степени достижения каждой цели участия в отдельности*.

Одной из наиболее распространенных *ошибок подведения итогов* участия в выставке является то, что выводы экспонентами делаются сразу же после закрытия экспозиции. Тем самым

игнорируется возможность заключения так называемых послевыставочных соглашений. Выставка «живет» еще много месяцев после своего закрытия, в течение которых какой-либо изначально кажущийся незначительным контакт может развиваться в широкомасштабные коммерческие отношения, и наоборот.

Неудовлетворительная степень достижения целей должна быть не поводом для разочарования, а стартовой площадкой для углубленного изучения вызвавших ее причин и условий.

3. Личные продажи в маркетинге туристского предприятия и выявление потребностей клиентов

Личная (персональная) продажа, предполагающая индивидуальное общение работника туристского предприятия с клиентами, широко распространена в туризме. В контакте с клиентами в роли продавцов выступают практически все сотрудники фирмы. Средствами такого общения являются беседы по телефону, послания по почте и личное общение с клиентами. Абстрактность туристских услуг, сложность их восприятия предъявляют особые требования к персоналу. Сотрудники туристского предприятия должны вызывать доверие, уметь убеждать и квалифицированно консультировать потребителей.

Значение личной продажи трудно переоценить при решении таких **задач, как формирование предпочтения и убеждения клиентуры, побуждение к приобретению туристского продукта**. Она используется при необходимости непосредственного воздействия на целевую аудиторию, установления с ней тесных отношений и побуждения к определенным действиям.

Личная продажа может рассматриваться **в двух аспектах**. С одной стороны, она используется **для налаживания планируемых взаимоотношений с потребителями**. С другой - это **непосредственное осуществление сбытовых операций**. Последний подход позволяет рассматривать личную продажу как **одну из форм прямого сбыта** туристского продукта (директ-маркетинг). Если свести личную продажу к ее простейшему выражению, станет ясно, что речь всегда идет о ситуации, в которой присутствуют две стороны: тот, кто предлагает услугу, и тот, кто предположительно испытывает в ней потребность. Сам же акт продажи, следовательно, может быть выражен в категориях теории коммуникации (*рис. 6.3.1.*).

Коммуникационные особенности личной продажи состоят в следующем:

- в отличие от других элементов маркетинговых коммуникаций личная продажа предполагает **непосредственный, прямой характер взаимоотношений продавца и покупателя;**

- наличие двусторонней связи, диалоговый режим обучения позволяют **гибко реагировать на запросы клиента**, оперативно вносить коррективы в характер и содержание коммуникаций;
- личностный характер персональной продажи позволяет **установить долговременные отношения между продавцом и покупателем**, которые могут принимать различные формы (от формальных до дружеских) в зависимости от индивидуальных особенностей клиента;

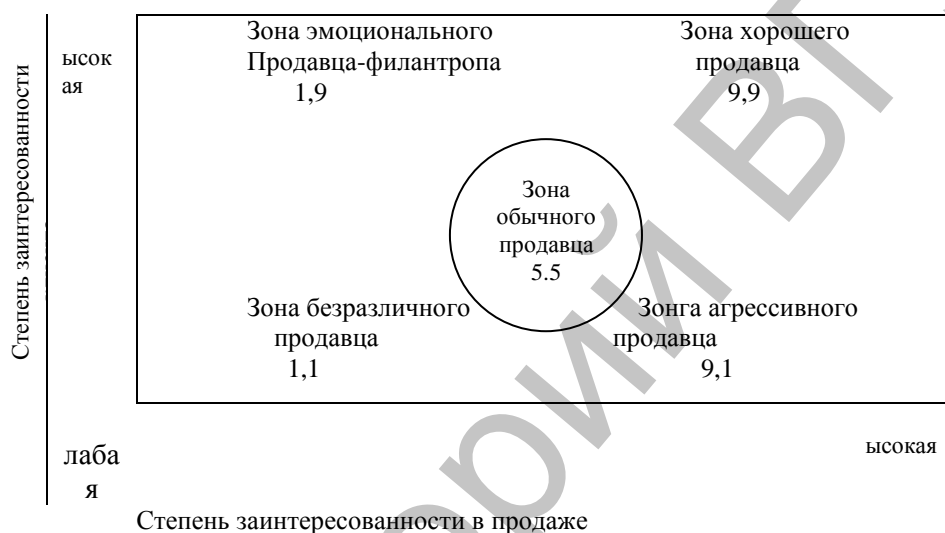


Рис. 6. 3.2. Типовые характеристики продавца

- сам процесс личной продажи **заставляет потенциального покупателя чувствовать себя в определенной степени обязанным** за то, что с ним провели коммерческую беседу. Он испытывает сильную потребность прислушаться и определенным образом отреагировать на предложение, даже если вся его реакция будет заключаться лишь в высказывании личной благодарности;
- благодаря наличию личного контакта с потенциальным покупателем **достигается стимулирование сбыта продуктов** с учетом индивидуальных особенностей клиента;
- личная продажа – единственный вид маркетинговых коммуникаций, **непосредственно заканчивающийся продажей** туристских услуг.

Личная продажа принимает **разнообразные формы**. Рассмотрение их **основывается на типологии продавцов**, предложенной Р. Блэйком и Дж. Мутоном. Она исходит из идеи, что любого продавца можно достаточно охарактеризовать по степени его заинтересованности в продаже и степени внимания к клиенту. Если отложить первый показатель на оси абсцисс, а второй – на оси ординат, получится типовая характеристика того или иного продавца (рис. 6.3.2.).

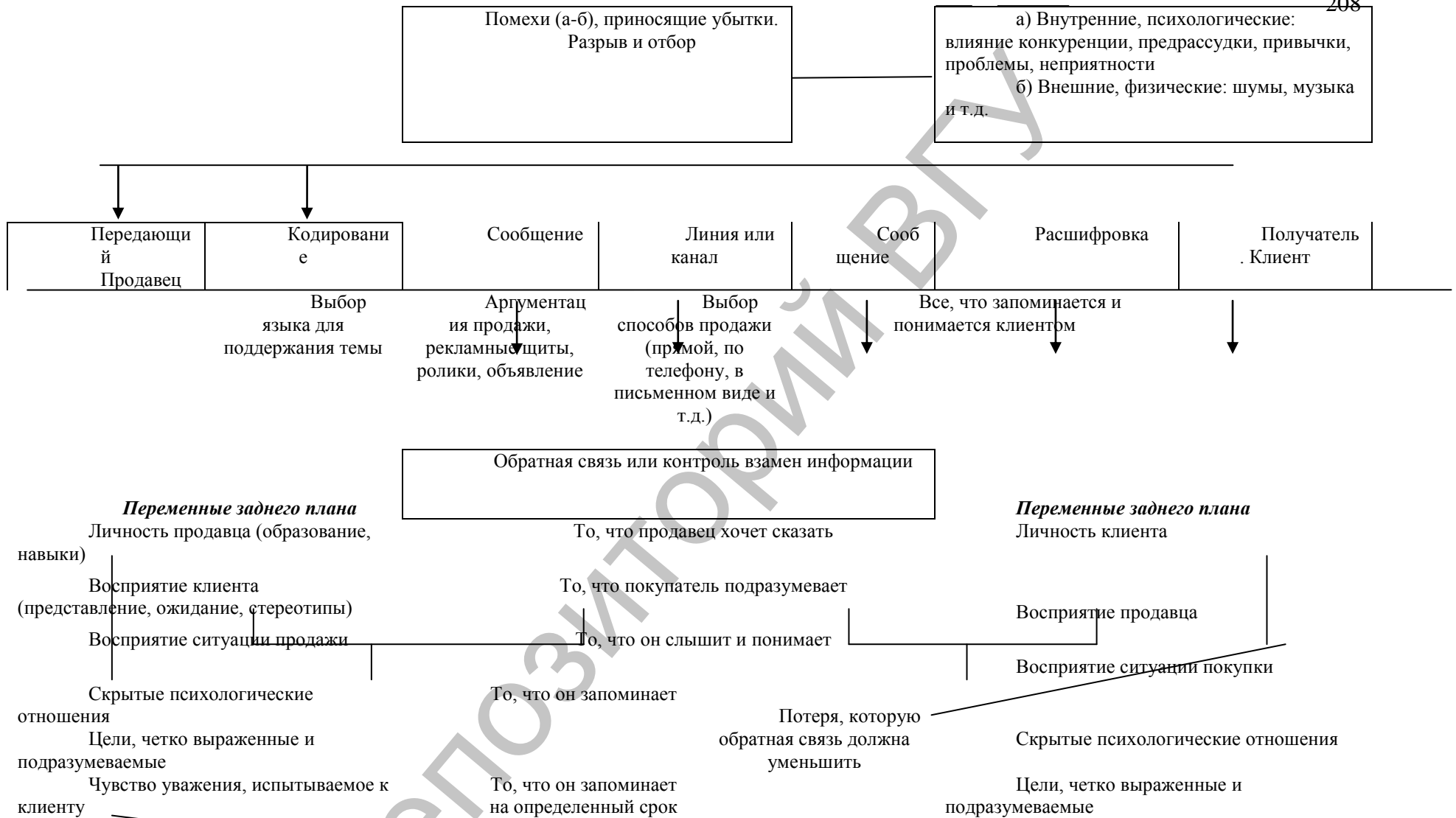


Рис.6.3.1. Личная продажа как элемент маркетинговых коммуникаций

Исходя из указанных характеристик, можно выделить несколько типов продавцов (рис. 6.3.3.).

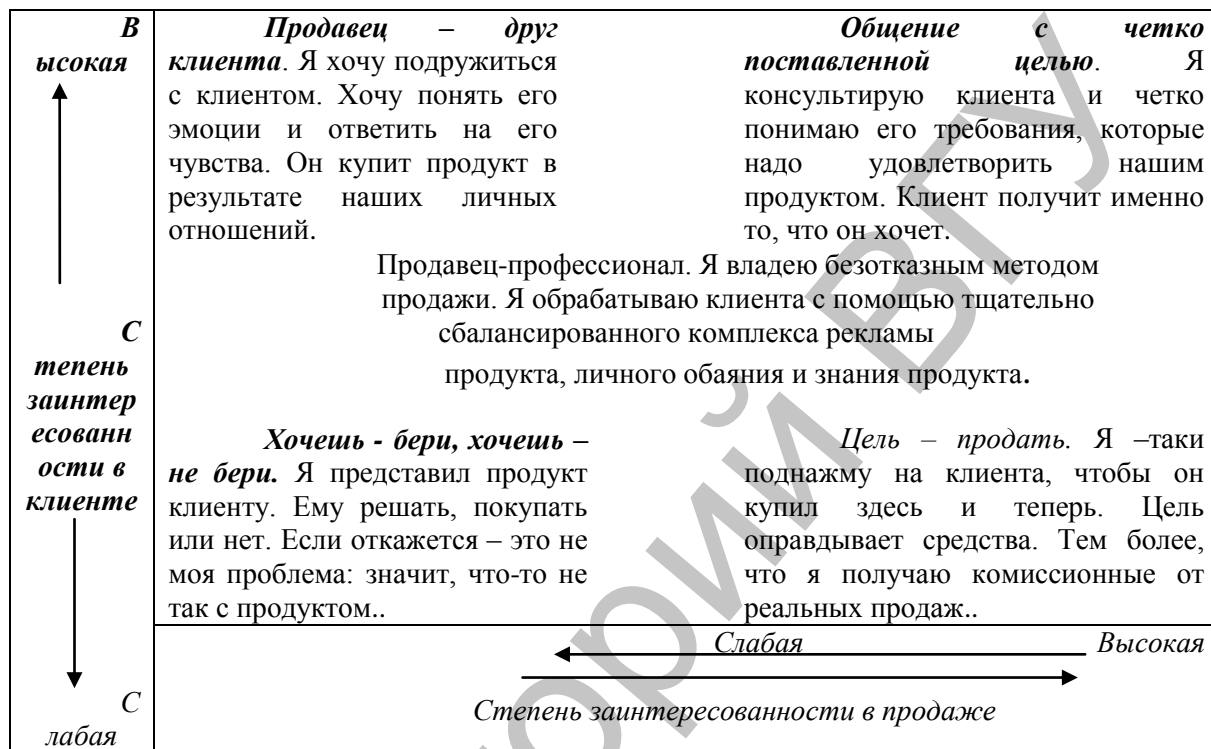


Рис.6.3.2. Типы продавцов

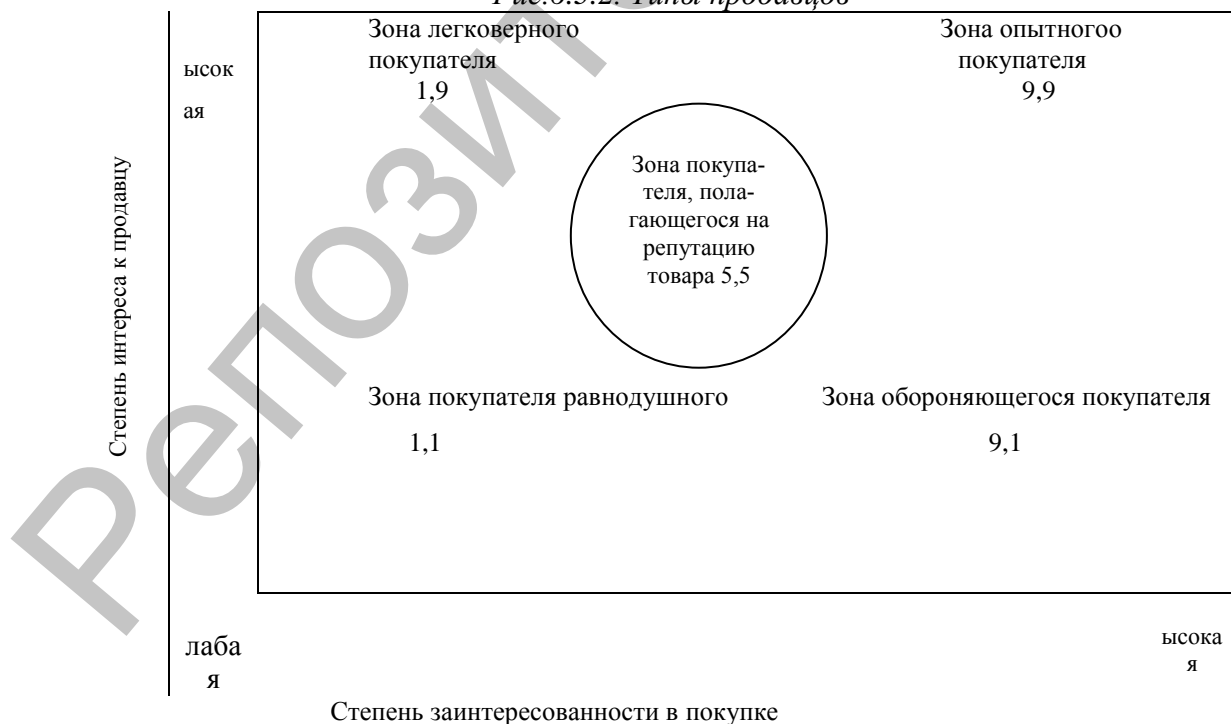


Рис.6.3.4. Типовые характеристики клиентов

Подобным образом может быть идентифицирован и клиент, но при этом на оси ординат откладывается степень интереса клиента к продавцу (рис. 6.3.4. и 6.3.5.).

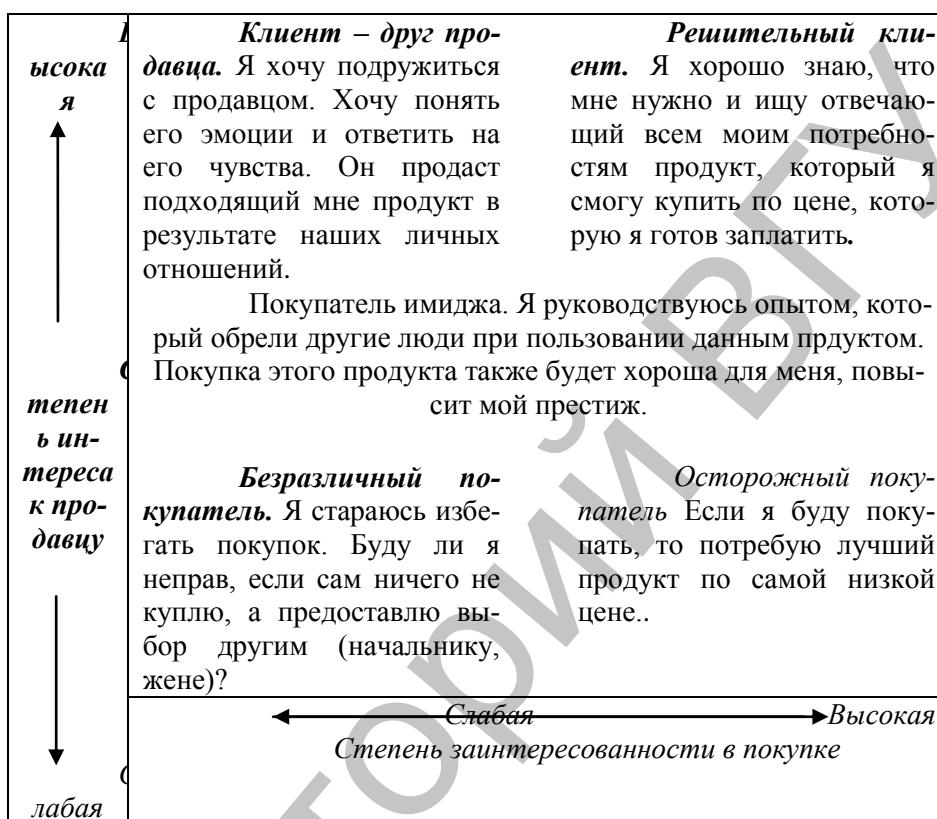


Рис.6.3.5. Типы клиентов

Процесс личной продажи достаточно сложен, так как в ходе ее необходимо:

- 3) **вести переговоры** (здесь требуется, прежде всего, умение убеждать, аргументировано отвечать на выдвигаемые возражения и искусно использовать выразительные средства в устной речи);
- 4) **установить отношение** (для этого необходимо знать, как принять клиента, завязать контакт, правильно подойти к делу, внимательно следить за развитием отношений завершить продажу именно в тот момент, когда это потребуется);
- 5) **удовлетворить потребность** (это означает уловить (понять) или найти побудительные мотивы клиента к покупке туристского продукта, т.е. найти ключевые аспекты интереса клиента, разделить его озабоченность, внимательно слушать жалобы или критику).

Группировка и колебания всех перечисленных элементов позволяют представить **процесс личной продажи как последовательность ряда классических стадий:** прием клиента и установление контакта, выявление потребностей клиента,

представление продукта, преодоление возможных возражений, осуществление продажи, последующий контакт с клиентами.

1) Выявление потребностей клиентов - это важная стадия в процессе личной продажи. Дело в том, что путь к продаже пролегает через **внимательное исследование потребностей клиента**. При этом следует учитывать чрезвычайно существенное с точки зрения маркетинга обстоятельство: **люди покупают пользу, а не свойства продукта**. Поэтому **основой личной продажи** должен являться не продукт и его характеристики, а **выгода для покупателя**. Чтобы этого достичь, необходимо изучать потребности клиента, что в свою очередь требует наличия у продавца особых психологических качеств. Речь идет не только о том, чтобы внимательно выслушать клиентов, выбрать манеру поведения и очертить круг вопросов, но также и о том, что следует попытаться ответить откровенностью на откровенность и **отказаться от стереотипов, чтобы понять другого**. Следует отметить, что существует **два важных аспекта** для правильного понимания клиентов продавцом: **поведение в межличностной ситуации, выслушивание**.

Различают **шесть типов поведения продавцов в межличностной ситуации**. Рассмотрим их подробнее.

Наиболее часто встречающийся тип поведения — **помощь и поддержка**. Подобным поведением сотрудник фирмы, занятый продажей, стремится успокоить и утешить клиента, помочь ему принять решение или поддержать его в ситуации предстоящего выбора. В процессе личной продажи такое поведение целесообразно использовать, чтобы ободрить колеблющегося клиента, утвердить его в собственном правильном выборе, рассеять сомнения или сломить последнее сопротивление.

Второй тип поведения продавца — это поведение **с позиции судьи**. Здесь продавец высказывает критическое замечание в адрес клиента или по поводу ситуации выбора и принятия им решения. Чаще всего поведение с позиций судьи принимает формы осуждения или несогласия. Следовательно, такое поведение продавца представляется скорее всего как запретное. На практике встречается довольно часто и обычно не порождает ничего кроме недоверия, подозрительности и глубоких разногласий, не способствует продолжению или просто сохранению отношений. Такой подход к личной продаже тормозит процесс выявления потребностей, потому что основывается на желании продавца проявить свое превосходство над клиентом.

Третий тип поведения — **вопросительное**. В этом случае продавец стремится к **углубленному анализу ситуации**. В процессе личной продажи его используют, чтобы подробно выяснить потребности клиента, получить представление о его намерениях,

мнениях, аргументах. Вопросительное поведение *требует особой деликатности*, иначе клиент может почувствовать себя подследственным, жертвой любопытства или бестактности.

Пояснительное поведение характеризуется тем, что продавец стремится разгадать или истолковать мотивы, поступки и жесты клиента и сделать на этой основе заключение о его личности или о ситуации в целом. В процессе личной продажи пояснительное поведение содержит опасность представить такую формулировку проблем или потребностей клиента, которая не совсем точно соответствует действительности. Пройдя мимо истинной потребности, можно поставить под серьезную угрозу продолжение контакта с клиентом. Он может почувствовать, что продавец неверно судит о его проблемах. Следовательно, такое поведение, в целом способствующее анализу потребностей клиента, следует *использовать с большой осторожностью* и, скорее всего, как продолжение поведения понимания и открытости.

Пятый тип - **поведение понимания**. Оно состоит в том, чтобы с глубоким вниманием слушать клиента с точки зрения как содержания высказываний, так и формы их выражения. Это позволяет клиенту почувствовать себя выслушанным, понятым и побуждает его высказывать свои мысли и дальше. В процессе личной продажи такое поведение, которым не всегда просто управлять, чрезвычайно полезно именно потому, что дает возможность клиенту высказаться, облегчает выявление истинных потребностей в атмосфере наибольшего согласия. Кроме того, оно предпочтительно при разногласиях или в случае претензий со стороны клиента, поскольку позволяет сосредоточиться на собеседнике и избежать втягивания в порочное поведение по типу «на агрессивную атаку — агрессивный ответ».

Наконец, возможен еще один тип поведения — **поведение отказа**. Это не что иное, как поведение бегства, к которому прибегает продавец, когда предмет разговора его не интересует, он стремится избежать ответственности или обойти какое-либо затруднение.

Обобщенная характеристика типов поведения, присущих им преимуществ и недостатков, а также возможных областей их применения представлена в *таблице 2.3.2*.

Важный элемент стадии выявления потребностей клиента — **выслушивание**. В самом деле, если важно иметь представление о потребностях клиента, чтобы обосновать аргументацию, то не менее важно уметь выслушать клиента. Неудачи при этом могут легко вылиться в поведение бегства, отказа и даже агрессии, о которых мы говорили выше. Выслушивание может проявляться в нескольких формах

Таблица 6.3.2.

Типы проведения в процессе личной продажи.

Поведение	Преимущества	Недостатки	Использование в акте продажи
Помощь и поддержка	Успокаивает клиента, утверждает его в выборе. Рассеивает сомнения и страхи. Заботится о постоянстве клиента.	Состояние зависимости может перейти в свою противоположность. Возможное последствие: уход клиента.	Создаёт атмосферу недоверчивости и подозрительности. Приемлемо лишь в отношении людей, поддающихся воздействию и зависимых от авторитета.
Позици и судьи	Может дать чувство уверенности и придать силы. Может положительно воздействовать на клиента.	Создаёт атмосферу недоверчивости и подозрительности. Приемлемо лишь в отношении людей, поддающихся воздействию и зависимых от авторитета.	Чтобы избежать проблем в целом, за исключением вопросов о цене.
Вопросительное	Усугубляет тему. Исследует потребности клиента.	Поведение может показаться забавным, инквизиторским, бестактным.	Чтобы прозондировать потребности клиента, обнаружить его проблемы.
Пояснительное	Истолковывает причины поведения. Анализирует сопротивление клиента.	Опасность заблуждения, возникающего вследствие разнообразной интерпретации.	Очень полезно, когда клиент сопротивляется, проявляет несогласие и т. д.
Пони-мающее	Позволяет другому почувствовать себя выслушанным. Облегчает появление подлинных потребностей	Не всегда легко использовать, когда клиент неразговорчив. Позволяет облегчить взаимное непонимание.	Позволяет облегчить взаимное непонимание.
Отказ	Чтобы избежать деликатной, затруднительной информации.	Стремление избежать ответственности, передать её кому-либо другому, уйти от ответа, который необходимо дать.	Чтобы избежать ответственности, передать её кому-либо другому.

Прежде всего, это то, что можно назвать **пассивным выслушиванием**. Его суть состоит в том, чтобы сказать клиенту: «Да, да, я вас слушаю», в то время как ему уделяется рассеянное внимание в ожидании, что он закончит свое длинное объяснение или бесконечную историю, которую он тысячу раз пересказал. Пассивное выслушивание может проявляться и в том, что продавец не перебивает клиента, но при этом думает не о том, что он говорит, а о том, что необходимо будет сказать после того, как тот закончит. Таким образом, речь здесь идет о формальном присутствии, а не об активном выслушивании. Такое поведение продавца может повлечь за собой досаду и

неудовлетворенность клиента. **Проективное выслушивание** является избирательным. В этом случае продавец наблюдает и обращает внимание на слова клиента как бы через отсутствующий фильтр. Наиболее часто он представляет собой «шкалу ценностей», формирующуюся под влиянием личности и интересов продавца. В этом случае он видит лишь то, что хочет или желает видеть. В ходе личной продажи примером проективного выслушивания будет, например, следующая фраза, сказанная клиенту: «Разве не важно во время отдыха иметь возможность совершить экскурсии?», несмотря на то, что продавец не знает клиента, а тот, возможно, не придает никакого значения данному аргументу. Наиболее характерные для проективного выслушивания фразы чаще всего формулируются в вопросительной форме: «Не думаете ли вы, что...?», «Не верно ли, что...?». Сама их постановка подразумевает ответ, игнорируя при этом внешний и внутренний мир и представления клиента.

И, наконец, наиболее приемлемой формой для личной продажи является **активное выслушивание**. Только в этом случае продавец уделяет действительное внимание клиенту и проникается системой его ценностей. Внимательно слушать другого, войти в настоящее общение с ним означает для продавца прежде всего постараться понять его своим сердцем и уже потом рассудком

Получив положительный заряд, клиент с пониманием принимает высказывания продавца в их различных и многообразных проявлениях, будь то чувства раздражения, нервозности, уныния или, наоборот, продуманные и упорядоченные мысли. Здесь важны чувства, которые сопутствуют поступкам, а не поступки сами по себе. В процессе активного выслушивания продавец внимательно слушает клиента, дает возможность ему выговориться и выбирает поведение понимания, о котором говорилось выше. При этом, применяя умение переформулировать мысли, он использует фразы типа: «Если я хорошо вас понял, вы хотите сказать, что...», «Итак, по вашему мнению...» или «Другими словами, вы полагаете...». Продавец задает прямые вопросы, такие как: «Что вы думаете о...?», «Какова ваша точка зрения относительно...?», или сочувственно спрашивает клиента о причинах его неудовольствия или жалобах и в конечном итоге позволяет ему больше говорить, чтобы лучше понять его потребности и мотивы.

Таким образом, искусство личной продажи полностью зависит от умения продавца установить связь с клиентом. А поскольку связь, подобно улице, имеет двустороннее движение, продажа — двусторонний туннель, который успешно преодолет тот, кто **умеет не только говорить, но и слушать**.

ТЕМА: 7. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА ТУРИСТСКОЙ ФИРМОЙ

1. Стиль руководства: сущность, цели, характеристика.

1.1. Стили управления и их характеристика.

1.2. Управленческая решетка.

1.3. Основные и вспомогательные типы управления.

1.4. Основные элементы управления.

2 Фирменный стиль, его элементы и носители. Товарный знак

1. Стиль руководства: сущность, цели, характеристика.

1.1. Стили управления и их характеристика

Руководство - это ключевая составная часть процесса построения эффективной организации. Стиль управления или руководства персоналом - важнейший фактор в менеджменте на туристском предприятии. От выбранного стиля управления зависит, насколько быстро, правильно и эффективно будут выполняться задачи, поставленные руководителем перед персоналом.

Стиль управления — это *совокупность приемов, манера поведения руководителя* по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата. Руководитель должен иметь:

- широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования,
- чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы,
- творческий подход и умение мотивировать себя и персонал, желание и способность сотрудничать,
- понимание результатов, умение планировать и выполнять планы,
- способность идти на риск,
- способность принимать решения,
- готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.

Для подавляющего большинства подчиненных при получении приказа от начальника огромное значение имеет то, как в каком тоне отдан приказ, как при этом вел себя начальник, учитывал ли при этом его, подчиненного, мнение, его профессиональный потенциал, возможности. В этом как раз и проявляется стиль руководства. Оптимального стиля не существует, а можно лишь говорить о ***правильном выборе одного из стилей применительно к конкретной производственной ситуации***

Изучению этого вопроса специалистами уделяется достаточно много внимания. Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен

К.Левиным, который выделял *авторитарный, демократический и анархический стили*.

Данный подход и положен автором в основу *классификации стилей руководства*.

Для *авторитарного (автократического) стиля* характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему. Этому стилю присущи *ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными*. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным. Он категоричен, часто резок с людьми, всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Для автократа характерны *догматизм и стереотипность мышления*. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. В этом случае вся власть сосредоточена в руках руководителя-автократа. Даже размещение людей в процессе проведения совещаний подчинено его идеологии — все постоянно должны быть на виду. Это создает напряженную обстановку, так как подчиненные в этом случае желали бы избежать тесного контакта с таким менеджером.

Руководитель становится автократом тогда, когда по своим качествам он ниже уровня людей, которыми руководит, или если у его подчиненных слишком низкая общая и профессиональная культура.

Этот стиль руководства *не стимулирует проявление инициативы* у подчиненных: она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение «неудобных» является целью его управленческой деятельности. В споре он часто произносит сакраментальную фразу: «Мы с тобой не сработаемся». В таких условиях, естественно, отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

Менеджер, использующий преимущественно *демократический стиль*, стремится как можно *больше вопросов решать коллегиально*, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными он предельно вежлив и доброжелателен, находится с ними в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Он требователен, но

справедлив. При таком стиле руководства в подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Руководитель-демократ избегает навязывания своей воли подчиненным. Он публично не демонстрирует своего превосходства над членами управляемого им коллектива, старается привлечь *своих подчиненных к выработке и принятию решений, поддерживает инициативу и самостоятельность*.

Руководитель с *либеральным (невмешательским) стилем* руководства практически *не вмешивается в деятельность коллектива*, а работникам предоставлены полная самостоятельность и возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Либералов отличает *безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления*.

1.2. Управленческая решетка

Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях (рис. 7.1.2.1.):

забота о производстве (ось X) — стремление к получению положительных производственных результатов;

забота о людях (ось Y) — стремление к достижению конечных результатов на основе уважения работников, симпатии друг к другу, взаимного понимания и поддержки. Руководитель создает благоприятные условия труда, ходатайствует о повышении зарплаты, премировании и т.п.

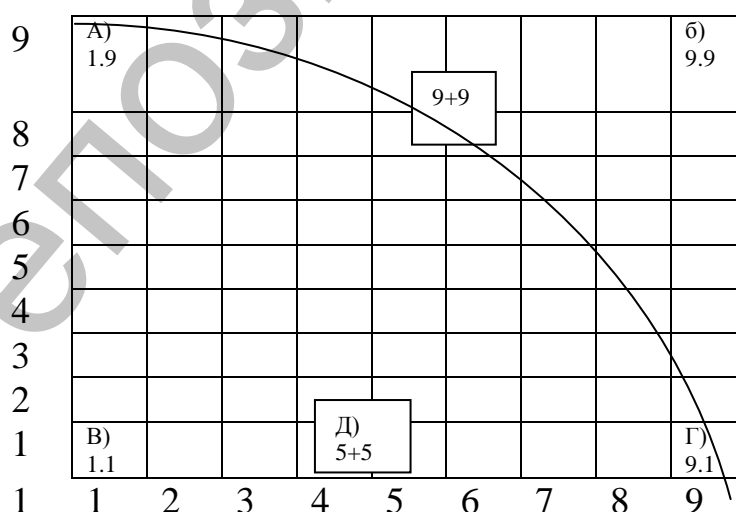


Рис. 7.1.2.1 Управленческая решетка

а) Управление с учетом интересов личности,

б) коллективное управление,

- в) «нищета» управления,
- г) режим подчинения руководителю,
- д) компромиссный менеджер.

Взаимосвязь двух измерений для определения типов управления схематически может быть представлена в виде таблицы с десятибалльной оценкой, в которой один балл — низкая, а девять баллов — высокая степень измерения. Другие показатели обозначают промежуточные степени того или иного измерения.

Конкретный тип руководства базируется на системе допущений в отношении использования менеджером власти и полномочий. Из всей **совокупности типов руководства можно выбрать пять основных:**

9.1 — максимальная забота об эффективности производства (девять баллов) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (один балл). Руководитель типа 9.1 отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать.

1.9 — минимальная забота о производстве (один балл) сочетается с максимальной заботой о людях (девять баллов). Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей.

1.1 — минимальная забота и о производстве, и о нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лишь минимальные усилия, требующиеся для того, чтобы сохранить свое место в организации.

5.5 — это теория руководителя с философией «золотой середины». В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных.

9.9 — высокий уровень заботы и о людях, и о производстве. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач.

В управленческой практике выделяются еще **три дополнительных типа управления**. Их рассматривают как сочетания описанных выше пяти «чистых» типов:

- **патернализм (материализм)** — сочетание высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, однако он носит не интеграционный, а дополняющий характер. Приоритет отдается исполнительности;
- **оппортунизм** — менеджеры приспособляются и переходят, если им это выгодно, на любой стиль. Руководство осуществляется в направлении личного выигрыша. Усилия менеджера направлены только на достижение личных целей;
- **фасадизм** (от слова «фасад») означает лицевую, фронтальную сторону здания. Управленческий фасад аналогичен (фронтальная

сторона может быть фальшивой, так как загораживает то, что в действительности находится за ней).

1.3. Основные и вспомогательные типы управления

Поскольку стиль работы, принятый руководителем, в каких-то ситуациях может быть постоянным, необходимо учитывать, что **при изменении ситуации возможны его адаптация и корректировка способа воздействия на подчиненных**. Большинство руководителей, помимо основной модели поведения, имеют и вспомогательную модель либо вообще несколько моделей.

Вспомогательная модель поведения руководителей требуется в том случае, если невозможно реализовать основной стиль руководства. Следовательно, вспомогательная модель управления — это такая манера поведения, **к которой прибегает менеджер в стрессовой или конфликтной ситуации** и выйти из которой традиционными средствами невозможно.

Связь между основными и вспомогательными моделями управления можно проследить на примере того, как руководитель справляется с «непослушным» работником. Сначала он пытается «вразумить» его по типу 9.9. Если это не срабатывает, руководитель занимает более жесткую позицию — 9.1. Наконец, если результат не достигнут, руководитель снимает свои претензии в духе 1.1.

1.4. Основные элементы управления

Характер управления во многом определяет успех или неудачу в деятельности организации. Хотя управление представляет собой сложный процесс, его можно описать, выделив **основные элементы**. К их числу относятся: инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешение конфликтных ситуаций, критический анализ.

Все шесть элементов имеют большое значение с точки зрения обеспечения эффективного управления, так как ни один из них не может компенсировать отсутствие или избыток любого другого.

Каждый элемент (поведенческое действие руководителя) играет определенную роль при описании **управления как процесса взаимодействия людей при решении различных вопросов деятельности организации**. Рассмотрим каждый из них в отдельности.

А) Инициативность проявляется во всех случаях, когда усилия руководителя направлены на конкретную деятельность или на то, чтобы начать работу, которой до сих пор не занимались, изменить направление и характер усилий подчиненных.

Б) Информированность позволяет руководителю получать доступ к фактам, данным или другим источникам информации. Одни руководители фактору информированности придают основное значение, а другие — второстепенное.

В) Защита своего мнения предполагает занятие определенной позиции. Один руководитель может иметь сильное убеждение, но опасается отстаивать ту или иную точку зрения, другой избегает отстаивать свои взгляды из-за отсутствия убеждений или их слабости, третий может смело принять ту или иную точку зрения, чтобы встать в оппозицию или получить какое-либо преимущество.

Г) Разрешение конфликтных ситуаций — в зависимости от способа их разрешения конфликты могут играть роль факторов, порождающих «разрушение» либо способствующих развитию творческих или консервативных начал. Руководитель, способный разрешить конфликтную ситуацию, вызывает уважение к себе, в противном же случае авторитет его у подчиненных падает.

Д) Принятие решений — эффективность управленческого труда зависит от типа управления через процессы принятия решений. Решение может приниматься руководителем единолично либо такое право предоставляется другим членам коллектива, т.е. осуществляется коллективная работа в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

Е) Критический анализ — это совокупность методов, приемов изучения (исследования) и решения проблем. Речь идет, прежде всего, о выявлении альтернативных возможностей повышения эффективности управленческого труда. Это изучение предшествующего опыта, критического анализа явлений и процессов. На основе анализа строится обратная связь в системе «руководитель — подчиненный».

2. **Фирменный стиль, его элементы и носители. Товарный знак**

"Фирменный стиль" - понятие, введенное теоретиками рекламы. За рубежом используются также термины "координация дизайна", "проектирование внешнего облика предприятия", "система идентификации".

Элементы фирменного стиля используют в практике рыночной экономики еще с древнейших времен. Эти элементы были вначале примитивны. Так, наиболее искусные ремесленники помечали свою продукцию личным (фирменным) клеймом. Покупатели, осведомленные о высокой профессиональной репутации этих ремесленников стремились приобрести товары с такими знаками.

Фирменный стиль (ФС) - это **совокупность приемов** (графических, цветовых, пластических, акустических, видео), которые обеспечи-

вают единство всем изделиям фирмы и рекламным мероприятиям, улучшают запоминаемость и восприятие покупателями, партнерами, независимыми наблюдателями не только товаров фирмы, но и всей ее деятельности. Фирменный стиль должен быть запоминающимся и легко узнаваемым.

Фирменный стиль - это индивидуальность фирмы, вынесенная на обозрение.

Фирменный стиль - это определенный "информационный носитель", так как компоненты фирменного стиля помогают потребителю находить ваш товар и ваши предложения, формируя у него положительное отношение к вашей фирме, которая позаботилась о нем, облегчив процесс отбора информации или товара.

Понятие фирменного стиля *тесно связано с понятием имиджа*, так как фирменный стиль - это как бы оболочка, которую наполняют конкретным содержанием. А эта, наполненная, оболочка плюс мероприятия по Public Relations (ПР) и создают *имидж фирмы*.

"Высокий" фирменный стиль косвенно подтверждает надежность фирмы, как бы гарантирует, что фирма соблюдает образцовый порядок в любой сфере деятельности.

Фирменный стиль должен способствовать формированию благоприятного имиджа компании, призван усиливать эффективность ее рекламных контактов с потребителями, способствовать росту репутации и известности компании на рынке, вызывать доверие партнеров.

Основные функции фирменного стиля:

- **Идентификация.** Фирменный стиль позволяет потребителю узнавать товар (компанию, услугу) по некоторым внешним признакам.
- **Доверие.** Если потребитель убедился в качестве одного вида продукции (услуг) компании, то это доверие будет в значительной степени распространяться и на всю остальную продукцию компании. Кроме того, наличие фирменного стиля само по себе вызывает доверие.
- **Реклама.** Наличие фирменного стиля значительно повышает эффективность рекламы и узнаваемость компании на рынке. Помимо этого, все объекты, содержащие элементы фирменного стиля фирмы, сами являются носителями рекламной информации.

Цель фирменного стиля - закрепить в сознании покупателей положительные эмоции, связанные с оценкой качества продукции, ее безупречности, высокого уровня обслуживания и обеспечить продукцию предприятия и само предприятие особой узнаваемостью. Таким образом, наличие фирменного стиля косвенно гарантирует высокое качество товаров и услуг, так как оно свидетельствует об уверенности его владельца в положительном впечатлении, которое он производит на потребителя.

Основными *элементами фирменного стиля* являются: фирменная шрифтовая надпись (логотип), фирменный блок, фирменный лозунг (слоган), фирменный цвет (цвета), фирменный комплект шрифтов, товарный знак, другие фирменные константы.

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. Приблизительно четыре товарных знака из каждых пяти регистрируются именно в форме логотипа.

ФИРМЕННЫЙ БЛОК представляет собой традиционное, часто употребляемое сочетание нескольких элементов фирменного стиля. Чаще всего это изобразительный ТЗ (товарная эмблема) и логотип.

Фирменный блок может также содержать полное официальное название фирмы, его почтовые и банковские реквизиты (например, на фирменных бланках). Иногда блок включает фирменный лозунг.

СЛОГАН (фирменный лозунг) представляет собой постоянно используемый фирменный оригинальный девиз. Некоторые слоганы регистрируются как товарные знаки.

ФИРМЕННЫЙ ЦВЕТ (цвета) также является важнейшим элементом ФС, одним из компонентов общего образа фирмы. Цвет делает элементы ФС более привлекательными, лучше запоминающимися, позволяющими оказать сильное эмоциональное воздействие. В качестве известного примера использования фирменных цветов можно назвать сеть ресторанов «Макдональдс» (красный и желтый).

Фирменный цвет может иметь правовую защиту в случае соответствующей регистрации товарного знака в этом цвете.

ФИРМЕННЫЙ КОМПЛЕКТ ШРИФТОВ может подчеркивать различные особенности образа марки, вносить свой вклад в формирование ФС. Шрифт может восприниматься как «мужественный» или «женственный», «легкий» или «тяжелый», «элегантный» или «грубый», «прочный», «деловой» и т. п. Задача разработчиков ФС — найти «свой» шрифт, который бы вписывался в образ марки. Существует множество типов шрифтов, которые условно делятся на большие группы: латинские, рубленые, наклонные, орнаментированные и др. Группы шрифтов включают большое количество гарнитур, отличающихся начертанием, шириной, насыщенностью и т. д. Наиболее популярными являются гарнитуры «Таймс», «Литературная», «Баскервиль» и др.

Другие фирменные константы. Некоторые элементы деятельности фирмы, в том числе в сфере коммуникаций, характеризующиеся постоянством, обязательным и долговременным характером использования, играют настолько важную роль в

формировании образа фирмы, что могут быть отнесены к элементам его ФС. К указанным константам могут относиться:

- различные эмблемы фирмы, не получившие в силу каких-либо причин 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 «Макдональдс», 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.

Дополнительные элементы: фирменный web-сайт, соответствующий стилю, фирменная стильная упаковка, фирменный бланк, конверт, дизайн визиток, схема верстки, корпоративный герой.

Основными носителями фирменного стиля туристского предприятия могут выступать *элементы делопроизводства* (фирменные бланки, конверты, папки-регистраторы, записные книжки, настольные ежедневники, блоки бумаг для записей и т. д.), *реклама в прессе, печатная реклама* (листовки, проспекты, буклеты, каталоги, информационные письма), *радио- и телереклама, рекламные сувениры, наружная реклама* (указатели, вывески, оформление офиса, фирменная одежда сотрудников, значки, нашивки, изображения на бортах транспортных средств фирмы и т. д.), *средства пропаганды* (пропагандистский проспект, оформление залов для пресс-конференций, вымпелы и т. д.), *выставочный стенд, документы и удостоверения* (пропуски, визитные карточки, удостоверения сотрудников, значки стендистов, пригласительные билеты и т. д.).

При формировании фирменного стиля целесообразно вначале выделить главное, создать определенный образ, а затем разрабатывать новые составляющие ФС и изготавливать те или иные его носители.

Для разработки, формирования и постоянного изготовления тех или иных носителей фирменного стиля целесообразно воспользоваться услугами рекламного агентства. Заранее выбрав и договорившись о долгосрочном сотрудничестве с одним из них, туристское предприятие будет избавлено от многих забот и обеспечит определенное единство в исполнении всех элементов и носителей фирменного стиля.

ТОВАРНЫЙ ЗНАК является центральным элементом фирменного стиля туристского предприятия.

Товарный знак (другие используемые названия: знак обслуживания, торговая марка, фирменный знак, англ. «trade mark») представляет собой зарегистрированные в установленном порядке изобразительные, словесные, объемные, звуковые обозначения или их комбинации, которые используются владельцем ТЗ для идентификации своих товаров. Исключительное право владельца на использование товарного знака обеспечивается правовой защитой со стороны государства.

Широкое применение товарного знака объясняется следующим. Полное наименование фирмы, зачастую длинное или схожее с наименованиями других предприятий, не совсем удобно для запоминания и оперативного использования на практике. Гораздо легче удержать в памяти условное обозначение предприятия в виде какого-либо удобно произносимого слова или выразительного графического символа. Признанный клиентами, утвердивший в общественном мнении свою высокую репутацию товарный знак уже сам по себе служит надежным гарантом и отличной рекламой той фирме, которой он принадлежит.

Товарные знаки относятся к так называемым **объектам интеллектуальной собственности, охраняются патентными законами** всех стран мира. Существуют определённые правила использования и требования к товарным знакам и к их функции. Не останавливаясь на особенностях патентного законодательства разных стран, отметим, что в государствах СНГ приняты законы, основанные на общих принципах. Важнейшим принципом является **исключительное право владельца товарного знака на его использование, а также право запрещать использование зарегистрированного товарного знака другим лицам.**

Право на товарный знак **охраняется государством и удостоверяется свидетельством.** Свидетельство удостоверяет приоритет товарного знака, исключительное право владельца на товарный знак и содержит его изображение. Регистрация товарного знака действует в течение десяти лет от даты подачи заявки. Для продления срока подается повторная заявка.

Законодательно введено исключительное право на применение товарного знака владельцем, который может запрещать его использование другими лицами. Если же кто-либо то ли в рекламных, то ли в других целях применил чужой товарный знак, на который выдано свидетельство, нарушитель закона привлекается к ответственности путем применения к нему определенных санкций:

- компенсация ущерба в полном объеме (в размере прибыли, полученной нарушителем, или упущенной возможности владельца);
- публикация за счет нарушителя решения суда для восстановления репутации владельца знака;
- уничтожение незаконной маркировки и т. д.;

Товарные знаки отличаются многочисленностью и многообразием. Выделяют следующие их *типы*:

- **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 сочетание 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. Их распространенность объясняется, прежде всего, высокой рекламопригодностью. Однако изобразительные знаки легче для восприятия и легко узнаваемы.

Следует учитывать, что в качестве товарного знака не могут быть зарегистрированы обозначения, противоречащие по своему содержанию общественным интересам, принципам гуманности и морали. Не регистрируются также обозначения, являющиеся ложными или способными ввести в заблуждение потребителя.

Не допускается регистрация товарных знаков, состоящих только из обозначений не имеющих признаков различия, представляющих собой государственные гербы, флаги, эмблемы; официальные названия государств, сокращенные или полные наименования международных межправительственных организаций; вошедших во всеобщее употребление как обозначение товаров определенного вида; являющихся общепринятыми символами и терминами; указывающих на вид, качество, свойства, назначение, ценность товаров, а также на место и время их производства и сбыта, а также официальные контрольные, гарантийные и проблемные клейма, печати, награды.

Такие обозначения могут быть включены как неохраняемые элементы в товарный знак, если на это дается согласие соответствующего компетентного органа или их владельца.

Не могут быть зарегистрированы в качестве товарных знаков обозначения, **тождественные, сходные** вплоть до их смешения:

- с товарными знаками, ранее зарегистрированными или заявленными на регистрацию на имя другого лица в отношении однородных товаров;
- с товарными знаками других лиц, охраняемыми в Республике Беларусь на основании международных соглашений;
- с фирменными наименованиями (или их частью), принадлежащими другим лицам, получившим право на эти наименования раньше поступления заявки на товарный знак в отношении однородных товаров;
- с наименованиями мест происхождения товаров, охраняемыми в республике, кроме случаев, когда они включены как неохраняемый элемент в товарный знак, регистрируемый на имя лица, имеющего право на использование такого наименования.

Не регистрируются в качестве товарных знаков обозначения, воспроизводящие:

- промышленные образцы, права на которые принадлежат в стране другим лицам;
- названия известных в стране произведений науки, литературы и искусства или цитаты из произведения искусства, или их фрагменты без согласия обладателя авторского права и соответствующего компетентного органа;
- фамилии, имена, псевдонимы и производные от них, портреты и факсимиле известных лиц без согласия таких лиц, их наследников или соответствующего компетентного органа.

Роль и значение товарного знака в формировании и поддержании фирменного стиля туристского предприятия обусловлены его **функциями: гарантией качества, индивидуализирующей, рекламной, охранной.**

Выполнение всех этих функций в их совокупности, а также каждой в отдельности повышает конкурентоспособность продуктов и облегчает их позиционирование на рынке. Так, по данным Международного правового исследовательского института имени Макса Планка 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.

Товарный знак как бы символизирует стабильность характеристик и свойств туристского продукта, уровня обслуживания клиентов. В этом проявляется так называемая **функция гарантии качества**. Как только нарушается связь товарного знака и качества услуг, знак превращается в средство, отталкивающее потребителей от предлагаемых фирмой туристских продуктов. Такое действие товарного знака может проявляться даже тогда, когда качество уже восстановлено. Завоевать добрую славу знака гораздо труднее, чем ее потерять. Вот почему

владельцу товарного знака необходимо постоянно заботиться о сохранении стабильно высоких качественных характеристик предлагаемых на рынок услуг.

Индивидуализирующая функция товарного знака заключается в выделении (идентификации) туристского продукта и фирмы на рынке. Для выполнения данной функции товарный знак должен отвечать следующим требованиям:

- **простота**, т. е. минимальное количество линий, отсутствие мелких, плохо различимых деталей и всего, что мешает быстрому и точному запоминанию;
- **индивидуальность**, которая должна обеспечить отличие и узнаваемость товарного знака;
- **привлекательность**, т.е. отсутствие отрицательных эмоций, вызванных товарным знаком.

Существенную роль призвана играть **рекламная функция** товарного знака. Для этого сам **товарный знак должен стать объектом рекламы**, т. е. использоваться во всех своих визуальных проявлениях: на вывесках, в газосветовой рекламе, сувенирах, печатных изданиях, оформлении выставочных и служебных помещений и т. д.

Охранная функция товарного знака определяется тем, что он регистрируется, юридически защищается и обладает свойством исключительной принадлежности владельцу.

Учитывая столь большое значение товарных знаков, к их разработке целесообразно привлекать высококвалифицированных специалистов. Как уберечь товарный знак от «девальвации», которая связана с неправильным его употреблением в рекламе, документации, публикациях и т. д.? На эту сторону вопроса обычно очень мало обращают внимание, поэтому мы специально остановимся на ней. При этом используем опыт работы с товарными знаками П. С. Завьялова и В. Е. Демидова и приведем их рекомендации:

- **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. Приняв однажды какой-нибудь способ выделения, его следует придерживаться потом постоянно и неукоснительно, требовать такого выделения от журналистов и издателей рекламных и иных текстов.
- **Первое употребление товарного знака** в любом тексте (объявлении, статье, пресс-релизе и т. д.) необходимо снабжать примечанием. Например, «Трэвел» или ТРЭВЕЛ — зарегистрированные товарные знаки туристской фирмы (пример условный). Понятно, что для этого товарный знак должен быть зарегистрирован, и этим

обстоятельством никак нельзя пренебречь. Если товарный знак зарегистрирован в нескольких начертаниях (например, стилизованном и обычном), то непосредственно в рекламе предпочтительнее использовать стилизованное обозначение как более заметное, образное и запоминающееся. Необходимо следить за точностью 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 (даже из самых лучших побуждений) употреблять товарный знак в рекламе таким образом, чтобы он обозначал что-либо иное, кроме того, что он прямо обозначает.

ТЕМА 8. ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГА НА ТУРИСТСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

1. Организация маркетинга на туристском предприятии.
2. Система маркетингового контроля.

Реализация концепции маркетинга на туристском предприятии требует создания соответствующей службы маркетинга. В организационной структуре туристских фирм **служба маркетинга является звеном, координирующим деятельность всех без исключения структурных подразделений.**

В зависимости от характера и масштабов деятельности туристского предприятия организация маркетинга может принимать различные варианты. Здесь не существует универсальной схемы.

Основными вариантами **организационных структур отдела маркетинга** на туристском предприятии могут быть функциональная организация, организация по продуктовому принципу, организация по региональному принципу.

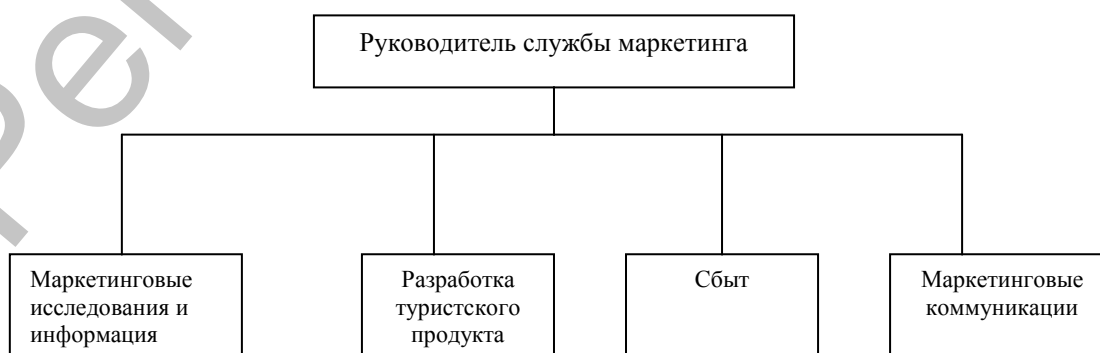


Рис. 8.1.1. Функциональная организация службы маркетинга

Функциональная организация службы маркетинга предполагает, что ответственность за выполнение каждой функциональной задачи возлагается на отдельное лицо или группу лиц (рис. 8.1.1.).

Схема, приведенная на рис.8.1.1., может варьировать в зависимости от индивидуальных особенностей каждой турфирмы. Она не исключает возможностей сосредоточения выполнения нескольких функций одним сотрудником. Все зависит от величины туристского предприятия и той роли, которую оно отводит той или иной функции маркетинга. Так, некоторые фирмы выделяют специальные подразделения по рекламе и организации общественного мнения.

Организация службы маркетинга по продуктовому принципу отличается от описанной выше структуры тем, что здесь особый упор делается на руководстве представлением отдельных видов туристских продуктов (рис. 8.1.2.). При этом по каждому туристскому продукту (группе продуктов) имеется свой управляющий с подразделением сотрудников, выполняющих функциональные задачи маркетинга по данному продукту.

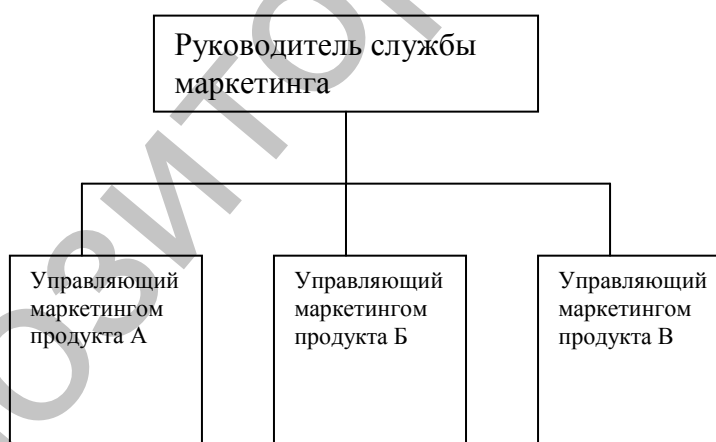


Рис. 8.1.2. Организация службы маркетинга по продуктовому принципу

Крупные турфирмы, имеющие разветвленную сбытовую сеть, часто используют **региональную организацию службы маркетинга**, придавая ей функциональную самостоятельность в зависимости от условий работы на отдельных национальных или региональных рынках.

Нужно учитывать, что не существует идеальной организационной структуры службы маркетинга, которая подходила бы для любых

условий. Каждой из приведенных форм организации службы маркетинга присущи как достоинства, так и недостатки (табл. 8.1.1.).

Таблица. 8.1.1.
Сильные и слабые стороны организационных структур службы маркетинга

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
Функциональная организация	
Простота правления Однозначное описание состава обязанностей каждого сотрудника Возможность функциональной специализации маркетологов как фактор роста их профессиональной квалификации Конкуренция между отдельными участниками как стимул роста эффективности работы	Снижение качества работы с расширением номенклатуры продуктов Отсутствие механизма поиска нетрадиционных видов и направлений деятельности фирмы Конкуренция между отдельными участниками, «местничество», борьба за частный интерес, а не за общий интерес фирмы
Организация по продуктовому типу	
Полный маркетинг каждого продукта Возможность изучения специфики потребностей и основных потребителей по каждому продукту	Широкий круг обязанностей одного сотрудника затрудняет рост квалификации Наличие многих дублирующих друг друга (в функциональном смысле) подразделений
Организация по региональному принципу	
Лучшая координация служб при выходе на рынок Возможность разработки комплексной программы выхода на рынок Более достоверный прогноз рынка с учётом его специфики	Сложная структура Низкая степень специализации работы отделов Дублирование функций Плохое знание номенклатуры продуктов Отсутствие гибкости

Рассмотренные нами возможные варианты организационных структур построения службы маркетинга носят достаточно упрощенный характер, без учета возможностей создания многочисленных гибридных структур. Вообще выбор организационной структуры, наиболее эффективной для конкретного вида деятельности, — работа, требующая умения, терпения и трезвого мышления. При их выборе нужно учитывать и то, что схемы, которые красиво выглядят на бумаге, отнюдь не являются гарантией эффективности на практике.

При организации маркетинговой структуры туристского предприятия необходимо соблюдение следующих **основных принципов ее построения**:

- 1) **Простота маркетинговой структуры.** Чем проще структура при прочих равных условиях, тем мобильнее управление ею и выше шансы на успех.
- 2) **Эффективная система связей между подразделениями.** Это обеспечивает четкую передачу информации и обратную связь.
- 3) **Малозвенность маркетинговой структуры.** Чем меньшим количеством звеньев характеризуется структура, тем более оперативной будет передача информации как сверху вниз, так и снизу вверх.

4) **Гибкость и приспособляемость.** Под влиянием быстрого изменения покупательского спроса, высоких темпов научно-технического прогресса, роста масштабов и усложнения сбыта, а также других факторов изменяются характер и направление целей предприятия, способы их достижения.

В силу этого маркетинговые структуры могут считаться **гибкими** только в том случае, если они **способны менять свои организационные формы при изменении стратегии предприятия.** Организационные перестройки могут быть быстрыми и без снижения эффективности работы предприятия, если способность к изменениям заложена в самой структуре. Для того чтобы маркетинговые структуры были гибкими, предприятия должны постоянно располагать текущей информацией о внутреннем состоянии дел и внешней среде, которая представлена демографическими, экономическими, природными, техническими, политическими и культурными факторами.

Правильный выбор организационной структуры службы маркетинга является лишь предпосылкой для ее эффективной работы. Необходимо **укомплектовать эту службу высококвалифицированными специалистами,** правильно распределить между ними обязанности, наделить их соответствующими правами, создать благоприятные условия для работы.

Руководители и ведущие специалисты маркетинговых служб должны удовлетворять общим требованиям, предъявляемым к кадрам управления (компетентность, способность управлять собой, умение решать проблемы, способность обучать подчиненных, формировать и развивать трудовой коллектив и др.). Кроме того, они должны удовлетворять ряду **специфических требований, определяемых особенностями работы в области маркетинга.** К числу таких требований относятся: системность знаний, эрудиция и кругозор, высокие аналитические способности, умение прогнозировать ситуацию и принимать эффективные решения, коммуникабельность, дипломатичность, умение гасить конфликты.

По мнению специалистов, **три четверти проблем маркетинга лежат в области психологии.** Поэтому в личностном плане специалисту по маркетингу должны быть присущи такие черты, как пунктуальность, широта души, высокая культура, жизнелюбие. (Иронизируя над такими высокими требованиями к маркетологам, отмечают, что они должны обладать широтой души голландца, культурой австрийца, жизнерадостностью швейцарца, манерой вождения автомобиля бельгийца и пунктуальностью немца). Современная концепция маркетинга взаимоотношений смещает **акцент в маркетинговой деятельности с технических аспектов** (манипулирование маркетинговыми средствами и инструментами) **на**

социальные, обусловленные взаимодействием с потребителями. Здесь рекламную роль играют сотрудники, взаимодействующие с потребителями. Они, по сути, являются маркетологами по совместительству. Можно сказать, что традиционным маркетингом на туристском предприятии должны заниматься специалисты маркетинговых служб, а маркетингом взаимодействия — маркетологи по совместительству

2. Система маркетингового контроля

Деятельность любого предприятия направлена на достижение стоящих перед ним целей. Эти цели являются исходным моментом при разработке планов и программ маркетинга, процесс выполнения которых должен обеспечить точное продвижение к намеченным рубежам. Оценка же степени выполнения намеченных целей и программ обеспечивается при помощи системы маркетингового контроля.

Контроль маркетинга — постоянная, систематическая и непредвзятая проверка и оценка положения и процессов в области маркетинга, другими словами — **сравнение норм и реального положения**. Процесс контроля обычно состоит **из четырех стадий**: 1) установление плановых величин и стандартов (цели и нормы), 2) выяснение реальных значений показателей, 3) сравнение, 4) анализ результатов сравнения.

Этапы процесса маркетингового контроля направлены на своевременное выявление всех проблем и отклонений от нормального продвижения к поставленным целям, а также на соответствующую корректировку деятельности предприятия, **чтобы имеющиеся проблемы не переросли в кризис**. В этом и состоит **сущность и назначение системы маркетингового контроля**. Конкретными же его **задачами и целями** могут быть:

- установление степени достижения цели (анализ отклонений),
- выяснение возможностей улучшения (обратная связь),
- проверка того, насколько приспособляемость предприятия к изменениям условий окружающей среды соответствует требуемой.

Система маркетингового контроля предполагает осуществление отдельных видов контроля (*табл. 8.2.1.*), предназначенных для наблюдения и оценки эффективности деятельности турфирмы, выявления всех недостатков и принятия соответствующих мер. **Контроль результатов** направлен на установление совпадения или несоответствия основных запланированных показателей реально достигнутым результатам по экономическим (сбыт, доля рынка) и неэкономическим (отношение потребителей) критериям.

Динамизм развития туристского рынка и производства туристских услуг, структурные изменения в экономике, новые общественные ориентиры, экологические аспекты — все эти и многие другие важные для туристского предприятия факторы могут и в реальной жизни уже приводят к отказу от ранее намеченных целей, смене модели развития, существенной корректировке ранее принятых планов, стратегий, программ. Поэтому каждая турфирма должна периодически проводить **стратегический контроль** маркетинга.

Таблица 8.2.1.
Система маркетингового контроля

<i>Вид контроля</i>	<i>Цель контроля</i>	<i>Содержание</i>
Контроль результатов: контроль за выполнением готовых планов	Проверить, были ли достигнуты запланированные результаты	Анализ объемов продаж Анализ рыночной доли Анализ отношения объема продаж и затрат на маркетинг Финансовый анализ Анализ мнений потребителей
Контроль прибыльности	Проверить, где туристское предприятие получает и теряет деньги	Определение прибыльности в разрезе туристских продуктов, отдельных рынков, сегментов, видов туризма, форм сбыта и т. д.
Контроль эффективности маркетинговых мероприятий	Оценить и повысить эффективность маркетинговой деятельности	Анализ эффективности рекламы, стимулирования сбыта, каналов сбыта продуктовой и ценовой стратегии и т. д.
Стратегический контроль	Проверить, наилучшим ли образом туристская фирма использует свои маркетинговые возможности	Ревизия маркетинга

У Ф. Котлера этот вид контроля назван **ревизией маркетинга**: «Ревизия маркетинга — 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». **Целью ревизии маркетинга**, таким образом, должно быть **обнаружение имеющихся проблем в организации маркетинговой деятельности и разработке соответствующих мероприятий по их преодолению**.

В рамках ревизии маркетинга проводится детальный анализ информационной базы планирования, контроль целей, стратегий и мероприятий маркетинга, контроль организационных процессов и структур.

Туристское предприятие может проводить ревизию маркетинга как собственными силами (*внутренний аудит*), так и привлекая для этой работы независимых экспертов (*внешний аудит*). У того и другого метода есть преимущества и недостатки.

При проведении ревизии собственными силами предприятие может решать все связанные с этой работой проблемы быстро и оперативно. Кроме того, внутренний аудит маркетинга обходится значительно дешевле, чем внешний. Для ревизоров-сотрудников предприятия может быть доступна вся без ограничения служебная информация, в том числе и конфиденциального характера.

Недостаток внутреннего аудита заключается в том, что далеко не во всех случаях возможна объективная и беспристрастная оценка положения дел на предприятии. Сотрудники адаптированы к внутренней среде и могут не обратить внимания на отдельные, даже существенные недостатки в маркетинговой деятельности (*эффект так называемой «фирменной слепоты»*). Привлечение к ревизии сторонних организаций или профессионалов-консультантов преодолевает этот недостаток внутреннего аудита и, кроме того, обеспечивает предприятию более глубокую проработку проблем, выход на объективные и беспристрастные результаты обследования маркетинговой деятельности и выработку эффективных рекомендаций по ее совершенствованию. Услуги внешних маркетинговых ревизоров могут обойтись предприятию значительно дороже внутреннего аудита, но дают гораздо больше шансов на улучшение всей производственно-коммерческой деятельности, снижение риска возникновения различных нежелательных ситуаций во внутренней и внешней среде предприятия. **Внешний аудит** маркетинга, как правило, отличается *комплексным подходом* экспертов-аналитиков *к выработке* более совершенной и актуализированной *стратегии маркетинга предприятия*, созданию условий для укрепления его позиций на рынке.

ТЕМА 9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ

1. *Экономическая эффективность менеджмента в туризме*
 - 1.1. *Понятие и сущность экономической эффективности менеджмента в туризме.*
 - 1.2. *Измерение экономической эффективности менеджмента туризма.*
 - 1.3. *Определение издержек, связанных с туризмом.*
2. *Социальная эффективность менеджмента туризма и формирование эффективной организационной структуры туризма.*
3. *Эффективность управленческих решений и эффективность управления персоналом.*

1. Экономическая эффективность менеджмента в туризме

1.1. Понятие и сущность экономической эффективности менеджмента в туризме

Рассматривая содержательную часть понятия **«эффективность менеджмента туризма»**, следует исходить из того, что туризм – это прежде всего важное социально-экономическое явление. Последствия его все более и более ощущает на себе как каждый житель, так и общество в целом. Таким образом, туризм — это такой вид деятельности, который непосредственно влияет на социальную, культурную, образовательную, экономическую сферы всех государств, а также на их международно-экономические отношения.

В силу **все возрастающего воздействия туризма на общество** возникает необходимость исследования его эффективности. Правильная **оценка эффективности менеджмента туризма** позволяет активно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития туристских фирм, устанавливать их размеры, отслеживать и корректировать неуправляемые явления и процессы, составлять прогнозы и планы развития этих фирм и их структурных подразделений.

Но следует иметь в виду, что механический перенос известных методик определения эффективности из других отраслей экономики не имеет смысла. Исходя из специфики туристской деятельности, нужно четко представлять, что надо измерять, чтобы вычислить ее эффективность. Ведь **эффект от туризма определяется либо количеством туристов-посетителей, либо объемом деятельности коммерческих туристских структур, производящих специфический туристский продукт (туристское предложение)**.

Поскольку туризм охватывает широкий диапазон видов деятельности и выходит за рамки традиционного представления о нем как о явлении, связанном только с отдыхом, то эффект от него должен рассматриваться с точки зрения **спроса особого типа потребителя**, а не с точки зрения предложения, что характерно, например, для промышленности, что более просто и менее трудоемко.

Тогда почему эффективность туризма так не определяется? Дело в том, что в других отраслях коммерческие предприятия занимаются производством товаров и услуг. Но **туризм нельзя сводить только к производству товаров (услуг)**, поскольку **этот вид деятельности определяется** не столько характером производимого товара (услуги), сколько **особенностями и количеством потребителей туристского продукта**. Это значит, что **эффект в туристской индустрии** зависит

от *конечного потребления* любого ее продукта, что в большей степени зависит *от типа потребителя* и в меньшей — от типа продукта.

Определив *потребителя туристского продукта* как *важнейший элемент эффективности*, имеем в виду то, что его деньги обмениваются на туристский товар или услугу, а это ведет к «туристским расходам». Любые расходы, в том числе и в туризме, прямо влияют на эффективность функционирования отрасли. В связи с этим *данные, относящиеся к туристским расходам, представляют собой главный компонент, положенный в основу управления туризмом*. Он используется для наблюдения и оценки воздействия туризма на национальную экономику и различные секторы туристской индустрии.

Как видим, эффективность менеджмента туризма охватывает различные сферы человеческой деятельности. В буквальном смысле эффективно вести дело означает действительно, результативно, производительно. *Эффективность* сродни целенаправленному воздействию, поэтому она *носит управленческий характер* и отражает степень достижения поставленных целей. Это значит, что эффективность следует понимать как *соотношение результата и целей либо результата и затрат на его получение*. На такой исходной позиции и основано понимание эффективности управления туризмом. Речь идет об эффективной работе всех подсистем, объединенных понятием «туризм», которую в рыночной экономике обеспечивает управляющая система. В связи с этим *под эффективностью менеджмента туризма следует понимать такое управление, которое обеспечит успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена* в этой отрасли. Эффективность управления туризмом рассматривается нами *в двух направлениях — экономическом и социальном*.

Суть управляющего воздействия в области *экономического управления туризмом* сводится к тому, чтобы *расходы от туристской деятельности привести к минимуму*. Как мы уже условились ранее, определение расходов тесно связано с определением потребления в туризме. В связи с этим *потребление в туризме определяется как стоимость товаров и услуг, необходимых для удовлетворения спроса туристов*. Таким образом, *туристские расходы* определяются как *общая сумма потребительских расходов туриста* при подготовке, в ходе его поездки и пребывания в месте назначения.

Чтобы более точно установить величину расходов на путешествия, совершаемые во время отпуска, определяем:

● **частоту поездок.** Она показывает, сколько путешествий предпринимает человек в среднем за определенный период времени:

Частота поездок определяется по формуле: $Ч_{п} = К * К_{п} / Ч_{в}$, где:

$Ч_{п}$ — частота поездок,

$К_{п}$ — количество поездок,

$Ч_{в}$ — период времени,

- **Интенсивность путешествий.** При определении этого показателя принимают во внимание не отдельного человека, а все население региона. Интенсивность путешествий показывает, какая часть людей, занятых в народном хозяйстве, совершила путешествия в течение года. Это отношение путешествующих к численности всего населения региона (например, республики), выраженное в процентах:

$И_{п} = К_{т} / Ч_{н} * 100$, где:

$И_{п}$ — интенсивность путешествий,

$К_{т}$ — количество туристов,

$Ч_{н}$ — численность населения,

Среднюю продолжительность поездок. Она рассчитывается путем деления общего количества ночевков на число поездок.

- Различные компоненты, составляющие **туристские расходы**, могут быть разделены на **три большие группы**:
- **Предварительные** расходы, необходимые для подготовки и осуществления поездки,
- Расходы, возникающие **во время путешествия** и в посещаемых туристами местах,
- Расходы, производимые **в стране выезда после возвращения** из заграничной поездки (например: проявление фотопленки, ремонт автомобиля, поврежденного во время путешествия и др.).

Как видно, туристские расходы включают в себя довольно много составляющих — от приобретения потребительских товаров и услуг, являющихся неотъемлемым элементом путешествий, до покупки товаров длительного пользования и подарков для родственников и знакомых.

* * *

Одним из важнейших этапов определения эффективности туризма является **экономический анализ всех статей туристских расходов**. Выявленные в процессе такого анализа отклонения в виде обратной информации поступают в систему управления туризмом для принятия соответствующих управленческих решений. Разбивка по статьям туристских расходов важна для измерения воздействия туризма на

экономику и отдельные ее секторы. В практике экономического управления туризмом выделяется *семь таких статей расходов*:

а) Комплексные поездки, пакеты услуг на отдых и комплексные туры. Комплексный тур включает в себя ряд туристских продуктов, приобретаемых посетителем в качестве единого пакета. Так как существует много разновидностей комплексных туров, необходимо определить элементы туристского пакета каждого посетителя. Некоторые типичные туры включают в себя только такие факторы, как транспорт и размещение, в другие же входят еще и питание, экскурсии и даже сувениры. Именно поэтому и необходимо производить разбивку комплексных расходов каждого посетителя на составные части, а затем подсчитать эти слагаемые для всех посетителей.

б) Размещение туристов. Сюда входят следующие расходы:

- стоимость проживания в коллективных местах размещения (гостиницах, кемпингах, лагерях отдыха и т.п.);
- оплата за проживание в индивидуальных местах размещения,
- текущие расходы — государственные сборы, эксплуатационные расходы, ремонт и др.;
- расходы на таких объектах размещения, которые относятся к автофургонам или другим «домам на колесах», а также расходы, связанные со стоянками яхт и катеров у причалов;
- аренда автофургонов и «домов на колесах» (не самодвижущихся транспортных средств);
- стоимость размещения в общественных средствах транспорта в тех случаях, когда плата за размещение взимается отдельно от транспорта.

в) Питание и напитки. Это расходы:

- на питание и напитки, которые производятся в ресторанах, барах, кафе, в развлекательных заведениях;
- на питание и напитки, производимые в средствах размещения;
- на питание и напитки, производимые в средствах транспорта, в тех случаях, если они включены в проездной билет;
- на готовую пищу, сырые продукты питания и напитки, приобретаемые в розничной торговле.

г) Транспорт. Это все дорожные расходы, производимые во время путешествия:

- проезд из места жительства и обратно;
- поездки в границах мест назначения;
- экскурсии.

д) Рекреационные, культурные и спортивные виды деятельности. Данная статья расходов включает в себя стоимость

занятия этими видами деятельности, включая стоимость аренды или приобретения необходимого инвентаря и снаряжения.

е) Посещение магазинов. В эту группу входят расходы на товары (но не на услуги), приобретенные для целей личного потребления в пунктах розничной либо оптовой торговли.

ж) Прочие расходы. Сюда входят следующие расходы:

- сборы, связанные с обменом валюты;
- туристское страхование;
- расходы в области связи (телефонные и почтовые расходы);
- комиссионные и вознаграждения, которые выплачиваются коммерческим организациям за предоставление связанных с путешествием услуг;
- услуги личного характера — сауна, массаж, химчистка, услуги косметолога и т.п.

Приведенная классификация расходов в туризме необходима для выбора направлений, по которым следует строить модели экономического управления международным въездным и выездным, а также внутренним туризмом, определять предложение и измерять экономическую эффективность туризма. Рассмотрим эти аспекты более подробно.

1.2. Измерение экономической эффективности менеджмента туризма

Международные въездные посетители для каждой страны являются благом, поскольку они стимулируют развитие национальной и местной экономики, обеспечивают приток иностранной валюты и помогают финансировать строительство объектов, которыми могут пользоваться все граждане. Именно измерение расходов въездных туристов позволит оценить экономическое воздействие туризма на национальном и местном уровне. Не менее важно изучение доходов страны от внутреннего и выездного туризма.

Максимальное увеличение вклада туризма в общее экономическое благосостояние граждан является важной стратегической целью как развитых, так и развивающихся стран. С помощью менеджмента можно увеличить чистые экономические выгоды от туристской деятельности, т.е. обеспечить превышение экономических результатов над издержками, связанными с функционированием туризма.

Чтобы получить полную картину воздействия туризма на экономику страны, следует решить **четыре последовательные задачи**:

- измерить валовой вклад туризма в национальную экономику, т.е. узнать «валовые экономические выгоды» от него;

- определить валовые экономические издержки от туристской деятельности;
- установить чистый экономический вклад туризма в национальную экономику;
- выявить резервы, повышающие величину этого вклада.

Для решения названных задач необходимо определить **показатели, наиболее значимые для менеджмента:**

- **личные доходы граждан.** Туризм оказывает непосредственное воздействие на денежные доходы граждан, обеспечивая их занятость в фирмах, на предприятиях и в организациях. С этим понятием тесно связана занятость населения, выражающаяся количеством рабочих мест на полный или неполный рабочий день;
- **коммерческие доходы.** Это **валовые денежные поступления**, образующиеся благодаря расходам посетителей. Чистые доходы являются показателем жизнеспособности фирм, обслуживающих туристов. Они создают средства для капиталовложений и показывают эффективность обслуживания туристов той или иной фирмой;

Таблица 9.1.2.1.

Оценка экономической эффективности туризма

<i>Виды расходов</i>	<i>Расходы посетителей</i>	<i>Доходы предприятия</i>	<i>Образумый фонд</i>	<i>Занятость населения</i>	<i>Государственные доходы</i>
Комплексные поездки					
Размещение					
Питание и напитки					
Транспорт					
Рекреация и т. д.					
Посещение магазинов					
Прочие расходы					
Итого					

- **государственные доходы.** Это поступления в государственную казну, образующиеся в результате туристской деятельности. Сюда входят налоги и сборы. Кроме того, в ряде стран есть государственные объекты, которые непосредственно обслуживают туристов. Это места размещения туристов, развлекательные заведения и даже магазины. Поступления от продажи товаров и услуг на этих объектах считаются государственными доходами;
- **валовой внутренний продукт (ВВП)** формируется и от туристской деятельности внутри страны. Можно рассчитать долю поступлений от туризма в ВВП;

- **поступления чистой иностранной валюты.**

. В конечном результате имеющиеся данные об экономической эффективности туризма можно свести в таблице 9.1.2.1.

1.3. Определение издержек, связанных с туризмом

Туристские издержки можно определить как **выраженные в денежной форме затраты живого и овеществленного труда по доведению туристского продукта до потребителя и удовлетворению его спроса.** В условиях нехватки ресурсов измерение экономической эффективности туризма без подсчета соответствующих издержек связано с большим риском и, по существу, невозможно. Более того, такой подход может нанести серьезный ущерб окружающей среде, резко повысить стоимость общественных служб, обеспечивающих туристов, а также значительно снизить качество жизни местных жителей.

Издержки такого вида деятельности, как туризм, **классифицируются по двум направлениям:**

О - прямые издержки - покрываются лицами (фирмами), производящими туристский продукт и пользующимися достопримечательностями туристского региона,

Q - косвенные издержки - компенсируются другими лицами и организациями, т.е. потребителями туристского продукта (например, издержки по эксплуатации автомагистрали турист перекладывает на других лиц без какой-либо компенсации).

Правительственные издержки на обслуживание и развитие туризма называются **бюджетными.** В нашем случае косвенные издержки, связанные со строительством и эксплуатацией дороги, а также с организацией работы милиции, обеспечивающей безопасность движения, несет правительство, которое перекладывает стоимость этих расходов на своих граждан, взимая с них налоги.

Существуют и иные, связанные с туризмом, **косвенные издержки,** которые несет уже не правительство, а **сами жители этого региона.** Государство, например, никак не решает проблему, связанную с повышением интенсивности движения в период наплыва туристов в разгар сезона, и местные жители будут тратить больше времени на поездки на работу и обратно, для совершения покупок и т.д. Но такой вид издержек измерить практически невозможно.

Экономическое управление в отношении **оптимизации туристских издержек** сводится к **определению их видов и источников образования,** чтобы в последующем найти наиболее эффективные управляющие воздействия по их разумному сокращению.

Беспредельное же их сокращение приводит к снижению качественных параметров развития туризма, а соответственно, и к уменьшению эффективности управленческой деятельности.

В процессе менеджмента следует изучить то, какие из всех издержек наиболее сильно коррелируют с эффективностью туристской деятельности. Вполне возможно, что некоторые статьи издержек для какой-то категории туристов будут отсутствовать. Например, посетители какой-либо страны не создадут издержек в области регулирования охоты и рыболовства или лесного хозяйства. В связи с этим подсчет бюджетных издержек, связанных с туризмом, предполагает определение доли всех категорий этих издержек, которые приходятся на посетителей.

После определения *валовых экономических выгод для страны* (личных доходов, занятости, коммерческих доходов и их поступлений в государственную казну) необходимо произвести примерную оценку чистого дохода от отдельных типов посетителей.

2. Социальная эффективность менеджмента туризма и формирование эффективной организационной структуры туризма

Если экономическую эффективность можно выразить количественно — оценить ее в денежном выражении, то *систему общих и частных показателей социального плана* измерить очень сложно или же просто невозможно. Речь идет прежде всего об удовлетворенности работников и способности их адаптации к условиям внутренней и внешней среды. Таким образом фирма достигает своей цели за счет эффективного использования трудового потенциала своих сотрудников посредством интеграции деятельности, морали, социального климата, повышения взаимного доверия между ними и т.д. Эти и многие другие компоненты социальной эффективности изучаются в других курсах.

Применительно к менеджменту туризма целесообразно рассмотреть *два аспекта*. Поскольку большая часть требований к социальной эффективности связана с *системой управления трудовыми ресурсами*, то *главная задача менеджмента* состоит в том, чтобы *создать эффективную туристскую структуру*, позволяющую обеспечить комфортные условия труда и повысить уровень жизни своего персонала за счет его профессионального развития и управления его деловой карьерой.

Рассмотрим *формирование эффективной организационной структуры туризма*.

Как известно, весь управленческий процесс протекает в рамках определенной организационной структуры (движение информации и принятие управленческих решений). В связи с этим формирование эффективной организационной структуры мы рассматриваем *с двух позиций*:

- определение параметров эффективности организационной структуры управления туризмом в целом,
- определение эффективности принимаемых в ней управленческих решений.

Для определения *слагаемых эффективности организационной структуры* можно использовать *ряд коэффициентов*:

- *коэффициент звенности*:

$$K_{зв} = \Pi_{звф} / \Pi_{зво}, \text{ где:}$$

$\Pi_{звф}$ — количество звеньев существующей оргструктуры,

$\Pi_{зво}$ — оптимальное количество звеньев оргструктуры,

- *коэффициент территориальной концентрации*:

$$K_{тк} = \Pi_{прф} / \Pi, \text{ где:}$$

$\Pi_{прф}$ — количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности нашей организации,

Π — площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа,

- *коэффициент эффективности организационной структуры управления*:

$$K_э = R_n / Z_y, \text{ где:}$$

R_n — конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления,

Z_y — затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

Следует иметь в виду, что поиск взаимосвязей организационной структуры управления с результатами управленческой деятельности весьма затруднен. В преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность организационной структуры оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

Эффективность управления \mathcal{E}_y выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления $\mathcal{E}_{ку}$ к эффективности создания туристского продукта в целом $\mathcal{E}_п$.

$$\mathcal{E}_y = \mathcal{E}_{ку} / \mathcal{E}_п$$

Показатель $\mathcal{E}_{ку}$ исчисляется делением затрат на управление A_y , на совокупную стоимость основных и оборотных фондов D и выражается в *затратах на управление на единицу стоимости фондов*:

$$\mathcal{E}_{\text{кy}} = (A_y/D)$$

Величина $\mathcal{E}_{\text{п}}$ определяется делением объема условно чистой продукции $V_{\text{чп}}$ на численность промышленно-производственного персонала $C_{\text{т}}$ и выражается количеством произведенной продукции на человека, или:

$$\mathcal{E}_{\text{п}} = V_{\text{чп}} / C_{\text{т}}$$

Для определения *эффективности управления* наилучшим является *интегрированный показатель $K_{\text{эфy}}$* .

$$K_{\text{эфy}} = 1 - Q_y L_{\text{чп}} / F_{\text{т}} E_{\text{оф}}, \text{ где:}$$

$K_{\text{эфy}}$ - коэффициент эффективности управления,

Q_y - затраты на управление, приходящиеся на одного управленческого работника;

$L_{\text{чп}}$ - удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;

$F_{\text{т}}$ - фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего);

$E_{\text{оф}}$ — фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

Вся работа в этом направлении сводится к тому, чтобы при проектировании либо *совершенствовании организационной структуры* учесть количественные показатели ее развития, а также требования, предъявляемые к ней. Эти *требования* можно сформулировать следующим образом:

- устранение дублирования и параллелизма в работе,
- укрупнение фирм и предприятий и разграничение зон их деятельности,
- специализация и унификация функций управления по уровням и организационно-хозяйственным звеньям,
- сокращение и удешевление управленческого аппарата,
- экономичность, устойчивость, гибкость и надежность организационной структуры.

Учет названных требований позволит спроектировать эффективную структуру управления туризмом, результирующим фактором которой является *оптимальное управленческое решение*.

3. Эффективность управленческих решений и эффективность управления персоналом

Любое управленческое решение имеет смысл лишь в том случае, если оно эффективно. Однако следует иметь в виду, что на эффективность решений оказывают влияние как *объективные - так и субъективные факторы*. В связи с этим можно выделить сильно- и слабоструктурированные решения. При принятии сильно

структурированных решений можно пользоваться методами количественного анализа и электронной обработки данных.

Применение экономико-математических методов (ЭММ) в решении управленческих проблем в качестве **критерия выбора** позволяет использовать **целевую функцию**, которую обычно надо **максимизировать или минимизировать**. Такой подход к принятию решения называют **оптимизационным**. **Максимизировать** можно прибыль, доходы, производительность труда, а **минимизировать** — издержки, время перерывов, непроизводительные потери и т.п. Оптимальное решение принимается в результате сравнения количественного значения целевой функции по всем возможным вариантам, т.е. **эффективным будет такое решение, которое обеспечивает наиболее желательное (максимум или минимум) значение целевого критерия**.

Для оценки вариантов слабоструктурированных решений применяют **систему взвешенных критериев**. Допустим, имеем несколько туристских фирм, изъявивших желание работать с нами в качестве турпосредников. Но каждая из них предлагает свои условия сотрудничества. Нужно определиться, с кем работать. Для этого производится **сравнительный анализ всех предлагаемых вариантов** с ориентацией на **более значимые для нас критерии**. Это могут быть стоимость, имидж фирмы-посредника, условия скидок и льгот, качественные параметры, географическое положение и др. Названные параметры имеют неодинаковую значимость, поэтому вводят **коэффициенты их весомости**. **Сравнительная оценка каждой фирмы** по каждому критерию определяется **умножением оценки эксперта на коэффициент весомости фактора**. Например, по параметру «цена» - весомость фактора равна 9, экспертная оценка — 8, в итоге получается 72. Аналогичные расчеты проводим по каждому фактору и каждой фирме и в итоге получим **суммарные взвешенные оценки**. Однако к полученным количественным оценкам нужно подходить очень осторожно по причине высокой их субъективности. В связи с этим, чтобы выбрать лучшую альтернативу, следует руководствоваться определенными правилами (принципами).

После завершения процедуры выбора решений производится **разносторонняя оценка возможных последствий их реализации**. Она должна охватывать экономическую, социальную, политическую и организационную сферы жизни предприятия.

Эффективность управления персоналом связана с жесткой конкуренцией на туристском рынке, обуславливающей поиск способов

повышения внутренней эффективности фирм. Предпринимать какие-либо шаги в этом направлении при отсутствии *научно-обоснованной теории эффективного управления персоналом невозможно*. Эффективное управление персоналом направлено на *повышение качественного и количественного уровня выполнения работы руководителем или специалистом*, что в конечном итоге обеспечивает *конкурентоспособность туристского предприятия на рынке труда*. Конкурентоспособность в данном случае представляется как *совокупность условий, предоставляемых персоналу, и положительно отличающих какую-либо фирму* от аналогичных предприятий.

В качестве *показателей, оценивающих положение фирмы на рынке труда*, могут быть использованы следующие:

1) *уровень удовлетворенности работников своим предприятием:*

$$K_{\text{тк}} = K_{\text{в}} / P_{\text{сч}} * 100, \text{ где:}$$

$K_{\text{тк}}$ — коэффициент текучести кадров,

$K_{\text{в}}$ — численность уволившихся работников,

$P_{\text{сч}}$ — среднесписочная численность работников.

При помощи данного показателя можно ориентировочно определить, насколько удовлетворен спрос, предъявляемый работником к предприятию, т.е. насколько конкурентоспособно предприятие на рынке труда с позиций удовлетворения потребностей персонала.

2) Важным показателем, характеризующим эффективность кадрового менеджмента, являются *средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника:*

$$C_{\text{н}} = Z_{\text{о}} / K_{\text{к}}, \text{ где:}$$

$C_{\text{н}}$ — средние издержки на отбор кандидата,

$Z_{\text{о}}$ — расходы на отбор персонала,

$K_{\text{к}}$ — количество отобранных кандидатов,

а также расчет средних затрат на обучение одного работника:

$$C_{\text{о}} = \Pi_{\text{о}} / K_{\text{о}}, \text{ где:}$$

$C_{\text{о}}$ — средние затраты на обучение одного работника,

$\Pi_{\text{о}}$ — общая стоимость обучения,

$K_{\text{о}}$ — количество человек, прошедших обучение.

3) *Уровень укомплектованности кадрами:*

$$Y_{\text{к}} = \mathbf{Ч}_{\text{ф}} / \mathbf{Ч}_{\text{шт}}, \text{ где:}$$

$Y_{\text{к}}$ — уровень укомплектованности кадрами,

$\mathbf{Ч}_{\text{ф}}$ — численность фактическая,

$\mathbf{Ч}_{\text{шт}}$ — численность по штатному расписанию.

Рассмотрение данного показателя в динамике позволяет определить не только популярность фирмы на рынке труда, но и степень развития кадровой политики в ней — в частности, эффективность процедур набора персонала.

4) Комплексным показателем, характеризующим влияние условий труда на его результативность, является **интенсивность труда**, которая выражается **отношением производительных затрат к продолжительности рабочего времени**:

$I_T = Z_T / P_v$, где:

I_T — интенсивность труда,

Z_T — количество затраченного труда,

P_v — рабочее время.

Этот показатель отражает величину трудовых затрат, расходуемых на производство и реализацию туристского продукта в единицу рабочего времени. Интенсивность труда связана с его производительностью, так как повышение производительности труда означает уменьшение трудовых затрат на единицу продукции.

5) **Средняя заработная плата**. Величина этого показателя рассматривается **в динамике**. Сравниваются темпы роста средней зарплаты на предприятии с темпами роста средней заработной платы в регионе. Заработная плата как один из факторов удовлетворенности работника фирмой выделяется особо как в связи с ее стимулирующей ролью, так и в связи с инфляцией, нарастание которой не может не сказаться на ориентации работников.

б) **Качество трудовых ресурсов предприятия**. Оценка данного параметра ведется укрупнено, исходя из социально-демографической структуры трудового коллектива. В этом случае рассчитывают **трудоемкость работ по функции управления**:

$$T_n = \sum_{i=1}^k N_T * P_i \text{ где:}$$

T_n — трудоемкость работ по функции управления персоналом,

N_T — нормативная трудоемкость решения управленческой задачи,

P_i — повторяемость (объем) решения i -й задачи,

k — количество (состав) управленческих задач.

Численность персонала управления может быть аналитически обоснована, исходя из запроектированного состава и объема работ, либо укрупнено определена по нормативам численности и нормам управляемости. При этом следует учитывать тот факт, что наибольшую производительность обеспечивают работники определенной возрастной группы и поэтому трудовой потенциал фирмы в определенной степени зависит от того, каков удельный вес таких работников в общей их численности. На основании этих расчетов можно судить о том, насколько привлекательно предприятие для работников, обеспечивающих высокую производительность труда. С учетом этого **определение необходимой численности**, что прямо сказывается на эффективности управленческого труда, состоит, по существу, из **инвентаризации, рационализации и**

регламентации трудовых процессов по осуществлению управленческих функций. Отсюда следует, что эффективность деятельности фирмы в отношении менеджмента персоналом достигается:

- правильным выбором сотрудников (их профессиональной, духовной и физической пригодностью);
- сохранением заинтересованного в достижении целей предприятия штата сотрудников (низкой текучестью кадров);
- устраивающими всех методами оплаты и стимулирования труда и значимыми мероприятиями по социальной защите каждого члена трудового коллектива;
- привлечением сотрудников к управлению.

В последнем случае:

— до сведения каждого сотрудника должны быть доведены весь объем задач и ответственность за их исполнение, а не только отдельные их элементы;

— после того, как через определенное время составлен ясно сформулированный план, следует распределить разработанные задачи среди сотрудников в соответствии с их работоспособностью и способностями;

— задачи и компетенции должны передаваться на длительное время. Руководитель должен вмешиваться в обычную, общеизвестную работу только в исключительных случаях. При выполнении других задач он может контролировать их согласно совместно установленным срокам, а также контролировать ход их исполнения и наличие прогресса в работе. Такой стиль руководства способствует воспитанию сотрудников в духе доверия и готовности брать на себя ответственность за выполнение задания. Самые неблагоприятные моменты в процессе совместной деятельности — это те ситуации, когда руководитель не может контролировать свое настроение или выполняет работу, которая может быть выполнена другими сотрудниками;

— сотрудникам разрешается иногда допускать ошибки, на которых они в будущем будут учиться. Это обуславливает успешность функционирования системы контроля, которая собирает соответствующую информацию, перерабатывает ее и предоставляет в распоряжение ответственным лицам для определенных выводов;

— если это необходимо, шеф может и должен давать советы. Кроме того, все сотрудники должны постоянно получать информацию обо всех важнейших процессах на предприятии.

Все эти факторы служат достаточно мощным мотивирующим механизмом, так как позволяют каждому сотруднику определить свои возможности и потребности в направлении кадрового продвижения. Карьера работников предприятия должна рассматриваться как важнейший социально-экономический результат управления

персоналом. **Планирование карьеры сотрудников** наиболее **значимый структурный элемент в системе управления персоналом**, так как он включает в себя множество других элементов: это и отбор кадров, их профориентация и адаптация, расстановка на рабочих местах, а также обучение персонала, оценка его трудовой деятельности, а на ее основе — повышение или понижение в должности.

Список источников

Агамирова, Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: практикум / Е. В. Агамирова. - Москва: Дашков и К, 2006. - 173 с. - Библиогр.: с. 142-143. - ISBN 5-94798-605-1.

Аносов, А. М. Легко на сердце...: роль, значение и технология культурно-досугового (анимационного) сервиса в местах туристского размещения / А. М. Аносов; Аносов А. М. // Российское предпринимательство. - 2007. - N 2. - С. 173-176.

Артемова, Е. Н. Молодежный сегмент туристского рынка как объект маркетинговых исследований / Е. Н. Артемова, В. А. Козлова; Е. Н. Артемова, В. А. Козлова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2004. - N 4. - С. 37-49. - Библиогр.: с. 49 (6 назв.). - табл.

Ашинов, С. А. Механизмы продвижения регионального туристическо-курортного продукта на рынок / С. А. Ашинов, Ю. А. Акишина, В. В. Спивакова; Ашинов С. А., Акишина Ю. А., Спивакова В. В. // Актуальные проблемы современной науки. - 2004. - N 6. - С. 64-65.

Бирицкая, Н. М. Метод сравнительного анализа в управлении туризмом / Н. М. Бирицкая; Н. М. Бирицкая // Веснік Беларускага дзяржаўнага эканамічнага ўніверсітэта. - 2005. - N 3. - С. 42-46. - Библиогр.: с. 46 (3 назв.).

Бондаренко, В. А. Сценарные прогнозы развития туризма: маркетинговый аспект / В. А. Бондаренко; В. А. Бондаренко // Практический маркетинг. - 2006. - N 3. - С. 2-9.

Голова, О. Б. Менеджмент туризма: практический курс: учебно-методическое пособие / О. Б. Голова. - Москва: Финансы и статистика, 2007. - 222 с. - Библиогр.: с. 220-221. - ISBN 978-5-279-02886-3.

Демидчик, О. Маркетинг международного туризма в РБ / О. Демидчик; О. Демидчик // Теория и практика менеджмента и маркетинга: Матер. междунар. науч.-практ. конф., Минск, 26-28 мая 2003г./БГЭУ; Под ред. И.А.Акулича. - Мн., 2003. - С.110-111.

Дурович, А. П. Маркетинг в туризме: Учеб. пособие для студ. спец. "Экономика и управление соц.-культурной сферой" вузов / А. П. Дурович; А.П. Дурович. - 3-е изд., стер. - Мн.: Новое знание, 2003. - 496с. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 985-475-022-1.

Дурович, А. П. Реклама в туризме: Учеб. пособие для студ. спец. "Экономика и упр. соц.- культурной сферой" вузов / А. П. Дурович. - Мн.: БГЭУ, 2000. - 192с. - Библиогр.: с.189-191. - Глоссарий: с.180-188. - ISBN 985-426-604-4.

Ефремова, М. В. Эффективность коммуникационных процессов в сфере туризма (семантика, дефиниции в терминологическом аппарате) / М. В. Ефремова; М. Ефремова // Маркетинг. - 2004. - N 2. - С. 88-102. - Библиогр.: с. 101-102 (26 назв.). - Ил.: рис., табл.

Жукова, М. А. Индустрия туризма: менеджмент организации / М. А. Жукова; М.А.Жукова. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 200с.: ил. - Библиогр.: с.191-198. - ISBN 5-279-02632-8.

Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений, обуч. по спец. 230500 "Соц.-культурный сервис и туризм" / Н. А. Зайцева. - М.: Академия, 2003. - 224с. - (Высшее профессиональное образование). - Библиогр.: с.220-221. - ISBN 5-7695-1480-9.

Зорин, И.В. Экономические аспекты стимулирования деятельности отечественных производителей туристского продукта / И. В. Зорин // Теория и практика физической культуры. - 1999. - № 11. - С.52-55.

Кабушкин, Н. И. Менеджмент туризма: Учеб. пособие для студ. спец. "Экономика и управление соц.-культурной сферой" высш. учеб. заведений / Н. И. Кабушкин. - 2-е изд., перераб. - Мн.: Новое знание, 2001. - 432с. - ISBN 985-6516-34-X.

Калинина, И. "Туристский продукт": с чем его едят? / И. Калинина // Бюллетень нормативно-правовой информации. Юридический мир. - 2002. - № 30. - С. 26-33.

Квалификационные требования (профессиональные стандарты) к основным должностям работников туристской индустрии // Туризм. Экономика и учет. - 2000. - № 6. - С. 3-38.-Продолжение. Начало в N5.

Квартальнов, В. А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления: Монография / В. А. Квартальнов; Рос. междунар. академия туризма. - М.: Финансы и статистика, 1999. - 496с. - Библиогр.: с.485-487. - ISBN 5-279-01926-7.

Любушкин, Н. П. Анализ влияния "нетрадиционных" технологий в развитии городов: на примере туризма / Н. П. Любушкин, Н. Э. Бабичева; Н. П. Любушкин, Н. Э. Бабичева // Экономический анализ: теория и практика. - 2005. - № 8. - С. 4-10. - Библиогр.: с. 10 (5 назв.).

Менеджмент туризма. Основы менеджмента: Учебник для студ. вузов туристского профиля / Л. И. Лукичева, В. А. Квартальнов, В. А. Исаев и др.; Междунар. каф. ЮНЕСКО по культурному туризму. Российская междунар. академия туризма. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 352с.: ил. - Библиогр.: с.346-348. - ISBN 5-279-02447-3.

Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений туристского профиля / И. В. Зорин, Т. П. Каверина, В. А. Квартальнов и др.; Междунар. каф. ЮНЕСКО по культурному туризму. Рос. междунар. академия туризма. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 288с.: ил. - Библиогр.: с.283. - ISBN 5-279-02443-0.

Менеджмент туризма: Туризм как объект управления: Учебник для студ. вузов туристского профиля / Н. И. Волошин, Н. В. Исаева, Е. Н. Ильина и др.; Междунар. кафедра ЮНЕСКО по культурному туризму; Российская междунар. академия туризма. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 302 с.: ил. - (Менеджмент туризма). - Библиогр.: с.296-298. - ISBN 5-279-02448-1: 7830-00.

Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. для студ. высш. учеб. заведений, обучающихся по спец. "Социально-культурный сервис и туризм" / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва: Академия, 2007. - 288 с. - (Высшее профессиональное образование). - (Туризм). - Библиогр.: с. 285-286. - Терминолог. словарь: с. 181-193. - ISBN 978-5-7695-3909-1.

Новиков, В. С. Инновации в туризме: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений, обучающихся по спец. 100103 "Социально-культурный сервис и туризм" / В. С. Новиков. - Москва: Академия, 2007. - 208 с. - (Высшее профессиональное образование). - (Туризм). - Библиогр.: с. 201. - Словарь терминов: с. 193-200. - ISBN 978-5-7695-2966-5.

Ополченев, И. И. Маркетинг в туризме: обеспечение рыночной позиции: учеб. пособие / И. И. Ополченев. - Москва: Советский спорт, 2003. - 187 с. - Библиогр. в конце разд. - ISBN 5-85009-810-0: 7700-00.

Решетников, Д. Факторы формирования конкурентоспособного туристского комплекса Беларуси / Д. Решетников // Белорусский экономический журнал. - 2002. - № 2. - С.108-116.

Рукоосуева, И. Особенности применения маркетинга в туристском бизнесе // Маркетинг. - 2007. - N 4. - С.67-72.

Стригунова, Д. П. Соотношение понятий "услуга" и "обслуживание" в сфере туризма / Д. П. Стригунова; Д. П. Стригунова // Современное право. - 2005. - N 4. - С. 24-28.

Туризм и туристские ресурсы в Республике Беларусь: статистический сборник / [редкол.: Г. И. Гасюк (пред.) [и др.]]; М-во статистики и анализа РБ. - Минск: Министерство статистики и анализа РБ, 2007. - 90 с. - ISBN 978-985-6858-03-4.

Чичкина, С. Оптимизация управления в сфере делового туризма / С. Чичкина; Светлана Чичкина // Туризм: практика, проблемы, перспективы. - 2006. - N 12. - С. 5.

Чудновский, А. Д. Управление индустрией туризма: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, В. С. Сенин; Гос. ун-т управления, Ин-т туризма и развития рынка. - Изд. 3-е, стер. - Москва: КНОРУС, 2006. - 437 с. - Библиогр. в обл. ссылок и на с. 436-437. - Глоссарий: с. 426-435. - ISBN 5-85971-533-1.

Шишкоедова, Н. Н. Интернет-страница турфирмы / Н. Н. Шишкоедова; Н. Н. Шишкоедова // Учет в туристической деятельности. - 2004. - N 3. - С. 31-35.

Учебное издание

Шахнович Сергей Васильевич, Козлова Ангелина Борисовна,
Шахнович Елена Сергеевна
Учебное пособие

Корректор
Компьютерный дизайн Г. В. Разбоева

Подписано в печать.....2009 г. Формат 60 x 84 1/ 16. Бумага офсетная. Гарнитура
Таймс. Печать офсетная. Усл. Печ. Л. Уч. изд..Тираж _____ экз. заказ

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования
Лицензия ЛВ № 02330/ 0056790 от 01. 04. 2004.

Отпечатано на ризографе учреждения образования
«Витебский государственный университет им. П. М. Машерова»
210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.