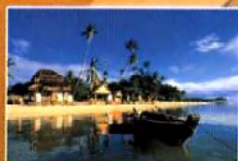


М. А. Жукова

МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИСТСКОМ БИЗНЕСЕ

учебное пособие



КНОРУС

М.А.Жукова

МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИСТСКОМ БИЗНЕСЕ

Издание второе, стереотипное

Допущено
Учебно-методическим объединением вузов России
в качестве **учебного пособия**
для студентов высших учебных заведений

УДК 379.85
ББК 65.433я73
Ж86

Рецензенты:

Р.М. Качалов, зав. лабораторией ЦЭМИ РАН, доктор экономических наук, профессор,

И.А. Рябова, ректор Московской академии туристского и гостинично-ресторанного бизнеса, доктор экономических наук, профессор

Жукова М.А.

Ж86 Менеджмент в туристском бизнесе : учебное пособие / М.А. Жукова. — 2-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2006. — 192 с.

ISBN 5-85971-451-3

Изучается теория и практика организации туристского бизнеса. Приведены примеры реальных ситуаций, в которых оказываются организации индустрии туризма. Рассматриваются вопросы достижения конкурентных преимуществ на рынке туризма, в частности проблемы управления брендом туристской организации, другие маркетинговые мероприятия. Большое внимание уделяется управлению персоналом туристской организации.

Для студентов, аспирантов, преподавателей вузов и слушателей системы послевузовского образования, а также для предпринимателей-практиков, работающих в туризме, и сотрудников туристских организаций.

УДК 379.85
ББК 65.433я73

ISBN 5-85971-451-3

© Жукова М.А., 2005, 2006
© КНОРУС, 2005, 2006

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. Индустрия туризма в современных условиях: состояние, проблемы и перспективы	
1.1. Индустрия туризма как отрасль национальной экономики	9
1.2. Современный туристский рынок и перспективы его развития	18
1.3. Особенности туристского рынка как рынка услуг	28
1.4. Факторы «наделенности» как основа развития национальной индустрии туризма	45
Контрольные вопросы	59
Глава 2. Управление организацией индустрии туризма путем достижения конкурентных преимуществ на рынке	
2.1. Концепция маркетинга в индустрии туризма и ее связь со стратегиями формирования конкурентных преимуществ организации	60
2.2. Управление брендом организации в составе маркетинговых мероприятий индустрии туризма	79
2.3. Принципы формирования конкурентоспособного бренда в индустрии туризма	90
2.4. Использование брендинга для продвижения туристских услуг и усиления конкурентоспособности организации	98
Контрольные вопросы	108
Глава 3. Развитие новых организационных форм управления в индустрии туризма	
3.1. Глобализация экономики и выбор новых организационных форм управления организациями индустрии туризма	110
3.2. Особенности интеграционных процессов в управлении организациями индустрии туризма	119
Контрольные вопросы	137
Глава 4. Управление персоналом в организациях индустрии туризма как средство достижения конкурентных преимуществ	
4.1. Роль персонала в улучшении качества туристских услуг	138
4.2. Взаимосвязь корпоративной культуры и конкурентоспособности организаций индустрии туризма	145
4.3. Особенности управления персоналом в организациях индустрии туризма разных стран	157
4.4. Формирование международных команд в организациях индустрии туризма	164
Контрольные вопросы	173
Приложение 1	175
Приложение 2	179
Глоссарий	181
Литература	190

ВВЕДЕНИЕ

Туризм в XXI в. стал социальным и политическим явлением, значительно влияющим на мировое устройство и экономику многих стран и целых регионов. Особенных успехов мировой туризм достиг за последние 30 лет, когда число международных туристов возросло в 3,8 раза, а валютные доходы от него увеличились в 25 раз. На сферу туризма приходится около 6% мирового валового национального продукта, 7% мировых инвестиций, каждое 16-е рабочее место, 12% мировых потребительских расходов. К числу стран, получающих внушительные суммы от налогообложения туристской деятельности, относятся США — 130 млрд дол., Япония — 70 млрд дол., Германия — 57 млрд дол.

Мировой опыт и практика экономической, социальной и политической стабильности развитых стран подтверждают факт, что географическое положение государства, его природно-климатические ресурсы и достопримечательности становятся всеобщим благом благодаря туризму. В принятом на Генеральной Ассамблее Всемирной туристской организации Глобальном этическом кодексе туризма дана справедливая рекомендация: «Туристская политика должна проводиться таким образом, чтобы она способствовала повышению уровня жизни населения посещаемых районов и отвечала их потребностям».

По прогнозу Всемирной туристской организации, до конца 2020 г. Россия войдет в 20 крупнейших стран по въезду туристов. Реформы государственного устройства постперестроечной России оказали существенное влияние на экономику страны. Введение института предпринимательства; упрощение туристских формальностей; значительное расширение круга лиц, потенциально способных выезжать за рубеж; введение политики валютного регулирования, позволяющей легитимное обращение и вывоз значительных валютных сумм; выделение устойчивой группы населения со средними и высокими доходами, достаточными для поездки за рубеж, — все это дало мощный толчок к генерации масштабных туристских потоков, которые вызвали перераспределение капиталов и приоритетов в этой сфере, оживление туристской отрасли, помогли создать тысячи организаций индустрии туризма и десятки тысяч рабочих мест.

Однако анализ состояния развития туристской индустрии России позволил выявить, что развитие туризма в России в настоящее время находится лишь на начальном этапе. По сравнению с другими странами туристская активность российских граждан остается на низком уровне в связи с низкой платежеспособностью (лишь 21% населения России путешествуют). Таким образом, туристские организации

работают в условиях жесткой конкурентной борьбы за клиента, которая в ряде случаев ведется с использованием недобросовестных методов. Особенно остро стоят проблемы высокого уровня конкуренции, отсутствия культуры корпоративных отношений и недостаточной проработанности законодательной базы.

Обострение конкурентной борьбы между организациями индустрии туризма приводит к тому, что перед ними встает проблема поиска таких методов формирования у организации конкурентных преимуществ по сравнению с другими организациями, которые позволили бы укрепить ее собственные позиции в конкурентной борьбе за клиента.

В настоящее время меняется само содержание понятия «конкурентоспособность» — односложное определение, связанное с ценовой политикой, уступает место комплексному, в рамках которого такие характеристики, как качество, имидж организации, наличие торговой марки, индивидуальный подход, профессионализм и уникальность, приобретают особую ценность.

Жесткая конкурентная борьба между организациями индустрии туризма приводит к появлению новых моделей организации и управления туристской деятельностью компаний, учитывающих процессы глобализации и интеграции бизнеса, что связано со стремлением получения преимуществ в проведении маркетинговых исследований, снабжении, производстве, продвижении, распределении и сбыте услуг, в повышении профессионализма персонала, в уменьшении различного рода рисков.

Борьба за выживание и расширение бизнеса становится повседневной заботой для многих объектов инфраструктуры туризма. Для этого организациям необходимы денежные средства, получение которых возможно с помощью привлечения клиентов, развития их лояльности и стимулирования расходов на приобретение ими туристских услуг. В будущем организации индустрии туризма все больше будут ориентироваться на привлечение повторных клиентов и стимулирование дополнительных расходов с их стороны.

Удовлетворение меняющихся потребностей клиентов и стимулирование их повторных обращений — важнейшие направления в деятельности организаций индустрии туризма во всех странах мира. Развитие средств телекоммуникаций, массовой информации и связанных с ними технологий способствуют росту ожиданий со стороны клиентов в отношении качества обслуживания, профессионализма работников, разнообразия предлагаемых туристских услуг. Поэтому в современном гостинично-туристском бизнесе жесткую конкурентную борьбу выдерживают только те организации, которые могут предло-

жить своим клиентам высококачественное обслуживание, а это невозможно без использования новых подходов к менеджменту, маркетингу и внедрения передовых технологий.

Маркетинг в индустрии туризма часто отождествляют со сбытом и рекламой. Однако это неверный подход, так как сбыт и реклама — это лишь составляющие маркетинговой политики, и часто даже не самые главные.

В перспективе в сфере туристских услуг будет переориентация управления маркетинга в направлении изучения нужд и потребностей клиентов и предоставления им такого обслуживания, которое сможет соответствовать их ожиданиям. Поэтому наиболее передовые мировые туристские организации уже в настоящее время признают, необходимость одной из составляющих маркетинговой деятельности — выявление потребностей и желаний потребителей и на этой основе совершенствование своих туристских услуг таким образом, чтобы более эффективно, чем конкуренты, удовлетворить эти ожидания и стать клиентоориентированными.

С развитием туристского рынка существенным фактором в формировании потребительских предпочтений становится наличие (или отсутствие) у организации торговой марки (бренда), известной среди клиентов. Известный бренд обеспечивает туристской организации ряд конкурентных преимуществ: уменьшение затрат на маркетинг, приобретение определенной степени воздействия на организации (продавцов), установление более высоких цен по сравнению с конкурентами, более легкое осуществление стратегии расширения бренда, защиту в условиях жесткой ценовой конкуренции, укрепление корпоративного имиджа, упрощение продвижения на рынок новых туристских продуктов и услуг и обеспечение лояльности к ним потребителей и посредников. Современные условия конкуренции требуют от организаций индустрии туризма дальнейшей дифференциации продуктов и услуг, выпускаемых под определенной торговой маркой с учетом специфики потребностей отдельных групп клиентов.

Решение данной проблемы возможно в случае, если туристские организации будут иметь методику деятельности для каждого выделенного сегмента целевого рынка и смогут выбирать различные маркетинговые программы по созданию, поддержанию и расширению прочных связей с потребителями, по повышению лояльности клиента, по созданию имиджа предлагаемых ими туристских услуг.

Вопросам управления организациями индустрии туризма посвящено немало исследований. Вместе с тем переход к рыночным отношениям потребовал решения новой, еще неразработанной проблемы,

связанной с формированием у организации индустрии туризма конкурентных преимуществ и рассмотрения этого вопроса с точки зрения комплексного подхода, в том числе с учетом развития новых организационных форм и отношений управления, а также использования брендинга для продвижения и сбыта туристских продуктов и услуг.

В связи с растущей транснационализацией и глобализацией туристского бизнеса на первом плане оказывается проблема координации деятельности менеджеров с совершенно разными мировоззрениями и культурными ценностями. Ни одна мультинациональная организация не может проигнорировать особый характер функционирования международных команд и пренебречь вопросами их обучения и воспитания.

Персонал в индустрии туризма является важнейшей составной частью конечного продукта, и, следовательно, качество обслуживания зависит от мастерства и сознательности служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается вежливостью персонала, его отзывчивостью и умением работать в команде. Таким образом, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций туристской организации.

Большинство организаций в индустрии туризма не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая персонал вспомогательным компонентом. Однако это неверный подход, так как люди в сфере туристских услуг являются по меньшей мере частью организации и все больше частью самого туристского продукта, за который организации и получают свой основной доход.

В ближайшем будущем в индустрии туризма будет происходить реформирование управления по пути повышения эффективности использования персонала, улучшения его финансового положения, а также будут проводиться специальные программы по его развитию и мотивированию.

Подготовкой кадров для организаций индустрии туризма в настоящее время занимаются многие российские вузы. Вопросам менеджмента в индустрии туризма посвящено немало исследований. Вместе с тем возрастание роли туризма в России потребовало издания учебного пособия, сочетающего теоретические аспекты организации управления предприятий индустрии туризма с практическими вопросами технологии управления туристским комплексом.

Цель данного учебного пособия — предоставить системные, профессиональные знания, квалификационные умения и навыки управления в туризме на основе изучения современных принципов, методов и функций управления организациями. В результате информация,

содержащаяся в данном учебном пособии, поможет получить знания и практические навыки, наличие которых позволит:

- исследовать тенденции в области управления и организации туристскими предприятиями;

- учитывать в туристской деятельности спрос и потребности рынка, запросы конкретных потребителей;

- получать оптимальные результаты с минимальными затратами;

- корректировать цели и программу действий туристских организаций в зависимости от состояния рынка;

- создавать конкурентоспособную продукцию;

- использовать современные организационные структуры управления туристскими организациями;

- выявлять особенности и проблемы организации и управления туристскими предприятиями;

- принимать обоснованные управленческие решения.

В различных разделах данного учебного пособия проанализировано современное состояние мирового и российского туристских рынков; выделены их особенности; дается характеристика современного потребителя и его требования к туристскому продукту; рассмотрены современные организационные формы управления организациями индустрии туризма и вопросы формирования конкурентоспособного бренда. Каждая тема заканчивается контрольными вопросами и заданиями, которые служат для закрепления учебного материала, а также есть наглядный материал (таблицы, графики, диаграммы), приводится список рекомендуемой литературы и приложения.

Учебное пособие подготовлено на кафедре «Гостиничного и туристического бизнеса» Института туризма и развития рынка Государственного университета управления.

ИНДУСТРИЯ ТУРИЗМА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

1.1. ИНДУСТРИЯ ТУРИЗМА КАК ОТРАСЛЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Имея длительную историю, понятие «туризм» до сих пор по-разному трактуется не только отдельными специалистами, но и туристскими организациями. Существующие определения туризма могут быть объединены в две группы. Одни носят узкоспециализированный характер, касаются отдельных экономических, социальных, правовых и других аспектов туризма или его видовых особенностей и выступают в качестве инструмента для решения конкретных задач (например, в целях статистики). Другие, концептуальные или сущностные, определения охватывают предмет в целом, раскрывают внутреннее содержание туризма, выражающееся в единстве всего многообразия свойств и отношений, и позволяют отличить его от сходных явлений. Между тем четкое толкование туристских терминов и понятий имеет важное значение для понимания тех процессов, которые происходят в российском туризме.

В статистике под туризмом понимают одну из форм миграции населения, не связанную с переменой местожительства или работы. По мере развития туризма и превращения его в массовое явление появились первые формулировки понятия «туризм» с целью статистического учета путешествующих лиц.

Впервые понятие «международный турист» было сформулировано в 1937 г. Комитетом экспертов по вопросам статистики Лиги Наций и согласно ему туристом является лицо, для которого характерны следующие признаки: передвижение, временное пребывание в определенном месте, отсутствие связи с трудом и заработной платой. Данное определение получило международное признание и в основном дошло до наших дней с некоторыми поправками. На основе этих признаков и формировался понятийный аппарат сферы туризма. В последние годы определение «турист» обсуждалось на совещаниях Международного союза официальных туристских организаций (Дублин, 1950; Лондон, 1957), на Конференции ООН по международному ту-

ризму и путешествиям (Рим, 1963), конгрессе ВТО (Манила, 1986) и других, что свидетельствует о теоретической и практической значимости определения туриста, а также о стремлении сделать его более полным и точным с учетом новых тенденций и явлений.

Одно из первых определений туризма, принятое ООН, трактовало туризм как «активный отдых, влияющий на укрепление здоровья, физическое развитие человека, связанный с передвижением за пределами постоянного места жительства».

Более широкое определение этого понятия дает Академия туризма в Монте-Карло: «Туризм — общее понятие для всех форм временного выезда людей с места постоянного жительства в оздоровительных целях, для удовлетворения познавательных интересов в свободное время или профессионально-деловых целей без занятий оплачиваемой деятельностью в месте временного пребывания», т.е. главный упор делается на характер деятельности посетителей в месте, отличном от места проживания.

В настоящее время наиболее широко используется определение, известное как «генеральная теория туризма В. Хунцикера — К. Крапфа», которое определяет туризм как совокупность отношений и явлений, являющихся результатом передвижения людей и пребывания за пределами места их проживания до тех пор, пока пребывание не переходит в постоянное местожительство и не связано с получением дохода.

Несмотря на то что экономисты продолжают работать над понятийным аппаратом индустрии туризма, термин «туризм» уже сложился. Различные определения лишь выделяют или дополняют отдельные его черты.

Так, например, согласно одному из последних определений, предложенных Статистической комиссией ООН в 1992 г., «туризм — путешествия и пребывания в местах, находящихся вне пределов обычного места постоянного жительства путешествующего, на срок не более 12 месяцев, с целью получения удовольствия и отдыха, в оздоровительных, гостевых, познавательных или профессионально-деловых целях, но без занятия оплачиваемой там деятельностью». В данном определении критериями для выделения туризма из других видов путешествий являются: обычная среда путешествующего (местожительство); срок путешествия и мотивация поездки, не относящаяся к поиску постоянной работы или миграции; добровольность совершения поездки; спрос на туристские объекты, в том числе средства размещения.

Для этого определения характерен ряд ограничений, которые носят чисто экономический характер с целью использования их для статистической оценки и сравнения.

Выезд за пределы обычной среды — первый критерий классификации туристов. Термин «обычная среда» был введен в оборот на Оттавской конференции, для того чтобы исключить из числа посетителей людей, ежедневно совершающих поездки из дома на работу и обратно, так как они не покидают обычной среды и не считаются туристами. В стране, где имеется правовой институт прописки, обычная среда — это место прописки, регистрируемое соответствующими службами государственной власти, регулирующей миграцию населения.

В рекомендациях по статистике Всемирной туристской организации параметры обычной среды характеризуются двумя показателями: частотой посещения объекта и его удаленностью. Места, которые лицо посещает регулярно, являются элементом его обычной среды, даже если они находятся на значительном расстоянии от местожительства. Поэтому, например, жители приграничных районов, работающие на территории сопредельного государства и многократно выезжающие за границу, не могут быть отнесены к категории международных туристов.

Кроме того, обычная среда включает объекты, находящиеся в непосредственной близости от местожительства человека вне зависимости от частоты их посещения. Такая трактовка вытекает из психологического восприятия людьми этих объектов, не только производственных, но также природных и культурных как элементов повседневности.

Важным и дискуссионным является вопрос порогового значения расстояния, которое необходимо покрыть, чтобы считаться туристом. Так, для жителей небольшого поселка поездка на расстояние в 70 км будет составлять дальнейшее путешествие, а в Москве это расстояние находится в пределах городской черты. Национальное законодательство некоторых стран дает четкое толкование метода определения количественных характеристик путешествий. Так, в США к категории путешествий относятся перемещения более чем на 100 миль от места постоянного проживания. Перемещения на меньшие расстояния в статистике туризма не учитываются. Однако данное расстояние существенно отличается по странам и требует специальных поправок в каждом конкретном случае. Таким образом, понятие «обычная среда» является спорным и дискуссионным.

Продолжительность пребывания — второй критерий. Он вводится в определение туризма и позволяет отличить туристов и экскурсантов от резидентов. Постоянным жителем страны считается человек,

пребывающий в стране не менее определенного срока (обычно это срок определяется продолжительностью 12 месяцев).

Важнейшей категорией являются цели туризма, которые позволяют четко выделить виды деятельности, относящиеся к туризму и попадающие под льготные таможенные, налоговые и иные льготные режимы, устанавливаемые государствами исключительно для туризма. Главные цели туризма — это отдых, получение туристом удовольствия и новых впечатлений, а также оздоровительные и лечебные, профессионально-деловые, гостевые и пр.

Цели туризма должны отвечать общественной морали и доброму порядку. В международном праве и праве цивилизованных государств понятия «добрый порядок», «разумная прибыль», «общественная мораль» и другие — это категории, закрепленные в правовых нормах. Из целей, противоречащих морали, можно назвать цели секс-туризма, военного туризма и иные, выходящие за пределы разума и этических правил нормального человека.

Туризм — важная составляющая экономики многих государств, которая обеспечивает занятость местного населения, загрузку гостиниц и отелей, ресторанов, зрелищных мероприятий, поступления иностранной валюты и т.д. Внутренняя экономическая природа туризма предусматривает, что турист непременно должен оставить свои деньги в посещаемом государстве или местности. Туризм основан на эксплуатации местных туристских ресурсов, и взамен местность или государство должны получить доход. Поэтому турист не имеет права получать заработок из любого источника в посещаемой местности или стране. Иммиграционные службы государства озабочены проблемой ограничения притока рабочей силы и, как правило, разрешают найм иностранных рабочих только в случае острой нехватки собственных трудовых ресурсов или отсутствия специалистов надлежащего профиля, способных выполнять особенные (например, тяжелые, вредные, грязные и т.п.) работы, и на основе особой лицензии. Поэтому туристам запрещается работать в целях получения заработка, это указывается во всех разрешительных документах на въезд (визах). Например, в австралийской визе стоит четкая надпись: «Без права оплачиваемой работы или учебы».

Этот принцип также обязателен и для деловых туристов, так как они получают денежное обеспечение в своей стране или по месту работы и, следовательно, привозят деньги в страну пребывания. Кроме того, деловой туризм достаточно прибылен, потому что туристы-бизнесмены тратят денег в таких поездках в 3—4 раза больше, чем туристы других категорий.

В Федеральном законе «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (в редакции от 10 января 2003 г.) дана следующая трактовка этого понятия: «Туризм — временные выезды (путешествия) граждан России, иностранных граждан и лиц без гражданства... с постоянного места жительства в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых, спортивных, религиозных и иных целях без занятия оплачиваемой деятельностью в стране (месте) временного пребывания».

Определения туризма, ограниченные узковедомственными рамками, не раскрывают всего многообразия внутренних и внешних связей этого общественно-экономического явления, поэтому возникает необходимость концептуального или сущностного определения туризма, которое формирует комплексное представление о предмете исследования.

Понятие «туризм» в нашей стране долго ассоциировалось со спортом и укреплением здоровья, а не с отраслью экономики, которая может приносить доход. Но постепенно в процессе развития производительных сил объективно выделилась особая сфера приложения общественного труда, основной функцией которой является организация разностороннего отдыха населения в форме туризма; и все чаще туризм стали называть отраслью национальной экономики.

Обосновывая необходимость выделения туризма в самостоятельную отрасль, необходимо исходить из того, что объективную основу классификации отраслей любой национальной экономики составляют общественное разделение труда и степень его дифференциации.

При обосновании вопроса отнесения индустрии туризма к самостоятельной отрасли необходимо принять во внимание основные факторы формирования ее производственных особенностей, соответствие их определенным классификационным признакам, по которым организации входят в состав соответствующей отрасли национальной экономики, зависимость их от характера основной деятельности. Кроме того, целесообразно учитывать достигнутые результаты, а также перспективы их развития. Совокупность организаций, образующих отдельную отрасль, характеризуется следующими основными чертами:

- достаточным числом самостоятельных в экономическом отношении организаций с однородным видом деятельности;
- устойчивыми экономическими связями с другими отраслями национальной экономики;
- определенным органом хозяйственного управления.

Таким образом, современное состояние индустрии туризма вполне отвечает всем перечисленным характеристикам. И соответственно

под отраслью туризма следует понимать совокупность самостоятельных, территориально обособленных туристских хозяйственных единиц, располагающих специализированной материально-технической базой и специализирующихся на производстве и реализации туристских услуг и товаров, объединенных единством деятельности и управления.

В Федеральном законе «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» законодательно закреплено, что туризм является полноценной отраслью национальной экономики России. Однако согласно Общероссийскому классификатору «Отрасли народного хозяйства» 1.75.018. (ОКОНХ) туризм не рассматривается как самостоятельная отрасль народного хозяйства, а выделяется в особую отраслевую подгруппу (под кодом 91620). Поэтому отдельные исследователи продолжают утверждать, что туризма как отрасли не существует, поскольку нет производства особого продукта. По их мнению, лишь незначительная часть организаций специализируется на производстве товаров и услуг исключительно для туристов, большая же их часть занимается удовлетворением потребностей местного населения. Данная точка зрения не является обоснованной, так как туристская отрасль имеет свой собственный специфический продукт — это так называемая комплексная услуга, или тур.

Существует еще несколько подходов к определению понятия «туризм». Ряд исследователей рассматривает туризм не как отрасль, а как группу связанных отраслей: совокупность гостиниц и иных средств размещения; средств транспорта; объектов общественного питания; объектов и средств развлечения; объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения; организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также организаций, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков. Конгрессом США было принято следующее определение: «Туризм — это взаимосвязанное объединение видов деятельности и организаций, которые полностью или частично предоставляют услуги транспорта, товары, размещение и другие необходимые средства для поездок с любой целью, не связанной с повседневной деятельностью, за пределами постоянного проживания».

Вице-президент Академии туризма М.Б. Биржаков полагает, что «туризм — это:

- 1) особый массовый род путешествий с четко определенными целями туризма, совершаемых собственно туристами, т.е. деятельность самого туриста;

- 2) деятельность по организации и осуществлению (сопровождению) таких путешествий, туристская деятельность. Туристская дея-

тельность осуществляется различными предприятиями индустрии туризма и смежных отраслей».

Если руководствоваться данными определениями туризма, то очень сложно сформулировать отличия между такими понятиями, как «туризм», «туристская деятельность» и «туристская индустрия».

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

Российские специалисты в области туризма М.Э. Немоляева и Л.Ф. Ходорков считают, что современная индустрия туризма — это группа производств, обеспечивающих удовлетворение потребностей при временном перемещении людей с любой целью, кроме занятий профессиональной деятельностью, оплачиваемой в посещаемой стране.

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

На Уругвайском раунде ГАТТ было разработано определение туризма, которое включает в себя следующие виды деятельности и услуги:

- деятельность туристских организаций — туроператоров и турагентов;
- большинство услуг пассажирского транспорта, включая аренду автомобилей и использование транспорта для экскурсий;
- средства размещения и питания;
- рекреационные, культурные, спортивные и другие развлекательные услуги;
- дополнительные (вспомогательные) услуги, например услуги гидов, организацию конгрессов, страхование, связанные с туризмом финансовые услуги (кредитные карточки, туристские чеки) и вспомогательные службы, медицинское обслуживание, торговлю товарами туристского назначения и для использования туристами (беспошлинная торговля, магазины в туристских центрах).

Известным определением туризма является формулировка, данная профессором Лейпером (Новая Зеландия) в 1979 г., в которой он

рассматривает туризм как систему, состоящую из следующих основных элементов: географические элементы, туристы, туристская индустрия. Географические элементы в свою очередь подразделяются на регион, порождающий туристов, транзитный регион, регион туристской дестинации. Под дестинацией в учебном пособии подразумевается территория, предлагающая определенный набор услуг, которые отвечают потребностям туриста и удовлетворяют его спрос на перевозку, ночевку, питание, развлечения и т.д.

Туризм часто рассматривается как многомерное и многоликое понятие, что находит отражение в следующем определении: «Туризм является одновременно и видом деятельности, и формой рекреации, и отраслью национальной экономики, и способом проведения досуга, и, кроме того, искусством, наукой и бизнесом».

В научной литературе по вопросам туризма отсутствует однозначное мнение. Но, несмотря на различие формулировок, многие авторы включают в понятие «туризм» туристские потребности и мотивации, особенности поведения туристов, их пребывание вне постоянного местожительства, экономические отношения, складывающиеся между туристами и производителями товаров и услуг, взаимодействие сферы туризма с окружающей природной, экономической и другими макросредами. Широкое распространение среди ученых и специалистов получило сущностное определение туризма, предложенное Международной ассоциацией научных экспертов в области туризма: «Туризм есть совокупность отношений и явлений, которые возникают во время перемещения и пребывания людей в местах, отличных от их постоянного места проживания и работы».

Такое огромное количество различных точек зрения на основополагающие понятия, характеризующие туризм, делают понятной и обоснованной точку зрения исследовательской группы Института туризма Валенсийского политехнического университета обозначить термином «туризм» туристскую деятельность в целом, поскольку серия терминов — индустрия туризма, туристский сектор, туристская деятельность — имеет один и тот же смысл и не существует четкой концепции каждого из этих понятий.

Таким образом, одномерно охарактеризовать туризм невозможно, нельзя абсолютизировать ни один из его структурных аспектов. Вице-президент Академии туризма РФ В.И. Азар дал следующее определение туризма: «Туризм — это большая экономическая система с разнообразными связями между отдельными элементами в рамках как народного хозяйства отдельной страны, так и связей национальной экономики с мировым хозяйством в целом».

Для современного развития экономики характерно не столько развитие обособленных отраслей, сколько функционирование различных межотраслевых комплексов. К туризму следует подходить как к крупному самостоятельному межотраслевому хозяйственному комплексу национальной экономики, поскольку сфера туризма, объединяя различные отрасли, лежит не в привычной вертикальной плоскости, а охватывает некое горизонтальное пространство, включая предприятия и организации разной отраслевой принадлежности.

Это утверждение можно продемонстрировать следующим образом. Туристы выступают в роли покупателей, т.е. каждый человек стремится по возможности удовлетворить свои потребности в отдыхе. Спрос на путешествия турист выражает, оплачивая туристские работы, услуги и товары и таким образом финансируя туристскую индустрию.

Производители туристских работ, услуг и товаров формируют туристское предложение. Они приобретают производственные ресурсы (персонал, землю, капитал), комбинируют их в процессе производства туристского продукта и реализуют его потребителям (туристам), получая доход от продаж.

Развитие индустрии туризма (строительство дорог, гостиничных и курортных комплексов, обустройство новых рекреационных территорий) требует больших капитальных вложений и финансируется из разных источников (государственные структуры, частные организации (отечественные и зарубежные), международные организации и т.д.).

Рост объемов производства в индустрии туризма передается другим отраслям экономики, где разворачивается инвестиционная деятельность, создаются новые рабочие места, расширяется торговый оборот и, следовательно, увеличивается прибыль. Часть полученных доходов поступает государству в виде налогов. Собранные таким образом средства могут быть направлены на дальнейшее финансирование инфраструктуры индустрии туризма, оказание материальной помощи социально незащищенным группам населения, на развитие системы подготовки персонала для сферы туристских услуг.

Индустрия туризма должна рассматриваться как экономическая категория, выражающая совокупность взаимосвязанных отраслей и производств национальной экономики, единой функциональной задачей которых является деятельность, направленная на удовлетворение разнообразных и постоянно растущих потребностей людей в различных видах отдыха и путешествий в свободное время при рациональном использовании всех имеющихся туристских ресурсов.

Переход к рыночной экономике в России сопровождался возникновением целого ряда новых экономических процессов и появлением

в теории и практике хозяйствования категорий, которые ранее не имели широкого распространения. Туристский рынок стал рассматриваться как экономическая категория, выражающая совокупность социально-экономических процессов и отношений в сфере маркетинговых исследований, производства, обмена и распределения между производителями и потребителями туристских услуг. В этих условиях объективно возникла необходимость анализа современных тенденций развития как мирового, так и российского туристских рынков, выявления проблем их функционирования.

1.2. СОВРЕМЕННЫЙ ТУРИСТСКИЙ РЫНОК И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ

В 2002 г. туризм доказал свою устойчивость (табл. 1.1). Согласно данным, поступившим во Всемирную туристскую организацию (ВТО), общее число международных туристских прибытий составило почти 715 млн, это на 22 млн больше, чем в 2001 г., и почти на 19 млн превышает показатель 2000 г., который, по мнению многих экспертов, был рекордным.

Таким образом, предварительные итоги за 2002 г. указывают на следующие изменения в мировом туризме: Европа прочно удерживает первое место, а на вторую строчку рейтинга вышел Азиатско-Тихоокеанский регион, доля которого на мировом рынке туризма поднялась с 15,5% в середине 90-х годов до 18,3% в 2002 г. При этом Азиатско-Тихоокеанский регион потеснил американский рынок — доля последнего за этот период сократилась с 19,7 до 16,8%. Рост объемов туристских прибытий на Ближний Восток и африканский континент оказался ниже среднемирового уровня, но при этом оба региона закончили 2002 г. с положительной динамикой.

На долю стран Европы в 2002 г. пришлось 57,7% мирового туристского потока. Лидирующие позиции занимает регион Южного Средиземноморья (Испания, Италия и Греция), доля которого составляет более 20% мирового рынка. Западная Европа отстает всего лишь на 0,5%. Германия сумела сохранить свои позиции по сравнению с 2001 г., Бенилюкс и Австрия зарегистрировали небольшой рост, а объемы въезда в Великобританию выросли более чем на 3%. Однако темпы роста в Западной Европе ниже общих показателей. Рост международных туристских прибытий в Центральной и Восточной Европе составил в среднем 3,9%, исключениями стали Польша и Чешская Республика, где въезд снизился более чем на 5%.

Таблица 1.1

Международные туристские прибытия по регионам мира в 1990–2002 гг.

Регион мира	Международные туристские прибытия, млн туристов					Рыночная доля, %		Рост туристских прибытий, %		
	1990 г.	1995 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	1995 г.	2002 г.	в 2000 г. по срав- нению с 1999 г.	в 2001 г. по срав- нению с 2000 г.	в 2002 г. по срав- нению с 2001 г.
Европа	282,2	324,2	402,8	401,4	411,0	58,8	57,5	5,8	−0,3	2,4
Северная Европа	29,1	37,6	44,1	41,5	42,5	6,8	5,9	1,2	−5,9	2,3
Западная Европа	113,8	116,7	141,2	138,9	141,4	21,2	19,8	4,0	−1,6	1,8
Центральная / Восточная Европа	43,8	67,1	76,8	78,0	81,1	12,2	11,3	4,1	1,6	3,9
Южная Средиземн. Европа	95,5	102,7	140,7	143,0	146,1	18,6	20,4	10,4	1,6	2,2
Азия и Тихоокеан- ский регион	57,7	85,6	115,3	121,0	130,6	15,5	18,3	12,3	5,0	7,9
Северно-Восточная Азия	28,0	44,1	62,5	65,6	73,4	8,0	10,3	13,2	5,0	11,9
Юго-Восточная Азия	21,5	29,2	37,0	40,1	41,7	5,3	5,8	13,0	8,3	3,9
Океания	5,2	8,1	9,6	9,4	9,6	1,5	1,3	8,7	−2,1	1,1
Южная Азия	3,2	4,2	6,1	5,8	5,9	0,8	0,8	5,4	−4,5	2,0
Американский регион	92,9	108,9	128,3	121,0	120,2	19,7	16,8	5,0	−5,7	−0,6
Северная Америка	71,7	80,5	91,2	85,0	85,3	14,6	11,9	4,9	−6,8	0,4
Карибы	11,4	14,0	17,2	16,9	16,4	2,5	2,3	6,9	−1,9	−3,0
Центральная Америка	1,8	2,6	4,3	4,4	4,8	0,5	0,7	8,9	1,6	9,7
Африка	15,0	20,0	27,0	27,7	28,7	3,6	4,0	3,2	2,5	3,7
Северная Африка	8,4	7,3	10,1	10,6	10,1	1,3	1,4	6,8	4,8	−4,0
Тропическая Африка	6,6	12,7	17,0	17,1	18,6	2,3	2,6	1,2	1,0	8,5
Ближний Восток	9,0	13,1	22,7	21,8	24,1	2,4	3,4	13,1	−3,9	10,6
Итого	456,8	551,7	696,1	692,9	714,	100	100	6,8	−0,5	3,1

Источник: Мировой туризм в 2002 году — лучше, чем ожидалось // Туризм: практика, проблемы, перспективы. 2003. № 3.

Более 130 млн международных туристских прибытий было зарегистрировано в Азиатско-Тихоокеанском регионе, который многие эксперты считают туристским направлением будущего. Лидером здесь среди субрегионов стала Северо-Восточная Азия, где рост прибытий составил почти 12%; за ней следуют Юго-Восточная Азия (рост около 4%) и Южная Азия (рост на 2%). Таким образом, сбылись предсказания специалистов ВТО, согласно которым Китай, включая присоединившиеся к нему Сянган и Аомынь, становится одним из наиболее значимых и привлекательных туристских центров в мире. Среди других государств региона следует отметить Мальдивы, Шри-Ланку и Иран, сохранившие прежние темпы прироста туристского потока, а также Индию, число гостей которой снизилось на 6,6%.

Американский регион явился единственным, который завершил год с отрицательным результатом. При этом следует отметить, что снижение по сравнению с драматическим 2001 г. несколько замедлилось и составило 0,6%. Вместе с тем Северная Америка (США, Канада, Мексика) улучшили свои показатели. Это объясняется положительными результатами развития туризма в Канаде — рост на 0,4% по сравнению с 2001 г. На Северную Америку продолжает приходиться внушительный объем туристских прибытий, но по сравнению с 1995 г. эта цифра сократилась с 14,6 до 12%. Карибские острова второй год подряд переживают спад туристского потока, который снизился в 2002 г. на 3% (в 2001 г. уменьшение составило 1,9%). Это, вероятно, явилось следствием проблем, которые переживали авиакомпании США. Еще более заметный спад (на уровне 7%) произошел на южноамериканском рынке. Единственным американским субрегионом, где зарегистрирован рост (на 10%), стала Центральная Америка. Но это относительно небольшие объемы по сравнению с другими субрегионами.

Различную динамику туристских прибытий продемонстрировали в 2002 г. страны Африки. Североафриканские государства потеряли около 4% своих туристов, а подавляющее большинство остальных государств закончили год с заметным приростом, составившим 8,5%.

Но самый удивительный результат продемонстрировали государства Ближнего Востока. Если в 2001 г. в этом регионе был зафиксирован 4%-ный спад гостевых прибытий, то в 2002 г. этот показатель поднялся почти до 11%.

Эксперты подчеркивают, что так называемый синдром 11 сентября все еще оказывает влияние на мировой туристский рынок, хотя его влияние иногда преувеличивается. Фактор террористической угрозы, похоже, уже прочно занял свое место в современном мире, но в 2002 г., как, во всяком случае, считают специалисты ВТО, его влияние на туризм

было локальным и ограниченным во времени. Наибольший ущерб индустрии туризма, по-видимому, принес теракт на тунисском курорте Джерба, отразившийся на динамике туристских прибытий всей Северной Африки, поскольку он был совершен в преддверии высокого сезона. Взрывы в Момбасе, произошедшие поздней осенью, оказали на туристскую индустрию Африки гораздо меньшее влияние. Не вызвали серьезного кризиса в туризме и теракты в Индонезии, хотя трагедия на Бали обернулась для страны падением туристского потока на 2,2%. Это свидетельствует о том, что экономическая ситуация в мире оказывает на международный туризм гораздо большее влияние, чем террористическая угроза.

Свыше 60% всех прибытий иностранных туристов и 70–75% совершаемых в мире поездок приходится на промышленно развитые страны (табл. 1.2).

В 2002 г. увеличилась на 3,2% средняя продолжительность путешествий и составила 9,4 ночи (10,4 дня). На 10,6% вырос уровень расходов при путешествиях по Европе, что связано с инфляционными процессами и переходом ряда стран на евро, который повлек за собой повышение цен на туристские услуги. По целям поездок лидируют пляжные туры, связанные с пребыванием у воды (круизы, озерный туризм), лечебные туры и событийный туризм.

Таблица 1.2

**Страны-лидеры по международным туристским прибытиям
в 2002 г.**

Страна	Рейтинг страны по международным туристским прибытиям			Количество прибытий в 2002 г., млн туристов	Изменение туристских прибытий в 2002 г. по сравнению с 2001 г., %
	1990 г.	1995 г.	2002 г.		
Франция	1	1	1	76,7	+2,0
Испания	3	3	2	51,7	+3,3
США	2	2	3	45,4	–0,1
Италия	4	4	4	39,1	+1,0
Китай	12	8	5	36,7	+5,1

Источник: Якушев К. ВТО подвела итоги 2000 года//ТТГ. 2001. Март; Хвилер Я. Международный туризм в 2002 году: кризис откладывается//Турбизнес. 2003. № 4.

Долгосрочные перспективы развития туризма представляются специалистам оптимистическими. Согласно прогнозу Всемирной туристской организации к 2010 г. в мире ежегодно будут путешествовать около 1 млрд человек, к 2020 г. — до 1,5 млрд человек, а доходы от

туризма могут составить примерно 2 трлн дол. США. Результаты прогнозного исследования по 10 странам — лидерам выездного и въездного туризма в 2020 г. представлены в табл. 1.3 и 1.4.

Таблица 1.3

Страны — лидеры выездного туризма в 2020 г.

Страна — поставщик туристов	Прогнозируемое количество международных поездок, млн	Прогнозируемая доля рынка, %
Германия	163,5	10,2
Япония	141,5	8,8
США	123,5	7,7
Китай	100,0	6,2
Великобритания	96,1	6,0
Франция	37,6	2,3
Нидерланды	35,4	2,2
Канада	31,3	2,0
Россия	30,5	1,9
Италия	29,7	1,9
Всего	789,1	

Источник: Кобяк М. Мировой рынок гостинично-туристских услуг // Туризм: практика, проблемы, перспективы. 2000. № 2.

Таблица 1.4

Страны — лидеры въездного туризма в 2020 г.

Страна	Прогнозируемое количество прибытий, млн	Прогнозируемая доля рынка, %
Китай	137,1	8,6
США	102,4	6,4
Франция	93,3	5,8
Испания	71,0	4,4
Сянган	58,3	3,7
Италия	52,9	3,3
Великобритания	52,8	3,3
Мексика	48,9	3,1
Россия	47,1	2,9
Чехия	44,0	2,7
Всего	707,8	

Источник: Кобяк М. Мировой рынок гостинично-туристских услуг // Туризм: практика, проблемы, перспективы. 2000. № 2.

Для 83% стран мира туризм в настоящее время является одним из пяти основных источников дохода, а для 38% стран туризм — это главный источник дохода. Туризм занимает первое место в мире среди всех остальных секторов экономики по количеству рабочих мест. Если в 1998 г. в сфере туризма было занято 115 млн человек, то прогнозируется, что к 2020 г. в мире будет создано 550 млн рабочих мест.

В настоящее время туризм в различных странах развит очень неравномерно. Преимущественно туристы выезжают из высокоразвитых стран, являющихся, по терминологии Всемирной туристской организации, странами — поставщиками туристов. В эту группу входят государства, где процент населения, выезжающего в заграничные поездки, выше 10. Количество таких стран невелико (12—17), однако их список постоянно пополняется. До недавнего времени в их число, помимо высокоразвитых стран Западной и Северной Европы, Северной Америки и Японии, входили государства Восточной Европы, района Персидского залива. Сегодня их место активно занимают новые индустриальные страны, развивающиеся государства, достигшие высокой степени развития, — Республика Корея, Сингапур и др.

Странами — поставщиками туристов формируется основной поток туристов в развивающиеся государства. Выездной туризм в развивающихся странах представлен слабо.

Все специалисты в области туризма сходятся во мнении, что в основе развития туризма лежит экономический и социальный прогресс. Более детальный анализ позволяет среди многочисленных, воздействующих на развитие туризма факторов выделить главные: политические, экономические, социально-демографические, культурно-познавательные и научно-технические.

Политические факторы. Стабильная политическая обстановка в стране — необходимое условие функционирования туристского бизнеса. Кроме того, для развития туризма в той или иной стране важны международные отношения, сложившиеся с другими государствами; состояние торгового и платежного баланса данной страны и ее партнеров; международная обстановка в мире или в отдельно взятом регионе.

Экономические факторы. Рост доходов населения в экономически развитых странах позволяет населению этих стран тратить больше денег на путешествия. Анализ доходов туристов из ряда европейских стран позволил выявить, что в туристском потоке почти всех стран по материальному положению преобладают представители среднего класса (от 40% в Нидерландах до 59% в Италии), а также широко представлена категория лиц с высокими доходами (Нидерланды, Германия, Великобритания), предъявляющих спрос на высококомфортабельные условия размещения и обслуживания (табл. 1.5).

Для населения стран с высоким уровнем жизни характерны высокие расходы на туризм (табл. 1.6). По расходам населения на туризм все страны мира условно можно разделить на три группы:

- 1) расходы на туризм превышают 500 дол. США на одного жителя;
- 2) расходы составляют от 150 до 500 дол. США на одного жителя;
- 3) расходы составляют менее 150 дол. США на одного жителя.

Таблица 1.5

Распределение туристского потока по материальному положению

Страна	Категория туристов, %		
	туристы с невысоким уровнем доходов	туристы со средним уровнем доходов	туристы с высоким уровнем доходов
Германия	12	45	43
Великобритания	12	51	37
Франция	36	32	32
Италия	31	59	10
Нидерланды	19	40	41

Источник: Азар В. Маркетинговое исследование международных туристов по данным за 90-е годы//ТТГ. 2001. Март.

Таблица 1.6

Среднегодовые расходы населения на туризм в расчете на одного жителя (дол. США)

Государства, где расходы на туризм составляют в год на одного жителя		
более 500 дол. США	150—500 дол. США	менее 150 дол. США
Кувейт	Великобритания	Корея
Австрия	Финляндия	Испания
Норвегия	Канада	Венгрия
Швейцария	Австралия	Украина
Сингапур	Италия	Аргентина
Бельгия	Люксембург	Россия
Дания	Франция	Румыния
Нидерланды	Япония	Таиланд
Израиль	Чехия	Турция
Ирландия	США	Китай
Германия	Польша	Индия

Источник: Азар В. Среднегодовые расходы населения на туризм//ТТГ. 2001. Май.

На развитие туризма значительное влияние оказывают внешне-экономическая деятельность государств, процессы интеграции и глобализации, происходящие во всех отраслях мировой экономики. Это способствует росту деловой активности населения планеты и появлению различных новых видов делового туризма. Однако такие явления в экономике, как ужесточение таможенных формальностей, финансовая нестабильность (инфляция, стагнация), экономические забастовки, могут значительно сдерживать деятельность организаций индустрии туризма.

Социально-демографические факторы. На развитие туризма влияет рост численности населения, особенно городского. Городской стиль жизни, по мнению психологов, отличают стресс, анонимность жизни, отсутствие контактов с людьми, отрыв от природы. В этой связи туризм для жителей городов помогает обрести душевное равновесие.

Для многих стран мира характерна тенденция изменения соотношения рабочего и свободного времени. Сокращение рабочего времени одновременно сопровождается повышением интенсивности труда и вероятности возникновения стрессовой ситуации. Одним из средств восстановления и поддержания трудоспособности является туризм. С увеличением количества свободного времени в жизни людей обозначились две главные тенденции — дробление отпускного периода и рост непродолжительных поездок, т.е. туристские поездки становятся менее продолжительными, но более частыми.

Кроме того, на развитие туризма влияют такие факторы, как старение общества, более позднее вступление в брак, повышение количества одиноких людей, увеличение числа работающих женщин, планирование рождения ребенка, рост числа бездетных семейных пар.

Увеличение средней продолжительности жизни и снижение рождаемости привели к увеличению удельного веса пожилых людей (в 1999 г. в мире насчитывалось 595 млн людей пожилого возраста). Этот сегмент рынка является очень привлекательным для организаций индустрии туризма, так как пенсионеры обладают практически неограниченным свободным временем и относительно высокой покупательной способностью. Учитывая важность данного сегмента рынка, ВТО посвятила одну из своих конференций вопросам развития туризма для «лиц третьего возраста», в ходе которой был разработан ряд рекомендаций для работников туриндустрии, а именно: в программах для данной группы туристов предусмотреть дополнительные меры безопасности, медицинское обслуживание, диетическое питание, культурные мероприятия, прогулки, соответствующие возрасту физиче-

ские нагрузки, предоставление ясной и четкой информации об организации отдыха.

Среди других изменений, имеющих отношение к туризму, следует выделить широкое вовлечение женщин, многие из них стремятся сделать карьеру, в сферу общественного труда. Это приводит к тому, что женщины стали позднее вступать в брак и рожать детей. Стремление получить материальную независимость приводит к тому, что быстрыми темпами растет число женщин, путешествующих с деловыми целями (табл. 1.7). Туристские организации пытаются учесть особые требования данной группы потребителей (в некоторых отелях выделяют специальные этажи для обслуживания женской клиентуры, например отель «Нью-Отани» в Токио).

Таблица 1.7

Распределение туристского потока из ряда европейских стран по полу и возрасту (%)

Страна	Число женщин	Возраст туристов, лет			
		15—29	30—44	45—59	60—...
Германия	47	3	30	27	20
Великобритания	44	22	33	29	16
Франция	51	22	26	22	30
Италия	39	32	33	22	13
Нидерланды	45	25	32	27	16
Испания	40	—	—	—	—

Источник: Азар В. Маркетинговое исследование международных туристов по данным за 90-е годы//ТТГ. 2001. Март.

В крупных городах увеличивается количество одиноких людей, которые отличаются высоким уровнем образования, стремлением к профессиональному росту, мобильностью, высокими требованиями к комфорту и качеству жизни. В настоящее время ряд крупных европейских туристских компаний рассматривает данных туристов как одну из перспективных растущих целевых групп туристского рынка, создавая для них специализированный туристский продукт.

Культурные факторы. К ним относится удовлетворение культурных, образовательных и эстетических потребностей, что способствует развитию стремления у людей к познанию, исследованию жизни, традиций, культуры и истории других стран и народов. Следует отметить, что приверженность к тем или иным типам организации отдыха и удовлетворение своих культурных потребностей весьма существенно раз-

личаются по странам. Например, многие жители Великобритании (46%), Бельгии (35%), Германии (32%) предпочитают отдых у теплого моря; отдых в городах привлекает японцев (51%), испанцев (33%), французов (25%); в путешествиях по странам проводят свой отдых жители Италии (41%) и Франции (32%) (табл. 1.8).

Таблица 1.8

Типы организации отдыха (%)

Страна	Отдых у моря	Отдых в городах	Отдых по разным странам	Отдых в предместьях городов
Германия	32	16	13	11
Великобритания	46	12	15	9
Франция	26	25	32	—
Италия	25	11	41	—
Нидерланды	27	10	13	10
Бельгия	35	—	13	17
Испания	20	33	16	—
Япония	21	51	10	—

Источник: Азар В. Маркетинговое исследование международных туристов по данным за 90-е годы//ТТГ. 2001. Март.

Научно-технический прогресс. В настоящее время благодаря научно-техническому прогрессу уменьшается время пребывания в пути при путешествиях на дальние расстояния; совершенствуются стандарты сервисного обслуживания на транспорте, который становится все более комфортабельным; появляются новые прямые авиарейсы, скоростные магистрали (автомобильные, железнодорожные) и т.д.

При обслуживании туристов используются современные компьютерные технологии управления, возможности глобальных компьютерных сетей, позволяющие сформировать туристский продукт для клиента в короткий промежуток времени с учетом различных тарифов и систем поощрения постоянных клиентов. Дальнейшее развитие туризма невозможно без строительства новых и реконструкции существующих объектов туризма с учетом последних достижений науки и техники; повышения культуры и качества обслуживания на основе индустриализации, технологизации и компьютеризации индустрии туризма; рационального использования имеющихся материальных ресурсов; применения современных технологий обслуживания туристов.

Развитие туризма в большей степени зависит от информированности людей о возможных местах отдыха и путешествий. Развитие средств массовой информации позволило туристским организациям пропагандировать как туризм в целом, так и отдельные туристские продукты или услуги.

В ближайшее десятилетие туризм останется крупнейшим источником создания новых рабочих мест в ряде регионов мира. Прогнозируется дальнейшая дифференциация предложения туристского продукта, имеющая целью все более широкий охват потребителей с разнообразными возможностями и потребностями; продолжится дальнейший процесс концентрации капиталов, создания крупных интернациональных компаний и корпораций; сохранится тенденция интеграционных процессов в индустрии туризма.

Оценивая динамику восстановления туристских рынков после кризиса 2001 г., специалисты ВТО, рассматривая перспективы России в качестве туристского центра, среди основных факторов развития туризма в нашей стране называют политическую стабильность и экономический рост. В настоящее время по привлекательности предлагаемого туристского продукта Россия становится одной из лидирующих стран, разумеется, при условии нормализации цен, развития инфраструктуры и грамотной маркетинговой политики на всех уровнях управления индустрии туризма.

1.3. ОСОБЕННОСТИ ТУРИСТСКОГО РЫНКА КАК РЫНКА УСЛУГ

Формирование у организации конкурентных преимуществ невозможно без знания особенностей рынка, на котором она работает. Туристский рынок — это рынок услуг, так как услуги выступают основным предметом обмена и составляют 80% всего объема продаж на развитых туристских рынках. Туристская услуга — совокупность целенаправленных действий в сфере обслуживания, которые ориентированы на обеспечение и удовлетворение потребностей туриста или экскурсанта, отвечающие целям туризма, характеру и направленности туристской услуги, тура, туристского продукта, не противоречащие общечеловеческим принципам морали и доброго порядка. Туристским услугам присущи четыре характеристики, которые отличают услугу от товара: неосвязаемость, неразрывность производства и потребления, изменчивость и неспособность к хранению. Однако турист-

ские услуги наряду со специфическими характеристиками услуг имеют и отличительные особенности:

- выделение достаточно четко выраженных туристских зон (например, «солнце — море» — Кипр, Болгария, Турция; «отдых—лечение» — Карловы Вары, Ессентуки; «спорт» — Домбай, Чехия, Югославия, Швейцария и т.д.);

- создание туристского пакета усилиями многих организаций, каждая из которых имеет собственные методы работы, специфические потребности и различные коммерческие цели. Достижение успеха на рынке возможно лишь в том случае, если все участники туристского обслуживания выработают и будут придерживаться общих целей;

- преодоление покупателем расстояния, отделяющего его от туристской услуги и места ее потребления;

- зависимость туристской услуги от таких переменных, как время и пространство. Большое значение имеет фактор сезонности (маркетинговые мероприятия туристской организации будут отличаться в пик сезона и межсезонье). В межсезонье необходимы дополнительные меры стимулирования спроса: низкие цены, различные дополнительные услуги и т.д.;

- значительное влияние на качество туристской услуги оказывают внешние факторы, имеющие форсмажорный характер, т.е. не зависящие от воли и действий продавца и покупателя: погода, природные условия, политика, международные события и т.д.

Эти специфические особенности, присущие туристским услугам, отражаются и на деятельности организаций индустрии туризма (табл. 1.9).

Таблица 1.9

Характеристики услуг и связанная с этим специфика управления организациями индустрии туризма

Отличительная характеристика	Содержание характеристики	Специфика управления организациями индустрии туризма
Неосязаемость услуг	Неуловимость или нематериальный характер услуг означает, что их невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать, транспортировать, хранить, упаковывать или изучать до момента получения этих услуг	Для укрепления доверия клиентов организация, предоставляющая услуги, может по возможности повышать осязаемость своих услуг путем рекламной деятельности (брошюры, каталоги, сайты в Интернет и т.д.), подчеркивать значимость своей услуги, привлекать внимание потребителей к получаемым выгодам от покупки, пригласить какую-нибудь знаменитость для рекламы своей услуги и т.д.

Отличительная характеристика	Содержание характеристики	Специфика управления организациями индустрии туризма
Неразрывность производства и потребления	Оказать услугу можно только тогда, когда появляется клиент. С этой точки зрения производство и потребление тесно взаимосвязаны и не могут быть разорваны	Многие услуги требуют тесного прямого контакта с тем, кто их предоставляет. Клиент не просто потребляет услугу — он подключается к ее производству. Участие покупателя в сфере услуг обслуживания означает, что поставщик должен заботиться о том, что он производит и как. Поведение продавца, его профессиональный опыт и знания во время потребления клиентом услуги предопределяют вероятность повторения услуги
Изменчивость	Качество оказания услуг варьируется и зависит от уровня профессионализма производителя, его компетентности, доброжелательности, вежливости и коммуникабельности персонала, а также от учета индивидуальных требований каждого покупателя	Соблюдение стандартов обслуживания и разработка собственной политики контроля за качеством обслуживания потребителей. Разработка фирменного стиля организации: название организации, товарный знак, фирменный цвет, логотип. Проведение систематического обучения персонала для повышения профессионального уровня и качества обслуживания
Неспособность к хранению	Услугу невозможно произвести впрок или складировать. Возникает проблема достижения равновесия между спросом и предложением	Установление дифференцированных цен, скидок, использование иных стимулов, позволяющих равномерно распределить спрос во времени. Введение системы предварительных заказов на услуги

При выявлении особенностей туристского рынка важное место должно отводиться не только категории «туристское предложение» и рассмотрению понятия «туристская услуга», но и понятию «туристский спрос», в концепции которого приоритетное место отводится потребителю, чьи нужды и желания туристские организации предполагают удовлетворять.

Сложности функционирования организаций индустрии туризма заключаются в том, что оценка качества туристских услуг потребителем достаточно субъективна и зависит от различных факторов:

общэкономических, культурного и общественно-психологического характера, социально-демографических, личностно-поведенческих. Значительное влияние на спрос в сфере туристских услуг оказывают такие изменения в общественной психологии потребления, как информированность, высокий уровень образованности, высокая требовательность к комфорту и качеству услуг, индивидуализм, экологизация мышления потребителя, мобильность, физическая и умственная активность на отдыхе, стремление получать калейдоскоп впечатлений (рис. 1.1).

Совокупность всех этих факторов и определяет возникновение и характер поведенческих особенностей потребителей туристских услуг, которые могут быть выражены такими показателями, как:

- частотность туризма (количество туристских поездок, совершаемых в исследуемый период, на душу населения);
- предпочтения в выборе дестинации;
- наиболее предпочтительная форма организации тура, категория гостиницы;
- представления туриста о цене гостиничной услуги, тура;
- представления о торговой марке туристской организации;
- коммуникативное поведение туриста;
- роль внешних раздражителей в процессе принятия решения о месте проживания (выборе гостиницы), покупке тура и т.д.

Выбор туристской организацией наиболее эффективных средств по привлечению потребителя к туристскому продукту невозможен без четкой проработки самого процесса принятия решения о покупке туристского продукта потенциальным туристом.

Решение потребителя о покупке туристского продукта предполагает оценку и выбор единственного туристского продукта из альтернативного ряда и выбор подходящего набора различных услуг, предлагаемых организациями индустрии туризма.

Процесс покупки конкретного туристского продукта начинается задолго до совершения акта купли-продажи. Принятие решения потребителем зависит от ряда факторов, и решает различные проблемы, однако имеет устойчивую структуру, включающую следующие стадии.

1. Осознание потребности в путешествии, формирование цели поездки.

2. Поиск информации. Потребитель обращается к различным источникам: личным (семья, друзья, знакомые), средствам массовой информации и т.д. В результате сбора информации повышается его осведомленность об имеющихся на туристском рынке производе-

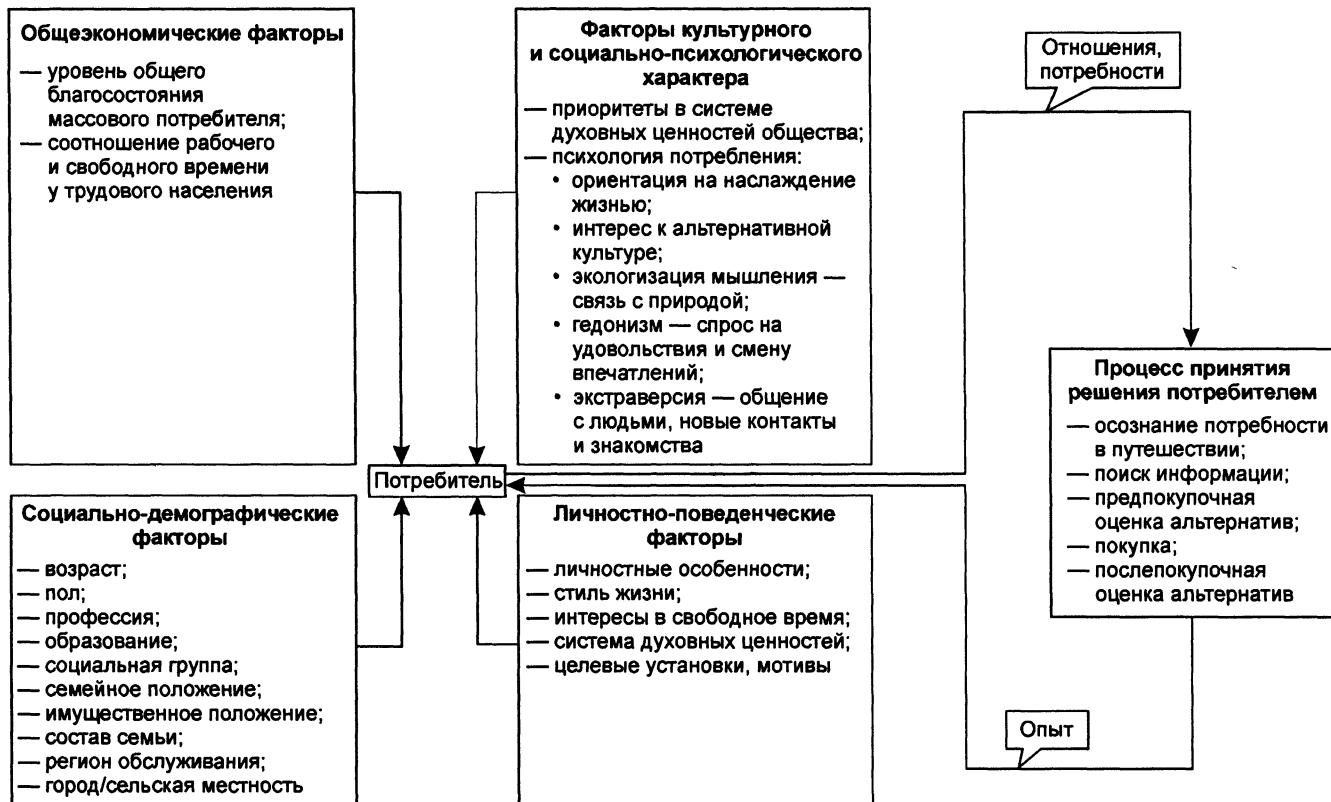


Рис. 1.1. Модель поведения потребителя туристских услуг

лях и предоставляемых ими туристских услугах. Потребитель использует информацию, чтобы составить комплект альтернативных вариантов.

3. Предпокупочная оценка альтернатив. Потребитель оценивает варианты, рассматривая туристское предложение как определенный набор свойств (например, по средствам размещения для туриста может быть важно месторасположение, категория, стоимость, обслуживание, специализация, принадлежность к известной торговой марке и другие характеристики). Каждый потребитель выделяет свои, отличные от других приоритетные характеристики на основании личных нужд и мотивов.

4. Покупка и потребление. Оценка вариантов ведет к ранжированию объектов в комплекте выбора, формируя намерение совершить покупку наиболее предпочтительного варианта, с учетом семейного дохода, цены тура и выгод от его приобретения. На принятие окончательного решения о покупке могут оказать влияние два фактора:

- отношение других людей к выбранному направлению путешествия;
- отношение к репутации туристской организации, реализующей турпродукт (табл. 1.10).

Потребление в индустрии туризма обычно откладывается на некоторый срок. Традиционно потребление мало интересовало продавца, ориентированного в первую очередь на покупку, однако в условиях растущей конкуренции происходит переориентация туристских организаций на удовлетворение и сохранение потребителей.

5. Послепокупочная оценка альтернатив, т.е. оценка степени удовлетворения от опыта потребления. Потребитель получает или не получает удовлетворенность от приобретенного турпродукта, степень которой измеряется соотношением между ожиданиями и конкретно воспринимаемыми свойствами турпродукта. Ожидания формируются на основе информации, получаемой потребителем от персонала туристской организации, друзей и из других источников. Если характеристики турпродукта завышаются, у потребителя могут сложиться слишком высокие требования, которые, вероятнее всего, обернутся разочарованием. Чем больше разрыв между ожидаемыми и действительными свойствами турпродукта, тем острее неудовлетворенность клиента. Степень удовлетворенности клиента отражается на росте его чувства доверия к конкретной туристской организации, на формировании круга постоянных клиентов и позитивно влияет на создание положительного имиджа туристской организации.

**Приоритеты выбора потребителями туристских фирм
при осуществлении покупки (%)**

Приоритеты выбора	Количество туристов, отдавших предпочтение турфирме на основе данного приоритета
Советы друзей и знакомых	31,6
Цена	26,7
Наличие лицензии у организации	18,1
Набор предоставляемых услуг	15,6
Сроки и опыт работы организации на туристском рынке	14,8
Личный опыт общения с организацией	13,0
Советы специалистов, работающих в индустрии туризма	11,3
Доброжелательность сотрудников фирмы	8,8
Рейтинг туристской фирмы	4,7
Реклама	3,7
Информация о туристской фирме в специальных справочниках и в Интернете	3,4
Хороший офис	2,5
Удобное месторасположение	2,5
Другое	5,9

Источник: Квартальнов В.А. Туризм: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2000.

В основе выбора туристом той или иной туристской услуги лежит мотивация, которая является одним из важнейших факторов принятия решения о путешествии. Мотивация потребителя — это невидимая, неявная внутренняя сила, стимулирующая и побуждающая поведенческую реакцию и обеспечивающая специфическое направление для этой реакции. На рис. 1.2 показана модель процесса мотивации, основными элементами которой являются: осознание потребности, состояние побуждения, целенаправленное поведение, стимулирующие объекты и аффе́кт.

Мотивы человека в определенной степени формируют его поведение в качестве покупателя и потребителя товаров и услуг, особенно в индустрии туризма. Не существует такой услуги, которая может быть

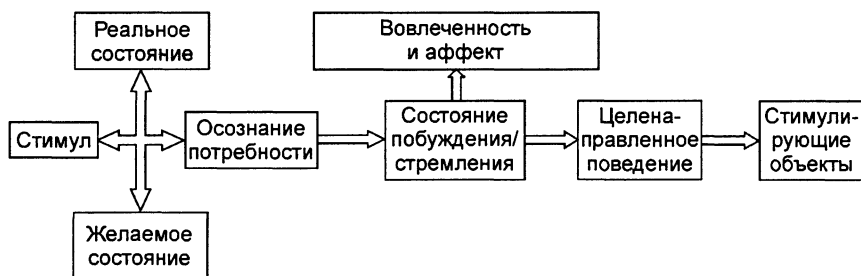


Рис. 1.2. Модель мотивации потребителя

реализована на рынке, если она не произведена в соответствии с потребительским спросом. Адресность туристской услуги является залогом ее продажи. Понимание мотивов потенциального туриста имеет огромное значение при планировании, формировании и организации процесса реализации туристской услуги, это дает возможность производить и предлагать на рынок такую туристскую услугу, которая в наибольшей степени соответствует потребительским ожиданиям.

Выявление, знание и использование туристских мотивов должны стать важнейшей стратегией организации индустрии туризма, ориентированной на определение рыночных потребностей и создание таких видов турпродукта, которые отражают требования определенных сегментов рынка. Туристские мотивы как определяющий компонент спроса должны быть положены в основу деятельности туристских организаций с расчетом, что произведенная туристская услуга сможет обеспечивать туристский спрос. При этом важен двуединый и взаимодополняющий подход: с одной стороны, тщательное, всестороннее изучение и использование мотивов потребителя, ориентация на них производства, адресность туристской услуги; с другой — активное воздействие на существующие мотивы, их формирование.

Крайне сложно удовлетворить потребности в туристской услуге и запросы всех без исключения потребителей, так как у каждого из них имеются определенные различия во вкусах, предпочтениях. Тем не менее туристы (потребители) могут быть сгруппированы по некоторым признакам, что называется сегментацией. Люди в этих группах — сегментах рынка — примерно одинаково реагируют на деятельность турорганизации-продавца.

Точных правил сегментации не существует — каждая турорганизация в зависимости от производимых туристских услуг и иных обстоятельств вырабатывает собственную стратегию. Однако турорганизациям важно, выделяя сегменты рынка, выявлять среди потребителей те группы клиентов, которые существенно различаются по

своим потребностям и установкам в отношении услуг индустрии туризма и, следовательно, имеют различные модели поведения в процессе приобретения туристской услуги.

При сегментации потребителей туристского рынка целесообразно учитывать ряд особенностей, присущих индустрии туризма:

- в роли непосредственного потребителя услуг и покупателя (заказчика) нередко выступают разные лица (например, бронирование номеров для своих сотрудников компанией);

- решение о приобретении туристских услуг может меняться в зависимости от цели путешествия, наличия свободного времени, продолжительности и частоты отдыха;

- общий интерес групповых путешествий в ряде случаев отличается от потребностей и желаний каждого индивидуума (члена группы);

- мотивация туристов отличается в зависимости от времени, когда принимается решение о покупке и бронировании тура (например, мотивы путешествий различны у туристов, купивших туры заблаговременно, и у тех, кто приобрел «горящие путевки»).

Смысл сегментации рынка заключается в том, что туристская организация не распыляет свои усилия, а концентрирует их на наиболее перспективном для нее сегменте. Специалисты выделяют три основные группы критериев (географические, социодемографические и психолого-поведенческие), на основании которых туристские организации проводят сегментирование потребителей. Возможные критерии сегментации потребителей представлены в табл. 1.11.

Таблица 1.11

Характеристика основных сегментов туристского спроса

Параметры анализа	Критерии	Сегменты спроса
Географические	Страна пребывания туриста	Въездной туризм Выездной туризм Внутренний туризм
	Географическое положение, место отдыха	Климатические зоны Флора и фауна стран
	Географическая цель тура	Туризм по странам Туризм по регионам Туризм по отдельным туристским центрам
	Возраст	Молодежный туризм Туризм «сениоров» Детский туризм Туризм по возрастным группам

Параметры анализа	Критерии	Сегменты спроса
	Пол	Женский туризм Смешанный туризм
	Профессия	Сегменты по профессиональному признаку: специальные туры для работников различных отраслей экономики, политики, общественной жизни
	Социальный статус и уровень образования	Руководящий состав Служащие среднего уровня (белые воротнички) Рабочие и т.д.
	Постоянное местожительство	Туристы из больших, средних и малых городов Туристы из сельской местности
	Размер семьи	Туризм одиночек Туризм семей без детей Туризм семей с детьми
	Национальность	Этнический туризм
	Религиозные убеждения	Религиозный туризм
	Доход семьи и источники финансирования поездки	Социальный туризм Люкс-туризм Дешевые туры Эксклюзивные туры Инсентив-туры
	Мотив поездки	Оздоровительный туризм Профессионально-деловой туризм Спортивный туризм Познавательный туризм
	Тип туриста (психологический портрет)	Различные классификации (например, психоцентрики и аллоцентрики или квадрат, треугольник, зигзаг и круг и т.д.)
Психолого-поведенческие	Сезонность	Высокий сезон Низкий сезон
	Организация поездки	Самостоятельно Через турфирму
	Форма поездки	Групповая Индивидуальная
	Используемые транспортные средства	Авто-, авиа-, велотуризм, автобусный, морской и речной круизный и другие виды туризма

Параметры анализа	Критерии	Сегменты спроса
	Используемые средства размещения	Гостиницы Мотели Частные дома и квартиры Другие виды размещения
	Продолжительность поездки	Длительные Средней продолжительности Кратковременные
	Удаленность	Различные критерии сегментирования путешествия (например, в культурном отношении близкие к месту постоянного жительства или новые, неосвоенные туристами районы)
	Отношения с местным населением страны пребывания	Избегают инокультурного влияния Необходимость общения с местным населением
	Требовательность к комфорту	Требовательны Не требовательны
	Тип отдыха	Активный отдых Пассивный отдых
	Здоровье	Путешествия для здоровых людей Для инвалидов и лиц с физическими недостатками
	Степень приверженности к торговым маркам	Отсутствие предпочтений Средняя степень приверженности Устойчивая приверженность (формирование круга постоянных клиентов)

Несмотря на достаточно подробно представленное в табл. 1.11 сегментирование, оно, безусловно, охватывает лишь основные сегменты туристского спроса. Часто бывает нелегко провести четкую границу между отдельными сегментами по мотивации: деловой туризм может сочетаться с познавательным, спортивный — с рекреационным. Усложнение туристских потребностей обуславливает возникновение не только совершенно новых сегментов в туристском спросе, но и значительное число смешанных форм туризма. Сегментирование туристского спроса имеет тенденцию к бесконечности, что обуславливают такие факторы, как растущие потребности человека и значение отдыха и туризма в жизни общества. В настоящее время в мире насчитывается свыше 300 видов и подвидов путешествий, список которых по-

стоянно дополняется новыми разновидностями, способными удовлетворить самые разнообразные желания и потребности людей.

Как правило, сегментирование туристского рынка осуществляется не по одному, а по нескольким критериям, что позволяет более точно учесть различные запросы и мотивы потребителей при создании новой туристской услуги.

При выборе туристской услуги потребитель руководствуется целым комплексом мотивов, из которых лишь некоторые имеют существенную значимость. Эти мотивы объединяются в многокомпонентные комплексы ощущений и желаний, в значительной мере усиливающих свое влияние на механизм и результат принятия потребителем окончательного решения. Таким образом, потенциальным туристом может быть принято решение о приобретении туристской услуги, соответствующей одновременно нескольким мотивационным исходам.

Рассмотрим, какие мотивы являются побуждающими для российских туристов при выборе направления путешествия (табл. 1.12).

Таблица 1.12

**Круг интересов российских туристов
при выборе отдыха за рубежом (%)**

Временной интервал	Круг интересов					Комплексный интерес
	география, климат, природные условия	комфорт, националь- ная кухня, экзотика	имидж (ре- путация) страны пребыва- ния	общение в стране пребыва- ния	культура страны и получе- ние новых знаний	
Лето 1995 г.	56,0	48,0	71,4	43,2	13,3	39,4
Лето 1996 г.	72,0	58,7	61,7	50,4	18,7	45,9
Лето 1998 г.	60,0	86,7	64,0	50,4	40,0	53,4
Лето 2000 г.	81,0	93,3	91,4	67,2	69,3	74,2

Источник: Российский туризм в поисках радости. Портрет туриста в рамках его предпочтений//Туризм: практика, проблемы, перспективы. 2000. № 12.

Проанализировав данные табл. 1.12, мы увидим, что с 1995 по 2000 гг. доля потребителей, имеющих не один побудительный мотив, а целый комплекс мотивов, увеличилась с 39,4 до 74,2%. За пять анализируемых лет изменились требования (предпочтения) потребителей. Российские туристы стали более требовательны к качеству предоставляемого туристского продукта (93,3% опрошенных туристов предпочитают комфортабельные условия отдыха).

Таким образом, понимание туристских мотивов позволяет обеспечивать соответствие спроса и предложения и, как результат, повышение конкурентоспособности предприятия за счет удовлетворения потребностей туриста в конкретном туристском продукте.

При создании и реализации туристской услуги организации должны учитывать соотношение главного и вторичных мотивов путешествия, которые определяют выбор туриста. Это позволит туристской организации эффективно построить систему планирования, разработки и реализации туристской услуги. Эксперты следующим образом классифицируют мотивационные исходы:

- единый, четко преобладающий и обоснованный мотивационный исход является решающим при выборе места туристской дестинации. Главная цель путешествия — основная, все остальные цели вторичны и не имеют решающего значения при выборе туристской услуги;

- один превалирующий мотивационный исход и несколько вторичных или ожидаемых исходов, решение о выборе которых может быть принято при соответствующем стечении обстоятельств во время поездки (например, при проведении познавательных туров набор экскурсий и развлечений часто формируется исходя из индивидуального выбора туриста);

- главный мотивационный исход и несколько четко выделенных сопутствующих исходов (например, пляжный отдых туристы часто дополняют развлекательной и экскурсионной программой, активными видами отдыха).

Таким образом, перед организациями индустрии туризма стоит задача предложения потребителям такой туристской услуги, которая бы максимально учитывала туристские мотивы и была уникальна в своем роде. Этого можно достичь путем разработки туристской услуги с учетом индивидуальных особенностей потребителей, а также удовлетворения их ключевых потребностей. Однако в настоящее время в организации индустрии туризма для сохранения потребителей (создания лояльных клиентов) очень важно удовлетворение туриста от поездки. Потребитель удовлетворен, если его ожидания оправдались.

Проблема эффективного воздействия туристских организаций на повышение привлекательности своей работы в глазах клиента состоит в преодолении у клиентов различных страхов и опасений от предстоящего путешествия и, как следствие, в повышении степени удовлетворенности потребителя.

Таблица 1.13

**Опасения российских туристов при поездках на отдых
в зарубежные страны (%)**

Пол и возраст туристов	Типы барьеров						Общий уровень комплекс- ных опасений
	физиче- ский	психоэмо- циональ- ный	психоло- гический	коммуни- кативный	экономи- ческий	культур- ный	
Мужчины в возрасте 28—35 лет	7,6	4,0	10,0	16,0	25,0	16,0	13,1
Мужчины в возрасте 36—42 лет	21,4	16,0	20,0	33,0	4,0	25,0	19,9
Мужчины в возрасте 43—49 лет	50,9	20,0	42,0	51,3	9,0	26,7	33,3
Женщины в возрасте 28—35 лет	22,3	9,8	28,0	40,0	36,0	35,0	28,5
Женщины в возрасте 36—42 лет	50,0	28,8	20,0	36,0	16,0	10,0	26,8
Женщины в возрасте 43—49 лет	81,4	42,0	26,7	47,7	49,0	26,7	45,6

Источник: Российский туризм в поисках радости. Портрет туриста в рамках его предпочтений//Туризм: практика, проблемы, перспективы. 2000. № 12.

Специалисты выделяют шесть групп барьеров, каждая из которых характеризует психологические препятствия, возникающие у туристов (табл. 1.13):

- физический барьер характеризуется опасениями, связанными с климатической адаптацией, плохим самочувствием, непереносимостью метеоусловий и болезнью длительных перемещений;

- психоэмоциональный барьер возникает из-за боязни нервного напряжения, эмоциональных расстройств, стрессовых ситуаций, психического дискомфорта, связанного с опасениями по поводу условий проживания, обслуживанием и еще целого ряда факторов;

- психологический барьер формируется на основе негативной информации, полученной из официальных источников и средств массовой информации, а также нелестных отзывов людей, побывавших в стране;

■ коммуникативный барьер возникает из-за незнания языка, неумения пользоваться местными средствами передвижения и боязни неблагоприятной криминогенной обстановки в стране пребывания;

■ экономический барьер характеризуется опасениями в связи с предстоящими финансовыми затратами, возможной нехваткой денег в поездке, дороговизной или элементарным обманом;

■ культурный барьер формируется из-за незнания или непонимания национально-культурных особенностей страны пребывания.

Данные, приведенные в табл. 1.13, позволяют сделать вывод, что наиболее чувствительными к воздействию различных барьеров являются женщины в возрасте от 43 до 49 лет (45,6%). Наибольшее влияние на них оказывают факторы, формирующие физический, экономический и коммуникативный барьеры. Меньше всего опасений возникает у мужчин в возрасте 28—35 лет.

Сравнительный анализ различных групп российских туристов показал, что большинство их проблем и опасений относится к таким группам барьеров, как физический и коммуникативный.

Специалисты выделяют два важных показателя, непосредственно связанных с проблемой воздействия данных барьеров на психологию туриста в стране пребывания: с одной стороны, это продолжительность пребывания в стране, с другой — степень эмоционального воздействия от пребывания в чужой стране. Взаимодействие данных показателей и определяет границы и степень воздействия, возникшего в результате столкновения с культурой народа чужой страны.

Влияние данных барьеров на туриста получило специальное название «культурный шок» (culture shock), определяемое как тревожное состояние, возникающее вследствие оторванности от привычных и знакомых явлений, традиций, неидентичности правил социальных взаимодействий.

Целесообразно выделить следующие степени «культурного шока»:

■ психологическое потрясение, возникшее в результате попытки приспособиться к новой и непривычной культуре;

■ возникновение чувства растерянности и неуверенности из-за временной оторванности от друзей и близких;

■ возникновение чувства невосприимчивости к чужой культуре, включая и образ жизни населения страны посещения;

■ возникновение чувства слабости и бессилия вследствие невозможности восприятия новой окружающей среды пребывания.

Восприятие туристом чужой страны и ее культуры можно разделить на пять стадий:

1) первый контакт (восхищение, состояние приятного возбуждения, душевного подъема);

2) спад (появление напряженности в общении с местным населением, стеснение и замешательство, депрессия и отчуждение от элементов чужой культуры);

3) вторичное восприятие (более близкое знакомство с культурой чужой страны, ее жителями и т.д.);

4) некоторая автономия (однако с меньшей чувствительностью по сравнению со второй стадией);

5) ровное отношение к чужой культуре (но сохранение осознанности в различии культур).

Перечисленные стадии восприятия туристом чужой культуры постепенно меняются от состояния восхищения к депрессии (пик) и опять к состоянию восхищения, но на другом уровне восприятия.

Временной интервал при переходе от одной степени психологического возбуждения к другой зависит от индивидуальных особенностей человека. Однако исследования доказывают, что и короткое пребывание в другой стране может привести к депрессии и спаду.

Поскольку реакция туриста на чужую культуру в значительной степени зависит от его индивидуальных особенностей, то при формировании маршрута необходимо учитывать: как и почему именно данный маршрут выбрал турист (для отдыха от надоевших повседневных забот, знакомства с новыми интересными людьми); психическое и физическое состояние человека до поездки, так как во многом реакция индивида на чужую культуру связана с тем, в какой мере он был подготовлен к поездке, какой у него был настрой и ожидания от поездки.

Воздействие чужой страны и ее культуры может сказаться на расстройстве здоровья туриста в большей степени, чем перемена климата, отсутствие привычной пищи и санитарных условий. На психическое состояние туриста оказывают влияние его контакты с местными жителями. К основным преградам для свободного общения туриста с местным населением относятся:

■ *языковой барьер*. Часто турист (особенно находящийся на отдыхе) с трудом говорит, а то и вовсе не понимает языка страны пребывания. Но даже если он довольно сносно знает язык данной страны, языковой барьер все равно существует из-за специфических особенностей национальной культуры, оказывающей влияние на язык и языковое общение;

■ *нормы поведения.* Правила общественного поведения часто различаются, а с ними-то в первую очередь и сталкивается турист. И поскольку турист впервые с ними знакомится, то он не пытается приспособиться к ним или изменить свои взгляды специально на время пребывания;

■ *различия в подходе разрешения таких вопросов, как классовые позиции и семейные отношения;*

■ *различия в оценке ценностных категорий.*

Кроме общих барьеров, туристским организациям целесообразно в своей деятельности учитывать особенности каждого туриста, а именно: национальность, социально-экономическое положение в обществе, возраст, пол, язык, образование и туристский опыт (частоту совершения путешествий).

Национальность. Отмечается, что разница в национальных культурах обратно пропорциональна приспособляемости к новой культуре. Так, туризм между странами Северной Америки и Западной Европы практически безболезненный с точки зрения воздействия на психическое состояние прибывшего туриста, тогда как туристы из стран Дальнего Востока уже менее приспособлены, а из стран Африки и Латинской Америки имеют еще меньшую степень приспособляемости к традициям стран Западной Европы.

Социально-экономическое положение в обществе — также важный показатель для характеристики туриста (чем оно ниже, тем ниже и приспособляемость к изменившимся условиям). Однако некоторые психологи считают, что никаких различий в поведении туристов в зависимости от социально-экономического положения нет.

Язык. Даже при знании туристом языка использование его в стране пребывания иногда затруднено, поскольку в языке существуют различные диалекты, акценты, сленги, сопроводительная жестикуляция.

Возраст, пол и образование. Молодежь, лица мужского пола, туристы с более высоким уровнем образования лучше воспринимают культуру страны пребывания. Женщины, как показали исследования, в меньшей степени, чем мужчины, приспособлены к восприятию чужой культуры.

Туристский опыт. Чем его больше, тем лучше турист адаптируется в новой для него обстановке.

Учет туристской организацией столь сложных факторов влияет на повышение ее имиджа, говорит о высоком профессионализме. Поэтому отношение туристских организаций к мотивации потребителя, учет возможных барьеров для путешествий становится существенным в борьбе за клиента и приводит к дальнейшей диверсификации туриз-

ма и персонификации запросов потребителей, созданию туристских услуг с отличительным качеством, новизной и имиджем. В конечном итоге конкурентное преимущество получают те туристские организации, которые всесторонне учитывают особенности потребительского восприятия услуг и в полной мере используют маркетинговые технологии воздействия на этот процесс.

1.4. ФАКТОРЫ «НАДЕЛЕННОСТИ» КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

В разработке методов управления индустрией туризма в той или иной стране существенная роль принадлежит теории конкурентных преимуществ. В историческом аспекте теория конкурентных преимуществ пришла на смену теориям абсолютных и сравнительных преимуществ. Основы теории международной торговли товарами и услугами были заложены в XVIII в. А. Смитом и Д. Рикардо.

А. Смит сформулировал теорию абсолютного преимущества и показал, что страны заинтересованы в свободном развитии международной торговли, поскольку могут выигрывать от нее независимо от того, являются ли они экспортерами или импортерами. В книге «Исследование о природе и причинах богатства народов» А. Смит (1776) утверждал, что богатство страны базируется на наличии у нее уникальных товаров и услуг. Соответственно, в случае если международная торговля между странами не будет иметь ограничений по экономическим или политическим соображениям, то каждой стране целесообразно ввозить те товары и услуги, издержки производства которых у нее выше, чем у зарубежных государств, и вывозить те товары и услуги, по которым у нее издержки производства ниже, чем за границей, т.е. имеются абсолютные преимущества. Таким образом, А. Смит делает следующий вывод: «Если какая-либо чужая страна может снабжать нас каким-нибудь товаром по более дешевой цене, чем сами в состоянии изготовлять его, гораздо лучше покупать его у нее на некоторую часть продукта нашего труда, прилагаемого в той области, в которой мы обладаем некоторым преимуществом».

Теория абсолютных преимуществ согласуется с политикой монополизации экспорта отдельными странами, которые имеют преимущества на основе природных условий или достижений в области научно-технического прогресса. Этим, например, объясняется высокая эффективность экспорта: из Чехии — хрусталя; из Франции и Пор-

тугалии — вин; из Индии — изделий из полудрагоценных камней; из Японии и США — наукоемких и информационных технологий.

С помощью теории абсолютных преимуществ можно объяснить некоторые тенденции развития международного туризма и направления туристских потоков. Действительно, некоторые страны имеют уникальные туристские ресурсы:

- исключительные природные места: озеро Байкал в России, Ниагарский водопад в США, гора Джомолунгма в Непале, уникальная флора и фауна в Австралии, пляжи и климат в странах Средиземноморья и пр.;

- памятники истории и архитектуры: пирамиды фараонов в Египте, древний город Пальмира в Сирии, Акрополь в Греции и т.д.;

- произведения искусства и культуры, собранные в музеях отдельных стран: Эрмитаж в России, Лувр во Франции и др.

Уникальные природные, исторические и культурные богатства являются фактором, определяющим потоки туристов в ту или иную страну. Например, одним из самых посещаемых туристами городов мира является Париж (табл. 1.14).

Таблица 1.14

**Десять наиболее популярных направлений
краткосрочных туров в 2000—2001 гг.**

Город	Рейтинг по посещаемости	
	2000	2001
Париж	1	1
Амстердам	2	2
Дублин	3	3
Рим	4	4
Прага	6	5
Барселона	5	6
Брюссель	8	7
Венеция	9	8
Брюгге	10	9
Флоренция	13	10

Источник: Назаркина П. Туры далеко и не очень // ТТГ. 2002. № 3.

Из таблицы 1.14 видно, что в последние годы 10 верхних позиций, занимаемые самыми популярными туристскими центрами, остаются практически неизменными. Специалисты утверждают, что после

трагедии 11 сентября 2001 г. в Европе сократились продажи туров в Нью-Йорк и Дубай, однако объемы продаж поездок в близлежащие страны возросли — продажа туров в 2001 г. в Париж и Амстердам возросла относительно 2000 г. на 25 и 7% соответственно. Туризм в Прагу и итальянские города демонстрирует еще более устойчивую положительную динамику.

Абсолютное преимущество стран с уникальными туристскими ресурсами усиливается продуманной и целенаправленной инновационной политикой государственных и региональных организаций, что способствует созданию уникальных, привлекательных туристских предложений, которые обеспечивают государству определенную специализацию, а значит, и преимущество в международном туризме.

Инновации в индустрии туризма главным образом направлены на формирование нового туристского продукта и маркетинговую деятельность, а также применение новых методов управления и активное использование современных информационных технологий, что существенно влияет на уменьшение цены туристского продукта. Для дальнейшего продвижения своей страны на международном туристском рынке государственные и региональные органы данного государства очень большое внимание уделяют рекламной деятельности. Для примера рассмотрим страны Средиземноморского региона, который с точки зрения рекламной активности входящих в него стран можно охарактеризовать как достаточно стабильный. Так, например, если Франция в 2000 г. в своей рекламе делала акценты преимущественно на экскурсионных, комбинированных и индивидуальных турах, то в 2001 г. на российском рынке Франция увеличила объем образной и текстовой информации, посвященной городам, что направлено на более точное позиционирование себя как страны с уникальными архитектурными и историческими памятниками для массового российского туриста.

Особо следует обратить внимание на 1,5%-ное увеличение имиджевой рекламы стран Средиземноморского региона. Это вполне оправдано, поскольку спектр предложений стран Средиземноморья весьма схож и трудно выделить ту или иную черту, которая могла бы в существенной степени выигрышно выделить конкретную страну на общем фоне.

Теорию А. Смита развил Д. Рикардо в книге «Принципы политической экономии и налогового обложения» (1817). Д. Рикардо доказал, что принцип абсолютного преимущества является лишь частным случаем общего правила. Он также заметил, что в международной тор-

говле обмениваются всегда только такие товары и услуги, на которые в разных странах затрачиваются разные издержки производства. Это позволило ему прийти к заключению, что в международной торговле товарами и услугами выгодно участвовать всем странам, так как даже при наличии на определенные товары абсолютного преимущества страна, отказываясь от их производства и специализируясь на других, более эффективных производствах, будет закупать при этом в странах с меньшими ресурсами те товары или услуги, от производства которых она отказалась. Данная теория получила название теории сравнительных преимуществ, с ее помощью объясняется характер двусторонних обменов туристскими продуктами международного туризма как результат разницы цен между странами.

Д. Рикардо выявил, что при анализе направлений развития международной торговли следует учитывать два обстоятельства. Во-первых, экономические ресурсы (природные, трудовые и др.) распределены между странами неравномерно. Во-вторых, эффективное производство различных товаров требует различных технологий или комбинации ресурсов. А также Рикардо обнаружил, что экономическая эффективность, с которой страны способны производить различные товары и услуги, может изменяться и действительно изменяется со временем. Другими словами, преимущества как абсолютные, так и сравнительные, которыми обладают страны, не являются раз и навсегда данными.

Дальнейшее развитие теория сравнительных преимуществ получила в трудах шведских экономистов Э. Хекшера и Б. Олина в 20—30-е гг. XX в. Теория сравнительных преимуществ хоть и доказывает, что международный туризм выгоден всем странам, но не объясняет, в результате чего возникают эти преимущества. Теория Хекшера — Олина выделяет страны по различной насыщенности факторами производства. Именно «различия в отношении редкости факторов производства в разных странах,— считает Е. Хекшер,— являются необходимым условием... международной торговли». Б. Олин поддерживает его позицию: «Неравенство в оснащении факторами производства вызывает необходимость международной торговли...»

Согласно Э. Хекшеру и Б. Олину, сравнительная оценка факторов предопределяет три существенных обстоятельства:

- 1) у стран — участниц международного обмена складывается тенденция к вывозу тех товаров и услуг, для изготовления которых используются преимущественно факторы производства, имеющиеся в избытке, и, наоборот, к ввозу той продукции, по которой имеется дефицит каких-либо факторов;

2) развитие международной торговли приводит к выравниванию «факторных» цен, т.е. дохода, получаемого владельцем данного фактора (теорема Хекшера — Олина — Самуэльсона);

3) при достаточной международной мобильности факторов производства существует возможность замены экспорта товаров и услуг перемещением самих факторов между странами.

Изобилие одних факторов производства делает их более дешевыми по сравнению с другими, недостающими, а так как производство любой туристской услуги требует комбинации факторов, то туристская услуга, произведенная с использованием более дешевых избыточных факторов, будет относительно дешевле не только на внутреннем рынке этой страны, но и на внешнем. В результате эта туристская услуга будет обладать сравнительными преимуществами. Таким образом, страна экспортирует те туристские услуги, предоставление которых основывается на избыточных для нее факторах производства, и импортирует услуги, для производства которых она наделена факторами производства значительно хуже. Страны специализируются на производстве и продаже туристских услуг, в которых они имеют преимущество и которые им обходятся дешевле. Например, курорты Испании, Греции, Туниса и Марокко привлекают большой поток туристов благоприятным климатом и превосходными морскими пляжами.

Несмотря на то что теория Хекшера — Олина разделяется большинством современных специалистов, она имеет ограниченную область применения.

Известный экономист В. Леонтьев в середине 1950-х гг. предпринял попытку эмпирической проверки основных выводов теории Хекшера — Олина и пришел к парадоксальному заключению. Используя модель межотраслевого баланса «затраты — выпуск», построенную на основе данных экономического развития США за 1947 г., он показал, что в американском экспорте преобладали относительно более трудоемкие товары, а в импорте — капиталоемкие. Учитывая, что в первые послевоенные годы в США, в отличие от большинства их торговых партнеров, капитал был относительно избыточным фактором производства, а уровень заработной платы был значительно выше, в соответствии с теорией Хекшера — Олина США должны были бы экспортировать капиталоемкие товары, а импортировать — трудоемкие. Таким образом, эмпирически полученный результат явно противоречил тому, что предполагала теория Хекшера — Олина, и потому получил название «парадокс Леонтьева». Последующие исследования подтвердили наличие этого парадокса в послевоенный период не только для США, но и для других стран (Япония, Индия и др.).

Многочисленные попытки объяснить данный парадокс позволили развить и обогатить теорию Хекшера — Олина путем учета дополнительных обстоятельств, влияющих на международную специализацию стран, среди которых можно отметить следующие:

- неоднородность факторов производства, прежде всего труда, который может существенно различаться по уровню квалификации. В результате в экспорте промышленно развитых стран может отражаться относительная избыточность не вообще труда, а труда высококвалифицированного, в то время как развивающиеся страны экспортируют продукцию, требующую значительных затрат труда неквалифицированных работников. Можно сказать, что в случае парадокса Леонтьева из США экспортировались весьма своеобразные «трудоемкие» товары, в производстве которых использовался труд, впитавший в себя большие затраты «человеческого капитала»;

- значительная роль природных ресурсов, которые могут участвовать в производственных процессах только в ассоциации с большим количеством капитала. Это в определенной мере объясняет, почему экспорт из многих развивающихся стран, богатых природными ресурсами, является капиталоемким, хотя капитал в этих странах и не является относительно избыточным фактором производства;

- влияние на международную специализацию политики, проводимой государством, которое может ограничивать импорт и стимулировать производство внутри страны и экспорт продукции или услуг тех отраслей, где интенсивно используются относительно дефицитные факторы производства.

Практика показала, что теория Хекшера — Олина в большинстве случаев применима в экономическом анализе туризма. Можно выделить три группы факторов обеспечения сравнительного преимущества страны в международной туристской деятельности: 1) природные ресурсы, историко-культурное наследие; 2) капитал; 3) трудовые ресурсы. Специализация международного туризма, однако, не означает, что страны с обширными туристскими ресурсами работают исключительно на приеме туристов. Например, многие индустриально развитые страны, такие, как США, Великобритания, Германия, Канада, Франция, проводят активную политику как по приему, так и по отправке туристов.

Конкурентоспособность многих стран в области международного туризма непосредственно связана с наличием природных ресурсов, которые включают в себя землю, моря, озера, реки, ландшафт, климат, флору и фауну. Они характеризуют местонахождение страны и являются определяющими для формирования туристских потоков. Так, наличие превосходных морских пляжей и теплый климат в средизем-

номорских странах способствуют посещению этих курортов туристами из таких развитых в туристском отношении государств, как Австрия, Великобритания, Германия, Швейцария, Япония. Свой спрос на зимний горнолыжный спорт испанцы, греки, израильтяне удовлетворяют, например, на лыжных курортах в Швейцарии, Австрии, Италии, Франции, Словении. Важным мотивом прибытия иностранных туристов является историко-культурное наследие страны. К городам, известным во всем мире своей архитектурой, культурой, историей, относятся Париж, Рим, Венеция, Санкт-Петербург и др.

Стоимость природных ресурсов и историко-культурных памятников зависит от их доступности и качественных характеристик. Следовательно, в зависимости от степени доступности этих ресурсов и возможности их эксплуатации для целей туризма они приобретают экономическое значение. Проследить важность данных факторов в обеспечении конкурентоспособности страны можно на статистических данных распределения целей путешествий японских туристов (японцев считают одной из самых путешествующих наций в мире) (табл. 1.15).

Таблица 1.15

**Предпочитаемые цели путешествий японских туристов
(множественные ответы) (%)**

Цель путешествия	Количество туристов, выбравших данную цель
Интерес к природе	73,0
Посещение исторических и архитектурных памятников	46,4
Знакомство с национальной кухней других стран	38,1
Восстановление сил и неспешный отдых	37,1
Посещение музеев и выставок	33,0
Знакомство с новой культурой	30,2
Шопинг	26,8
Общение и связи с местным населением	19,6
Водный спорт (серфинг, подводное плавание и др.)	14,0
Посещение концертов и других музыкальных мероприятий	12,2

Источник: Морозов М. Маркетинговый анализ развития зарубежного туризма Японии // Туризм: практика, проблемы, перспективы. 2000. № 8.

Проанализировав данные табл. 1.15, можно сделать вывод, что наибольший процент японцев предпочитают в процессе путешествия знакомиться с природой, историей, архитектурой посещаемых государств.

Другим основным фактором обеспечения конкурентного преимущества туристского продукта является капитал. Развитие туризма требует развитой инфраструктуры, а для этого нужны огромные инвестиции. Этим объясняется преимущественное развитие туризма в индустриально развитых странах. Капитал влияет на экономическую значимость международного туризма в каждой стране. Страна, которая обладает богатыми природными ресурсами, но имеет ограниченный капитал, не сможет в достаточной степени развить международный туризм. В настоящее время аналогичная ситуация сложилась в России.

Специалисты экспертно-аналитической группы «ЭКСПАНС» попытались просчитать туристский потенциал отдельных районов России. Для этого они выделили приоритетные типы и направления туризма для каждого района, с помощью специальных экспертных методов и шкал оценили основные параметры района, характеризующие его туристскую привлекательность, а также факторы, влияющие на уровень сложности посещения этих районов для туристов (географическая и ландшафтная привлекательность, климатическая и экологическая ситуация, развитие туристской инфраструктуры, доступность района для массового туриста). В результате интегрирования всех параметров специалистами был получен туристский потенциал района — условная величина, иллюстрирующая, в какой степени, при условии вложения инвестиций в туристские комплексы района, данный район может быть востребован туристами с учетом их комплексных потребностей в турпродуктах различного типа (табл. 1.16). Данный потенциал российских регионов целесообразно учитывать при строительстве новых объектов размещения и прочих объектов инфраструктуры туристской индустрии.

Таблица 1.16

Туристский потенциал ряда промышленно-экономических районов России

Туристские районы	Основные туристические объекты и виды отдыха	Потенциал района, %	Условный минимальный объем требуемых инвестиций, млн дол. США
Южный	Курорты Черноморского побережья, санатории и дома отдыха Северного Кавказа, горнолыжный и горный туризм	79,2	2 580

Туристские районы	Основные туристические объекты и виды отдыха	Потенциал района, %	Условный минимальный объем требуемых инвестиций, млн дол. США
Центральный	Москва, объекты Подмосковья, старинные города Золотого Кольца, пансионаты и дома отдыха на реках и озерах	73,5	2 390
Северный	Озера Карелии, Валаам, Кижы, Соловецкие острова, поморские города, поселки Архангельской области	71,9	2 340
Поволжье	Курортные зоны Жигулей, волжские санатории и дома отдыха Самарской и Саратовской областей, круизы по Средней и Верхней Волге, Каме	60,7	1 975
Урал	Санатории горного и полярного Урала, Свердловской, Челябинской областей, лесные и речные пансионаты Башкортостана	56,0	1 825
Западно-Сибирский	Горный туризм на Алтае, Телецкое озеро, курорт Белокуриха, пансионаты и дома отдыха на берегах рек, озер и водохранилищ	50,6	1 650
Черноземье	Пансионаты и дома отдыха Воронежской и Белгородской областей	45,3	1 475
Северо-Западный	Старинные города Новгород и Псков, Ладожское, Ильменское, Онежское озера	44,0	1 435
Восточно-Сибирский	Горный и экстремальный туризм в Саянах, пансионаты и дома отдыха в «Красноярских столбах», на Енисее и Ангаре	40,3	1 310
Дальневосточный	Пансионаты и здравницы на берегу Тихого океана, горный и экзотический туризм на Камчатке, Сахалине, экстремальные маршруты по Уссурийской тайге	36,9	1 200
Итого		55,8	20 000

Источник: Откуда нам взять 20 млрд долларов?//Туризм: практика, проблемы, перспективы. 2001. № 10.

Данные табл. 1.16 показывают, что усредненный показатель туристского потенциала России составляет 55,8%. Такой высокий показатель можно интерпретировать следующим образом: более половины ландшафтно-географических и климатических ресурсов страны могут быть использованы для развития различных туристских направлений с учетом дифференцированных потребностей туристов. Таким образом, Россия является весьма перспективной страной для развития комплексного туризма. Наиболее привлекательной для массового иностранного и российского туриста в ближайшие 3–5 лет при прочих равных условиях по-прежнему останется южная курортная область, инвестиции в которую оцениваются в объеме, не меньшем 2,5 млрд дол. США. Высоким потенциалом, требующим инвестиций, характеризуется Центральная, Северная и Поволжская территории, которые способны привлечь значительные туристские потоки.

Международное движение капитала в туризм осуществляется в виде прямых и портфельных инвестиций, а также ссуд. Дифференциация степени доходности различных элементов инфраструктуры туризма ведет к тому, что иностранные инвестиции направляются прежде всего в наиболее прибыльные отрасли: предприятия транспорта и питания, средства размещения, индустрию развлечений. Лидером вложения инвестиций в развитие индустрии туризма являются США, которые по всему миру продвигают сети гостиниц и предприятий питания («Marriott», «Holiday Inn», «McDonald's» и др.). Так, на долю США приходится 62,5% всех гостиничных номеров в мире, а на долю основных европейских стран — всего 27,1% (табл. 1.17).

Таблица 1.17

Количество гостиничных номеров, находящихся в управлении международными гостиничными цепями различных стран мира в 1999 г.

Страна	Количество номеров, тыс.	Доля к общему числу, %
США	3 567,0	62,5
Англия	738,6	13,0
Франция	469,7	8,2
Испания	203,0	3,6
Япония	157,2	2,8
Германия	129,9	2,3
Остальные страны мира (33)	361,2	6,3
Итого	5 698,7	100,0

Источник: Азар В. Мировые гостиничные цепи в последней четверти XX века//ТТГ. 2000. Декабрь.

Другим видом движения капитала является его вывоз за пределы страны, что может выражаться как в покупке недвижимости за рубежом, так и в вывозе наличной и безналичной валюты. Определенного рода услуги в осуществлении данного вида операций оказывают туристские фирмы.

Подтверждением связи уровня конкурентоспособности страны с численностью и квалификацией трудовых ресурсов служит пример развития туризма на знаменитых курортах Французской и Итальянской Ривьеры, где наряду с благоприятными природными ресурсами есть достаточное количество работоспособного населения. В индустрии туризма спрос на высококвалифицированных (международного уровня) работников относительно невелик, поэтому, кроме постоянных работников, в ней занято много сезонных рабочих, труд которых в основном малоквалифицирован. Ряд исследований подтверждает, что 80% в туризме составляет неквалифицированная рабочая сила.

Особенностью рынка труда в туристском секторе является невысокая заработная плата, относительно длинная рабочая неделя со специальным графиком работы (как правило, составляет 40 ч), невысокая роль профсоюзов в организациях индустрии туризма. В ряде стран, например в Израиле, деятельность в гостинично-туристском бизнесе является низкооплачиваемой и, следовательно, малопrestiжной. Кроме того, для туризма характерна сезонность, поэтому в «высокий» сезон количество персонала, обслуживающего туристскую индустрию, увеличивается (в Греции — в 3 раза, в Ирландии — в 1,5 раза, в Испании — на 30%), а в «низкий» сезон происходит массовое высвобождение занятых, что приводит к обострению проблемы трудовой занятости в стране.

Теория Хекшера — Олина тесно связана с концепцией жизненного цикла туристских продуктов или услуг. Согласно концепции престиж продукта или услуги на разных стадиях жизненного цикла различен, с течением времени изменяется, а их производство перемещается из страны в страну в зависимости от стадии. В своей доктрине Р. Вернон, Ч. Киндельбергер и Л. Уэльс обосновали схему, по которой на этапе внедрения после выявления потребности в продукте осуществляется разработка нововведения; затем организуется производство и налаживается сбыт нового продукта внутри страны, а потом начинается экспорт.

На стадии внедрения продукта продажи растут медленно, потому что не хватает информации о преимуществах продукта для преодоления инертности потребителей. Поэтому производители начинают активную кампанию по продвижению продукта с помощью рекламы,

публичных рынков и создания эффективной сбытовой сети. На этой стадии предложения продукта сосредоточены в руках немногих организаций, которые занимают монопольное положение на рынке. Цена продукта на этом этапе высока.

Стадия роста сопровождается расширением рынка и относительным увеличением продаж благодаря знакомству клиентов с продуктом и признанием его потребительских качеств. На этой стадии прибыль выше, чем на предыдущей, из-за более высокого уровня стандартизации производства и сокращения издержек. У производителей продукта появляются конкуренты как внутри страны, так и за рубежом. На стадии зрелости внедрение продукта на потенциальные рынки порождает рост субсидий, более высокую стандартизацию, усиление конкурентного значения ценового фактора, стабилизацию прибыли или ее падение. Этой стадии присущи высокий уровень повторных покупок и стабильный уровень продаж. В международном плане происходят снижение экспорта продукта из страны и развитие производства в других странах с низкими издержками производства.

На заключительной стадии жизненного цикла производство продукта приходит в упадок. Потребители страны, где был впервые произведен продукт, теряют к нему интерес. Объем продаж сокращается, и все меньше потребителей делают повторные покупки. Производство продукта концентрируется в другой стране, а страна, осуществившая нововведение, превращается в страну — импортера продукта.

Любому туристскому центру присуща эволюция, аналогичная жизненному циклу продукта. Стадия внедрения начинается с поездок небольших групп путешественников-первооткрывателей, которые жаждут наслаждения от красот дикой нетронутой природы. В этот период туризм не оказывает влияния на местность и местное население, активно контактирует с путешественниками и начинает привлекать их, предлагая им средства размещения. Дальнейший рост числа туристов стимулирует местные власти развивать инфраструктуру, как это происходило, например, на небольших островах Карибского бассейна и в Тихоокеанском регионе.

Далее следует стадия развития туристского центра, когда численность туристов интенсивно растет, особенно в период «высокого» сезона, и может даже превышать численность местного населения. Контроль за развитием туризма переходит из рук местной администрации в руки внешних компаний, которые более высокими темпами начинают развивать инфраструктуру, тем самым изменяя облик туристского центра. Однако быстрое развитие таких центров имеет и негативную сторону, так как увеличивается нагрузка на места жизнеобеспечения.

В настоящее время на этой стадии развития находятся такие страны Северной Африки, как Тунис и Марокко.

На стадии зрелости туристского центра сначала замедляется рост прибытий иностранных посетителей, хотя общее число прибывающих все еще растет и превышает численность местного населения. Центр туризма становится известным, и в нем создают свои отели крупные транснациональные гостиничные организации. Далее развитие этого туристского центра достигает своего пика, затем мода на него падает, и он продолжает функционировать только за счет повторных прибытий, организация которых стоит больших усилий для данного курорта.

На заключительной стадии жизненного цикла туристский центр становится малопривлекательным для большинства туристов и сильно зависимым от редких и небольших групп туристов. Местные власти пытаются возродить былую славу центра различными способами привлечения клиентов, использованием новых каналов сбыта и продвижения, расширением ассортимента предлагаемых услуг; перепозиционированием туристского центра. Так случилось, например, с известным американским курортом Атлантик-Сити, который на стадии упадка был преобразован в центр игорного бизнеса.

Однако направления международных туристопотоков не всегда формируются на основании насыщенности стран факторами производства. В 1961 г. шведский экономист С. Линдер сформулировал «теорию подобия стран». Согласно данной теории обмена туристами часто происходят между странами, которые имеют похожие факторы производства. Например, японские туристы наиболее часто путешествуют в такие страны, как Китай, Гонконг, Сингапур, Таиланд, что объясняется ориентацией японских туристов на близкие и короткие по продолжительности поездки. Международная специализация страны в большой степени зависит от внутреннего спроса. Так, в Японии в 1996 г. было зарегистрировано самое большое количество путешествий в Гонконг, что было обусловлено туристским бумом перед возвратом этой территории Китаю. Но уже в 1997 г. число туристов из Японии в Гонконг сократилось на 42,5%.

Высокий уровень спроса на внутренний туризм создает атмосферу и благоприятные условия для развития международного туризма. Создаются современные, высококачественные объекты размещения внутри страны, развиваются туристские центры, объекты показа и развлечений, совершенствуются транспорт и связь. В итоге формируется основа для развития международного туризма, т.е. страны, которые могут управлять внутренним спросом, готовы удовлетворить и международный спрос.

Вопросам эффективного использования факторов производства посвящена также теория конкурентных преимуществ, автором которой является ученый-экономист из США М. Портер. На основе изучения практики компаний 10 ведущих индустриальных стран, производящих почти половину продукции мирового экспорта, он выдвинул концепцию «международной конкурентоспособности наций». Конкурентоспособность страны в международном обмене определяется воздействием и взаимосвязью четырех основных компонентов:

1) факторных условий, к которым относятся не только факторы производства, но и повышение производительности труда при нехватке трудовых ресурсов, внедрение ресурсосберегающих технологий при ограниченности земли, естественных богатств;

2) условий спроса, т.е. состояние спроса на внутреннем рынке во взаимосвязи с потенциальными возможностями внешнего рынка, здесь немаловажны политические, экономические, культурные, образовательные и другие особенности, влияющие на выход организации за пределы страны;

3) состояния обслуживающих и близких отраслей, т.е. их обеспеченность соответствующим оборудованием, наличие тесных контактов с поставщиками, посредниками и прочими организациями;

4) стратегией фирмы в определенной конкурентной ситуации, предполагающей необходимую гибкость деятельности организации на рынке.

В большинстве исследований недавнего времени прослеживается дальнейшее развитие теории Хекшера — Олина. Известный исследователь, экономист-международник А. Маршалл выделяет роль предложения в определении места страны в международном разделении труда. Он утверждает, что богатые страны имеют преимущества в международной торговле продуктами и услугами благодаря широким и хорошо налаженным связям, могут лучше приспособить выпуск нового продукта или услуги к различным рынкам. В соответствии с этой позицией А. Маршалл вводит в теорию международной торговли кривую взаимного спроса и предложения как показатель оптимальных условий международного обмена.

Другая теория американского экономиста П. Кругмана объясняет, почему существуют туристские потоки между странами, которые наделены факторами производства примерно одинаково. Объяснение этого заключается в том, что по мере возрастания масштабов производства издержки производства каждой единицы продукта снижаются. В результате становится выгодно специализироваться и обмени-

ваться даже технологически однородными, но дифференцированными туристскими продуктами.

Исследование теорий конкурентных преимуществ позволяет выделить факторы, которые необходимо эффективно использовать государственному уровню управления для ускоренного развития индустрии туризма. Формирование факторов, позволяющих той или иной стране получить конкурентное преимущество на международном туристском рынке, невозможно без активной деятельности государственного уровня управления по управлению туристскими ресурсами и индустрией туризма.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В какие две группы можно условно объединить все существующие определения туризма и в чем их отличия?
2. Дайте общую картину развития международного и региональных туристских рынков.
3. Какие группы факторов воздействуют на развитие туризма?
4. Назовите характеристики, присущие туристским услугам.
5. Какие факторы определяют возникновение и характер поведенческих особенностей потребителей туристских услуг?
6. На основании каких критериев возможно сегментирование потребителей туристского продукта?
7. Каким образом можно классифицировать мотивационные исходы потребителя туристских услуг?
8. Назовите четыре группы факторов обеспечения сравнительного преимущества страны в международной туристской деятельности.
9. В чем состоит теория конкурентного преимущества стран по М. Портеру?
10. Какие ученые в дальнейшем развили теорию сравнительного преимущества стран Хекшера — Олина?

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА ПУТЕМ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА РЫНКЕ

2.1. КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ЕЕ СВЯЗЬ СО СТРАТЕГИЯМИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотрев особенности туристского рынка, можно заключить, что создание конкурентоспособного туристского продукта не возможно без изучения и прогнозирования рынка (поставщиков, клиентов, посредников, широкой общественности и конкурентов), постановки целей и задач, разработки стратегии и тактики, формирования спроса и стимулирования сбыта, анализа и контроля.

Применительно к индустрии туризма в комплекс маркетинга добавляются еще три составляющие, которые формируют стандарт обслуживания туристской организации:

- 1) управление персоналом, так как он является главным ресурсом роста и процветания в сфере услуг;
- 2) совершенствование процесса осуществления продажи, обслуживания (например, количество времени регистрации гостя в гостинице);
- 3) организация окружения (интерьер), создающий определенное настроение у потребителя и способствующий привлечению клиентов.

В мировой практике понятие «маркетинг» явилось результатом многолетней эволюции взглядов производителей товаров и услуг на свою деятельность и рынок, а также следствием научно-технической революции, обеспечивающей, с одной стороны, громадное разнообразие товаров, а с другой — исключительно высокие темпы их обновления и промышленного освоения.

К маркетингу организации обращаются по мере обострения конкуренции, роста издержек, замедления или падения роста производительности труда, ухудшения качества услуг. Причем начинают, как правило, с рекламы.

Сфера услуг отстает от производства в практическом использовании маркетинга. Одними из первых в сфере услуг маркетинг стали изучать авиакомпании. На основе полученной в результате маркетин-

говых исследований информации авиакомпании стали предпринимать меры по созданию менее обременительных, приятных и комфортабельных условий для пассажиров.

В процессе развития общества понятие «маркетинг» претерпело существенные изменения. Рядом зарубежных и российских исследователей выделена следующая периодизация подходов к концепции маркетинга (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Периодизация подходов к концепции маркетинга

Период	Название концепции организации	Характеристика туристского рынка
1950-е гг.	«Производственная ориентация»	Рынок готов к поглощению предлагаемой продукции, сбыт не представляет особых проблем, перевес спроса над предложением. Туроператоры предлагают в основном пакеты услуг по туру, превалирует внутренний туризм
1960-е гг.	«Ориентация на финансирование и организационную реструктуризацию»	Формирование массового производства и сбыта. Для «конвейерного» производства турпродукта необходимы капитал и соответствующие организационные структуры. Возникают первые туристские концерны. Маркетинг играет незначительную роль
Начало—середина 1970-х гг.	«Рыночная ориентация»	Переход от рынка производителей к рынку потребителей. Перевес предложения. Начало ориентации турорганизаций на рынок — активизация значимости маркетинга. Усиление конкуренции между туроператорами, авиакомпаниями. Рыночная ориентация сводится к инструментам, стимулирующим сбыт (реклама и мероприятия по сбыту). Рыночная концепция «что производишь — то и продавай»
Середина 1970-х гг.—начало 1980-х гг.		Ориентация на рынок начинается с момента создания нового турпродукта, так как решающим для успеха на рынке является распознавание желаний потребителя и реализация их в продуктах и услугах
Современный этап	«Маркетинговая ориентация»	Организация должна быть полностью адаптирована к потребностям рынка и им же управляться. Это уже не только удовлетворение желаний и потребностей потребителя, но и оказание на него активного и целенаправленного воздействия. Маркетинг — функция туристской организации, стратегия и тактика ее поведения на рынке. Это перспективное планирование и прогнозирование, опирающееся на исследования рынка, продукта, покупателей, использование комплексных методов формирования спроса и стимулирования сбыта, ориентация на товары «рыночной новизны», удовлетворяющие требованиям общества и окружающей среды

Специфика маркетинга услуг определяется характеристиками самих услуг и особенностями рынка услуг, его отличием от товарного рынка, которое состоит в следующем:

- услуга не существует до ее предоставления, т.е. продукт создается в процессе предоставления услуги. Это делает невозможным сравнение туруслуг двух конкурирующих фирм даже там, где продукты кажутся идентичными. Сравнение возможно только после получения услуги, тогда как на рынках товаров сравнение возможно различными способами (тестирование, испытание и т.д.). На рынке услуг возможно лишь сравнивать выгоды, ожидаемые и полученные;

- предоставление услуг требует специальных знаний и мастерства, которые покупателю трудно оценить и понять. Высокая степень неопределенности при предоставлении услуг ставит клиента в крайне невыгодное положение, может вызвать у него чувство настороженности и подозрения. Возможные пути повышения осязаемости услуг, снижения покупательского риска и неопределенности — это лицензии, сертификаты, рекомендации.

Несмотря на то что в экономике ряда стран сектор услуг стал превалировать еще в 1940-е гг., потребовалось значительное время, для того чтобы маркетологи занялись обсуждением и исследованием сектора услуг и природы маркетинга в этой сфере. Большинство работ, посвященных маркетингу услуг, таких известных ученых, как Дж. Бейтсон, Дж. Чепиель, П. Эгле, У. Джордж, К. Гренроос, Ю. Джонсон, Э. Ланжар, К. Лавлок, Л. Шостак и других были опубликованы в 1970-е гг.

Своеобразным итогом бескомпромиссной борьбы за выживание маркетинга услуг как самостоятельной дисциплины явилось определение главного родового отличия услуг от физических товаров, данное Л. Берри в статье «Маркетинг услуг имеет свое отличие». Он сформулировал его таким образом, что физический товар — это предмет, устройство или вещь, в то время как услуга является действием, исполнением или усилием.

Эту точку зрения разделяет и Ф. Котлер, который предложил определять услугу как «любое действие или исполнение, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы и не приводят к завладению чем-либо».

Анализируя различные подходы к самому понятию «услуги как товара», ученые и специалисты по-разному определяют сущность понятия «маркетинг услуг», выделяя при этом как саму специфику существенных признаков этого понятия, так и характеристику подходов к его главному предназначению (табл. 2.2).

**Различные определения понятия «маркетинг услуг»
в трудах ученых**

Определение маркетинга услуг	Сущностные признаки определения	Автор определения
Социальный процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей индивидов и групп посредством создания и предложения обладающих ценностью услуг и обмена ими с другими людьми	Максимальное удовлетворение нужд клиентов, ведущее к повышению доходов предприятия. Главное предназначение — ориентация на клиента	Ф. Котлер
Комплексная, программная деятельность на рынке услуг, интегрирующая в себе процесс создания и производства товара-услуги, а также доведения ее до потребителя на основе изучения потенциального и реального спроса потребителей и конкретных рыночных условий	Двуетадийная цель — максимизировать прибыль предприятия, производящего и оказывающего услуги, и удовлетворить спрос потребителей. Особенность — нацеленность на удовлетворение социальных потребностей	Е.В. Песоцкая
Деятельность предприятия, ориентированная на удовлетворение потребностей рынка и получение прибыли в условиях конкуренции	Это философия и методология рыночной деятельности, формирующая «образ мышления» и «образ действия». Термин может означать социальное явление, корпоративное мировоззрение, управленческий процесс, функцию предприятия, производственно-коммерческую деятельность, сферу бизнеса, научную дисциплину	Б.А. Соловьев
Концепция ориентации на потребителей любой деятельности на любой стадии жизненного цикла управляемых объектов на основе прогнозирования их потребностей и организации продвижения любого товара	Нет четкого различия между понятиями «маркетинг» и «маркетинг услуг». Главное предназначение — концепция ориентации на потребителя	Р.А. Фатхудинов
Совокупность мероприятий (работ), с помощью которых услуги доводятся до потребителя	Полная информация для клиента, в том числе о качестве предоставляемой услуги. Создание комфортных условий для приобретения услуги в кратчайшее время	В.Г. Федцов

Определение маркетинга услуг	Сущностные признаки определения	Автор определения
Процесс планирования и реализации концепций ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидуальным, так и организационным целям	Искусство и наука выбора целевых рынков, сохранения и привлечения новых потребителей посредством создания, поставки и осуществления коммуникаций по поводу значимых для них ценностей	Американская ассоциация маркетинга

Становление рынка туристских услуг, необходимость развития гостиничного-туристского комплекса, коммерциализация туристской деятельности привели к необходимости внедрения принципов маркетинга в деятельность туристских организаций. Логика развития рыночных отношений в индустрии туризма приводит к постановке и решению таких задач, как изучение и сегментирование туристского рынка, количественная и качественная оценка платежеспособного спроса на туристские услуги, позиционирование, использование средств коммуникаций и стимулирования сбыта.

Условия для эффективного использования маркетинга в индустрии туризма в настоящее время вполне сложились, к ним относятся:

- свободные рыночные отношения, т.е. возможность выбирать рынки сбыта, деловых партнеров, устанавливать цены, вести коммерческую работу;
- свободная деятельность руководства организаций внутри туристской компании по определению целей фирмы, стратегий, структур, распределению средств по статьям бюджета и т.п.;
- насыщение рынка туристскими услугами, существование рынка покупателей;
- острая конкурентная борьба за клиента между туристскими организациями.

Это потребовало дальнейшего развития понятийного аппарата маркетинга, и специалисты разработали ряд определений маркетинга в туризме. Французские специалисты Р. Ланкар и Р. Олье исходя из определения «турист», сформулированного Всемирной туристской организацией, предложили следующее определение туристского маркетинга: «Это серия основных методов и приемов, выработанных для исследования, анализа и решения поставленных задач. Главное, на что должны быть направлены эти методы и приемы, — выявление воз-

возможностей наиболее полного удовлетворения потребностей людей с точки зрения психологических и социальных факторов, а также на определение способов наиболее рационального с финансовой точки зрения ведения дел туристскими организациями, предприятиями, бюро или ассоциациями, позволяющих учитывать выявленные или скрытые потребности в туристских услугах. Такого рода потребности могут определяться либо мотивами отдыха (развлечение, отпуск, здоровье, обучение, религия и спорт), либо другими мотивами, которые нередко имеются у предпринимательских групп, семей, различных миссий и союзов».

Более глубокое содержание понятия «туристский маркетинг» было сформулировано швейцарским специалистом Екрипендорфом: «Туристский маркетинг — это систематическое изменение и координация деятельности туристских предприятий, а также частной и государственной политики в области туризма, осуществляемой по региональным, национальным или международным планам. Цель таких изменений заключается в том, чтобы наиболее полно удовлетворять потребности определенных групп потребителей, учитывая при этом возможности получения соответствующей прибыли».

Общее в этих понятиях — определение маркетинга в индустрии туризма как способа управления деятельностью организацией, который устраивает и потребителей, и тех, кто производит и предлагает туристские услуги. Конечные цели деятельности организаций индустрии туризма могут быть различными: привлечение в регион большего числа туристов, завоевание доли рынка, увеличение прибыли и т.д. Однако достижение этих целей в условиях рыночной конкуренции невозможно без маркетинговой деятельности, которая представляет собой способ ведения бизнеса, сфокусированный на клиенте. Маркетинг — это те действия, благодаря которым услуги доходят до клиента; это отношения, складывающиеся между производителем и потребителем. Таким образом, владеет ситуацией на рынке тот, кто предопределяет положение на нем и готовит продукт (услугу) в соответствии с возможными изменениями и с учетом потребительского спроса, т.е. работает на перспективу.

Главное предназначение маркетинга услуг — помочь клиенту по достоинству оценить организацию и ее услуги (так как туристская организация продает клиенту нечто, не имеющее конкретной материальной формы, обещание сделать что-то, имеющее ценность для клиента). Профессор Гарвардского университета Т. Левитт показал, что концепция маркетинга держится на четырех составляющих: исходная точка — целевой рынок, фокус внимания — потребительские нужды,

средства — интегрированный маркетинг, результат — прибыль как результат удовлетворения покупателей.

Маркетинговая концепция исходит из потребностей рынка и желаний покупателей, на которые ориентируется туристская организация: во-первых, эта концепция отталкивается от уже существующего и полностью сформированного рынка, фокусируясь на нуждах конкретных потребителей; во-вторых, маркетинговая деятельность должна координироваться через соответствующие организации; в-третьих, маркетинговая деятельность должна быть направлена на достижение целей этих организаций.

В той или иной степени занимаются маркетингом все организации индустрии туризма, однако концепции маркетинга придерживаются немногие из них (к настоящим профессионалам маркетинга можно отнести: «Marriott Hotel», «American Airlines», «Club Med» и ряд других компаний, работающих в индустрии туризма). В центре внимания каждой компании клиент, и вся их деятельность организована таким образом, чтобы эффективно отвечать изменяющимся потребностям покупателей.

Большинство же туристских организаций обращаются к маркетингу только под давлением обстоятельств, среди которых:

- снижение объемов продаж (компании начинают исследование потребительских предпочтений);
- медленный рост объемов продаж (организации ищут новые рыночные возможности и ведут поиск еще неосвоенных рынков);
- изменение потребительских предпочтений;
- возрастающая конкуренция;
- увеличение маркетинговых расходов на рекламу, продвижение, маркетинговые исследования (в компаниях проводится маркетинговый аудит и вносятся изменения в работу маркетинговых служб).

Однако в настоящее время невозможно эффективное функционирование какого-либо предприятия, в том числе и организаций индустрии туризма, без применения основных принципов и методов маркетинга, которые вытекают из особенностей туристского маркетинга:

- управление спросом, а не его стимулирование. Стимулирование спроса не является первостепенной задачей. Спрос на туристские услуги постоянно растет, и индустрия туризма в меньшей степени, чем другие отрасли, зависит от изменения конъюнктуры. Для туристского маркетинга наиболее важной задачей является направление спроса в нужном направлении;

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

Таким образом, основные принципы туристского маркетинга заключаются в следующем:

- 1) нацеленность на достижение конечного практического результата туристской деятельности. Эффективная реализация туристских услуг на рынке и овладение определенной долей данного рынка;
- 2) направленность туристской организации не на сиюминутный, а на долговременный стратегический результат маркетинговой работы. Это требует особого внимания к прогнозным исследованиям, разработке на их основе результатов новых туристских услуг, обеспечивающих высокоприбыльную деятельность компании;
- 3) применение тактики и стратегии активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей с целенаправленным одновременным воздействием на них.

Принципы маркетинга определяют конкретные направления маркетинговой деятельности туристской организации, ее функции, которые тесно взаимосвязаны и поэтому нельзя ни одну из них исключить из системы, не нарушив ее целостности.

Изучение рынка и прогноз его развития предусматривает систематическое, комплексное изучение состояния и тенденций изменения туристских рынков; анализ ситуации, емкости, динамики, структуры, конкурентов; оценку собственного положения на рынке, а также определение кратко- и долгосрочных тенденций развития как отдельных сегментов туристского рынка, так и в целом.

На основании глубокого анализа рынка, потребительского спроса и их прогнозирования на перспективу туристская организация формулирует свои цели на близкую и далекую перспективы. Ими могут быть: увеличение приема туристов, рост доходов, выход к определенному сроку с конкретным турпродуктом на конкретный рынок и др.

Следующий элемент маркетинговой деятельности — разработка стратегии и тактики туристской деятельности. Это могут быть долгосрочные, краткосрочные и текущие планы. Если к долгосрочным планам в области туризма следует отнести развитие материально-технической базы, подготовку кадров, разработку новых турпродуктов, управление торговыми марками, выработку ценовой, сбытовой, рекламной и иных стратегий и их взаимоувязку, то к краткосрочным планам можно отнести разработку новых коммерческих предложений, более рациональное использование имеющихся туристских ресурсов, решение проблемы сезонности, информирование клиента о предлагаемых туристских продуктах, чтобы предотвратить диссонанс между ожиданиями клиента и действительным предложением, и др.

Формирование спроса и стимулирование сбыта связано с практической деятельностью туристской организации (создание и использование сбытовой сети, ценовой политики, рекламы, стимулирование сбыта, применение «паблик рилейшнз» и т.д.) и является той стадией, где на практике проверяется правильность выбранной стратегии и происходит материализация поставленных целей и задач. Данная функция важна для организации, потому что в своей деятельности она должна активно противостоять давлению конкурентов, используя мероприятия по формированию спроса и стимулированию сбыта для успешной реализации произведенного турпродукта; с помощью высокого качества турпродукта она должна достичь максимальной удовлетворенности клиентов, сформировать постоянную клиентуру и создать себе позитивный имидж.

Наконец, анализ и контроль — необходимые меры в любой деятельности, позволяющие внести необходимые коррективы в маркетинговую стратегию в зависимости от промежуточных результатов, устранить возникающие трудности, усилить наиболее выгодные направления. Маркетинговая деятельность требует значительных финансовых средств и отвлечения трудовых ресурсов от выполнения непосредственных производственных обязанностей, поэтому руководство организации индустрии туризма регулярно ведет контроль маркетинга по критерию «затраты — результаты». По мере достижения промежуточных и конечных целей маркетинговой работы формируются новые цели в соответствии с изменившейся внешней ситуацией и внутренними возможностями организации.

Каждое из направлений маркетинговой деятельности важно само по себе, но вместе они обеспечивают необходимые условия для завоевания рынка, успешной деятельности организации в индустрии туризма, помогают разрабатывать и предлагать потребителям разнообраз-

ные виды, типы и категории туристского обслуживания, адресно направленные на конкретную группу потребителей.

Таким образом, исходные положения для выбора стратегии туристской организации связаны с маркетингом. Маркетинговая деятельность туристской организации является базой для планирования всех аспектов работы и предусматривает два направления активности:

1) стратегический маркетинг (постоянный анализ потребностей, разработка новых товаров и видов сервиса, обеспечивающих признание потребителей и устойчивое конкурентное преимущество организации) — это аналитический процесс, ориентированный на долгосрочную перспективу;

2) операционный маркетинг (организация сбыта, продаж и коммуникаций для демонстрации отличительных качеств туристской услуги при снижении затрат на поиск покупателей) — активный процесс с краткосрочными горизонтом планирования.

Основная цель оперативного маркетинга — генерация доходов от продаж, т.е. продажа услуг и получение заказов на обслуживание путем использования наиболее эффективных методов продаж при одновременном сокращении издержек. Цель достижения определенного объема продаж трансформируется в производственную программу и программу продаж. Таким образом, операционный маркетинг является определяющим элементом, который непосредственно влияет на краткосрочную рентабельность организации.

Проведение активного операционного маркетинга — необходимое условие деятельности компании в условиях острой конкурентной борьбы. Любая туруслуга, даже обладающая высоким качеством, должна иметь конкурентоспособную цену, отвечать требованиям целевых потребителей, иметь имиджевую и рекламную поддержку, способствующую ее продвижению на рынке и подчеркивающую ее отличительные качества.

Рентабельного операционного маркетинга не может существовать без стратегического маркетинга. Роль стратегического маркетинга заключается в прослеживании тенденций развития определенного рынка и в выявлении различных существующих или потенциальных рынков или их сегментов на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении. Выявленные рынки представляют собой экономические возможности, привлекательность которых следует оценивать. Количественно привлекательность рынка оценивается его потенциалом, а динамически — длительностью его существования, или жизненным циклом. Для конкретной туристской организации привлекательность рынка зависит от способности компании удовлетворять потребности покупате-

лей лучше, чем конкуренты. Фирма будет конкурентоспособной до тех пор, пока удерживает конкурентное преимущество или в силу более высокой производительности, обеспечивающей ей преимущество по издержкам, либо благодаря особым качествам, отличающим ее от конкурентов.

Конкурентные преимущества организации — это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет организация, а также стратегически важные для данной организации сферы бизнеса, позволяющие ей побеждать в конкурентной борьбе. Конкурентные преимущества представляют собой высокую компетентность организации в индустрии туризма, которая дает ей наилучшие возможности для преодоления конкуренции, привлечения потребителей и сохранения их приверженности к ее торговой марке.

В основе конкурентных преимуществ лежат осязаемые и неосязаемые ресурсы (рис. 2.1). К осязаемым ресурсам (материальным активам) относятся материально-технические и финансовые активы организации, которые отражены в бухгалтерском балансе. Под неосязаемыми ресурсами (нематериальными активами) понимаются качественные характеристики организации, а именно не связанные с людьми неосязаемые ресурсы (торговая марка, ноу-хау, престиж, имидж) и неосязаемые человеческие ресурсы (квалификация персонала, опыт, компетенция, корпоративная культура, наличие управленческой команды).

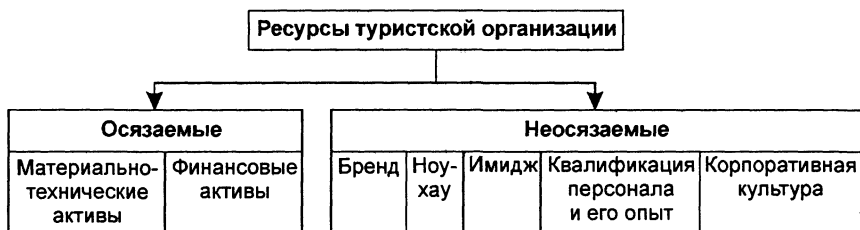


Рис. 2.1. Ресурсы туристской организации, составляющие основу ее конкурентного преимущества

Кроме того, источником конкурентных преимуществ могут быть отдельные стратегические направления деятельности организации (маркетинг, сбыт, финансы и т.п.), в которых она преуспевает. Организация также будет занимать лидирующее положение по сравнению с конкурентами в случае монопольного положения на рынке, именно поэтому в настоящее время многие крупные организации туристской индустрии стараются захватывать рынок путем глобализации и интеграции компаний.

Таким образом, конкурентное преимущество — это положение организации на рынке, позволяющее ей преодолевать конкуренцию и привлекать потребителей. Конкурентные преимущества позволяют организации иметь рентабельность выше средней для компаний данной отрасли или данного рыночного сегмента. При этом конкурентные преимущества подразделяются на два вида:

1) преимущества высокого ранга (связанные с наличием у организации отличной репутации; известной торговой марки; квалифицированного персонала; развитого маркетинга, основанного на использовании новейших технологий; современного менеджмента; долговременных связей с потребителями и т.д.) имеют тенденцию сохраняться более длительное время и, соответственно, позволяют организации достигнуть более высокой эффективности;

2) преимущества низкого ранга (связанные с наличием дешевой рабочей силы, богатыми туристскими ресурсами и т.п.) не столь устойчивы, так как могут быть использованы конкурентами.

При выработке стратегии конкуренции необходимо, с одной стороны, иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности организации, т.е. периодически проводить анализ маркетинга, финансового состояния, производственной и организационной деятельности компании, давая оценку каждому фактору на основании следующих критериев: основная сильная сторона, менее значительная сильная сторона, нейтральный фактор, незначительная слабая сторона, основная слабая сторона. С другой стороны, требуется отслеживать основные факторы макросреды организации (демографические, экономические, технологические, политические, природные, культурные), а также значимые моменты микросреды (потребителей, конкурентов, поставщиков, посредников, широкую общественность), которые влияют на возможность получения прибыли (рис. 2.2).

В связи с развитием технологических инноваций и глобализации туристского бизнеса компании для достижения и удержания конкурентных преимуществ над другими организациями должны обязательно учитывать следующие особенности современного этапа развития общества:

■ преимущества перестали быть стратегическими, они изменяются под воздействием инновационного процесса (изменяются технологии обслуживания, методы управления, способы сбыта услуг и т.д.), поэтому для удержания конкурентных преимуществ требуется постоянное внедрение инноваций. Сроки внедрения инноваций должны равняться или превосходить сроки внедрения аналогичных инноваций у конкурентов;

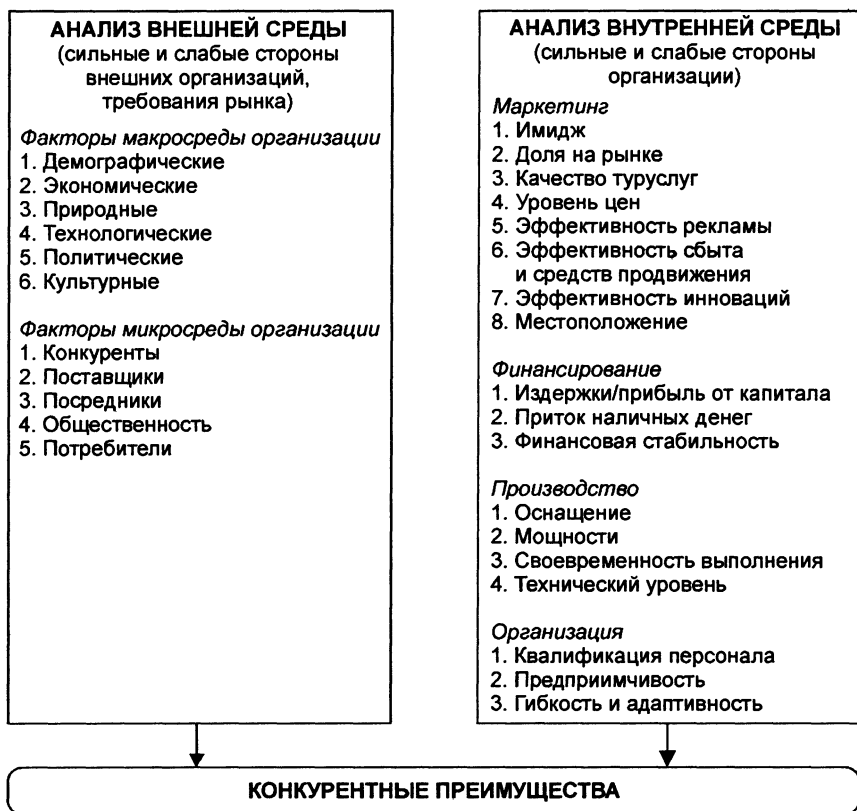


Рис. 2.2. Схема определения конкурентных преимуществ организации индустрии туризма

■ глобализация бизнеса вынуждает компании учитывать национальные и международные интересы;

■ страна и территория рассматриваются организациями не только как место, где компания осуществляет свою деятельность, а как основа для выработки стратегии. Потенциал фирмы существенно зависит от условий, в которых она работает, и подвержен постоянным изменениям.

В настоящее время экономисты разработали множество направлений деятельности организации по достижению конкурентных преимуществ (табл. 2.3), но наиболее общими являются:

■ **стратегия лидирующих позиций по издержкам** — стремление организации к минимальным расходам при производстве и распределении туристских услуг, чтобы установить более низкие цены и рас-

Таблица 2.3

**Необходимые условия для осуществления и возможные риски по ряду направлений
достижения конкурентных преимуществ**

Направление достижения конкурентных преимуществ	Необходимые условия осуществления	Возможные риски
На основе низких издержек	Спрос на продукцию высокоэластичен по цене и достаточно однороден Преобладает ценовая конкуренция Различия в товарных марках малозначимы для потребителей Наличие крупных корпоративных покупателей, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену Туристская продукция однородна, потребитель может приобрести ее у разных организаций индустрии туризма Организация имеет доступ к дешевой рабочей силе или к другим источникам снижения себестоимости продукции	Увеличение производством одного продукта, забывая о необходимости его обновления Появление новых туристских продуктов, которые сводят к минимуму преимущество в издержках Конкуренты и последователи получают такие же преимущества путем имитации товаров или осуществления инвестиций в материально-техническую базу Неспособность заметить необходимость смены туристского продукта или рынка в результате чрезмерного увеличения проблемой снижения себестоимости Инфляционный рост издержек, подрывающий способность фирмы снижать себестоимость Изменение предпочтений потребителей, их чувствительности к ценам в пользу качества туристского продукта, услуг и других характеристик Появление новых, более совершенных туристских продуктов
Дифференциация продукции	Существует множество отличительных характеристик туристского продукта, которые выделяются и ценятся потребителем	Дифференциация может превзойти разницу в цене — уровень цены может стать настолько большим, что для потребителей финансовые соображения окажутся важнее приверженности к торговой марке

Направление достижения конкурентных преимуществ	Необходимые условия осуществления	Возможные риски
	Существует большое количество потребителей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя Преобладает неценовая конкуренция Признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без привлечения значительных затрат Спрос на продукцию разнообразен по структуре	Фирма не способна определить то, что составляет ценность для потребителя Имитация может скрыть ощутимую разницу туристского продукта Организация игнорирует необходимость доведения до потребителя информации о ценности туристского продукта, полагаясь только на реальную базу дифференциации Может снизиться потребность потребителей в дифференцированной продукции, что возможно с ростом их информированности
Фокусирование	Потребности покупателей в данном туристском продукте разнообразны Существуют рыночные ниши, где можно сконцентрировать деятельность организации Размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал роста Конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха (концентрация на рыночной нише связана со значительными затратами или трудностями) Ресурсы ей организации индустрии туризма не позволяют обслуживать весь рынок, однако она может качественно обслуживать потребителей рыночной ниши	Рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами Различия в ценах специализированных организаций и компаний, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных туристских продуктов Различия между потребностями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться Конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации

Направление достижения конкурентных преимуществ	Необходимые условия осуществления	Возможные риски
Ранний выход на рынок	Отсутствие аналогов продукции Наличие потенциального спроса на новые предлагаемые туристские продукты	Большие затраты и связанный с новыми туристскими продуктами коммерческий риск Опасности имитации, быстрого освоения аналогичных туристских продуктов компаниями-конкурентами Неготовность рынка воспринимать новые предлагаемые туристские продукты Отсутствие каналов распределения новых туристских продуктов Недоработанность туристского продукта
Интеграция	Совместное владение ресурсами и сферами деятельности или добровольное объединение усилий Коллективное обсуждение вопросов управления всеми компаниями, входящими в интеграционную организацию Наличие команды управленцев, располагающей опытом управления интеграционной организацией Исчезновение национальных/региональных предпочтений, выравнивание потребностей и запросов потребителей Стандартизация туристских продуктов и услуг	Недостаток гибкости Возникновение возможных компромиссов и задержек в принятии решений Излишняя стандартизация выпускаемого туристского продукта или услуги Усиление позиций одной из компаний, входящих в интеграционную организацию, за счет других

ширить свою долю рынка. Ценовое лидерство достигается, если организация осуществляет контроль над значительной долей рынка или располагает каким-либо уникальным оборудованием. Данная стратегия означает способность организации индустрии туризма разрабатывать, производить и реализовывать аналогичные туристские услуги более эффективно, чем конкуренты. При данной стратегии основное внимание менеджеров направлено на контроль затрат, а качество услуг, сервис и другие параметры не значительны для компании. Лидерство в издержках — это агрессивная стратегия, направленная на достижение эффективности производства туристских услуг и обеспечения жесткого контроля всех видов расходов. Компания, осуществляющая лидерство в издержках, постоянно испытывает давление со стороны конкурентов. Такая стратегия требует от организации оптимальных размеров, наличия развитой сбытовой сети, захвата определенной доли рынка, осуществления контроля накладных расходов и других постоянных издержек. В туристских компаниях с такой стратегией существует иерархическая структура управления, имеются количественно выраженные цели, осуществляется жесткий контроль издержек, постоянное инвестирование в современное оборудование и технику;

■ **стратегия дифференциации** — нацеленность на завоевание компанией первенства по уровню сервиса, по качеству продукции, по технологиям обслуживания и т.п.; направлена на предоставление потребителям особых (уникальных услуг), являющихся модификацией стандартных. Такие услуги предназначены для потребителей, которых не устраивает стандартная продукция и которые готовы платить за ее уникальность. Дифференциация услуг на рынке означает способность организации обеспечить уникальность и более высокую (по сравнению с конкурентами) ценность услуг для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания. Она предполагает ясное понимание потребительских нужд и предпочтений, выполнение обязательств перед покупателями, знание собственных возможностей предприятия, осуществление постоянных инноваций. Потенциальной основой дифференциации услуг являются факторы, повышающие ценность продукции услуг для покупателя, в том числе психологическая удовлетворенность. При дифференциации туристских услуг себестоимость повышается, но затраты имеют второстепенную роль, так как компенсируются, как правило, за счет установления высокой цены. Тем самым дифференциация туристских услуг позволяет уклониться от ценовой конкуренции, вести деятельность с конкурентами на разных рынках;

■ **стратегия концентрации (фокусирования)** — выбор ограничений по масштабам сферы деятельности организации с концентрацией ее деятельности на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента или каком-либо аспекте деятельности. Данная стратегия основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши). Стратегия фокусирования присуща, как правило, небольшим организациям индустрии туризма. Специалисты выделяют два направления фокусирования: в пределах выбранного сегмента рынка компания старается достичь преимуществ в издержках, либо усиливает дифференциацию услуг, либо осуществляет то и другое. Стратегия фокусирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном сегменте рынка. Основу стратегии составляют особое направление в деятельности организации и уровень квалификации персонала, позволяющие успешно обслуживать рыночную нишу. Для реализации данной стратегии очень важную роль играет маркетинговая деятельность, которая сводится к определению назревших рыночных проблем и возможных способов их решения. Процесс поиска и работы в рыночной нише является очень динамичным, так как только компания находит нишу на рынке, то обязательно появляются конкуренты, желающие проникнуть в нее, поэтому от компании в индустрии туризма требуется быстрая реакция на изменения во внешней среде и постоянный поиск дополнительных возможных ниш;

■ **стратегия раннего выхода на рынок** означает, что организация первой предлагает на рынке оригинальную туристскую услугу. Данная стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, получение монопольной, сверхвысокой прибыли и достижение быстрого роста организации. Преимущество первопроходца основано на том, что организация является первой в данном бизнесе, на данной территории или на новом рынке. Основными особенностями данного конкурентного преимущества является: использование новшеств (продуктовых, технологических и организационных); наличие значительного риска; сложность сохранения данного преимущества; сложность в осуществлении планирования, так как отсутствует опыт работы в аналогичных условиях;

■ **стратегия интеграции** — получение конкурентных преимуществ за счет соединения нескольких компаний с целью совместного использования ресурсов, совместного опыта, маркетинговых разработок, управленческого опыта и т.д. Смысл стратегии интеграции состоит в том, что она помогает получить более высокую рентабельность производства при взаимосвязи организаций, чем в ситуации раздель-

ного управления. Данная стратегия лежит в основе создания различных союзов, альянсов, финансово-промышленных групп как на национальном, так и на международном уровнях. В основе использования организацией индустрии туризма стратегии интеграции могут лежать следующие мотивы: экономия на масштабе производства, доступ к дешевым ресурсам, перекрестное субсидирование, национальное стимулирование инвестиций, преодоление торговых барьеров, доступ к стратегически важным рынкам сбыта. В результате реализации этой стратегии компания получает ряд конкурентных преимуществ, однако туристской организации необходимо учитывать тот факт, что данные конкурентные преимущества могут меняться в зависимости от национальной особенности той или иной страны, ресурсов и возможностей конкретной компании, входящей в интеграционную организацию.

Специалисты отмечают, что использование стратегии интеграции эффективно, если:

- возможно стандартизировать туристский продукт или услугу и данная стандартизация приводит к значительной экономии на масштабах производства или к более эффективным маркетинговым программам;

- издержки производства туристского продукта или услуг могут быть уменьшены, а эффективность увеличена за счет размещения производств в разных странах;

- размещение производства туристского продукта или услуг в других странах необходимо для преодоления торговых барьеров;

- появляются конкуренты, использующие для развития бизнеса стратегию синергизма.

Одной из основных проблем реализации стратегии интеграции на международном туристском рынке является нахождение оптимального соотношения и сочетания стандартизации продукции с требованиями локального рынка и менеджеров. Решение этой задачи возможно путем создания совместных и франчайзинговых предприятий.

Первые три направления формирования конкурентных преимуществ М. Портер называет базовыми стратегиями, имея в виду их универсальную применимость. Тем не менее выбор конкретной стратегии конкуренции существенно зависит от стратегического потенциала организации индустрии туризма и возможностей расширения ее ресурсов. Именно внутренняя среда предприятия во многом определяет выполнимость выбранной стратегии.

На практике обычно довольно сложно выделить или четко классифицировать стратегию, которую использует та или иная организация индустрии туризма. Ниже мы рассмотрим рассмотрим примене-

ние отдельных стратегий для повышения конкурентоспособности российских организаций индустрии туризма, а также отечественного туристского продукта, что позволит решить важную народнохозяйственную задачу — обеспечение полноценных условий для отдыха российских граждан.

2.2. УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ ОРГАНИЗАЦИИ В СОСТАВЕ МАРКЕТИНГОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

Выше мы выяснили, что одним из конкурентных преимуществ организации, относящихся к преимуществам высокого ранга, является наличие у компании известной торговой марки. Специалистами установлено, что за счет присущего массовому сознанию усиленного тяготения к определенным системам образов или отталкивания от них удастся существенным образом скорректировать потребительское поведение. Формирование положительного имиджа компании, а значит, и ее продукции называется эффектом приобретения организацией определенной рыночной силы, наличие которой снижает чувствительность потребителя к цене, уменьшает заменяемость продукта аналогами, т.е. защищает организацию от конкурентов и усиливает ее позиции по отношению к продуктам-заменителям.

С развитием туристского рынка существенным фактором формирования потребительских предпочтений становится наличие (или отсутствие) у услуги имени (торговой марки — бренда), известного в потребительской среде. Торговая марка предполагает реализацию некоторой философии внедрения данного имени с использованием комплекса маркетинговых коммуникаций, направляющих на целевую группу потребителей информацию, адекватную потребительским ожиданиям, предпочтениям и социальным установкам.

Таким образом, формируется специфическая стратегия, которая понимается как сильная деловая концепция плюс набор реальных действий, способных привести эту концепцию (торговую марку) к созданию реального конкурентного преимущества, сохраняющегося длительное время. Некоторые аналитики считают бренд самым долговечным активом компании, срок жизни которого значительно превышает время существования как производимых услуг, так и самих организаций.

Торговая марка (бренд) — это визуальный образ, имя, данные производителем своей услуге, чтобы покупателю было легче отличить ее от услуг конкурентов. В настоящее время в экономической литературе встречается использование как названия и бренда, и торговой марки.

Мы будем считать, что эти два названия являются синонимами одного и того же понятия.

Американская маркетинговая ассоциация дает следующее определение: «Бренд — это название, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг поставщика или группы продавцов и их дифференциации от товаров или услуг конкурентов». Это определение показывает, что услуга может быть реализована потребителю как под торговой маркой производителя, так и под маркой продавца и что торговая марка является сигналом для потребителя об источнике возникновения услуги и защищает как организацию, так и потребителя от конкурентов, реализующих идентичные услуги.

Таким образом, мы можем сформулировать следующее определение брендинга. Брендинг — это технология создания и продвижения фирменных (марочных) туристских услуг, деятельность по формированию долгосрочного предпочтения к ним, основанная на усиленном воздействии на выделенный сегмент потребителей товарного знака, торговой марки, рекламной аргументации, материалов и мероприятий стимулирования сбыта; оформлении и организации мест продажи услуг, а также других элементов и акций в сфере рекламной деятельности, объединенных определенной идеей, которые выделяют услуги организации среди конкурентов, создают ее образ, подчеркивают позицию и уникальность. Благодаря брендингу продукция становится воплощением фирменности. Основной задачей брендинга организации индустрии туризма является формирование и дальнейшее развитие у потребителя положительных, позитивных ассоциаций, связанных с ее торговой маркой.

Бренд — это обязательство организации-продавца предоставить потребителю туристский продукт или услугу, отвечающие определенному набору свойств и преимуществ. Ф. Котлер выделяет шесть особенностей понятия «бренд».

1. Атрибуты. Бренд вызывает у покупателя ассоциации относительно отличительных свойств туристской услуги. Так, бренд «Marriott» у клиентов ассоциируется с высоким качеством, комфортом, стоимостью, безопасностью, широким выбором дополнительных услуг.

2. Преимущества и выгоды. Атрибуты должны быть представлены в виде функциональных и эмоциональных преимуществ и выгод. Например, атрибут «комфорт» может представлять следующую функциональную выгоду для клиента — получение в гостинице полного комплекса требуемых услуг согласно предпочтениям клиентам; а свойство «высокая стоимость проживания» — эмоциональную вы-

году, так как остановка в гостиницах данного бренда повышает значимость потребителя в глазах окружающих.

3. Ценности. Бренды отражают систему ценностей производителя. Так, бренд «Marriott» символизирует высокое качество, безопасность и престиж.

4. Культура. Бренд может символизировать определенную корпоративную культуру. Так, «Marriott» и «Hilton» олицетворяют американскую культуру, «Ассог» — французскую, «Kempinski» — немецкую.

5. Индивидуальность. Бренд может вызывать определенные индивидуальные образы: гостиницы, представленные под брендом «Marriott Marguis», ассоциируются у потребителя с респектабельными деловыми людьми, крупными политиками и промышленниками.

6. Потребитель. Бренд предполагает позиционирование туристских услуг на определенный тип клиента.

Для продвижения бренда организации необходимо учитывать и развивать все данные особенности в комплексе. Рискованно выделять только какую-нибудь одну или несколько особенностей и на их основе создавать бренд. Так, если делать акцент на атрибутах туристской услуги, то покупатель может потерять интерес к ней, так как он заинтересован не только в ее свойствах, но и в преимуществах и выгодах; атрибуты легко воспроизводятся конкурентами; со временем свойства туристской услуги могут утратить привлекательность для клиента.

Исходя из особенностей бренда уточним определение брендинга. **Брендинг** — это увязанный в единое целое технологический комплекс методов и мероприятий, направленный на создание и продвижение фирменных туристских услуг, и деятельность по формированию долгосрочного предпочтения их, основанную на усиленном воздействии на выделенный сегмент потребителей товарного знака, торговой марки, рекламной аргументации, материалов и мероприятий стимулирования сбыта для создания образа компании и выделения ее позиции и уникальности среди конкурентов; формирования элементов корпоративной культуры и фирменного стиля, а также управление торговой маркой и фирменным стилем в изменяющихся рыночных условиях.

Использование известного бренда обеспечивает организации индустрии туризма ряд конкурентных преимуществ:

1) уменьшение затрат на маркетинг благодаря известности бренда и лояльности покупателей;

2) приобретение организацией определенной степени воздействия на организации-продавцов, так как покупатели ждут от них туристские услуги под конкретными брендами;

3) установление более высоких цен по сравнению с конкурентами, что возможно, потому что бренд воспринимается как показатель высокого качества;

4) упрощение осуществления стратегии расширения бренда из-за высокого доверия потребителей;

5) определенную защиту в условиях жесткой ценовой конкуренции;

6) укрепление корпоративного имиджа, упрощение продвижения на рынок новых туристских продуктов и услуг и обеспечение лояльности к ним потребителей и посредников.

Данных преимуществ организация индустрии туризма может добиться только благодаря грамотному управлению брендом. Представим процесс создания и управления брендами в виде ряда этапов, образующих циклический процесс (рис. 2.3).

Прежде всего туристская организация должна решить вопрос о целесообразности выступать под определенным брендом. Данное решение организация принимает на основании сбора и анализа материалов о внешней и внутренней среде. Внешняя среда организации должна быть детально проанализирована с точки зрения территориального определения рынка (название бренда должно учитывать языковые и культурные традиции различных стран, если предполагается международная деятельность) и потенциального потребителя (его мотивацию, которая зависит от многих факторов: общеэкономических, культурного и социально-психологического характера, социально-демографических, личностного поведения). При анализе внутренней среды организации следует обратить особое внимание на те характерные особенности (качества) туристских услуг, которые являются для потребителей наиболее привлекательными. Несмотря на очевидные преимущества наличия у организации известного и узнаваемого потребителем бренда, это приводит к удорожанию услуг организации на 20—40%.

Следующим этапом процесса управления брендами является выбор способа формирования торговой марки. У организации индустрии туризма может быть несколько вариантов выбора бренда. Это может быть формирование собственной торговой марки или использование уже существующей.

В случае если организация принимает решение о создании собственной торговой марки, то перед маркетологами организации стоит задача выбора из альтернативного списка названий наиболее предпочтительного имени, его проверка на запоминаемость, ассоциативность, выразительность, лояльность к нему потребителей, узнаваемость, способность воздействия на потребителя и т.д. Данная апробация прово-

дится на группе целевых потребителей, после чего организация принимает окончательное решение об имени бренда. Ф. Котлер выделяет следующие стратегии, которыми руководствуются организации при выборе марочного названия:

- индивидуальные марочные названия для каждого вида продукции;
- единое марочное название для всей продукции компании;
- отдельные марочные имена для групп продуктов;
- сочетание названия компании с индивидуальным «именем» продукта.

Преимущества и недостатки каждой из этих стратегий рассмотрены в табл. 2.4.

Таблица 2.4

**Стратегии выбора названия бренда
и их преимущества и недостатки**

Название стратегии	Преимущества	Недостатки
Индивидуальные марочные названия для каждого вида продукции	Имидж компании не связан с отношением потребителей к конкретному товару; возможность подбора наиболее удачного названия для каждого нового товара	Высокие маркетинговые расходы на продвижение торговой марки каждого конкретного товара; затраты на проведение исследований на патентную чистоту новых имен
Единое марочное название для продукции	Высокий объем продаж благодаря известности производителя; затраты при выпуске нового товара минимальны из-за узнаваемости марки	Выпуск новой продукции должен строго соответствовать имиджу торговой марки организации, в противном случае это может негативно сказаться на эффективности работы в целом
Отдельные марочные имена для групп продуктов	Четко обозначает позиционирование той или иной группы товаров на конкретных потребителей	Успех отдельно взятой группы товаров не отражается на репутации компании в целом; компания вынуждена проводить активную рекламу по каждой группе товаров для повышения ее узнаваемости у клиентов
Сочетание названия компании с индивидуальным «именем» продукта	Название компании придает новому товару легитимность, а индивидуальное марочное имя — оригинальность	Тесная связь каждого нового товара с имиджем организации

В практической жизни организации индустрии туризма используют при выборе марочного названия все стратегии, кроме стратегии «Индивидуальные марочные названия для каждого туристского продукта или услуги».

Процесс формирования собственного бренда обязательно включает проверку марочного названия на чистоту, т.е. не зарегистрировано ли выбранное марочное имя другой организацией. Если выбранное марочное имя уникально, то необходимо защитить новое название от использования его конкурентами. Это возможно благодаря регистрации торговой марки, которая позволяет пользоваться определенными правами, гарантированными специальными законодательными актами. Например, в России, согласно законодательству лицо, незаконно использующее чужой товарный знак, обязано прекратить его использование, возместить причиненные убытки и даже может быть привлечено к уголовной ответственности.

Создание собственной торговой марки — это сложный процесс, требующий много времени и усилий, а также огромных финансовых вложений. Поэтому в индустрии туризма, где преобладают относительно небольшие компании, очень часто туристские организации для продвижения услуг на рынке используют уже существующие известные бренды. Данное присоединение к торговой марке других организаций в большинстве случаев осуществляется следующими путями:

- заключение стандартного франчайзингового договора;
- подписание контракта на управление;
- комбинация франчайзинга и контракта на управление;
- соглашение о приобретении патента (лицензии) на использование торговой марки;
- заключение стратегических маркетинговых альянсов.

В рамках этих основных программ имеется еще около 80 подпрограмм, определяющих разнообразные модели управления организацией и продвижения услуг на рынок. Каждая программа предполагает различные возможности использования торговой марки и получения маркетинговой и рекламной поддержки.

Подписание контракта на управление не всегда предусматривает наделение организации брендом. Контракты на управление предполагают повышение эффективности деятельности организации путем создания системы эффективного менеджмента (наем персонала, его расстановку, построение схемы управленческих связей, отношений и т.д.). Поэтому если организация индустрии туризма предполагает проведение политики географического расширения, а ее управляющая компания не располагает известной торговой маркой, то в этом случае органи-

зация включает также франчайзинговое соглашение с целью покупки торговой марки (например, в гостиницах, представленных в Москве под торговой маркой «Marriott», управление осуществляет компания Interstar).

При покупке торговой марки организация должна определиться по следующим ключевым вопросам:

- *цена покупки.* Стоимость договора довольно существенно зависит от количества оказываемых услуг и предполагаемой прибыли (в большинстве случаев стоимость франшизы или членства в гостиничной цепи для среднего отеля составляет от 6 до 8% ее дохода);

- *выбор компании, владеющей брендом.* Каждая торговая марка — это рыночная специализация, сегментирование туристского потока, выбор модели менеджмента. Например, американцы признают жесткую стандартизацию, не допускают отступлений от установленных правил, а французы проявляют в некоторых вопросах гибкость с учетом российских реалий.

Правильно выбранная позиция помогает туристской организации определить базовые черты ее имиджа, создать ассоциации у партнеров и потребителей, которые этот имидж должен вызывать. Однако формирование положительного имиджа является непростым вопросом для организации, так как на современном этапе для российского туристского рынка характерно отсутствие достоверной официальной статистики, информации о деятельности основных компаний на рынке. Только зарождающиеся рейтинги, с сомнительными методами оценки и получения информации, определяют лидеров по предпочтению сотрудничества. Информация доступна только для профессионалов и, как правило, не доходит до потребителя.

После выбора торговой марки для названия организация вырабатывает стратегию брендинга, которая заключается в следующем:

- *расширение товарной линии* — распространение названия бренда на новые товары, дополненные новыми свойствами, в рамках одной товарной категории. Аналогичной стратегии придерживается группа «Marriott Hotel», ее гостиничная цепь включает в себя отели, предоставляющие сервис высшего класса («Marriott Hotels, Resorts and Suites»), сеть гостиниц среднего ценового диапазона («Courtyard by Marriott») и гостиницы экономкласса («Fairfield Inn by Marriott»). Каждая сеть отелей предназначена для разных целевых групп потребителей. Основной риск такой стратегии состоит в возможной миграции определенной части клиентуры в сторону недорогих гостиниц. Применение данной стратегии оправдано тем, что услуги, предлагаемые под уже известной

маркой, имеют больше возможностей для успешной реализации, чем услуги под абсолютно новым именем;

■ расширение границ торговой марки — распространение названия марки на новые товары из другой категории. Так, страховая группа «Спасские ворота» создала турфирму «Спасские ворота-Тур». Преимущества подобной стратегии аналогичны достоинствам стратегии расширения марочного семейства. Однако данная стратегия несет определенный риск. Например, новая продукция или услуга может разочаровать потребителей и нанести ущерб другим услугам компании. Кроме того, в результате чрезмерного расширения границ торговая марка может утратить свои позиции у потребителей. Если потребители перестают ассоциировать бренд с определенным товаром или близкими продуктами, то происходит ослабление торговой марки;

■ мультимарки — разные названия марок для товаров одной категории с целью выделения различных свойств продукта или с учетом специфической мотивации покупателей. Основной недостаток мультимарочной стратегии заключается в том, что каждая марка завоевывает только небольшую рыночную нишу и ни одна не становится достаточно прибыльной. Компания распыляет ресурсы на все марки, вместо того чтобы направить их на создание нескольких высококодходных;

■ введение новых торговых марок для новых категорий товаров. Эта стратегия требует от организации достаточно больших финансовых вложений на раскрутку нового бренда и поэтому применяется только в том случае, если выпускаемая продукция не совсем соответствует имеющейся торговой марке;

■ комбинированные торговые марки — марки, составленные из двух или более широкоизвестных марочных названий. Суть этой стратегии состоит в предложении одного и того же товара под двумя и более хорошо известными брендами. Каждая организация, представляющая свой бренд, ожидает, что другая марка привлечет к товару дополнительных покупателей. Так, гостиничная цепь «Marriott» для поощрения постоянных клиентов проводит программу «Marriott Rewards», участники которой могут использовать накопленные баллы на проживание в отелях цепи. Для каждого отеля цепи «Marriott» необходимо набрать определенное количество баллов, чтобы бесплатно разместиться в гостинице. Партнерами данной программы, с помощью которых возможно как приобретение, так и использование баллов, являются: 1) ведущие авиакомпании мира «Air Canada», «American Airlines», «British Airways», «Continental, Delta», «Singapore Airlines», «Mexicana», «Luftgansa»,

«KLM», «US Airways» и др.; 2) гостиничные цепи «Ritz—Carlton», «Hotels New Otani».

Каждая из этих стратегий имеет свои преимущества и недостатки, однако в настоящее время подавляющее большинство новых туристских продуктов или услуг появляется у организаций в результате применения стратегии расширения товарной линии. Анализ различных типов марочных стратегий позволят сделать вывод, что при реализации стратегии расширения товарной линии организация индустрии туризма подвержена меньшему количеству рисков (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Степень зависимости выбора марочной стратегии организации индустрии туризма от различных рисков осуществления деятельности

Риски осуществления деятельности	Типы марочных стратегий				
	расширение товарной линии	расширение границ торговой марки	мульти-марки	новые торговые марки	комбинированные торговые марки
Большие финансовые вложения организации в продвижение туристских продуктов и услуг на рынок	низкая	низкая	высокая	высокая	низкая
Удорожание туристской продукции и услуг	низкая	низкая	высокая	высокая	средняя
Несоответствие нового марочного туристского продукта и услуг требованиям потребителя может нанести ущерб другим продуктам и услугам компании	средняя	высокая	низкая	низкая	средняя
Утрата марочной индивидуальности	средняя	средняя	низкая	низкая	высокая
Потеря у потребителя ассоциации бренда с конкретным туристским продуктом и услугой организации	низкая	высокая	низкая	низкая	низкая
Возможность перехода части клиентов организации к покупке более дешевых туристских продуктов и услуг	высокая	низкая	низкая	низкая	средняя

Стратегия расширения товарной линии в свою очередь подразделяется следующим образом:

- вытягивание вниз — дополнение товарной линии организации туристскими продуктами и услугами по низким ценам. Основная цель — противостояние работающим в этом ценовом диапазоне конкурентам;

- вытягивание вверх — дополнение товарной линии организации туристскими продуктами и услугами по высоким ценам. Мотивы — стремление к ускорению темпов роста и увеличение прибыли;

- вытягивание товарной линии в двух направлениях — товарная линия организации представлена туристскими продуктами и услугами по высоким и низким ценам. Цель — позиционирование организации как производителя полного товарного ассортимента.

Сила и влияние бренда заключается в лояльности к ней покупателей. Следовательно, в основе управления брендами лежит процесс, направленный на увеличение периода лояльности потребителей к торговой марке. Для этого необходимы постоянные инвестиции в маркетинговую деятельность, в повышение качества обслуживания клиентов, в материально-техническую базу организаций. Как бы удачно ни была позиционирована на рынке торговая марка, однако под влиянием успехов конкурентов на рынке или в связи с изменением потребительских предпочтений организации приходится принимать решение о репозиционировании бренда. Создание эффективного бренда туристской организации предполагает, что компания должна постоянно работать над укреплением имиджа торговой марки и связанных с ним ассоциаций.

В настоящее время многие организации столкнулись с тем, что потребители стали более чувствительны к ценам, поэтому у современного потребителя на смену устойчивому предпочтению продукции определенного бренда приходит выбор продуктов или услуг различных признанных торговых марок в зависимости от того, на какую из них в данный момент действуют скидки. А кроме того, организации-конкуренты стараются в своей продукции и услугах воспроизвести качества лучших марочных продуктов, что приводит к большому сходству продуктов, предлагаемых под разными торговыми марками. Это требует от организаций индустрии туризма формирования не просто бренда организации, а конкурентоспособного бренда, отражающего ценность, культуру и индивидуальность туристских услуг той или иной компании.

2.3. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО БРЕНДА В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

Конкурентоспособный бренд — это сильный бренд, сила которого зависит от многих составляющих: лояльность к бренду; информированность о нем, узнаваемость; способность воздействия на потребителя; ассоциативная емкость и т.д. Специалисты выделяют пять уровней лояльности потребителей к бренду (рис. 2.4).

СИЛА БРЕНДА ↓	1	Потребитель ориентируется на цену и приобретает продукт любой марки. Лояльность к торговой отсутствует
	2	Торговые марки обеспечивают организации определенную защиту в условиях жесткой ценовой конкуренции
	3	Потребитель удовлетворен. Причины покупать продукт другой марки отсутствуют
	4	Потребитель удовлетворен и понесет убытки при покупке продукта другой марки
	5	Доверие потребителей облегчает осуществление организацией стратегии расширения торговой марки

Рис. 2.4. Уровни лояльности потребителей к бренду организаций

Сила бренда в значительной степени зависит от того, какое число потребителей туристских услуг организации относится к группам 3—5, т.е. лояльны к ней, а также от таких факторов, как:

- качество марочной туристской услуги;
- репутация производителя услуг;
- выделение его специфических позиций на рынке;
- адекватность динамике потребительских ожиданий и предпочтений, активная и гибкая политика производителя;
- образ страны — производителя туристских услуг.

Бренд как бы символизирует стабильность характеристик и свойств туристской услуги, уровня обслуживания клиентов. По данным Международного правового исследовательского института имени Макса Планка, 60% покупателей связывают товарные марки с высоким качеством товаров, 30% — с высоким качеством товаров и известностью фирмы, а 10% — вообще не обращают внимания на наличие торговой марки. При нарушении связи бренда и качества услуг торговая марка превращается в средство, отталкивающее потребителей от предлагаемых организаций туристских услуг.

Для туристской услуги в связи с наличием у нее специфических характеристик (неосвязаемость, неразрывность производства и потреб-

ления, изменчивость и неспособность к хранению) одной из важнейших составляющих бренд-имиджа является репутация организации-производителя. Для формирования сильного бренда целесообразно идентифицировать туристскую организацию в профессиональной среде и конкурентном окружении, формируя ее специфическую позицию на рынке и таким образом выделяя ее из ряда подобных.

Данная деятельность неразрывно связана с исследованием туристского рынка, в частности присутствующего на нем ассортимента конкурирующих и сопутствующих услуг, специфики конкурентной среды, ценовой ситуации, потребительских предпочтений и влияющих на них факторов, сегментации потребителей и каналов информирования, насыщенности и тенденций развития рынка, особенностей законодательного регулирования. Только в результате исследований можно сформулировать и получить возможность сформировать эффективную позицию организации индустрии туризма, выявить целевые группы потребителей для рекламно-информационного воздействия, сформулировать миссию и философию организации.

Так, в настоящее время, в связи с тем что реклама в печатных средствах массовой информации уже не является достаточно эффективным средством продвижения торговой марки, такие туроператоры, как «TSW», «TEZ Tour», «Нева» и ВАО «Интурист», начали выпуск собственных печатных изданий, адресованных как агентствам, так и потребителям. Для создания имиджа и с целью рекламы многие туристские организации стараются, чтобы все мероприятия, проводимые организациями (например, празднование 1000-го клиента или вручение какой-либо награды за деятельность в туристской индустрии, или празднование годовщины организации), были отражены в средствах массовой информации. Эти свидетельства о признании заслуг данной туристской организации, наличии в ней развитой корпоративной культуры и высокого профессионализма сотрудников способствуют формированию положительного имиджа организации, росту лояльности у потребителей к организации и дальнейшему продвижению ее торговой марки. Таким образом, на современном этапе уже необходим комплексный брендинг, включающий все виды маркетинговых коммуникаций — рекламу, «паблик рилейшнз», стимулирование сбыта, директ-маркетинг.

Торговая марка занимает важное место в мероприятиях маркетинга и продаж. Потребители, как правило, ассоциируют бренд с ценностью услуги, а доверие и знакомство с ней являются важными составляющими коммерческого успеха. Для многих компаний бренд связан с позиционированием услуг на рынке. Потребители также все

больше и больше полагаются на конкретные торговые марки, которые должны соответствовать их ожиданиям. Например, в настоящее время престижная торговая марка гостиниц успешно вытесняет привычную «звездную» классификацию отелей. Гостинице достаточно иметь торговую марку «Kempinski» или «Holiday», чтобы у потребителя мгновенно сложилось представление о классе обслуживания в данной гостинице. Таким образом, успешная деятельность (финансовая устойчивость) отдельно взятой гостиницы из цепи напрямую зависит от популярности бренда всей гостиничной сети. Наличие у организации индустрии туризма известной торговой марки способствует расширению ее присутствия на внутреннем и международном рынках, включению в международные системы бронирования и резервирования, международные маркетинговые программы и программы продвижения и продаж туристских услуг.

В современных условиях профессиональный брендинг является научно обоснованным, тщательно выверенным и постоянно контролируемым комплексом мероприятий. При этом услуги или продукт невозможно сделать фирменными без создания соответствующей репутации выпускающих их организаций, пропаганды региональных и национальных особенностей и возможностей.

Процесс создания сильного бренда состоит в выборе объекта брендинга. Практика показывает, что в производственной сфере целесообразнее направлять больше усилий на создание положительного образа организации-производителя, а в потребительской — бренд-имиджа услуги.

Задачу создания услуги, соответствующей меняющимся запросам потребителей, возможно решить двумя путями: радикального изменения потребительских свойств уже существующей услуги и ее совершенствования.

У туристских организаций имеется определенный опыт работы в указанных направлениях:

- создание революционно новой услуги, не имеющей аналогов. Развитие туризма среди женщин, путешествующих с деловыми целями, привело к тому, что токийский отель «Hotels New Otani» выделил 27-й этаж только для обслуживания женщин;

- предоставление услуги, новой для туристской организации (как правило, в результате реакции на услугу конкурента). Рост спроса у различных организаций на проведение деловых мероприятий в московских гостиницах привел к тому, что отели начали увеличение своих конференц-площадей. Так, отель «Iris» в 2000 г. открыл три новых зала, с 2001 г. в гостинице «National» функционирует зал «Романов-

ский» на 15 человек, к сессии Международного олимпийского комитета (июль 2001 г.) на базе центра международной торговли открылся VIP-зал и два конференц-зала общей вместимостью 180 человек;

- разработка услуги следующего поколения, выгодно отличающейся от предшественницы. В настоящее время клиенты московских гостиниц «Marriott» имеют возможность подключить свой персональный компьютер прямо в номере отеля и войти в Интернет;

- расширение ассортимента предлагаемых услуг. Большинство высококлассных московских гостиниц используют множество приемов по «привязке» клиентов к своим отелям: приветственные коктейли («National», «Aerostar»); организация регулярных автобусных шатлов между гостиницей, центром города и аэропортом («Iris», «Holiday Inn Vinogradovo»); предоставление номера более высокой категории без дополнительной оплаты («Aerostar»); скидки до 30% на услуги ресторанов, баров, прачечной для клиентов, останавливающихся на длительный срок («Sheraton Palace»); скидки в ресторане для корпоративных клиентов («ART Hotel»); установка мобильных телефонов в номерах отеля, действующих в радиусе гостиницы, и бесплатные экскурсии в Кремль и по городу по выходным дням («Baltshug Kempinski»);

- перепозиционирование туристской услуги. Например, туроператор «Академсервис ДМС» занимался сначала как въездным, так и выездным туризмом, однако в настоящее время он специализируется только на въездном туризме.

Существенное значение имеют и другие составляющие, образующие как бы «престижный фон» для туристских услуг и их производителей — создание и использование в продвижении туристских услуг образа страны (региона), которая является объектом показа туристам.

Процесс создания фирменных российских туристских услуг осложнен множеством объективных и субъективных факторов. Дальнейшее развитие въездного туризма невозможно без активного продвижения национального российского турпродукта на международном рынке, формирования за рубежом образа России как страны, благоприятной для туризма. На мировом рынке почти отсутствует реклама о неповторимости большинства регионов России и продуманные туристические предложения (каталоги) по темам, маршрутам, размещению и т.д., дифференцированные по уровню доходов и по различным социальным группам населения. На государственном уровне в России на рекламно-информационную и выставочную деятельность индустрии туризма выделяется меньше 5,4 млн руб. Чтобы понять тяжесть сложившейся ситуации, достаточно сравнить российский бюджет в 250 тыс. дол. США с бюджетами туристских администраций других стран (у Израиля —

200 млн дол. США, у Испании — более 147 млн дол. США, Таиланда — более 93 млн дол. США, Австралии — более 87 млн дол. США, Франции — более 58 млн дол. США). Главной статьей расхода этих средств являются именно вложения в рекламу, которые составляют у Франции — 99%, Австралии — 75,5%, Таиланда — 71,6%. Кроме того, для развития въездного туризма необходимо развитие событийного туризма. В настоящее время ощущается недостаток ярких, событийных мероприятий, которые смогли бы привлечь в Россию дополнительный поток иностранных туристов. Эта задача должна решаться прежде всего на государственном уровне.

Вопрос об инвестициях в туристскую отрасль является одним из основных условий ее успешного развития. В ситуации, когда государство не может полностью финансировать строительство и реконструкцию объектов туристской инфраструктуры, ставится задача привлечения частных средств. Частный инвестор, отечественный или иностранный, заинтересован в возвратности вложенных денег. Для того чтобы это стало возможно, проводятся различного рода маркетинговые исследования, рассчитываются бизнес-планы и составляются инвестиционные проекты. Однако эти методы подходят только к какому-либо отдельному объекту, а если речь идет о развитии целых регионов, то здесь применимы макро- и мезоэкономические методы, основанные на характеристиках инвестиционного климата в целом. При этом учитываются такие показатели, как состояние нормативной базы в регионе, уровень политической стабильности, развитие региональной экономики и финансов, социальная стабильность, уровень преступности и состояние экологии.

К факторам, препятствующим развитию брендинга в России, относится также то, что под этим термином до сих пор часто понимается формирование (раскрутка) торговых марок, что не вполне соответствует содержанию философии бренда, которая предполагает рекламно-информационное воздействие на потребителей, а также на партнеров по бизнесу; создание мифов вокруг туристской организации, связанных с историей компании, ее деятельностью, политикой, корпоративной культурой и т.д., соответствующие потребительским ожиданиям и предпочтениям, и воплощения их в образах, оказывающих усиленное воздействие на потребителя. Истории о компании могут быть связаны с работниками организации; с известными личностями, которые обслуживались в организации; с историей здания, в котором находится организация, и т.д. Именно за счет присущего массовому сознанию тяготения к определенным системам образов (бренд-имиджей) либо,

наоборот, их отторжения удастся в соответствии с целями организации-производителя корректировать потребительское поведение.

Существуют и другие факторы, препятствующие успешному созданию и внедрению на российском рынке отечественных брендов. Специалисты исследовательской компании «Гэллуп СПб» К. Бурдей и Н. Троян выделяют следующие особенности работы с брендами в российских условиях, которые распространяются и на организации индустрии туризма:

- по сравнению с западной практикой новая туристская услуга в России внедряется в более сжатые сроки, поэтому есть серьезные стратегические и тактические ошибки в сфере маркетинга и маркетинговых коммуникаций, которые объясняются нестабильной, быстро меняющейся экономической ситуацией в стране и слабостью стратегического планирования в отечественных организациях индустрии туризма;

- повсеместно наблюдается стремление организаций — производителей туристских услуг максимально активизировать производственно-сбытовую деятельность, сэкономить средства и как можно быстрее получить «живые деньги». Такая тактика позволяет опередить конкурентов, но вероятность недоработок и даже ошибок в процессе вывода туристских услуг на рынок возрастает;

- широко распространена практика реализации решений, единолично принимаемых руководителем туристской организации, не подкрепленных профессиональными исследованиями и экспертными оценками. В результате во многих случаях без должного обоснования и без учета потребительского спроса и ожиданий создается услуга, а лишь затем ее производители начинают поиск реальных потребителей и целевых групп;

- произведенные в России и новые для отечественного рынка туристские услуги являются, как правило, либо повторением западных аналогов, либо создаются с участием международных корпораций. Соответственно, их торговая марка широко известна за рубежом;

- качество туристских услуг, появляющихся в России под известным брендом, не всегда соответствует мировому уровню качества этой торговой марки.

Кроме того, для большинства российских потребителей характерна низкая лояльность к торговым маркам, что объясняется следующими причинами: во-первых, клиент не идентифицирует торговую марку, потому что российские туристские компании тратят на рекламу (особенно имиджевую) очень незначительные средства; во-вторых, при низких доходах большей части населения потребитель готов поменять

туристскую организацию иногда даже ради небольшой экономии средств.

К факторам, препятствующим созданию фирменных услуг, следует отнести и то, что в России учредители организаций индустрии туризма, выбирая оригинальное, с их точки зрения, фирменное наименование, не задумываются о том, что аналогичные названия могут иметь конкурирующие организации, или выбранное ими название может быть тождественным или сходным с охраняемым государством товарным знаком. В настоящее время российские руководители туристских организаций не уделяют должного внимания законодательству о товарных знаках. При проведении сертификации и инспекционных проверок турфирм в 2000 г. выяснилось, что лишь $\frac{1}{4}$ исследуемых турфирм имели зарегистрированные товарные знаки или оформленные заявки на их регистрацию. Руководители остальных турфирм ошибочно считали, что проверка фирменного наименования на неповторяемость перед регистрацией фирмы вполне достаточна, чтобы оградить ее от претензий со стороны других фирм. Однако, как показывает практика, регистрация организаций и регистрация товарных знаков — совершенно разные категории.

В России существуют определенные ограничения при регистрации организаций относительно наименований, но из-за отсутствия единого для всей страны каталога зарегистрированных фирм и их наименований проверка фирменных названий на неповторяемость перед регистрацией организаций проводится только на региональном уровне; а в ряде случаев допускается регистрация организаций со сходными наименованиями в одном регионе (например, Московская регистрационная палата допускает регистрацию фирм с похожими названиями). До настоящего времени сохраняется возможность появления фирм-двойников через Московскую лицензионную палату, которая регистрирует лицензии региональных турфирм, желающих работать на московском рынке. Причем полное совпадение их названий с уже существующими именами московских турфирм не может служить препятствием для этого. Мотивы выбора турфирмами уже существующего названия могут быть разными, но самым распространенным является возможность взять за основу название уже «раскрученной», хорошо зарекомендовавшей себя компании (например, «Интурист», «Спутник»). Примером этому может быть судебное разбирательство ВАО «Интурист» с турфирмой «Самара-Интурист», учрежденной Самарским комитетом по управлению имуществом, которая присвоила себе зарегистрированный товарный знак ВАО «Интурист» (организации судились четыре года). А бывают случаи, когда турфирма сознательно бе-

рет чужое имя и, собрав деньги с клиентов, исчезает. В этой связи очевидна необходимость внесения существенных изменений в действующее законодательство России, что позволило бы результативно бороться с организациями-двойниками.

Эту проблему государство пытается решить путем регистрации товарных знаков. По законодательству не допускается регистрация товарных знаков, представляющих собой официальные названия государств; знаков, указывающих на вид, качество, свойства, назначение, ценность товаров или услуг, а также на место и время их производства или сбыта; знаков, являющихся ложными или способными ввести в заблуждение потребителей относительно товара, услуги и их изготовителей. Не регистрируются в качестве товарных знаков наименования тождественные или сходные до степени смешения с товарными знаками, ранее зарегистрированными в России другими лицами.

Непонимание разницы между регистрацией организации и регистрацией товарного знака приводит иногда к очень неприятным последствиям для организации. В туристском бизнесе работает много турфирм с одинаковыми или схожими названиями. Например: в г. Москве работает два «Дельфина», «Открытых мира», «Планеты-тур»; различные «Шансы»: «Бон Шанс», «ЛТ Шанс»; компании с идентичными названиями: «Франтурс» и «Франтур М», а также «Мондо-тур» и «Мондо Турс»; 14 «Спутников» с различными вариациями. Разобраться во всем этом разнообразии потребителю весьма не просто, а тем более адекватно воспринять образ компании. Аналогичная ситуация и с гостиницами. В четвертом издании «Справочник-путеводитель „Гостиницы России за 2001—2002“» годы много гостиниц с повторяющимися названиями: «Русь» — 10 раз; «Россия» — 9 раз; «Центральная», «Турист», «Дружба» — по 8 раз. Использование фирменного названия конкурента дает возможность организациям незаслуженно присваивать его опыт и авторитет, воспринимаемые потенциальными клиентами через отличительный знак компании.

Поэтому своевременная регистрация организациями своего названия не только избавит от возможности попасть в число нарушителей чужих прав на товарные знаки, но и позволит самим запрещать несанкционированное использование своего имени. В соответствии с законодательством лицо, незаконно использующее чужой товарный знак, обязано прекратить его использование, возместить причиненные убытки и даже может быть привлечено к уголовной ответственности. Отказ же от такой регистрации имени может стать причиной дополнительных проблем и убытков, если эти обозначения случайно окажутся тождественными или сходными с охраняемыми товарными знаками.

Тем не менее следует отметить, что работа по созданию отечественных товарных знаков — основных элементов брендинга — ведется интенсивно и организации предпринимают более или менее успешные попытки для их «раскрутки» (турфирмы «Инна-тур», «Натали Турс» и т.д.). Данный факт можно считать положительным явлением, так как в этом направлении деятельность отечественных туристских организаций соответствует мировым тенденциям.

Современные условия конкуренции требуют от организаций индустрии туризма дальнейшей дифференциации продукта и услуг, выпускаемых под определенной торговой маркой с учетом специфики потребностей отдельных групп клиентов. Такая специализация предусматривает создание различных брендов под одной торговой маркой, ориентированных на определенные сегменты потребительского рынка.

2.4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БРЕНДИНГА ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ И УСИЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В настоящее время организации при выборе стратегии действий для достижения конкурентных преимуществ могут использовать различные методы (лидерство в издержках, дифференциация продукции, концентрация, ранний выход на рынок, интеграция).

Стратегия дифференциации предполагает ясное понимание потребительских нужд и предпочтений, выполнение обязательств перед покупателями, знание возможностей собственной организации, осуществление постоянных инноваций. Потенциальной основой дифференциации являются факторы, повышающие ценность продукции для покупателя, в том числе его психологическую удовлетворенность. Организация, руководствуясь стратегией дифференциации, предоставляет покупателю продукцию, удовлетворяющую разнообразным потребительским предпочтениям. В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова выделяют следующие виды дифференциации: продуктовая, сервисная, персонала, имиджевая.

Продуктовая дифференциация — это предложение продуктов с характеристиками лучшими, чем у конкурентов. Основу продуктовой дифференциации составляет широкий ассортимент услуг, предлагаемых туристской организацией. Так, ВАО «Интурист» предлагает туры по разнообразным видам туризма и практически делает для клиента любое направление.

Сервисная дифференциация — это предложение разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентом) уровня обслуживания.

Дифференциация персонала — это наем и тренинг персонала, который осуществляет свои функции работы с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов.

Дифференциация имиджа — это создание имиджа организации или ее услуг, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов. При использовании дифференциации имиджа компания может предлагать услуги под разными брендами для различных сегментов рынка.

Наиболее наглядным примером с точки зрения формирования дифференцированного бренда является гостиничная цепь «Marriott», которая, используя марочную стратегию расширения товарной линии, старается ориентироваться и удовлетворять потребности различных клиентов. Для этого под торговой маркой «Marriott» были созданы разнообразные концепции (бренды), каждый из которых специализируется на определенном сегменте рынка (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Характеристики гостиничных брендов сети «Marriott International»

Бренд	Количество отелей	Специфика	Краткая характеристика
Marriott Hotels, Resorts and Suites	301	Конгрессы	Полный набор услуг отеля класса «люкс», в каждом отеле бизнес-центр, бассейн
Renaissans Hotels and Resorts	92	Люкс	Отели класса «люкс», специализирующиеся на конгресс-туризме
Courtyard by Marriott	349	Экономический класс	Небольшой номерной фонд (80—150); средние цены
Fairfield Inn by Marriott	344	Экономический класс	Большие по размеру номера, чем в отелях подобной категории (3 комнаты), низкие цены
Marriott Vacation Club International	32	Люкс; кондоминиумы на основе принципа «таймшер»	Домики (бунгало), несколько комнат, балкон, кухня, помещение с оборудованием для стирки, камин, джакузи
Marriott Conference Centers	14	Люкс	Ориентирован на бизнесменов и конгресс-туризм

Бренд	Количество отелей	Специфика	Краткая характеристика
SpringHill Suites by Marriott	74	Супериор	Средний уровень цен, обычно имеется бизнес-центр, бассейн, конференц-зал
Residence Inn by Marriott	258	Супериор; длительное проживание	Предназначены для длительного проживания (более 5 ночей); каждый номер оборудован кухней и камином
TownPlace Suites by Marriott	100	Апартаменты	Номер состоит из кабинета, гостиной, кухни; средний уровень цен; предназначен для длительного проживания; бассейн, тренажерный зал

Каждый бренд, действующий в цепи «Marriott», призван отвечать потребностям и запросам той или иной группы потребителей. «Marriott» одной из первых внедрила на мировом гостиничном рынке средства размещения по концепции «Marriott Vacation Club International». Каждый клиент отелей данной концепции является совладельцем всех гостиниц бренда на правах «таймшера». Клиент покупает право на проживание в любом из отелей данного бренда (7 дней). Самые популярные кондоминиумы расположены во Флориде, в Калифорнии, на Гавайях, в Бостоне и в Испании. В 1999 г. услугами этой концепции воспользовалось уже 100 тыс. клиентов.

Для гостиничного рынка США цепь «Marriott» разработала бренд «Senior Living Services», рассчитанный на размещение пожилых людей с учетом их потребности в заботе и общении.

Из таблицы 2.5 видно, что гостиницы «Marriott» повышенное внимание уделяют бизнес-туристам, а также развитию на своей базе конгрессного туризма. В гостиничной цепи функционирует бренд «Residence Inn by Marriott», который создан для деловых туристов, находящихся в длительной командировке. Кроме того, цепь «Marriott» открыла в Будапеште отель (по классу обслуживания «люкс») по концепции «Executive Suites» для бизнесменов, которые находятся в длительных служебных командировках (более 30 суток).

Гостиничная цепь «Hilton Hotel Corp.» свою политику по завоеванию и удержанию клиентов также строит на основе стратегии диф-

ференциации бренда. Данная цепь имеет различные бренды, каждый из которых специализируется на определенном сегменте туристского рынка (табл. 2.7). Интересно, что неуспех одного из брендов минимально отражается на имидже других брендов.

Таблица 2.7

Характеристики гостиничных брендов сети «Hilton Hotel Corp.»

Бренд	Количество отелей	Специфика	Краткая характеристика
Hilton Garden Inn	79	Для туристов со средними доходами	Позиционируется по формуле: «Сервис четырех звезд по цене трех». Просторные холлы с потолком и стенами, выполненными из стекла, и живописными садами
Doubletree, Doubletree Guest Suites, Doubletree Club Hotel	159	Средний уровень	Нестандартные гостиничные номера с индивидуальным обслуживанием
Embassy Suites	155	Апартаменты	Первыми предложили двухкомнатные апартаменты, разделенные на жилую и спальную зоны
Homewood Suites by Hilton	91	Апартаменты для туристов и деловых людей, останавливающихся на длительный срок	Апартаменты включают полностью оборудованную кухню (холодильник, микроволновая печь, посудомоечная машина, кофеварка и т.д.). Имеются бизнес-центр, бассейн, прачечная, магазины
Hampton Inn, Hampton Inn & Suites	957 и 83	Средний уровень	По средним расценкам гости получают добротный сервис, уютные номера и континентальный завтрак
Red Lion Hotels & Inns	29	Средний уровень	Полный набор услуг по средним ценам. Предоставляются конгрессные услуги
Conrad International Hotels	9	Для международных курортных зон	Для обслуживания исключительно отдыхающих туристов

Главный интерес для компании «Hilton» всегда представляли большие и престижные отели «тысячники» (по количеству номеров). В их числе самая известная в мире гостиница «Waldorf Astoria» (1380 номеров), которая до сегодняшнего дня является показателем успеха, богатства, роскоши клиентов данной гостиницы. Среди других отелей-гигантов: «Hilton New York & Towers» (2041 номер), «Hilton Hawaiian Village» (2545 номеров), «Hilton San Francisco & Towers» (1895 номеров), «Hilton Chicago & Towers» (1543 номера), «Palmer House Hilton» (1639 номеров), «Hilton Washington & Towers» (1123 номера), «Hilton New Orleans Riverside» (1600 номеров). По количеству инновационных технологий в области сервиса и продаж торговая марка «Hilton Hotel Corp.» лидирует в мировой гостиничной индустрии.

Политику расширения своего влияния проводят и европейские гостиничные цепи. Например, гостиничная цепь «Ассог», используя различные марки (стратегия мультимарки), предлагает для своих клиентов разнообразные торговые марки, с различным спектром услуг и цен от бренда «Sofitel» (гостиницы люкс) до однозвездочных отелей бренда «Formule 1» (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Характеристики гостиничных брендов сети «Ассог»

Бренд	Количество отелей	Специфика	Краткая характеристика
Sofitel	100	Люкс	Ориентированы на туристов с высокими доходами. Индивидуальное обслуживание
Novotel	300	Четыре звезды	Высокий уровень обслуживания. Распространены в Европе
Mercure	600	Три звезды	Гостиницы данного бренда по уровню комфорта и цен подразделяются на три группы: Relais / Inn — стандартный номер, качественное обслуживание и размещение по умеренным ценам; Hotel Mercure — более высокого уровня услуги, комфортабельное размещение; Grant Hotel — удобное расположение гостиницы, комфорт и высокий уровень обслуживания
Ibis	410	Две звезды	Экономический класс обслуживания (стандартные номера, просто оформленные, но имеющие необходимый комфорт, включая полный комплект санузла с душем, цветной телевизор)

Бренд	Количество отелей	Специфика	Краткая характеристика
Etar	101	Услуги двухзвездочных отелей по ценам однозвездочных	Экономический класс обслуживания, ориентированы на семейный и групповой туризм
Formule 1	300	Одна звезда	Гарантируется качество обслуживания по доступным для всех ценам (самое недорогое размещение из всех гостиниц цепи)

С учетом конъюнктуры рынка гостиничная цепь «Ассог» объединяет ряд гостиниц не зависимо от их торговой марки в группы для обслуживания определенных сегментов туристского рынка. Некоторые гостиницы брендов «Novotel» и «Mercure» входят в группу «Atria», которая специализируется на приеме и обслуживании конгрессов, выставок и других профессиональных встреч и мероприятий. Эти гостиницы предлагают своим клиентам конференц-залы и аудитории, имеющие аудиовизуальную технику, технику синхронного перевода и т.д., необходимые переговорные помещения, бюро обслуживания и секретариат.

Другая группа гостиниц данной цепи под брендом «Coralia» ориентирована на отдыхающих туристов, поэтому отели данной концепции расположены в курортных зонах (Карибский бассейн, Французская Полинезия, Средиземное море).

Для противостояния конкуренции гостиничная цепь «Ассог» одной из первых (15 лет назад) создала бренды экономического класса, которые в то время не имели большого успеха. Однако исследования маркетологов компании показали, что гостиницами экономического класса пользуются не те клиенты, которые ранее останавливались в более дорогих отелях, а те, кто раньше вообще не пользовался гостиницами данной цепи. В настоящее время расширение количества отелей экономического класса отвечает современному спросу на туристские услуги.

Таким образом, «Ассог», располагая отелями различных категорий, может предложить в Европе разнообразный продукт. Так, торговая марка «Formula 1» распространена на французском, испанском, шведском, бельгийском и голландском рынках. В США бренды «Ассог» экономического класса носят название «Motel Six» и представляют собой национальную сеть из 760 независимых отелей с централизо-

ванным бронированием в США и Европе, работающих на условиях франшизы. В Португалии, Германии и Италии эта концепция осуществляется в несколько измененном виде в зависимости от условий этих рынков.

Как видно из приведенных выше примеров, такие известные гостиничные цепи, как «Marriott», «Hilton», «Accor», для расширения рынков сбыта не могут ограничиться в своей деятельности только одним брендом, который бы удовлетворял требования и предпочтения всех клиентов. Кроме того, услуги, предоставляемые каждой торговой маркой, уникальны и рассчитаны на определенных клиентов (по уровню доходов, целям поездки, семейному положению и т.д.). Соответственно, маловероятно, что турист из высокодоходных слоев общества остановится в отелях «Formula 1», так как размещение в отелях данного класса не соответствует его материальным возможностям, положению в обществе и имиджу. Поэтому если бы гостиничная цепь «Accor» не имела таких брендов, как «Sofitel» и «Novotel», то она бы потеряла клиентов, имеющих высокий уровень доходов, и наоборот, для потребителей с низким уровнем доходов.

Эффективность создания дифференцированных брендов для реализации туристских услуг подтверждает теория самоконцепции личности потребителя. Самоконцепция — это комплекс мыслей и чувств индивидуума о самом себе. Специалисты утверждают, что согласно теории самоконцепции личности потребителя имидж бренда, созданный вокруг той или иной организации, играет для него очень существенную роль при принятии решения о покупке. Люди обретают внутренний покой, покупая продукты, которые они воспринимают как соответствующие их самоконцепции — их ценностям, жизненному стилю, социальному статусу. Существует тождество между имиджем бренда организации и представлением потребителя о самом себе (рис. 2.5).

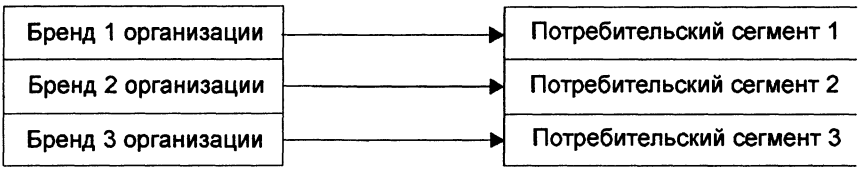


Рис. 2.5. Дифференцированный брендинг

Для услуг индустрии туризма важен символичный аспект, поэтому маркетологи используют символическую ассоциацию туристских услуг для их продвижения. Например, если турист останавливается в Москве в отеле «Metropol Inter-Continental» или «Marriott Royal»,

то это показатель в глазах других людей (друзей, партнеров по бизнесу, коллег) его финансовой состоятельности и социальной значимости в обществе. Имидж этих гостиниц, их брендов соответствует самоконцепции потребителя из высокодоходных слоев общества.

Таким образом, дифференциация бренда — это возможность для организации получения прибылей выше среднеотраслевого уровня, так как возникающая приверженность покупателей к определенной торговой марке снижает их чувствительность к ценам, что позволяет компании переносить возрастающие издержки на клиентов.

Основные этапы стратегии дифференциации бренда приведены на рис. 2.6, где показано, что для успешной реализации данной стратегии необходимо тщательное изучение: рынка как такового; конкурентов; услуг, которые предлагаются потребителю.

Первоначальным этапом стратегии дифференциации бренда туристской организации является изучение рынка для определения соотношения спроса и предложения, уровня цен и доходов, степени конкуренции и барьеров выхода на рынок, степени государственного регулирования данного рынка, наличия сезонных колебаний спроса и других параметров. На основе анализа полученной информации туристская организация формирует цели и задачи своей деятельности по реализации стратегии дифференциации своего бренда. Изучение рынка предполагает следующие направления исследований: географическое положение; емкость рынка и возможная доля туристских услуг организации при самом благоприятном и самом неблагоприятном стечении обстоятельств; острота конкуренции; наличие развитой инфраструктуры; конъюнктура и ее прогноз на 6—18 месяцев; тенденции развития (долгосрочные прогнозы).

Результаты исследований позволяют определить наиболее перспективные рынки для создания нового бренда туристской организации. Для этого полученную информацию систематизируют по ряду признаков, позволяющих выбрать приоритетные рынки и их сегменты. В частности, весь мир подразделяют на отдельные, относительно однородные группы национальных рынков. Их однородность может быть основана на близости культурного или языкового характера, может выражаться в одинаковых показателях уровня жизни, сходных отношениях потребителей к определенной туристской услуге и т.д. Используя такую систематизацию, туристская организация получает сегменты (страны), в которых потребители имеют сходные потребности и представления. Способы сегментации могут быть самыми различными. Показатели, по которым подразделяют рынки, зависят от характеристик туристских услуг, покупателей и множества иных факторов.

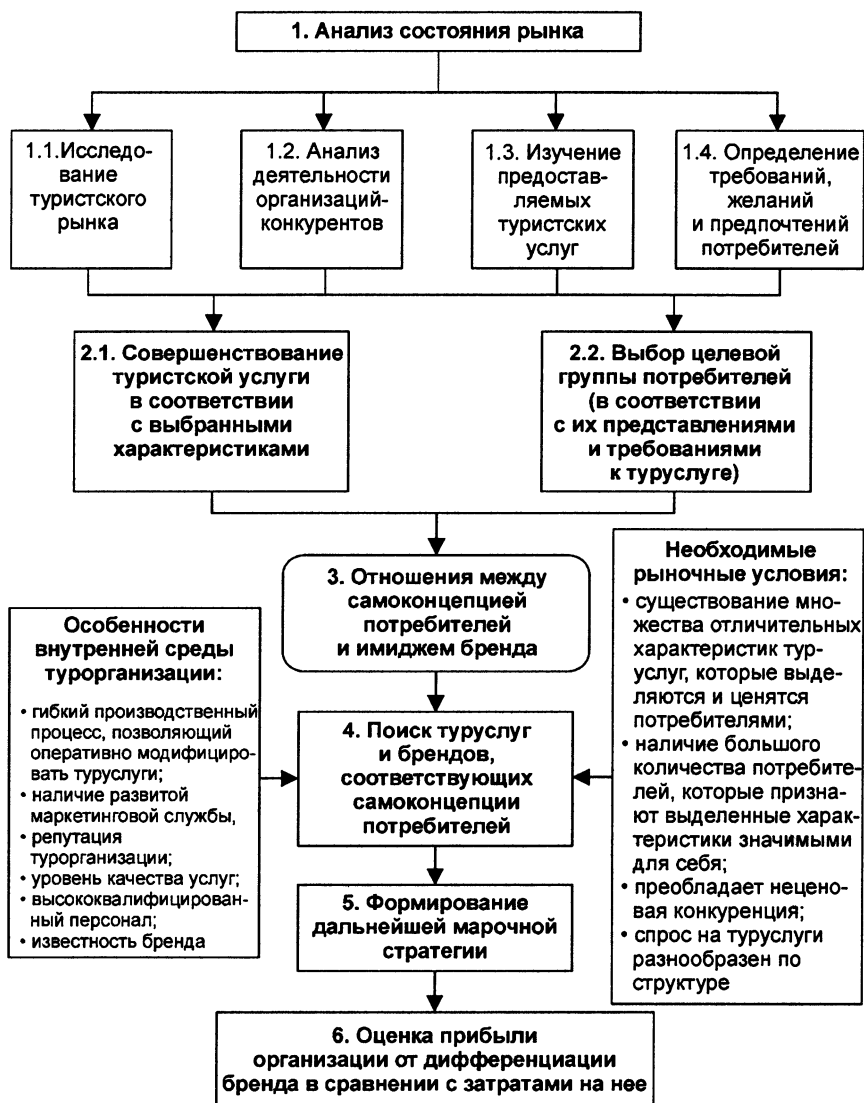


Рис. 2.6. Модель выработки стратегии дифференциации бренда организации индустрии туризма

Среди этих факторов существенное значение имеет степень конкуренции, соответствие туристских услуг действующим в данной стране стандартам и нормам, уровень цен и ряд других показателей. Данный анализ позволяет разделить рынки на перспективные, менее

перспективные и такие, работа на которых требует значительных дополнительных усилий и затрат. Некоторые рынки могут вообще оказаться закрытыми для туристских услуг данной организации.

Необходимым этапом выработки стратегии дифференциации является изучение основных конкурентов, владеющих наибольшей долей рынка и наиболее динамично развивающих свою деятельность на данном рынке; характеристик наиболее популярных услуг, предлагаемых конкурентами; их деятельности по созданию положительной репутации и имиджа; наличия опытных кадров; действенности рекламы и системы связей с общественностью; ценовой политики; методов повышения лояльности потребителей; стимулирующих мероприятий, применяемых для сбыта; используемых каналов сбыта и т.д.

Знание сильных и слабых сторон конкурентов, их отличительных особенностей (отличия в клиентуре, организации управления, методах обслуживания и т.д.) позволяет туристской организации выявить собственные конкурентные преимущества и определить свою позицию на рынке услуг, а также те особенности деятельности, которые будут отличать ее от других организаций и привлекать потребителей.

Обязательной составляющей разработки стратегии дифференциации бренда является изучение туристской услуги с целью ее совершенствования и модернизации. Эта работа проводится в следующих направлениях:

- новизна и конкурентоспособность анализируемой услуги;
- соблюдение законодательных норм и правил;
- дифференциация услуг в соответствии с потребностями различных групп клиентов;
- соответствие предоставляемой услуги стандартам качества (безопасность жизни и здоровья туристов, сохранение их имущества, охрана окружающей среды и др.);
- удовлетворение существующих и перспективных требований покупателей;
- влияние сезонности туристского потребления на спрос.

Для успешной реализации стратегии дифференциации организация должна тщательно изучить потребности и поведение потребителей, чтобы понять, что они выделяют в качестве важного и ценного в оказанной им услуге и за что готовы платить. Изучение потребительского рынка предусматривает сбор следующей информации:

- предполагаемые покупатели предлагаемой туристской услуги;
- возможность выделения более или менее однородных групп (сегментация) покупателей туристских услуг по потребностям, побу-

длительным мотивам и т.д., оценка численного состава каждого такого сегмента;

- потребности, не удовлетворенные предлагаемой туристской услугой;

- побудительные мотивы, заставляющие приобретать ее;

- приверженность к торговым маркам;

- факторы, определяющие спрос на туристские услуги.

Затем с учетом полученных результатов туристская организация должна придать своим услугам одну или несколько отличительных характеристик, которые бы соответствовали требованиям и предпочтениям выделенной целевой группы потребителей.

Дифференциация бренда туристской организации будет эффективной в том случае, если самоконцепция клиента и имидж выделенного организацией бренда будут идентичны, поэтому данный бренд должен иметь собственную индивидуальность, марочный имидж. Каждый бренд туристской организации рассчитан на потребителей определенного типа. Потребители будут стремиться приобрести услуги с индивидуальностью, соответствующей их ценностям, жизненному стилю, социальному статусу. Выбор стратегии дифференциации бренда организации определяется также особенностями ее внутренней и внешней среды.

Проведение стратегии дифференциации бренда требует от организации тщательно просчитанной и проработанной оценки предполагаемой прибыли по сравнению с понесенными затратами, так как при осуществлении данной деятельности возможны следующие риски (опасности): необоснованно высокая цена на услуги нового бренда; невозможность организации выделить такую характеристику услуг, которая является ценной для клиентов; игнорирование компаний при создании нового бренда необходимости доведения до потребителей информации о его ценности и индивидуальности и др.

Российские туристские организации пока недостаточно используют возможности стратегии дифференциации брендов, несмотря на ее явные преимущества. Другой стратегией, предполагающей формирование у организации конкурентных преимуществ, является стратегия интеграции.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие исторические подходы к развитию понятия «маркетинга» выделяют экономисты?
2. Какие особенности туристского маркетинга можно выделить?
3. Назовите основные принципы маркетинга и его функции.

4. Дайте определение понятию «конкурентные преимущества организации». Какие виды ресурсов лежат в основе конкурентных преимуществ?
5. Какие два вида конкурентных преимуществ вы можете назвать и в чем их разница?
6. Назовите наиболее часто используемые направления деятельности организаций индустрии туризма по достижению конкурентных преимуществ, а также необходимые условия их осуществления и возможные риски.
7. Что понимается под терминами «бренд» и «брендинг»?
8. Назовите шесть особенностей понятия «бренд».
9. Какие конкурентные преимущества организации индустрии туризма обеспечивает наличие известного бренда?
10. Назовите основные этапы создания и управления брендами организаций.
11. Какие стратегии выбора названия бренда вы знаете, каковы их преимущества и недостатки?
12. Какие стратегии брендинга используются организациями в туризме?
13. Перечислите уровни лояльности потребителей к бренду организаций индустрии туризма.
14. Какие основные принципы формирования конкурентоспособного бренда в туризме вы можете назвать?
15. В чем смысл стратегии дифференциации бренда в организациях индустрии туризма?

ГЛАВА 3

РАЗВИТИЕ НОВЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

3.1. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И ВЫБОР НОВЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

В настоящее время для международного туристского рынка характерны процессы жесткой конкурентной борьбы за клиента, рынки сбыта и сферы влияния. На российском рынке увеличивается число иностранных компаний, занимающихся туризмом, это неизбежно приводит к тому, что большая часть прибыли от международного туризма в России достается иностранным компаниям. Российские организации индустрии туризма из-за отсутствия достаточного опыта, знаний, финансовых возможностей, поддержки со стороны государственных органов испытывают большие сложности, чтобы противостоять конкуренции со стороны давно функционирующих на международном рынке компаний, занимающихся туристской деятельностью.

Изменить неблагоприятную ситуацию возможно, применяя стратегию синергизма, т.е. путем создания новых моделей организации и управления туристской индустрией, вобравших в себя последние достижения теории и практики глобального хозяйствования и управления. Стратегия синергизма — это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа организаций в одних руках. Синергетическая теория, окончательно сформулированная в работе Бредли, Десаи и Кимом (1983), не тратила свою актуальность до сегодняшних дней. Стратегия синергизма предполагает наличие у организации конкурентного преимущества за счет совместного использования ресурсов (стратегия технологий и издержек), рыночной инфраструктуры (совместный сбыт) или сфер деятельности (синергия планирования и управления). Значение стратегии синергизма заключается в том, что она помогает получить более высокую рентабельность производства при взаимосвязи организаций, чем в ситуации, когда они управляются раздельно. Однако И. Ансофф в своих работах отмечает, что главной опасностью данной стратегии является недостаток гибкости, а также возможные компромиссы и задержки

в принятии решений при создании и функционировании организаций, получившихся в результате слияний.

Идея формирования глобальных объединений начала активно пропагандироваться в США с середины 1980-х гг. Исследования, проведенные университетами и фирмами по управленческому консультированию США, характеризовали глобальное объединение как верное средство завоевания главных иностранных рынков и повышения конкурентоспособности транснациональных компаний Америки.

Термин «глобальный» означает, что фирмы рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные границы и национальные различия между потребителями. Глобализация позволяет фирмам осуществлять экономию на масштабе производства за счет стандартизации товаров, использовать преимущества мирового маркетинга. Глобальный рынок — это межнациональный рынок, спрос на котором можно удовлетворить предложением одного базового товара, поддерживая этот спрос инструментами продаж и маркетинга. Основная идея глобализации заключается в определении общих характеристик рынков и целевых групп потребителей, не зависящих от особенностей отдельных стран. Для процесса глобализации бизнеса характерно:

- исчезновение национальных и региональных предпочтений, постепенное выравнивание потребностей и запросов потребителей;

- экономия на масштабе производства за счет стандартизации производимой продукции или услуг;

- использование преимуществ мирового маркетинга. Интернационализация рынков привела к тому, что почти в каждой стране работают одни и те же компании-конкуренты.

Среди ученых и специалистов по менеджменту нет единства взглядов на сущность глобальных объединений, их достоинства, недостатки и перспективы. Понятие «глобальное объединение» трактуется довольно широко и противоречиво (табл. 3.1).

Таблица 3.1

**Различные определения понятия
«глобальное объединение» (ГО)**

Содержание определения	Автор определения
ГО — это работа в глобальном масштабе и координация деятельности всех отделений и филиалов вне зависимости от страны местонахождения компании. Когда большинство людей говорит «глобальный», они просто имеют в виду «очень интернациональный»	Р. Мейер — ассистент-профессор стратегического менеджмента в Роттердамской школе менеджмента Эразмусского университета, Нидерланды

Содержание определения	Автор определения
ГО — единое, целостное образование, в котором не отдается предпочтение какой-либо одной стране. Это корпорация без родины	Ш. Уэйниг — основатель и директор корпорации по исследованию материалов филиала фирмы Сони Инк, США
ГО — это сильные позиции на всех важнейших для корпорации рынках, наличие глобальной системы информации, адаптивность и сбалансированность с потребностями системы поставок	Дж. Стапфорд — профессор международного бизнеса в Лондонской школе бизнеса
ГО — особый тип стратегического и организационного подходов	С. Гошэл — профессор стратегии и менеджмента INSEAD, Фонтенебло, Франция
ГО — распоряжение огромными ресурсами по всему миру, глобальное мышление и локальные действия, разработка продукции, которая нужна всем, с учетом специфических потребностей клиентов отдельных регионов, использование ресурсов мирового класса, работа менеджеров как «граждан мира»	Дж. Фрейдхейм — вице-президент компании «Буз Аллен энд Камилтон»
ГО — координация и интеграция деятельности предприятий в мировом масштабе в целях получения экономии от увеличения масштабов производства или приобретения опыта (обучения), использования преимуществ своей торговой марки и обслуживания международных поставщиков и клиентов. При этом преимущества глобальной стратегии фирм как бы соединяются с внутренними преимуществами фирм, делая их более устойчивыми. Внутренние преимущества фирмы связаны в основном с внедрением нововведений, совершенствованием технологии и постоянными изменениями организационных и управленческих структур в соответствии с новыми требованиями. Фирмы, добившиеся международного успеха, не остаются пассивными наблюдателями в процессе создания конкурентных преимуществ: втянуты в бесконечный процесс поиска новых преимуществ и в конкурентную борьбу, чтобы их удержать	М. Портер — профессор Гарвардского университета

Глобализация бизнеса в рамках организации способствует формированию сильных конкурентных позиций по сравнению с организациями-конкурентами. Конкурентные преимущества организации зависят от возможности использования целого ряда факторов: доступ к дешевым ресурсам, национальное стимулирование инвестиций, пре-

одоление торговых барьеров, доступ к стратегически важным рынкам сбыта и т.д. Теория конкурентного преимущества утверждает, что организация получит преимущества перед конкурентами при выпуске продукции, при производстве которой интенсивно используются факторы производства, имеющиеся в относительном изобилии внутри страны.

Глобальные объединения формируются путем слияний, приобретений и поглощений организаций. Во многих европейских странах (Великобритания, Германия, Франция, Испания) происходит глобальный дележ рынка путем приобретения компаний. Для индустрии туризма, как и для других отраслей, характерен выход процесса концентрации предприятий за пределы национальных границ путем создания транснациональных корпораций.

В качестве примера можно привести германский концерн «Preussag», владеющий ведущей туристской группой «TUI Group». «Preussag» является бесспорным лидером в сфере туризма как в Германии, так и в Европе. Его дочернее туристское предприятие «TUI Group» приносит более половины годового оборота группы. Общий оборот деятельности «Preussag» в 2000 г. составил 21,8 млрд евро (из них 10,6 млрд евро приходится на туризм). «Preussag» приобрел в 2000 г. в собственность за 2,8 млн евро одну из крупнейших британских туристских компаний «Thomson Travel Group». Другая немецкая крупная компания «C&N Touristic» — главный конкурент «TUI», образованная в 1999 г. после слияния чартерной авиакомпании «Condor» и группы «Neckermann Reisen», является европейским туроператором № 2 с годовым оборотом 15,1 млрд немецких марок. «C&N Touristic» купила французскую фирму «Navas Voyages». «Preussag» приобрела также пакет акций крупнейшей французской сети «Nouvelles Frontières». А компания «C&N Touristic», для того чтобы иметь влияние на английском рынке, приобрела лидирующую в Англии компанию «Thomas Cook».

Третья по величине немецкая компания «Rewe Touristic» в течение 2000 г. расширила свое присутствие на внутреннем рынке Германии путем приобретения компаний «DER», «LTU» (включая 40% акций авиакомпании «LTU») и ряд других.

Крупный британский туроператор «First Choice» (его суммарный оборот составил в 2000 г. 1,88 млрд ф.ст.) в целях улучшения работы собственной агентской сети приобрел туроператоров: «Tours» в Турции; «Nazar» в Германии; «Marmara/Etapes Nouvelles» во Франции; «Taurus», действующего в Австрии и Швейцарии; «Bosphorus» в Бельгии.

Для проведения эффективной политики зарубежного инвестирования туристские организации должны учитывать возможности и уровень конкурентоспособности предлагаемых туристских услуг, наличие управленческого опыта, эффективность производства, размер фирмы и уровень концентрации, инвестиционный климат принимающей страны (политическую и социально-экономическую стабильность, состояние и перспективы развития экономики в целом и интересующих инвестора отраслей, отношение к иностранным инвестициям, хозяйственное и налоговое законодательства и т.д.).

Поставленные организацией цели и учет факторов, характеризующих компанию, экономику и политику принимающей страны, позволяют организации выбрать то направление деятельности, которое при более низких издержках производства приносит дополнительную прибыль.

При создании глобальных объединений особое внимание уделяется выбору организационной формы зарубежного предпринимательства:

- создание новой туристской организации за рубежом;
- приобретение действующей иностранной организации индустрии туризма;
- приобретение доли участия в капитале иностранной туристской организации, дающей право контроля;
- приобретение ценных бумаг иностранных организаций индустрии туризма, не дающих права контроля;
- предоставление займов и кредитов иностранным филиалам на расширение их деятельности или иностранным фирмам.

Каждая из этих форм требует для осуществления определенные условия и имеет свои достоинства и недостатки.

Создание новой организации сферы туристских услуг — это одна из наиболее дорогих и сложных форм, сопряженная с немалым риском, так как при этом приходится действовать в незнакомой обстановке. Необходимо хорошее знание местных условий и особенностей рынка, желательно иметь известную и авторитетную торговую марку. Такая форма зарубежной деятельности в туризме может быть под силу только немногим российским туристским организациям.

Приобретение иностранной организации, работающей в индустрии туризма, дает возможность инвестору сразу включиться в местные структуры, использовать связи и авторитет приобретаемой организации. Достоинство этой формы инвестирования в том, что можно намного ускорить функционирование поглощенной организации, отпадает необходимость в осуществлении операций, связанных с организацией нового предприятия.

Операции приобретения иностранного капитала как целиком, так и доли участия в капитале зарубежной компании сопряжены со следующими проблемами.

1. Существование во многих странах очень высоких (запретительных) цен на приобретение организации.

2. Увеличение издержек на проведение операции из-за подробного изучения финансового положения приобретаемой туристской организации, что предполагает обязательное обращение к специализированным организациям и фирмам по проверке счетов, к консультациям банков и т.д. Поскольку новое руководство организации отвечает по всем ее прошлым обязательствам, рекомендуется приобретать не всю организацию, а только ее недвижимое имущество.

3. Модернизация или организационная перестройка приобретаемой организации сферы туристских услуг. В развитых странах контроль над компаниями чаще всего устанавливается путем скупки их акций, обращающихся на бирже или во внебиржевом обороте. Это могут быть как «дружественные» приобретения, так и «агрессивные захваты». Для операций по скупке акций в каждой стране разработаны и действуют особые правила и процедуры.

Кроме того, для процессов глобализации в индустрии туризма характерны следующие тенденции:

■ проникновение предприятий транспорта в сферу деятельности туристских фирм. Так, авиакомпания «Air France» основала туристскую фирму «SOTAR». Бельгийская авиакомпания «Sabena» организовала туристское предприятие «Transair international», а швейцарская «Swissair» создала туроператорскую фирму «Kuoni». Государственная железнодорожная компания Франции «SNSF» имеет туроператорскую фирму «Vacans 2000», входящую в число 13 крупнейших турфирм Франции, на долю которых приходится 50% туристского рынка страны. Голландский туристский консорциум «HINT» был основан авиакомпанией «KLM», морским концерном «NSU» и голландской железнодорожной компанией. В России авиакомпания «Аэрофлот» создала туристскую фирму «Мир аэрофлота»;

■ создание многопрофильных отраслевых концернов предоставляет возможность перекрестного субсидирования, т.е. деятельность одних предприятий, входящих в концерн, финансируется из прибыли предприятий других отраслей этого же концерна. Формирование многоотраслевых концернов позволяет избежать разорения организациям туристской индустрии. В туризм устремляют капиталы нефтяных компаний (например, «AGIP»); торговых фирм, являющихся владельцами сетей крупнейших универмагов и рассылочной торговли

(«Neckermann», «Kaufhof», «Hertie»). Имея разветвленную сбытовую сеть, торговые фирмы «Neckermann», «Kaufhof», «Hertie» без значительных материальных затрат открывают офисы по продаже турпродукта, располагая их в своих универсамах;

- приобретение туристскими предприятиями собственных средств размещения. Так, французская туркомпания «Club Mediterranee» («Club Med») имеет 172 туристских комплекса (туристские деревни), расположенные в 35 странах мира;

- участие в туристской индустрии финансовых структур. В Нидерландах «RABO Bank» занимается туристскими операциями, в России страховая группа «Спасские ворота» основала туристскую компанию «Спасские ворота-Тур».

Все вышеперечисленные компании оперируют на мировом рынке, стремятся к планированию и контролю своей деятельности в мировом масштабе, разрабатывают стратегию развития своей компании, организационную структуру управления, принимают решения об инвестициях средств, совершенствуют работу персонала, используют ресурсы в тех местах и направлениях, которые обещают перспективу долгосрочного роста и возможности извлечения прибыли.

В настоящее время экспансия глобальных компаний на отечественный рынок является очевидным фактом, реагировать на который местные производители могут по-разному. Можно прекратить производство и не конкурировать в тех сферах, где нет особого смысла. Другой путь связан с поиском наиболее эффективных организационных форм международного сотрудничества с известными на мировом туристском рынке организациями. В современных условиях, когда конкуренция с иностранными туристскими организациями переместилась на российский рынок, российские туристские организации должны развивать различные формы международного сотрудничества, позволяющие осваивать правила глобального бизнеса, адаптироваться к требованиям международных рынков и повышать как конкурентоспособность туристской продукции и услуг, так и самой организации в целом.

Таким образом, процессы глобализации приводят к тому, что организации индустрии туризма с целью повышения эффективности деятельности наряду с использованием имеющихся факторов производства туристских продуктов или услуг должны также уделять внимание следующим аспектам:

- обеспечение прочных позиций организации в ценовой конкуренции в глобальном масштабе, в том числе с иностранными туристскими организациями на российском туристском рынке;

■ активная инновационная деятельность туристских организаций, постоянное совершенствование продукции, увеличение перечня оказываемых услуг, использование последних достижений в управлении, маркетинге, финансах и т.д.;

■ использование современных информационных технологий, получение новых идей относительно дальнейшего совершенствования предлагаемого продукта и услуг, проведение исследований рынка;

■ формирование известной торговой марки организации, поддержание ее имиджа, завоевание признания у потребителей.

Специалисты считают, что создание и управление глобальным объединением — это сложный процесс, требующий немало времени и ресурсов, поэтому многие компании за рубежом обращаются к другой форме организации международного сотрудничества — стратегическим альянсам.

В целом теоретические аспекты развития стратегических альянсов еще недостаточно разработаны. Одной из основных причин этого является невозможность посмотреть на это явление как бы со стороны из-за малого времени их существования и неясности результатов большинства альянсов. Можно выделить следующие варианты развития стратегических альянсов.

1. Кооперация в рамках последовательных программ приводит к концентрации, т.е. слиянию, перекрестному участию или другой форме перегруппировки собственности участников стратегических альянсов. В этом случае союз является лишь переходным этапом на пути к концентрации.

2. Кооперация носит эпизодический характер и прекращается, не затронув стратегических позиций участников, независимо от результатов сотрудничества. После завершения проекта каждый участник вновь становится самостоятельным, хотя союз меняет условия конкуренции между партнерами.

3. Стратегические альянсы развиваются во времени, выходя за рамки первоначальных целей, но это не приводит к вертикальной интеграции. Каждый партнер сохраняет самостоятельность в области принятия решений и право выйти из союза. Существование таких «незаконченных» союзов свидетельствует о стремлении фирм-партнеров воспользоваться опытом совместной работы для повышения эффективности кооперации.

4. Структуры, создаваемые для осуществления совместной деятельности или кооперативных программ, постепенно выходят из-под контроля партнеров и начинают действовать как самостоятельные предприятия, логика развития которых вступает в конфликт с интересами партнеров.

5. Усиление стратегических позиций одного из партнеров в ущерб другим благодаря участию в стратегических союзах. Слабые партнеры используют союзы, чтобы преодолеть свое технологическое отставание, а сильные — для нейтрализации более слабых, препятствуя их превращению в конкурентов.

Сравнительный анализ глобальных объединений и стратегических альянсов представлен в табл. 3.2.

Таблица 3.2

**Сравнение организационных форм деятельности организаций
индустрии туризма**

Проблемы, решаемые следующими организационными формами		
глобальные объединения и стратегические союзы	только глобальные объединения	только стратегические альянсы
Возможность построения законченных технологических цепочек Рациональная организация маркетинговых и научно-технических производств Диверсификация производства для снижения риска Финансовая поддержка предприятий, ведущих разработку и освоение нового турпродукта или выходящих на новый рынок сбыта Снижение издержек производства Укрепление конкурентных позиций на рынке данного вида турпродукта Возможность более легкого обхода трудностей политического и административного характера	Вероятность распада и «ограбления» мелких и средних фирм более крупными, входящими в объединение	Распределение риска, связанного с разработкой и использованием новейшей технологии Возможность преодоления антимонопольного законодательства и препятствий по поводу национальной принадлежности Сохранение формальной независимости компаний, входящих в союзы, что позволит рассчитывать на поддержку правительства и населения страны, которое всегда с большим доверием относится к деятельности национальных компаний

Данные, приведенные в табл. 3.2, позволяют сделать вывод, что стратегические альянсы имеют ряд преимуществ по сравнению с глобальными объединениями: не требуют значительных капиталовложений для развития деятельности, позволяют преодолеть барьеры антимонопольного законодательства и используют для осуществления координации международной деятельности менее сложно управляемые организационные структуры.

3.2. ОСОБЕННОСТИ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

Объединение организаций индустрии туризма позволяет им приобрести ряд выгодно отличающих их конкурентных преимуществ. Сравнительный анализ различных организационных форм объединения компаний позволил выявить, что у каждой из них есть свои достоинства и недостатки. Однако такая организационная форма объединения, как стратегические альянсы, является наиболее эффективной, так как представляется менее рискованной и не требует столь значительных капиталовложений, как создание глобальных объединений. Рассмотрим данную организационную форму сотрудничества туристских организаций наиболее подробно, выделим и проанализируем условия применения тех или иных видов межфирменного обмена, используемые в стратегических альянсах и являющиеся наиболее перспективными как для развития отдельной организации, так и всей отрасли в целом.

Под интеграцией понимается установление таких взаимоотношений между предприятиями (юридическими лицами), которые обеспечивают долгосрочное сближение генеральных целей интегрирующего и интегрируемого предприятий и предоставляют организациям следующие преимущества: снижение уровня неопределенности в снабжении и сбыте, ограничение конкуренции, упрощение внедрения технологических новшеств, снижение издержек.

В основе интеграции часто лежит принцип объединения собственности, ресурсов, сфер деятельности. Организационные формы объединений разнообразны и зависят от национальной специфики управления той или иной страны. Но при всем многообразии форм объединений главными различиями являются: отношения собственности и производственная и контрактная кооперация.

В последние годы особое развитие и широкое распространение в индустрии туризма получил такой тип хозяйственных объединений, как стратегические альянсы, что объясняется следующими причинами:

- заполнение пробелов в существующих рынках и технологической базе;
- обращение избыточной производственной мощности в прибыль;
- снижение рисков и расходов, связанных с выходом на новый рынок;
- ускорение разработки и начала производства новой продукции;
- экономия на масштабах производства;
- преодоление законодательных и торговых барьеров;
- увеличение диапазона операций;
- снижение издержек при сокращении операций.

Своеобразие этих союзов заключается в том, что они непосредственно не затрагивают отношения собственности в компаниях, поскольку сотрудничающие компании сохраняют свою автономию, а также нишу в сферах национального, регионального и локального рынков, союзы предполагают партнерские отношения в какой-либо отдельной сфере, например маркетинговой деятельности. Чаще всего стратегические альянсы являются формой горизонтального объединения организаций в пределах одной отрасли, хотя возможны и межотраслевые альянсы.

Исследования роли и целей стратегических альянсов позволили выделить различные точки зрения на данное понятие (табл. 3.3). В США стратегические альянсы получили название «виртуальные корпорации».

Суть стратегических альянсов определяется такими понятиями, как «дружественные союзы», «конкуренция», «формы совместного предпринимательства с юридическим оформлением договоров, координацией действий партнеров».

К видам межфирменного обмена в стратегических альянсах, активно используемым в туристском бизнесе, относятся соглашения о франчайзинге, контракты на управление, контракты по маркетингу, совместные предприятия.

Таблица 3.3

**Различные определения понятия
«стратегический альянс» (СА)**

Содержание определения	Автор определения
СА — вписываются в долгосрочный план и нацелены на улучшение или кардинальное изменение конкурентных позиций фирм. Характерной чертой стратегических союзов является наличие конкуренции (по крайней мере, потенциальной) между стремящимися сотрудничать предприятиями. Создание СА — это промежуточная политика между открытой конкуренцией на рынке и полным слиянием фирм	Г. Девлин, М. Брикли — сотрудники консультационной фирмы в США
СА — международное сотрудничество, заключенное между двумя или более партнерами на определенный срок, которое предполагает координацию их действий для достижения поставленных целей	М. Делапьер — сотрудник университета Париж-Х (Нантер)
СА — переходной механизм, стимулирующий проведение стратегии партнерства в исключительно неопределенной среде. К основным формам подобных союзов относятся совместные предприятия и консорциумы	Д. Лей, Дж. Слокум — американские исследователи

Содержание определения	Автор определения
СА — группа фирм одной отрасли, проводящих сходную стратегию. В рамках стратегии кооперации фирмы, стремящиеся к получению преимуществ, которых они не могут приобрести в рамках некооперативной стратегии, ищут относительно равных партнеров, чтобы уравновесить соотношение сил на рынке. Таким образом кооперация и соперничество становятся основными мотивами создания стратегических союзов	Ж.Л. Мукиэли — профессор университета Париж-1
СА — иная форма конкуренции, а достижение гармонии в отношениях между партнерами не является главным мерилем успеха такого сотрудничества	Г. Хемел — Лондонская школа бизнеса; И. Доз — профессор ИНСЕАД, Франция, К.К. Прахалад — профессор Мичиганского университета, США
СА — это создаваемая на временной основе группа независимых предприятий, связанных современными информационными технологиями, объединивших свои ресурсы и усилия в целях эффективного использования благоприятной рыночной ситуации	В.Д. Маркова — доктор экономических наук; С.А. Кузнецова — кандидат экономических наук, Россия

Выбор того или иного вида межфирменного обмена в стратегических альянсах обусловлен следующими факторами: желаемая степень гибкости во взаимоотношениях партнеров; размеры расходов и рисков, связанные с организацией сотрудничества; необходимость получения быстрых результатов; стратегические цели партнеров и т.д. Как правило, различные виды межфирменного обмена редко существуют в «чистом виде», чаще всего они осуществляются в различных сочетаниях, взаимно дополняя и обуславливая друг друга.

Суть соглашений о франчайзинге состоит в том, что головная фирма заключает договор с организацией о предоставлении ей исключительного права на реализацию услуг под торговой маркой головной компании, т.е. небольшая и малоизвестная туристская организация (фирма или гостиница) включается в сбытовую сеть известной туристской компании, что расширяет возможности последней контролировать рынки с минимальными затратами.

Контракты на управление предполагают передачу оперативного контроля над туристской организацией или какой-то фазой ее деятельности специалистам другой компании за определенную плату. Такие соглашения могут касаться управления производством туристских услуг или кадрами, маркетинга или финансового управления. Оплата

услуг принимает разные формы: проценты от объема продаж или прибыли, разовые вознаграждения и т.д.

Контракты по маркетингу похожи на соглашения о предоставлении управленческих услуг: начинающая туристская организация делегирует крупной компании индустрии туризма ответственность за все виды деятельности, связанные со сбытом всего или части ее туристского продукта за определенную плату.

К стратегическим альянсам относится также создание и функционирование совместных предприятий (СП), что дает инвестору следующие преимущества:

- для СП практически во всех странах предусмотрен довольно либеральный режим: будучи зарегистрированными, они пользуются теми же правами, что и чисто национальные предприятия, долевое участие в уставном капитале СП снижает для инвестора риск, так как предполагает, что его ответственность ограничивается долей участия в капитале;

- организационная форма акционерных компаний (преобладающая у СП) позволяет привлекать дополнительные (заемные) средства, т.е. ограничивает необходимость иметь достаточно высокий объем начального капитала;

- нередко привлечение местного партнера позволяет получить определенные льготы со стороны принимающего государства: льготные условия приобретения земельного участка, прямые государственные субсидии, налоговые льготы и т.д.

В туристском бизнесе наиболее широкое распространение стратегические альянсы получили у мировых гостиничных цепей. Интеграционные процессы в сфере гостиничного хозяйства вызваны объективной необходимостью:

- обеспечения стабильной загрузки гостиницы. Поэтому в основе каждой гостиничной цепи лежит собственная система бронирования, ориентированная на первоочередную загрузку входящих в цепь гостиниц. Следует, однако, подчеркнуть, что система гостиничного бронирования сама подвержена интеграционным процессам (системы гостиничного бронирования, принадлежащие крупным авиакомпаниям, а также системы бронирования номерного фонда гостиниц, принадлежащие независимым консорциумам). Включение в такие системы электронного бронирования стоит дорого, и независимой гостинице это не под силу;

- формирования качественной гостиничной услуги, что зависит от целого ряда факторов: оформления интерьера, качества оборудования, квалификации персонала и обеспечения безопасности проживающих и их имущества. Поэтому все ведущие гостиничные объединения

имеют собственные нормативы и стандарты оснащения всех помещений гостиницы, а также технологию и стандарты обслуживания. Для того чтобы обеспечить соответствие гостиниц принятым нормативам и стандартам оснащения, гостиницы идут на создание не только мощных централизованных снабженческих организаций, но и специализированных предприятий по производству и ремонту оборудования и мебели. Позволить себе это могут только крупные гостиничные объединения;

- стремление к повышению загрузки гостиницы. Поиск новой клиентуры и удержание старой заставляют гостиницы проводить глубокий анализ рынка, клиентуры, гостиниц-конкурентов, поставщиков и т.д., вести активную рекламную и сбытовую политику, что требует использования больших финансовых, информационных и человеческих ресурсов;

- совершенствования профессионализма персонала гостиниц, что существенно влияет на качество обслуживания в отеле. Подавляющее большинство крупных гостиниц считают подготовку кадров в государственных или коммерческих учебных заведениях недостаточной и создают свою собственную систему подготовки и повышения квалификации кадров, затрачивая на эти цели значительные средства.

В целом основные характеристики цепочек сводятся к следующему: схожесть в территориальном расположении; единство стиля (архитектура и интерьер); единство обозначений и внешней информации; просторный и функциональный холл; единство и быстрота регистрации клиентов; номера, продуманные для «частных путешественников»; завтрак «шведский стол»; наличие конференц-зала; гибкая система тарифов; единое управление, маркетинг и служба коммуникаций.

В мире сложилось более 300 гостиничных цепей, вышедших за рамки своих национальных границ. На их долю приходится более 7 млн номеров из почти 13 млн (более 50% гостиничных номеров в мире). Список первой десятки гостиничных цепей в 2000 г. приведен в табл. 3.4.

Данные, приведенные в табл. 3.4, показывают динамичный рост гостиничной цепи «Marriott International», которая за один год увеличила общее число входящих в гостиничную цепь отелей с 1880 до 2099, или на 219 отелей. Соответственно, возросла и вместимость отелей, входящих в эту цепь, с 355 900 до 390 469 номеров. Также в 2000 г. увеличилась вместимость гостиничной цепи «Ассог» на 34 700 номеров и «Hilton Hotels Corp.» на 27 800 номеров. Вместе с тем у ряда гостиничных цепей, таких, как «Best Western International» и «Cendant Corp.», снижение вместимости сопровождалось увеличением числа контролируемых отелей. Процесс образования гостиничных цепей охватывает все новые страны: Мальту, Новую Зеландию, Шотландию, Египет.

Таблица 3.4

Десять самых крупных гостиничных цепей в мире

Рейтинг цепи	Название цепи	Количество стран, в которых имеются отели цепи в 2000 г.	Количество отелей		Количество номеров, тыс.		
			1999	2000	1999	2000	Изменения в 2000 г. по сравнению с 1999 г., %
1	Cendant Corp.	24	6 315	6 455	542,6	541,3	99,8
2	Bass Hotels & Resorts	100	2 886	3 096	471,7	490,5	104,0
3	Marriott International	60	1 880	2 099	355,9	390,5	109,7
4	Accor	81	3 234	3 488	354,7	389,4	109,8
5	Choice Hotels International	41	4 248	4 392	338,3	350,4	103,6
6	Hilton Hotels Corp.	59	1 700	1 895	290,0	317,8	109,6
7	Best Western International	80	4 037	4 065	313,3	307,7	98,2
8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	80	716	738	217,7	227,0	104,3
9	Carlson Hospitality Worldwide	63	616	716	114,2	129,2	113,1
10	Hyatt Hotels / Hyatt International	38	195	201	85,7	86,7	101,2
Итого			25 827	27 145	3084,1	3230,5	104,8

Источник: Азар В. Гостиничные цепи, мировой рейтинг — 2000//Отель. 2001. № 9.

Процесс возрастания значимости гостиничных цепей в управлении мировым гостиничным хозяйством характеризуется существенным противоречием: с одной стороны, укрупняются ведущие гостиничные цепи, оперирующие во многих странах; с другой — все большее число стран создает собственные гостиничные цепи, успешно конкурирующие с интернациональными монополиями. Так, 195 штаб-квартир гостиничных цепей находятся в США, 17 — в Великобритании, 14 —

в Японии, 11 — в Германии, 8 — в Гонконге, по 6 — во Франции и Сингапуре.

Гостиничные цепи объединяют не только отели, являющиеся собственностью той или иной цепи, но и входящие в них на условиях франшизы (в настоящее время примерно 80% отелей входят в цепи именно на правах франчайзинга) (табл. 3.5).

Таблица 3.5

**Объединение отелей в гостиничные цепи
на условиях франчайзинга в 2000 г.**

Название цепи	Общее количество отелей в цепи	Количество отелей, входящих в цепь на условиях франчайзинга	Процент отелей на франчайзинге от общего числа
Cendant Corp.	6 455	6 455	100,0
Choice Hotels International	4 392	4 392	100,0
Bass Hotels & Resorts	3 096	2 644	85,4
Hilton Hotels Corp.	1 895	1 492	78,7
Marriott International	2 099	1 168	55,6
Carlson Hospitality Worldwide	716	682	95,3
Accor	3 488	672	19,3
U.S. Franchise Systems	505	505	100,0
Societe du Louvre	868	328	37,8
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	738	313	42,4

Источник: Азар В. Гостиничные цепи, мировой рейтинг — 2000//ОТЕЛЬ. 2001. № 9.

Франчайзинг как метод организации и ведения бизнеса широко распространился в последние десятилетия XX в. в странах с самым различным уровнем экономического развития. Экономика многих стран сегодня в значительной мере зависит от стабильной и успешной работы фирм, входящих в различные франчайзинговые сети. Практически во всех ведущих видах бизнеса в той или иной степени используется франчайзинг, который позволяет компаниям: вести бизнес самостоятельно, но не быть в нем одиночками; эффективно расширяться, не неся больших затрат; превращать свою существующую сеть в эффективно работающий, сильный бизнес.

Рассмотрим понятийный аппарат такой организационной формы управления, как франчайзинг.

Франчайзор — это компания, которая выдает лицензию или передает в право пользования свою торговую марку, ноу-хау и операционные системы. Например, франчайзор создает успешный продукт или услугу, скажем, особый стиль работы ресторана быстрого питания. Франчайзор исследует и развивает бизнес, тратит деньги на продвижение бизнеса, создает хорошую репутацию и узнаваемый имидж. После того как компания доказала работоспособность своего бизнеса и возможность его успешного воспроизводства, она может начать предлагать предпринимателям, которые хотят повторить подобный успех, купить ее франшизу.

Франчайзи — это человек или компания, которая покупает возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзора и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование торговой марки, ноу-хау и системы ведения работ франчайзора. Франчайзи сам оплачивает затраты на создание бизнеса. Довольно часто франчайзор предоставляет очень выгодные скидки на важные поставки (материалы, расходные средства). Эти скидки всегда дают возможность франчайзи покупать продукты у франчайзора по более низкой цене, и это стоит дешевле, чем развивать бизнес без франчайзора. Франчайзи делает первоначальный взнос за помощь по созданию и открытию бизнеса, он обязуется выплачивать ежемесячные взносы за право пользования торговой маркой и бизнес-системой, а также за обучение и консалтинг, предоставляемые франчайзором. Если все идет по плану, то франчайзи ведет успешный бизнес и его прибыль превосходит затраты.

Франшиза — это полная бизнес-система, которую франчайзор продает франчайзи, или франчайзинговый пакет, включающий пособия по ведению работ и другие важные материалы, принадлежащие франчайзору.

Любой вид бизнеса можно превратить во франшизу. Международная ассоциация франчайзинга выделяет 70 отраслей, в которых можно использовать методы франчайзинга, среди них: сфера торговли, авторемонт, строительство, образование, услуги по трудоустройству, сфера питания, риелторские компании, туризм и т.д.

У франчайзингового предприятия в четыре раза больше шансов остаться в бизнесе и стать прибыльным, чем у независимых предпринимателей. Так, в США 95% туристских агентств работают под франчайзинговыми брендами, а во Франции число франчайзинговых агентств ежегодно увеличивается в два раза.

Франчайзинг выгоден как для франчайзи, так и для франчайзора. Преимущества франчайзинга представлены в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Преимущества франчайзинга для организаций

Для франчайзора	Для франчайзи
Дополнительные деньги для развития бизнеса	У франчайзи есть собственный бизнес, но он не остается один на один со всеми проблемами и рисками
Наличие дополнительных выплат франчайзи на поддержку услуг, предоставляемых франчайзором	Быстрое и эффективное начало бизнеса
Возможности быстрого расширения на новом рынке и укрепления своей репутации на существующем рынке	Поддержка в период до открытия бизнеса
Возможность для потребителя больше узнать о продукте и услугах	Постоянная поддержка
Успех франчайзинговой системы при создании новых бизнес-концепций	Возможность использовать репутацию и товарный знак франчайзора
	Четкие территориальные границы ведения бизнеса

Однако использование франчайзинга имеет и отрицательные стороны для обеих сторон, которые при выборе данной формы сотрудничества необходимо принимать во внимание (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Возможные недостатки в деятельности организаций при работе на условиях франчайзинга

Недостатки для франчайзодателя	Недостатки для франчайзополучателя
Невозможность завершения отношений с франчайзополучателем , который не следует правилам системы. Франчайзинговый договор не предусматривает возможности расторгнуть контракт с франчайзополучателем, что осложняет вывод из системы франчайзополучателя, который не выполняет законов франчайзингового бизнеса	Франчайзополучатель должен соблюдать правила франчайзинговой системы. Эти правила сформулированы во франчайзинговом договоре, и их должны выполнять все франчайзополучатели без исключения. Франчайзополучатели могут вносить свои предложения, но не могут менять систему
Сложность контроля за франчайзополучателем. Франчайзополучатель не является работником франчайзодателя, поэтому даже при наличии договора могут возникать трудности при контроле сделок, осуществляемых франчайзополучателем в своем бизнесе	В дополнение к франчайзинговому договору франчайзополучатель должен следовать специальным правилам, касающимся ежедневных операций в бизнесе и использования товарного знака франшизы. Такие ограничения могут касаться рабочих часов, границ территории, ассортимента продукта и услуг, предлагаемых потребителю. Франчайзополучатель должен дать согласие на принятие этих ограничений до начала действия франчайзингового договора

Недостатки для франчайзодателя	Недостатки для франчайзополучателя
Влияние плохо работающих франчайзинговых организаций. Если какой-нибудь франчайзополучатель плохо ведет бизнес, то это негативно отражается на работе всей франчайзинговой системы	Франчайзополучатели не могут конкурировать друг с другом. Хотя франчайзополучатель представляет собой независимого владельца своего бизнеса, он является важным связующим звеном в сети владельцев франшизы. Несмотря на то что франчайзополучатели предоставляют на рынок одинаковые продукты или услуги, они не являются конкурентами
Скрытие части прибыли от франчайзодателя. Франчайзополучатель обязан предоставить отчет об общей сумме продаж франчайзодателю, чтобы определить суммы оплаты за сервис. Франчайзополучатель может попытаться скрыть сумму продаж и предоставить неполный отчет	Недостаточно полная поддержка франчайзодателя может подорвать бизнес франчайзополучателя. Потенциальный франчайзополучатель должен внимательно ознакомиться с работой франчайзинговой системы, чтобы определить, предоставляет ли франчайзодатель необходимую поддержку. Недостаточная поддержка со стороны франчайзодателя подрывает силу франчайзинговой системы
Разглашение коммерческих секретов франчайзодателя. Франчайзополучатель получает доступ к коммерческим секретам, проходя обучение по программе франчайзодателя. И хотя франчайзинговый договор запрещает франчайзополучателю разглашать подобную информацию, но подобные случаи бывают	Важность стабильного финансового положения франчайзодателя. Потенциальные франчайзополучатели должны изучить доступную информацию о финансовом положении франчайзодателя. Может случиться, что франчайзодатель объявит о банкротстве, тогда возникнет ситуация продажи франшизы или ее аннуляции
После расторжения договора с франчайзодателем франчайзополучатель может стать конкурентом. Франчайзополучатель может считать, что франчайзинговые отношения накладывают на него слишком большие ограничения, и в результате потерять интерес к сотрудничеству. Расторгнув контракт с франчайзодателем, он, возможно захочет открыть свой собственный бизнес, который будет представлять прямую конкуренцию франчайзодателю	

Для того чтобы избежать трудностей, франчайзоры должны очень тщательно отбирать компании, которым они хотят продать франшизы. После того как франчайзи становится частью системы, франчайзор должен наблюдать за ходом его бизнеса. Франчайзор должен уметь предвидеть проблемы франчайзи и находить быстрые пути их решения.

В свою очередь потенциальный франчайзи также до начала приведения в действие франчайзингового договора должен очень тщательно ознакомиться с документами и материалами, предоставляемыми франчайзором. Потенциальному франчайзи следует встретиться с другими франчайзи этой сети и выяснить, как франчайзор выполняет свои обещания по предоставлению услуг.

В России при создании гостиниц, принадлежащих мировым гостиничным цепям, наиболее распространен франчайзинговый договор, предусматривающий продажу лицензии на использование торговой марки и прав на участие в системах сбыта и маркетинга сети: отель «Националь» (сеть «Le Royal Meridien»); московские гостиницы «Марриотт Ройял», «Марриотт Гранд», «Тверская» (сеть «Marriott»); отель «Холидэй Инн Виноградово» (сеть «Holiday»). При данной форме сотрудничества мировая гостиничная сеть не занимается вопросами менеджмента в отдельно взятой гостинице. Так, например, три московских отеля сети «Marriott» управляются компанией «Interstate», а гостиница «Националь» является муниципальным предприятием.

Широкое развитие франчайзинг получил также и у туристских фирм: американская сеть туроператоров «Carlson Wagonlit» (объединяет около 3,5 тыс. компаний), «Thomas Cook», «TUI», «Nekkerman».

В настоящее время франчайзинг в той или иной форме существует более чем в 80 странах. Крупнейшими экспортерами, осуществляющими торговлю по соглашениям о франчайзинге, считаются США, Канада, Япония, Австралия, Франция, Германия и Великобритания.

Другим видом межфирменного обмена является заключение между организациями индустрии туризма контрактов на управление. Контракты на управление широко используются гостиничными цепями для расширения сфер влияния и проникновения на новые туристские рынки (табл. 3.8).

Объединение гостиниц происходит путем заключения контракта на управление между владельцем организации и компанией, главным направлением деятельности которой является профессиональное управление гостиницами на данном сегменте рынка. Компания, вступающая в управление по контракту, не получает никаких прав

на имущество организации. По контракту компания обычно имеет ограниченную финансовую ответственность и во всех случаях получает доход, который зависит от величины прибыли гостиницы.

Таблица 3.8

**Объединение отелей в гостиничные цепи
на основе контрактов на управление в 2000 г.**

Название цепи	Общее количество отелей в цепи	Количество отелей, передавших управление цепи	Процент отелей, передавших управление от общего числа
Marriott Internation	2 099	806	38,4
Societe du Louvre	868	540	62,2
Accor	3 488	531	15,2
Extended Stay America	392	392	100,0
Bass Hotels & Resorts	3 096	344	11,1
Tharaldson Enterprises	330	330	100,0
Westmond Hospitality Group	294	294	100,0
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	738	263	35,6
Hilton Hotels Corp.	223	223	100,0
Prime Hospitality Corp.	239	214	89,5

Источник: Азар В. Гостиничные цепи, мировой рейтинг — 2000//Отель. 2001. № 9.

В содержании контрактов на управление включены, как правило, семь основных моментов:

1) наделение управляющей компании правом управления предприятием. При этом собственник лишается прав вмешиваться в процесс управления;

2) возложение на собственника всех расходов по различным операциям, а также всех финансовых и оперативных рисков, вытекающих из его права собственности;

3) защита или освобождение управляющей компании от ответственности за любые действия, за исключением тех, которые совершены с умыслом или в результате грубой неосторожности;

4) срок управления собственностью организаций индустрии туризма. Обычно контракт на управление заключается на 5, 10 или 20 лет;

5) управленческое вознаграждение, размер которого определяется исходя из размера валового дохода или чистой прибыли. Обычно это 2—4% от валового дохода или чистой прибыли. Некоторые контракты предусматривают в первый год 2%, во второй — 2,5%, в третий и последующие годы — 3,5%. Усилившаяся конкуренция между фирмами, специализирующимися на управлении, привела к уменьшению размера контрактного вознаграждения;

6) условия возобновления контракта. Большинство существующих условий предоставляют преимущественное право принятия решения управленческой компании. Если собственник располагает серьезными средствами воздействия на управляющую компанию, он может получить преимущественное право принятия решения о возобновлении контракта;

7) условия прекращения контракта. Существуют как минимум четыре варианта прекращения контракта, дающие преимущества либо собственнику, либо управляющей компании:

- если одна из сторон не выполняет условия контракта в течение законодательно установленного времени с момента уведомления о выявленных нарушениях, сделанных другой стороной;

- если одна из сторон признается банкротом либо передает имущество кредиторам за долги;

- если одна из сторон становится причиной приостановления или отзыва лицензии на право осуществления организацией соответствующих функций;

- контракт может быть прекращен по обоюдному желанию.

Управление по контракту имеет свои слабые и сильные стороны для обеих сторон (табл. 3.9 и 3.10).

Таблица 3.9

**Преимущества и недостатки управления
по контракту для владельца организации индустрии туризма**

Преимущества	Недостатки
При контрактной системе управляющая компания обычно не владеет долей имущества	Отсутствие оперативного контроля
Свобода выбора управляющей компании	Максимальный риск и необходимость выплаты управленческого вознаграждения
Возможность осуществления инвестиционной деятельности без учета мнения управляющей компании	Отсутствие права вмешиваться в процесс управления
Максимизация прибыли за вычетом управленческого вознаграждения	Трудности с расторжением долгосрочного контракта

Таблица 3.10

**Преимущества и недостатки управления по контракту
для управляющей компании в индустрии туризма**

Преимущества	Недостатки
Расширение сферы влияния Увеличение доходов с минимальными затратами Полное отсутствие необходимости выплат владельцу	Ограничение дохода суммой управленческого вознаграждения Зависимость от финансового положения владельца Прекращение деятельности, потеря работы по окончании (истечении) срока контракта (в случае невозобновления контракта)

В России также наряду с франчайзингом и контрактом на управление широкое распространение получила практика создания совместных предприятий (СП) (табл. 3.11).

Таблица 3.11

**Характеристика московских отелей,
входящих в международные гостиничные сети**

Название отеля	Год открытия	Количество номеров	Гостиничная сеть	Используемый вид межфирменного обмена
Балчуг Kempinski Москва	1992	230	Kempinski	СП
Националь	1995	221	Le Meridien	Франчайзинг
Марриотт Ройял	1999	230	Marriott	Франчайзинг, контракт на управление с компанией «Interstate»
Марриотт Грандъ	1997	392	Marriott	
Тверская	1995	162	Marriott	
Шератон Палас	1993	204	Sheraton	СП
Новотель Шереметьево	1992	482	Accor	СП
Ренессанс Москва	1991	475	Marriott	СП
Рэдиссон Славянская	1991	410	Carlson Hospitality	СП
Холидэй Инн Виноградово	1998	154	Holiday	Франчайзинг

В этом случае цепь становится инвестором проекта, привнося в него свой капитал, ноу-хау и участвуя в дальнейшем в прибылях отеля. Схе-

ма образования совместных предприятий в индустрии туризма сводится примерно к следующему: имеется два или более инвестора-собственника будущего отеля, которые несут финансовые риски коммерческой деятельности строящегося объекта в рамках своей доли в уставном капитале гостиничной организации. Собственники будущей гостиницы принимают решение о привлечении той или иной торговой марки для продвижения услуг отеля на внутреннем и международном рынках. Условия, на которых гостиница приобретает известную торговую марку, оговариваются отдельно. Это может быть франчайзинговый договор, а может быть иное соглашение с компанией, владеющей торговой маркой. Иногда участником совместного предприятия является гостиничная компания — владелец торговой марки. Такая ситуация была характерна при появлении первых высококласных отелей в Москве («Марко Поло Пресня», «Савой», «Аэростар» и др.), когда инвесторы отвечали не только за строительство отелей, но и за их дальнейшее развитие.

В настоящее время ситуация изменилась. Инвестор, дающий заемный капитал на строительство отеля, не отвечает за дальнейшее развитие деятельности отеля, его интересует лишь вопрос возвратности средств, вложенных в строительство. Инвестор не принимает участия в эксплуатации объекта, однако он рассматривает наличие известной торговой марки как фактор, повышающий престижность отеля на туристском рынке. Приобретение известной торговой марки в настоящее время наиболее вероятно путем заключения франчайзинговых отношений.

Однако независимые гостиницы по-прежнему составляют немалый сегмент рынка гостиничных организаций как в России, так и во всем мире. Независимые гостиницы используют специфические особенности своего месторасположения, создают уникальность сервиса, интерьера и управления.

В гостиничных цепях сокращение расходов идет за счет роста объема продаж. Ошибки в процессе деятельности одной из гостиниц могут быть покрыты за счет значительных доходов и поддержки других отелей, входящих в цепь. Независимые отели почти не имеют возможности на ошибку. Поэтому с целью обеспечения своей конкурентоспособности независимые гостиницы создают консорциумы.

Главной целью, которую преследуют независимые отели при объединении в консорциумы, является проведение совместного маркетинга для увеличения доходности своих предприятий, а также снижение издержек при совместных централизованных закупках, проведении совместного отбора кадров, их тренинг.

Можно выделить четыре основных вида консорциумов:

1) полные консорциумы обеспечивают не только маркетинговые исследования и обслуживание, но и помогают в управлении персоналом, производстве закупок;

2) маркетинговые консорциумы обеспечивают маркетинговые исследования;

3) консорциумы системы бронирования обеспечивают центральную систему бронирования, базирующуюся обычно на отдельных бесплатных телефонных линиях;

4) направленные консорциумы представляют объединения отелей с авиакомпаниями и их системами бронирования.

Многие отели могут стать членами сразу нескольких консорциумов, однако сами консорциумы это не приветствуют и пытаются ограничить участие своих членов в других консорциумах с помощью специальных условий в соглашениях о членстве.

При заключении контракта с новым участником консорциумы стараются привлечь гостиницу с большим опытом работы, с международными клиентами. С другой стороны, консорциумы помогают гостиницам внедриться на новые рынки, что без участия в консорциумах сложно. Главная заслуга консорциумов в том, что его члены приобретают уже всем известную на международном рынке торговую марку. С этой целью ряд российских гостиниц также входит в международные консорциумы: «Art Hotel» в консорциум «Best Western Hotels»; «Аэростар» в консорциум «Supranational Hotels».

Консорциумы в отличие от гостиничных цепей не могут контролировать качество гостиничного продукта и ценовую политику отелей. Однако по правилам членства каждый отель должен подвергаться детальной инспекции. Критерии при инспекции могут различаться в консорциумах, но они должны учитывать оценку местности и окружающей среды, физические характеристики объекта, уровень обслуживания, кухню и средства для развлечения, персонал, а самое главное — соблюдение стандартов обслуживания.

Объединение организаций индустрии туризма может принимать вид ассоциации, объединяющей организации, отвечающие определенным требованиям. Наряду с разветвленной системой продаж и маркетинга организации индустрии туризма получают узнаваемое имя и привлекательный имидж. Ассоциации жестко контролируют соблюдение своих стандартов, не вмешиваясь в управление организации, но оставляя за собой право исключения ее из своих членов в случае грубых нарушений корпоративных норм. К примеру, только завтрак, подаваемый в ресторанах гостиниц, являющихся членами ассоциации

«The Leading Hotels of the World», оценивается по 117 параметрам. Инспекции ассоциации по проверке качества обслуживания в гостиницах проводятся инкогнито один раз в один-два года. Проверки выдерживают не все отели, ежегодно из ассоциации исключают три-пять гостиниц. Такие жесткие меры позволяют ассоциации сохранять безупречный имидж и привлекательность торговой марки.

Оплата услуг ассоциаций складывается из ежегодного членского взноса (членский взнос в ассоциации «The Leading Hotels of the World» составляет в среднем 25–55 тыс. дол. США в год). Так, мировую гостиничную ассоциацию «The Leading Hotels of the World» объединяет 380 отелей в 75 странах мира. Ее членами являются четыре российских отеля: «Националь», «Балчуг Kempinski», «Астория», «Гранд Европа».

Несмотря на явные преимущества функционирования сетевых организаций, в России до сих пор нет ни одной национальной гостиничной цепи, хотя есть богатый опыт управления в условиях централизованной экономики. Те объединения, которые существуют в России в настоящее время (ГАО «Москва» и «Best Eastern Hotels» (БЕН)), правильнее называть консорциумами, или «добровольными гостиничными цепями». Так, в настоящее время в БЕН входит более 300 гостиниц России и СНГ. Гостиницы, являясь членами такого консорциума, платят взносы в единый фонд, который идет на объединенную рекламную, маркетинговую деятельность, «паблик рилейшнз». Полностью сохраняется финансово-экономическая и управленческая самостоятельность гостиниц. Для того чтобы вступить в БЕН, отель (не ниже, чем 3 звезды) передает право БЕН представлять свои интересы в системах резервирования (Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan) и предоставляет для клиентов БЕН цены на гостиничные номера на 20% ниже цены от стойки или должен внести оплату (в размере стоимости 10 одноместных номеров) за один год. Таким образом, основная цель вступления гостиниц в БЕН — это возможность увеличения продаж путем представления в каталогах цепи, системах резервирования и т.д.

Отсутствие в России национальных гостиничных цепей можно объяснить следующими причинами:

- российское законодательство не способствует развитию национальных гостиничных сетей (получение многочисленных лицензий, не определены вопросы собственности на тот или иной объект и т.д.), хотя федеральные и муниципальные программы развития туризма декларируют поддержку гостиничного хозяйства;

- отсутствие финансовых средств для развития отечественных гостиниц, невозможность их привлечения на фондовом рынке;

■ инвестирование в гостиничный бизнес связано с большим риском из-за отсутствия полной, достоверной статистики по туризму и серьезной аналитики;

■ недостаточное количество высокопрофессиональных управленцев и специалистов гостиничного бизнеса в России;

■ руководство многих отечественных гостиниц преследует свои, узковедомственные или частные интересы и не стремится к вхождению в сети.

Однако попытки создания национальных гостиничных цепей в России предпринимаются. В настоящее время на создание отечественной гостиничной цепи претендует ряд инвестиционно-финансовых и управленческих групп, к которым относятся: группа «Плаза», АФК «Система», группа «ОНЭКСИМ», ГУП «Сеть президент-отелей и здравниц Руси» и компания «УМАСО». Однако только некоторые из них имеют четкое представление о данном бизнесе и команду управленцев, способных реализовать данные проекты на практике. Наиболее существенных результатов на сегодняшний момент добилась российская компания «УМАСО», управляющая в Москве гостиницей «Катерина» и муниципальными гостиницами «Чайка» и «Москва» в Сочи, а также отелем «Катерина Альпик» (на 24 номера) в Красной Поляне. Конечно, пока говорить о полноценной гостиничной цепи рано, так как специалисты считают, что цепь появляется только после объединения 6—10 отелей.

Таким образом, стратегический альянс представляет собой объединение усилий нескольких компаний по совместному сбыту продукции и услуг, разделу между собой рынков сбыта и сбытовой сети, проведение совместного маркетинга, научно-исследовательских работ и финансовых вложений. Основной мотив подобного объединения заключается в том, чтобы покупка продукции или услуг одной организации стимулировала приобретение продукции в другой. В сущности, стратегические альянсы позволяют организациям индустрии туризма вступить в непосредственный контакт с потребителями их услуг, организовать их обслуживание на более высоком уровне и тем самым повысить имидж торговой марки организации сферы туристских услуг. В рамках стратегических союзов продукция одной компании открывает возможность другой выйти на рынок и путем разделения финансового риска уйти от банкротства при неблагоприятном спросе.

Создание стратегических альянсов позволяет организациям индустрии туризма повышать качество реализуемого туристского продукта, вкладывать средства в экологически чистое туристское производство, выявлять свободные ниши на туристском рынке, диверси-

фицировать предлагаемые услуги в рамках выбранной ниши или сегмента рынка, увеличивать индивидуализацию обслуживания потребителей.

В результате анализа различных видов интеграции можно сделать вывод о том, что российские организации индустрии туризма не должны ограничиваться использованием какой-либо одной из организационных форм интеграции туристской деятельности. Необходимо, учитывая конкретные условия на определенном рынке, детально приспособляя их к собственным потребностям, комплексно применять различные организационные формы и находить таким образом оптимальную на данный момент времени.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем состоит смысл стратегии синергизма?
2. Что понимается под глобализацией бизнеса?
3. Какими способами возможно создание глобальных объединений?
4. Назовите тенденции, характерные для процесса глобализации в индустрии туризма.
5. В чем состоит своеобразие отношений между организациями, работающими на основе такой организационной формы управления, как стратегические альянсы?
6. Какие виды межфирменного обмена в стратегических альянсах активно используются в индустрии туризма?
7. Какие преимущества имеются у инвестора при создании совместных предприятий в индустрии туризма?
8. Дайте определения следующим понятиям: «франчайзор», «франчайзи», «франшиза».
9. Назовите преимущества и недостатки франчайзинга для франчайзора и франчайзи.
10. Каково содержание контрактов на управление и основные моменты их использования?
11. Назовите преимущества и недостатки управления по контракту для владельца организации индустрии туризма и управляющей компании.
12. Какие виды консорциумов применяются в туристском бизнесе и каковы особенности их функционирования?

ГЛАВА 4

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА КАК СРЕДСТВО ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

4.1. РОЛЬ ПЕРСОНАЛА В УЛУЧШЕНИИ КАЧЕСТВА ТУРИСТСКИХ УСЛУГ

С развитием международной торговли и глобальных связей во всех областях деятельности человека растут усилия ученых и менеджеров различных организаций по совершенствованию управления персоналом. Индустрия туризма уникальна тем, что служащие составляют часть ее продукта (товара). Анализ экономических исследований в области туристского бизнеса показал, что когда речь идет о совершенствовании управления туристской организацией, то особое внимание уделяется вопросам окружающей среды, рынка, конкурентам, клиентам и т.п., однако главные усилия управления в индустрии туризма должны быть направлены на ее персонал.

Персонал в индустрии туризма является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации, и следовательно, качество обслуживания в туристских организациях зависит от мастерства и сознательности служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается вежливостью персонала и его отзывчивостью. Таким образом, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций туристской организации — в функцию управления персоналом. Это позволило автору выделить задачу совершенствования управления персоналом в одну из ключевых в концепции развития индустрии туризма на микроэкономическом уровне.

Туристский продукт состоит из двух частей: материальной и нематериальной (рис. 4.1).

Подобный подход к терминологии вполне приемлем и с точки зрения экономической теории, где продукт определяется как результат человеческого труда, хозяйственной деятельности, представленной в материально-вещественной форме (материальный продукт), в духовной, информационной форме (интеллектуальный продукт) либо в виде выполненных работ и услуг, и с позиции маркетинга, где в термине «продукт» совмещаются понятия «товары» и «услуги».

ТУРИСТСКИЙ ПРОДУКТ

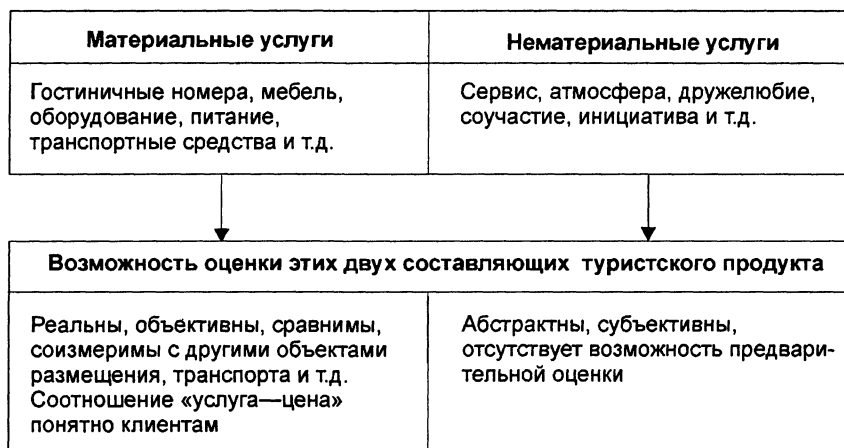


Рис. 4.1. Составляющие части туристского продукта

Важной особенностью туристского продукта, отличающей его прежде всего от промышленных товаров, является широкое участие людей в производственном процессе. Таким образом человеческий фактор оказывает сильное влияние на его неоднородность и качество.

Для поддержания качества обслуживания многие туристские организации разрабатывают стандарты обслуживания — комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания туристов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества для всех производимых операций.

Стандарт определяет критерии, по которым оцениваются уровень обслуживания клиентов и деятельность персонала организации. К таким критериям, например в гостиницах, относятся: время ответа на звонок о получении информации или бронировании (15, 20, 30 секунд); время оформления в службе размещения (очереди быть не должно); время, затрачиваемое на оказание конкретной услуги (например, стирка и чистка вещей гостя должны занимать не более суток); внешний вид и наличие униформы; знание иностранных языков персоналом и др. Однако стандартизация не решает всех вопросов качественного обслуживания клиента, так как качество туристских услуг — это свойство, которое предназначено для формирования у потребителя чувства удовлетворенности, восприятия им полученного обслуживания как соответствующего его требованиям (ожиданиям). Клиентов у туристской организации бесконечное множество, у каждого свои ожидания и свое обусловленное индивидуальными особенностями психики

и интеллекта восприятие получаемого обслуживания и реакция на него, а потому это восприятие не может быть описано в виде какого-то определенного алгоритма на все случаи жизни. Качество обслуживания в туристских организациях зависит от умения персонала:

- распознать и оценить требования каждого клиента к заказываемому обслуживанию;
- оценить восприятие каждым клиентом предоставляемого ему обслуживания;
- оперативно корректировать по необходимости процесс обслуживания, добиваясь удовлетворенности каждого клиента предоставляемым обслуживанием.

Таким образом, в настоящее время для квалифицированной работы в индустрии туризма, помимо технологической подготовки, знаний в области туристского бизнеса, также необходима соответствующая психологическая подготовка, владение вопросами межличностного общения. Все большее значение приобретают личностные качества работника, его интуиция, опыт, способность и умение оценивать ситуацию с разных сторон, в том числе и с точки зрения своих клиентов, возможность творчески и новаторски подойти к решению возникающих проблем (табл. 4.1).

Таблица 4.1

**«Идеальный» менеджер по продажам
для работы в организациях индустрии туризма**

Требования к персоналу туристских организаций	Рейтинг требования (1 — наименьший, 5 — наибольший)				
	1	2	3	4	5
Знания					
Высшее/неполное высшее образование в области туризма					
Знание иностранного языка					
Минимальный рабочий стаж/ практика работы в туризме					
Умения и навыки					
Навыки продаж, презентаций					
Работа на персональном компьютере с различными информационными системами					
Личностные и деловые качества					
Коммуникабельность					
Ориентация на достижение результата					

Требования к персоналу туристских организаций	Рейтинг требования (1 — наименьший, 5 — наибольший)				
	1	2	3	4	5
Клиентоориентированность					
Ответственность					
Обучаемость					
Способность планировать работу, организованность					
Стрессоустойчивость					
Умение работать в команде					
Аккуратность					
Внимательность					
Лояльность к компании					

Источник: Тарелкина Т. Подбираем менеджеров по-научному // Турбизнес. 2002. № 9.

Из приведенных в табл. 4.1. данных видно, что наибольший рейтинг присвоен таким личностным и деловым качествам, как коммуни-кабельность, ориентация на достижение результата, клиентоориенти-рованность, ответственность, стрессоустойчивость, аккуратность, внимательность и лояльность к компании. Эти требования объясня-ются тем, что в индустрии туризма ошибка, допущенная персоналом, может повлиять на дальнейший выбор клиента и на его удовлетво-ренность качеством обслуживания.

В экономической и специализированной литературе описаны многочисленные случаи качественного обслуживания в туристских организациях. Однако плохое обслуживание вызывает бо́льшую реак-цию у потребителя, чем хорошее. Таким образом, грамотно разрабо-танная концепция и хорошее материально-техническое оснащение гос-тиницы, на которые компания «Marriott» потратила много времени и усилий, — это еще далеко не все. Гости не будут возвращаться в гос-тиницу, если ее работники не оправдывают их ожиданий.

Весь персонал организаций индустрии туризма (менеджер в тур-фирме; в гостинице — клерк на регистрации, официант, консьерж; гид; водитель автобуса и т.д.) должен приложить усилия, чтобы у клиента после путешествия осталось чувство глубокого удовлетворения. Их от-ношение, внешний вид и готовность выполнить любую просьбу гос-тя формируют общее впечатление от обслуживания. Так, например, каждый сотрудник гостиницы, контактирующий с клиентами, вос-принимается последними как полномочный представитель всего оте-

ля, и его профессионализм и человеческие качества формируют в конечном итоге имидж гостиницы. В этом деле нет мелочей, поэтому даже полная реконструкция здания отеля не может стать гарантией успеха на рынке, если руководство пренебрегает кадровыми вопросами.

Служащие компаний, организующих прием гостей, предоставляют услуги, которые через их посредничество становятся частью продукта. Часто довольно трудно дифференцировать материальную часть продукта конкурирующих компаний в индустрии туризма (например, гостиничные номера незначительно различаются по стоимости). Различия продукции нередко связаны с тем, как обслуживаются клиенты. Персонал организации должен обслужить потребителя так, чтобы последний превратился в постоянного клиента. От этого напрямую зависит доход организации — чем больше постоянных клиентов, тем выше прибыль.

Далеко не каждый человек может управлять ситуацией и в короткий период времени общения с клиентом создать у него благоприятное впечатление от туристской организации в целом. Менеджеры должны удостовериться, что служащие компетентны и с энтузиазмом относятся к своей компании и к услугам, которые они реализуют. В противном случае невозможно заинтересовать клиентов и превратить их в постоянных.

Таким образом, количество звезд у гостиницы — это не гарантия, а всего лишь претензия на высокое качество обслуживания, обещание его, и стандартизация гостиничного обслуживания сама по себе не в состоянии обеспечить удовлетворенность требований гостя. Качество обеспечивают люди, их желание и умение понять гостя, организация их деятельности, управление качеством, которое начинается с выбора философии качества. В настоящее время на Западе и в России активно пропагандируются две модели управления качеством — «TQM» и «Six sigma». Эти модели являются продуктами двух разных (японской и американско-европейской) философий качества. Сравнительная характеристика моделей дана в табл. 4.2.

Сопоставление двух моделей управления качеством позволяет заключить, что главное их различие в философии. Философское кредо «TQM» — «Думай о потребителе, заботься о качестве — прибыль придет сама». Данная модель — это продекларированные принципы и предельно алгоритмизированная и доведенная до ритуала система управления, преобразующая присущий японским фирмам деловой менталитет и корпоративную культуру в качество продукции. Стандарты «TQM» дисциплинируют персонал посредством систематизации и алгоритмизации его деятельности в области качества, не добавляя к этой деятельности нового содержания. Успех в достижении качества обеспечивает сложившаяся в организации корпоративная культура.

**Сопоставление моделей управления «TQM» и «Six sigma»
по ряду характеристик**

TQM	Six sigma
Общие черты	
Ориентация на потребителя	
Руководство основано на наличии сильного лидера	
Ориентация на процессы	
Менеджмент на основе фактов	
Цикл управления улучшениями	
Работа в «команде», возглавляемая инициативным лидером	Работа в «команде», возглавляемой специалистом — «черный пояс»
Различия	
Вовлечение всего персонала. Поощрение и признание неформального лидерства в постановке и решении проблем качества. Качество — неотъемлемая часть повседневной работы каждого служащего	Ставка на специалистов-экспертов, прошедших подготовку по программам «черные и зеленые пояса», временное привлечение отдельных работников («желтые пояса»)
Процессный подход к управлению, когда любое состоявшееся или признанное возможным несоответствие любого из процессов признается	Проектный подход к управлению процессами
Проекты определяются «снизу вверх»	Стратегический выбор (руководством) проектов высокой доходности
Элементарный анализ данных	Современный статистический многофакторный анализ, методы планирования эксперимента
Использование стандартных наборов простых инструментов, доступных при минимальной подготовке для всего персонала	Структурированное применение высокопрофессионального инструмента статистического и системного анализа
Детальный, постоянный учет и анализ отклонений от требуемого высокого качества	Устранение отклонений от проектных возможностей на всех уровнях, начиная с исключения из бюджета плановых потерь и недополученной прибыли, обусловленных этими отклонениями

Философия подхода «Six sigma» — «Прибыль — критерий успеха. Продавец должен найти возможности заставить потребителя потратить как можно больше денег, предвосхищая его желания и удивляя

его своими находками». Данная модель представляет собой быстрое решение экономических проблем крупных туристских компаний, стремящихся к успеху, способных нести большие затраты, но не способных перестроить свой деловой менталитет и корпоративную культуру под принципы «TQM». Качество при этом — фактически побочный продукт, без которого просто невозможно решить проблему преодоления кризиса современной компании. Использование данного метода возможно только при подготовке высокопрофессиональных специалистов-экспертов, стоимость подготовки которых составляет как минимум 5000 дол.

Обе эти модели эффективны лишь благодаря действию человеческого фактора. Если в «TQM» это — деловой менталитет и корпоративная культура, то при подходе «Six sigma» успех определяют специалисты «черных и зеленых поясов».

Большинство организаций в индустрии туризма не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая персонал вспомогательным компонентом. Однако это неверный подход, так как люди в индустрии туризма являются по меньшей мере частью компании и все больше частью самого туристского продукта, за который организации и получают свой основной доход.

В перспективе в индустрии туризма будет происходить переориентация управления по пути повышения эффективности использования персонала, что вызвано рядом причин:

- компания, не имеющая сильных кадров, в условиях рынка не выдерживает конкуренцию;
- ведение бизнеса в условиях жесткой конкурентной борьбы заставляет организацию повышать требования к сотрудникам. Между компаниями существует конкуренция за «лучших» работников;
- возрастает самостоятельность компаний в работе с персоналом, так как не стало министерств и единых нормативных актов, которые унифицировали работу с кадрами на совершенно разных по профилю предприятиях. Организация кадровой работы в большой степени зависит от самой компании, от инициативы и компетентности ее руководства.

Поэтому наиболее передовые туристские организации в мире уже в настоящее время признают, чтобы быть конкурентоспособными на рынке, необходимо иметь профессионально подготовленных сотрудников и серьезно заниматься вопросами управления персоналом. Главная задача кадровой работы сегодня — поиск и привлечение «качественных» работников, создание условий для полного раскрытия их потенциала.

Исходя из этой задачи определяются функции кадровой службы компании, к основным из которых можно отнести следующие:

- формирование кадровой политики компании и создание системы документов, отражающих эту кадровую политику и отдельные ее составляющие;
- проектирование должностей, определение структуры персонала и требований к работникам;
- подбор персонала;
- оценка и аттестация персонала, вывод и перемещение работников;
- обучение и профессиональное развитие работников;
- совершенствование системы оплаты и стимулирование труда;
- формирование корпоративной культуры компании, управление психологическим климатом и нематериальная мотивация работников;
- обеспечение в работе с кадрами требований действующего трудового законодательства;
- кадровое делопроизводство.

Управление персоналом по содержанию гораздо шире, чем простое решение кадровых проблем. Оно ориентируется на определение будущих потребностей и развитие потенциала работника, а также на осознание каждым работником собственных задач, создание благоприятного трудового климата, мотивирующего персонал на достижение поставленных целей.

Цель управления персоналом в индустрии туризма состоит в том, чтобы мотивировать служащих на предоставление клиентам качественного и удовлетворяющего их обслуживания. А это невозможно без соответствующей координации действий персонала, мотивации и формирования корпоративной культуры, повышающей лояльность потребителей к туристской организации.

4.2. ВЗАИМОСВЯЗЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

Фактором повышения конкурентоспособности туристской организации, а также эффективности производства туристского продукта и управления является корпоративная культура, которая представляет собой сложную многоуровневую систему взаимоотношений организации и потребителя ее услуг.

Разработка концепции культуры организации началась в начале 1980-х гг. в США под влиянием трех научных направлений: исследований в области стратегического управления, теории организаций и исследований организационного поведения. Корпоративная культура объединяет ценности и нормы, свойственные для организации стиль и процедуры управления, концепции технологического и социального развития. Культура определяет пределы, в которых возможно уверенное принятие решений на каждом иерархическом уровне, возможности использования ресурсов туристской организации в целом, ответственность; дает направления развития; регламентирует управленческую деятельность. Под влиянием корпоративной культуры складывается поведение отдельных ее членов. В ее основе лежат потребности личности и потребности организации.

Влияние корпоративной культуры на деятельность организации проявляется в следующих формах:

- отождествление сотрудниками собственных целей с целями организации и с организацией в целом через принятие ее норм и ценностей;
- реализация норм, предписывающих стремление к достижению целей;
- формирование стратегии развития организации;
- единство процесса реализации стратегии и эволюции корпоративной культуры под влиянием требований внешней среды.

Корпоративная культура имеет две стороны — внешнюю и внутреннюю.

Внешняя сторона — осуществление связи миссии организации и ответственности, целей и методов. Внешняя сторона корпоративной культуры складывается из взаимоотношений туристской организации с клиентами, с партнерами по бизнесу, из творческого развития компании.

Корпоративная культура выражается во взаимодействии компании с клиентом (потребителем). Сюда входят все элементы, характеризующие особенности соприкосновения фирмы с внешней средой: умение заявить о себе, привлечь внимание, вызвать симпатию. Конечно, это рекламная деятельность, работа специалистов туристской организации по связям с общественностью и т.п. Большое значение в формировании культуры имеет наличие бренда у организации. Например, бренд ВАО «Интурист» известен на международном туристском рынке более 70 лет, и какие бы трудности ни переживала организация

в настоящее время, для иностранцев данная компания является узнаваемой, что объясняет успешную ее деятельность на рынке въездного туризма.

Также к внешней стороне корпоративной культуры относится умение туристской организации грамотно строить взаимоотношения с партнерами и конкурентами. Благодаря именно этой работе формируется авторитет организации среди профессионалов.

Кроме того, туристская компания должна находиться все время в развитии, в поиске неординарных идей и решений как в бизнесе, так и в сопровождающих его рекламных, презентационных и прочих художественно-эстетических элементах.

Внутренняя сторона корпоративной культуры — это интеграция работников туристской организации, обеспечение предсказуемости их поведения, расширение возможностей по регулированию и координации их деятельности.

Исследования, проведенные экспертно-аналитической группой «ЭКСПАНС» среди туристских фирм и их клиентов (опрошено было порядка 500 респондентов и с той, и с другой стороны), показали, что развитие корпоративной культуры у российских туристских организаций находится на зачаточном уровне, хотя положительная динамика ее роста прослеживается (рис. 4.2).

Из данных, представленных на рис. 4.2., видно, что потребители нуждаются в проявлении корпоративной культуры у туристских фирм более, чем они сами. Следовательно, спрос на корпоративную культуру у туристских организаций превышает предложение, а значит, в ближайшее время конкурентоспособность организаций на рынке будет определяться не только ценой турпродукта, но и наличием у компаний корпоративной культуры.

Целостная корпоративная культура невозможна без понимания миссии туристской организации, в которой представлены базовые цели компании. Фактически миссия организации — это концентрированное выражение философии и политики, провозглашаемое и реализуемое высшим руководством. По мнению некоторых руководителей туристских компаний, в настоящее время миссия туристских фирм заключается в разработке и предоставлении потребителю комплексного, высококачественного, продуманного до мелочей и обеспеченного всеми необходимыми составляющими продукта, имеющего свою индивидуальность и способного с течением времени трансформироваться и модифицироваться товара.

Опрос потребителей — обладает ли туристская компания, услугами которой вы пользовались, корпоративной культурой



Опрос туристских фирм — в какой степени корпоративная культура развита у турфирм



Рис. 4.2. Развитие корпоративной культуры в организациях индустрии туризма по мнению специалистов и потребителей

Компания «ЭКСПАНС» проводила в течение трех с половиной лет исследование деятельности туристских организаций, в том числе эти разработки касались и процесса формирования у предприятий миссии. В опросе приняло участие 1570 директоров и топ-менеджеров туристских фирм, гостиниц, домов отдыха и пансионатов Центрального, Поволжского, Южного и Уральского регионов России. Возраст респондентов составлял 36—42 года. Данные ответов респондентов на вопрос, есть у вашей компании миссия, приводятся в табл. 4.3.

Таблица 4.3

**Структура респондентов, ответивших на вопрос,
есть у вашей компании миссия (%)**

Вариант ответа	Год			
	1999	2000	2001	2002 (начало)
Есть	3,0	4,1	7,5	19,7
Нет	56,5	54,0	53,7	39,4
Возможно, но не задумывался	6,0	5,1	5,2	5,4
Не знаю, что это такое	24,9	21,9	20,9	15,1
Затрудняюсь ответить	9,7	14,9	12,7	20,4
Всего	100	100	100	100

Анализируя табл. 4.3, нетрудно заметить, что количество туристских организаций, которые осознают свое социальное значение и необходимость формулирования миссии, неумолимо увеличивается. Причем все большее число руководителей понимают, что в структуру миссии должно органично вписаться позиционирование компании, т.е. ее место и специализация в системе рыночных взаимоотношений. Интересно, что перелом во взглядах руководителей туристских организаций на необходимость наличия миссии у их компании произошел в конце 2000—начале 2001 гг., потому что российский туристский рынок в тот период вступил в новую фазу цивилизованного развития.

Однако формирование миссии — это лишь часть культурной политики компании. Уровень корпоративной культуры непосредственно отражает поведенческий кодекс, так как в нем содержатся правила и нормы поведения, основанные на принципах общечеловеческой морали, ритуалы и традиции делового поведения в различных ситуациях межличностного общения. Чтобы эти принципы работали, мало их разработать и зафиксировать в организационных документах, они должны быть доведены до сознания каждого сотрудника. В современных усилиях необходимы переориентация корпоративной культуры на человеческую индивидуальность, уважение к отдельной личности и органичное соединение собственных интересов с системой коллективных отношений. Уровень корпоративной культуры отражает уровень организационного развития коллектива (наличие команды в организации — высокий уровень развития коллектива). В такой системе чело-

век рассматривается не как функционер, а как личность в широком смысле слова.

Объединение людей происходит на основе общих ценностей и норм, при этом отсутствуют какие-либо предписания сверху, кроме общечеловеческих норм и требований. Создаются благоприятные условия для развития инициативы и творческой активности работника. Не отрицаются элементы расчета и выгоды, что позволяет сказать о важнейшем командном принципе — оптимальном сочетании личных и организационных интересов.

Культура служебных отношений выступает в качестве основного параметра корпоративной культуры. В каждой компании формируются свои особенности деловых взаимоотношений, обязательств и норм поведения. Конкретизация норм и правил поведения диктуется необходимостью изменения отношения человека к объекту труда. Профессиональный долг работника в любой сфере деятельности должен состоять в том, чтобы отвечать требованиям должного отношения к работе, а именно: работник должен любить свою работу и учиться работать, постоянно повышать свою квалификацию, уважать себя и свое дело.

Большое значение для развития корпоративной культуры имеет психологический климат в коллективе (рис. 4.3).

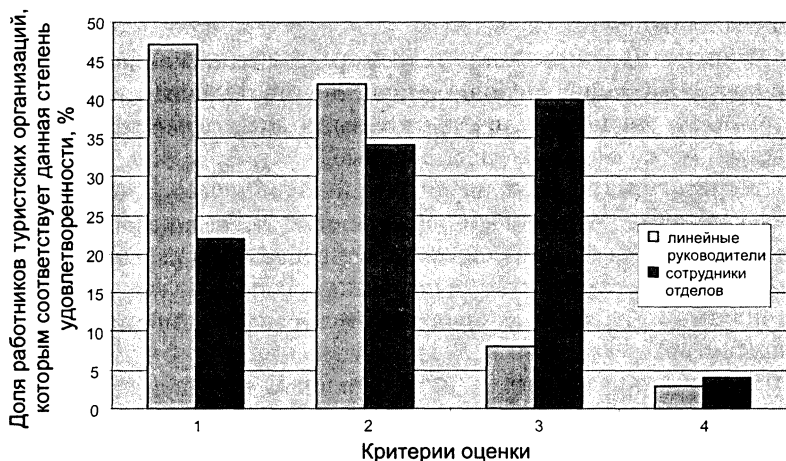


Рис. 4.3. Степень удовлетворенности персонала ряда туристских организаций психологическим климатом в коллективе, %:

1 — удовлетворен полностью; 2 — удовлетворен частично; 3 — неудовлетворен;
4 — затрудняюсь ответить

Психологический климат в организациях индустрии туризма зависит от различных факторов, в том числе и от стиля и методов руководства, личностных качеств руководителя. Различная степень сплоченности коллектива формируется на основании благоприятной обстановки на работе. В подавляющем большинстве случаев руководитель способен повлиять на формирование благоприятного психологического климата, задавая такие базовые установки, которые определяют порядок взаимоотношений в коллективе. В некоторых организациях индустрии туризма благоприятную обстановку сотрудники оценивают как единственный и главный мотивирующий фактор в их деятельности.

Психологический климат строится на взаимоотношениях между руководством и подчиненными. При оценке отношений «руководитель — подчиненный» лидерство принадлежит непосредственно начальнику. Несмотря на общую переориентацию к демократической концепции управления со стороны рядовых сотрудников, руководство пытается использовать прежние, преимущественно командно-административные методы воздействия на подчиненных, которые позволяют выполнить больший объем работ, чем при демократическом стиле управления. Однако относительно низкая мотивация, меньшая оригинальность мышления, напряженный психологический климат в коллективе, агрессивность сотрудников обуславливают поиск других типов управления.

Если все стили управления условно разделить на командно-административный (беспрекословное подчинение большинства лидеру в системе жесткой вертикали и иерархии), демократический (командные решения и совместные равноправные действия под руководством делегированных органов), монархический (подчинение всех порядкам, нормам и правилам, установленным руководством организации во имя единой цели) и анархический (проявление инициативы и творческих способностей вне зависимости от регламента), то можно проследить динамику использования данных стилей управления организациями индустрии туризма в 1999—2002 гг. (рис. 4.4).

Проанализировав данные рис. 4.4, можно заключить, что командно-административный стиль в настоящее время не эффективен и более 20% компаний пересмотрели свои взгляды на его использование. Положение усугубляется еще тем обстоятельством, что жесткий стиль управления дополняется неуважительным отношением к человеку и профессионалу. В некоторых туристских организациях такое положение дел приводит подавляющее большинство сотрудников (98%) к разочарованию. Демократическая модель почти сохранила свои по-

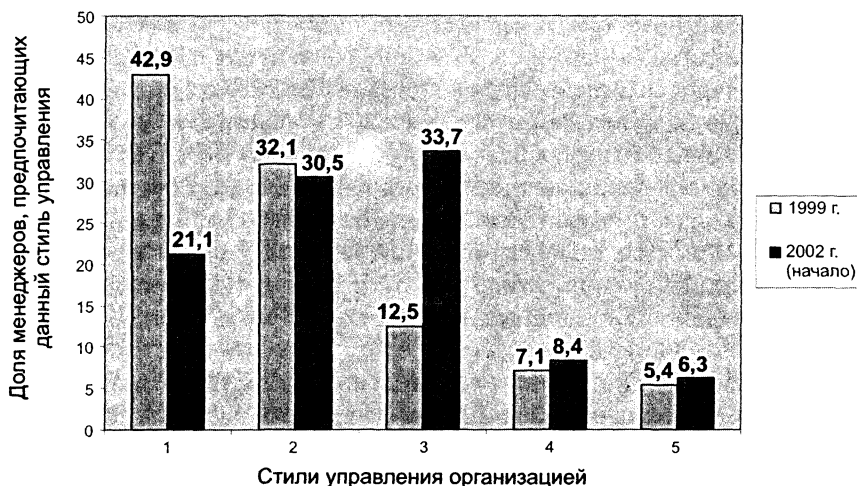


Рис. 4.4. Динамика предпочтения различных стилей управления организацией руководителями туристских компаний:

1 — командно-административный; 2 — демократический; 3 — монархический;
4 — анархический

зиции, а рейтинг монархической системы управления вырос, обогнав в 2002 г. все выделенные стили управления. Этот факт позволяет предположить, что, во-первых, усиливающаяся конкуренция вынуждает компании обращаться к стратегическому управлению, а во-вторых, что туристские организации нуждаются в упорядочении своей деятельности, подчинении общей идее.

Следующий элемент, влияющий на уровень корпоративной культуры, — это информированность персонала. Только 23% сотрудников считают, что находятся в той или иной степени в курсе дел туристской организации. Это очень низкий показатель. В настоящее время предпочтение отдается закрытым коммуникативным моделям, практически утрачена традиция проведения общих собраний коллектива. Многие руководители рассматривают данную традицию как пережиток, несмотря на то что 90% сотрудников выражают искреннее сожаление.

Наиболее значимый фактор, задающий характеристики персонала и оказывающий непосредственное влияние на формирование корпоративной культуры, — национальная деловая культура. Преимущества интеграции, кооперации, потребность в нахождении компромисса заставляют взаимодействовать людей, представляющих разные культуры, разные способы решения, в сущности, одних и тех же проблем.

Однако представители разных культур более сходны в своем внутреннем, нравственном, этическом измерении и различаются главным образом во внешних проявлениях, обычаях, ритуалах, одежде и т.п. Развитая корпоративная культура предусматривает кросскультурную грамотность персонала организации (данный вопрос подробнее рассмотрен ниже).

Одним из важнейших аспектов, характеризующих принятые в коллективе ценности, является мотивация трудового поведения. Основополагающими современной концепции управления персоналом являются признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Поэтому важные изменения в кадровой политике, стилях и методах руководства персоналом связаны с изменениями в системе трудовой мотивации, которая позволяет обеспечить восстановление смыслообразующей функции труда, утратившей свои позиции в нынешних экономических условиях, возвращение нормальной трудоспособности работников и формирование нового трудового сознания. На трудовую мотивацию влияют следующие показатели:

- система экономических нормативов и льгот;
- уровень заработной платы и справедливость распределения доходов;
- условия и содержательность труда;
- признание со стороны окружающих и карьерные соображения;
- творческий порыв и интересная работа;
- желание самоутвердиться и постоянный риск;
- жесткие внешние команды и внутренняя культура и др.

Готовность и стремление сотрудника выполнять свою работу наилучшим образом рассматриваются организацией в качестве ключевого фактора успеха организации. Знание мотивов, побуждающих человека к труду, и механизмов их возникновения позволяет разработать систему управления персоналом.

Результаты исследования ряда организаций индустрии туризма, в ходе которого опрошенных попросили указать факторы, важные для них при выборе работы, показали, что одним из основных является интерес к работе. Этот фактор опередил по значимости такие факторы, как заработная плата, признание профессионального и личного достоинства, психологический климат в коллективе, безопасность (табл. 4.4).

Таблица 4.4

**Перечень фактов, важных для персонала при выборе работы
по степени убывания их привлекательности**

Критерий мотиваций	Доля служащих, выбравших данный критерий, %
Интерес к работе	52
Организация труда	51
Заработная плата	48
Признание профессионального достоинства	46
Справедливая оценка труда	38
Психологический климат в коллективе	33
Возможность профессионального роста	29
Самореализация	32
Целеполагание	22
Безопасность	7

Источник: Измайлова Н. Еще раз о человеческом факторе//Отель. 2001. № 1.

Ассоциация менеджеров России также провела опрос среди 1000 самых профессиональных российских менеджеров с целью выявления стремлений современных менеджеров. Результаты показали, что большая часть стремится к повышению своего профессионального уровня (табл. 4.5).

Таблица 4.5

**Стремления российских менеджеров
по степени убывания их привлекательности**

Критерий стремления	Доля менеджеров, выбравших данный критерий, %
Стать профессиональным управленцем высокого класса	34,9
Обеспечить себя и свою семью материально	33,1
Создать собственное предприятие	10,5
Возглавить крупную организацию	9,9
Заняться наукой	4,8
Другое	8,9

Источник: Самая профессиональная тысяча//Секрет фирмы. 2001. Декабрь.

Проанализировав результаты опросов, представленных в табл. 4.4 и 4.5, можно сделать следующие выводы:

- материальное стимулирование не является единственным и универсальным средством мотивации персонала;
- мотивация страхом ориентирована на малоквалифицированный персонал и характерна для примитивного управления;
- эффективность мотивации зависит от нахождения правильного соотношения между поощрением, вознаграждением и наказанием.

Профессиональная роль любого сотрудника связана с выполнением им этических норм, правил поведения и взаимоотношений с коллегами, подчиненными, клиентами, партнерами. Соблюдение этики деловых отношений является главным критерием оценки уровня развития корпоративной культуры в организации.

В настоящее время особое внимание уделяется конкретизации общеорганизационных поведенческих стандартов как важнейшей составляющей корпоративной культуры. Этические требования находят отражение в правилах внутреннего трудового распорядка, в должностных инструкциях и контрактах. Процедура разработки этических требований безусловно представляет определенную трудность, но гораздо сложнее процесс достижения единообразного понимания и толкования норм поведения, их полезности и необходимости для повышения уровня корпоративной культуры. Корпоративная культура определяется как комплекс ценностей и убеждений, которые детерминируют нормы поведения сотрудников и характер жизнедеятельности организации. Подобное поведение сотрудников организации формируется в рамках корпоративной культуры, которая является основой для объединения и координации усилий персонала организации. Специалисты по управлению отмечают, что корпоративная культура формирует модель поведения работников через воспитание чувства причастности к «корпоративной семье». Такое поведение осуществляется благодаря установлению соответствия между представлениями работников о своей роли и месте в структуре организации и предлагаемыми организацией возможностями.

Нормы корпоративной культуры находят свое отражение во всей деятельности организации, оказывают влияние на качество предоставляемых услуг. С этой точки зрения корпоративная культура более, чем какой-либо другой параметр, характеризует организацию, возможности ее выживания и развития, определяет внутренний настрой, сплю-

ченность, трудовую дисциплину и психологический комфорт ее работников.

В настоящее время большинство работников индустрии туризма не ощущают своего влияния на деятельность организации, в которой они работают, а видят в ней лишь источник своих доходов. Персонал организаций чувствует себя только исполнителем чужих указаний, и в этих условиях от него трудно ожидать действий, направленных на повышение эффективности работы компаний (рис. 4.5).

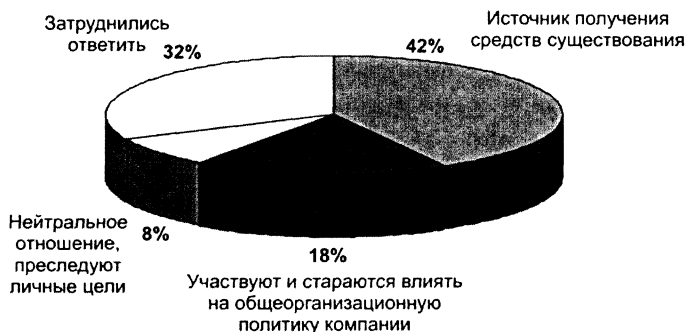


Рис. 4.5. Отношение персонала организаций индустрии туризма к своей компании

Мировая практика управления предполагает в управлении персоналом переориентацию с управленческого давления на персонал к предоставлению работникам прав самоуправления. Такой подход предусматривает соучастие работников в принятии решений за счет расширения использования организационного потенциала и хозяйственной инициативы работников.

Сложные экономические условия и острая конкурентная борьба между организациями индустрии туризма предъявляют к современным руководителям новые требования в осуществлении кадровой политики туристских организаций, в умении организовать, сплотить, мобилизовать и вдохновить коллектив на эффективную работу. Формирование эффективно работающей команды — это один из решающих факторов повышения конкурентоспособности организаций, их адаптивности и эффективности производства турпродукта в условиях рынка.

4.3. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА РАЗНЫХ СТРАН

Новые организационные формы управления туристскими организациями, появляющиеся в результате процессов глобализации и интергации, происходящих в мире, рассмотрены и проанализированы выше (глава 3). Эти организационные формы являются высокоэффективными, так как предполагают: широкий спектр неценовых методов привлечения и удержания клиентов; наличие собственных информационных технологий управления (например, около 33% средней ежегодной загрузки гостиниц компании «Holiday» обеспечивается компьютерной системой бронирования «Holidex», а через систему бронирования «Crestar» проходит 15% всех заказов на места в гостиницах компании «Crest»); известность бренда, обеспечивающую лояльность клиентов к туристской организации; возможность перелива капитала между организациями сети для поддержания их финансовой устойчивости и реализации стратегических задач; непрерывность обучения персонала; жесткую систему контроля и мониторинга всех процедур обслуживания, минимизирующую возможные сбои в деятельности компании. Однако эти системы управления также не лишены недостатков.

Преимущества и недостатки деятельности туристской организации, образованной в результате международного интеграционного сотрудничества, возможно выявить путем сравнительного анализа организации, использующей такую организационную форму, как стратегический альянс, с независимой организацией (целесообразно рассмотреть это на российских гостиницах).

Сравнительный анализ организации управления предприятиями индустрии туризма проводится на основе выделения ряда отдельных элементов управления и их последовательного сравнения между собой. Результаты проведенного по такой схеме анализа приведены в приложении 1. Однако данное сравнение носит усредненный характер, так как в нем не учитывается, что в каждой из выделенных групп имеются гостиницы разного класса обслуживания (кроме группы «стратегические альянсы», в которой представлены только высококлассные российские гостиницы).

Данные, приведенные в приложении 1, позволяют заключить, что в основе построения и функционирования гостиниц, входящих в различного рода стратегические альянсы, лежит стремление поддерживать имидж мирового стандарта обслуживания. Это находит свое отражение в использовании специальных методик подбора кадров

и контроля качества, непрерывном совершенствовании и расширении номенклатуры предоставляемых услуг, использовании программ поощрения постоянных клиентов гостиниц цепи.

Однако высокая степень стандартизации внутренних процессов обслуживания, с одной стороны, минимизирует возможные недочеты в работе, а с другой — гостиницы, входящие в международные гостиничные цепи, ограничены в создании своей индивидуальности. Стиль руководства, взаимодействие персонала с гостями, а также внутренний интерьер многих гостиниц, входящих в международные гостиничные цепи, часто просто копируют друг друга. Поэтому в перспективе дальнейшее совершенствование организации управления данных гостиниц должно идти по пути оптимального сочетания стандартизации и индивидуализации гостиничных услуг по национальному, возрастному, половому и даже личностному признакам.

Процесс формирования деловой карьеры менеджера организации, входящей в стратегический альянс (в нашем случае — это гостиница международной гостиничной цепи), предусматривает обучение специалистов знаниям современных приемов, процедур, технологий маркетинговой деятельности гостиницы, навыкам делового общения с представителями иных культур. Кроме этих знаний, сотрудники гостиниц должны обладать рядом важнейших личностных качеств, среди которых коммуникабельность и способность работать в разнообразной культурной среде, нестандартно мыслить, творчески подходить к решению проблемы.

Наличие этих требований связано с характером деятельности мировых гостиничных цепей, создающих компании во многих странах мира. Менеджеры таких кросскультурных организаций, функционирующих на основе пересечения различных национальных культур, должны уметь быстро ориентироваться в ситуации и адаптироваться к ценностям, традициям и менталитету персонала объединений или союзов. Это является одним из условий существования в туристской организации корпоративной культуры.

Все очевиднее становится тот факт, что для этого требуется не только интенсивное изучение иностранных языков, но и понимание чужих обычаев и культур. С этой целью было создано множество двусторонних и многосторонних международных организаций; кадровые и учебные отделы многих крупных корпораций затрачивают значительные финансовые средства на проведение кросс-культурных и международных программ и инструктажей для своих сотрудников, которые должны работать за рубежом. Однако у каждой нации существуют определенные ментальные барьеры, которые

снижают способность к изменению своих установок и формированию новых подходов.

Сравнение различных культур предполагает некоторое обобщение национальных особенностей того или иного народа. Такие обобщения влекут за собой опасность однобокого, стереотипного подхода. Однако люди каждой страны в своем большинстве придерживаются определенных взглядов на жизнь и представлений об окружающей действительности, что непременно проявляется в их поведении.

В настоящее время одним из немногих критериев для сопоставления различных культур является показатель «индивидуализм — коллективизм». Иными словами, в одной культуре человек будет принимать решения, ориентируясь на потенциальную реакцию соответствующей социальной группы (Япония), в другой — на собственную, личную оценку (Америка).

Однако существуют и другие критерии, одним из которых является способ такого объективного измерения реальности, как время. По этому критерию несколько сотен национальных и региональных культур мира могут быть поделены на три группы:

1) **моноактивные** — культуры, в которых принято планировать свою жизнь, составлять расписания, организовывать деятельность в определенной последовательности, заниматься только одним делом в данный момент (task — oriented);

2) **полиактивные** — подвижные, общительные народы, привыкшие делать много дел сразу, планирующие очередность дел не по расписанию, а по степени относительной привлекательности, значимости того или иного мероприятия в данный момент (people — oriented);

3) **реактивные** — культуры, придающие наибольшее значение вежливости и уважению, предпочитающие молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на предложения другой стороны (respect — oriented listeners).

Характерные черты народов разных культур представлены в приложении 2.

На основе работ ряда экономистов можно выделить следующие основные показатели, характеризующие ценности персонала различных типов деловой культуры, а также общие аспекты для всех типов деловой культуры и специфические для каждого из них: отношение ко времени, стиль сбора информации, количество дел, выполняемых одновременно, процесс принятия решений, выполнение договорных обязательств, поиск компромисса (табл. 4.6).

**Сравнение оценок ценностей персонала,
принадлежащего к различным типам деловой культуры**

Показатели культурных ценностей персонала	Тип деловой культуры		
	моноактивные	полиактивные	реактивные
Количество дел, выполняемых одновременно	Одно действие Линейный образ действий	Параллельно много разных дел	Циклический образ действий
Отношение ко времени	Линейное		Циклическое
	Четко распланированное время по расписанию	Планирование времени по привлекательности дел	Распределение времени согласно с уместностью, правилами вежливости и традициями
Стиль сбора информации	Ориентированы на формализованную информацию	Ориентированы на диалог через личные каналы информации	Сочетание
Основа управления	Ориентация на факты и логику	Ориентация на людей	Ориентация на людей, но постоянный контроль
Процесс принятия решения	Быстрое решение, принимаемое руководством	Решение, основанное личном авторитете руководителя, достигнутое путем предварительного согласования с ведущими менеджерами	Длительное решение, требующее согласования с большим кругом менеджеров (круговое решение)
Выполнение договорных обязательств	Обязательное	Возможны различные отклонения от условий договора — «лучше позже, чем никогда» (кроме Франции)	Нарушение условий договора, если это несовместимо с их представлениями
Поиск компромисса	Легко идут на компромисс	Зависит от конкретного индивида и страны, которую он представляет	Неохотно идут на компромисс, так как это означает отход от консенсуса, выработанного компанией

Типичными представителями моноактивных культур являются: американцы, англичане, немцы, северные европейцы, которые методично, последовательно и пунктуально организуют свое время, разби-

вают свою деятельность на следующие друг за другом этапы, решая все проблемы в жесткой последовательности, концентрируясь на каждом отдельном отрезке и таким образом добиваясь почти совершенного результата.

В культуре полиактивной, типичными представителями которой выступают латиноамериканцы, южные европейцы, россияне, принято делать одновременно несколько дел (нередко не доводя их до конца). Персонал полиактивных культур очень легко перестраивается с решения одной задачи на другую.

В реактивной культуре (Япония, Китай, Тайвань, Финляндия, Корея, Турция и др.) деятельность организуется также не по строгому и неизмененному плану, а в зависимости от меняющейся ситуации, как реакция на эти изменения. Представители реактивных культур предпочитают сначала выслушать и выяснить позицию других, затем сформулировать свою собственную.

При совместной работе персонал, принадлежащий к моноактивной культуре, испытывает раздражение по поводу отношения ко времени, к деятельности у людей, относящихся к полиактивной культуре. До тех пор, пока одна из сторон не приспособится к другой, будут возникать постоянные конфликты. Также возникают различные трения при общении персонала моноактивного и полиактивного типов с персоналом реактивных культур. Моноактивным людям реактивная тактика кажется очень сложной для понимания, поскольку она не вписывается в линейную систему («вопрос — ответ», «причина — следствие»). Полиактивные люди, привыкшие к экстравертному поведению, считают их непроницаемыми — слабо или вообще не реагирующими на ситуацию.

Важным для деятельности организаций является понятие «время», которое характеризует направленность деятельности компаний с позиции времени. Менеджеры моноактивных культур в основном придерживаются линейного образа действий, озабочены деловой насыщенностью времени. Они предпочитают делать одно дело в одно определенное время, сосредотачиваются на нем и выполняют в заранее запланированные сроки. Например, американцы убеждены, что время, не заполненное принятием решений или выполнением каких-либо действий, тратится без пользы. Прошлого для американцев уже нет, а настоящее надо заставить работать на ближайшее будущее.

Менеджеры полиактивных культур не придают большого значения расписаниям и пунктуальности. Они делают вид, что соблюдают их, особенно если на этом настаивают моноактивные партнеры, но

убеждены, что реальность важнее расписаний встреч. Распределяя свои дела по порядку, они учитывают прежде всего относительную эмоциональность или значимость каждой встречи. Представители данных культур не обращают внимания на количество прошедшего времени, только бы не оставлять разговор незаконченным; для них межличностное общение — наилучшая форма инвестирования времени. Менеджеры полиактивных культур при договоренности о конкретных сроках всегда считают, что «дату всегда можно сдвинуть благодаря давним и добрым отношениям с партнером». Реактивные культуры рассматривают время не линейно, а циклично, т.е. в процессе разработки управленческого решения данные менеджеры ориентированы не только на сегодняшние преимущества, но и учитывают опыт прошлого. Менеджерам реактивных культур для принятия решения необходимо значительно больше времени, чем менеджерам моноактивных и полиактивных.

Успешное функционирование организации и взаимодействие персонала, представляющего различные национальные команды, во многом зависит от процесса сбора информации. Специалисты подразделяют культуры на: ориентированные на диалог и ориентированные на безличный сбор информации. Существует четкая связь между ориентированностью на диалог и полиактивностью человека. Ориентированные на диалог люди стремятся использовать личные отношения, чтобы решить проблему, подойдя к ней «по-человечески». В данных культурах считается совершенно естественным, что при увольнении менеджера он уводит за собой коллег и клиентов, так как между ними сложилась налаженная система отношений.

В ориентированной на безличностные факты культуре сбор информации идет на основе отчетов, базы данных, примечаний к проекту и прочей печатной информации. Менеджеры моноактивных культур собирают достоверную информацию на основе имеющихся баз данных и руководствуются ей при приеме решений. Примечательно, что большинство успешных экономических систем (исключение — Япония) сложились в культурах, ориентированных на формализованную информацию и использующих информационные системы ее обработки.

Реактивные культуры сочетают использование баз данных и печатной продукции с естественной склонностью внимательно слушать и вступать в дружелюбный диалог, т.е. менеджеры данных культур умеют эффективно использовать и безличную, и личную информацию, о чем свидетельствует успех развития таких стран, как Япония, Южная Корея, Сингапур, Тайвань, Финляндия.

Культурные группы имеют разнообразные самоорганизацию и представления о таких понятиях, как авторитет, власть, сотрудничество, цели, результаты и удовлетворение. Менеджеры в моноактивных культурах будут демонстрировать и приобретать технические умения, опираться прежде всего на факты и логику, а не на чувства и эмоции; они будут ориентироваться на сделку, концентрировать свое внимание и внимание своих подчиненных на непосредственной задаче и результатах. Они организованы, твердо придерживаются повестки дня и вдохновляют подчиненных тщательным планированием.

Полиактивные менеджеры гораздо более экстравертны, полагаются на свое красноречие и умение убеждать, используют силу характера как стимулирующий фактор. Они часто эмоциональны во взаимодействии с людьми и уделяют ему столько времени, сколько оно может занять, развивая контакт до предела.

В реактивных культурах менеджеры также ориентированы на персонал, но управляют с помощью знания, терпения и спокойного контроля. Они отличаются своим умением создавать гармоничную атмосферу для работы в команде, которую хорошо знают.

Интересен факт, что, несмотря на то что российская деловая культура является полиактивной и ближе к латиноамериканской, т.е. ориентированной скорее на создание и сохранение хороших отношений с партнером как гарантии успешного бизнеса, нежели на конечный результат и эффективность, в то же время достаточно представительные опросы российских бизнесменов выявляют, что они предпочитают выбирать в качестве идеальных партнеров представителей моноактивной культуры (американцев, немцев). Тем самым выбор свидетельствует в пользу иной деловой культуры. Сами же менеджеры моноактивных культур предпочитают вести дела с себе подобными.

В связи с растущей интеграцией и глобализацией туристского бизнеса на первом плане в деятельности организаций оказывается проблема координации действий отдельных индивидов или групп с совершенно разными мировоззрениями и формирования из работников компании единой команды, отношения между членами которой строятся на основе принципов интернационального взаимопонимания. Создание и функционирование кросскультурных организаций должно идти по пути преодоления барьеров между различными культурами и построения на этой основе единой международной деловой культуры.

4.4. ФОРМИРОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИЯХ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

Одним из факторов, создающих конкурентное преимущество туристской организации, является персонал. Специалист, работающий в конкурентоспособной среде, и сам стремится быть конкурентоспособным. Специалисты по управлению персоналом выделяют следующие конкурентные преимущества работников, которые условно можно разделить на наследственные и приобретенные. К наследственным конкурентным преимуществам персонала относятся: способности (склонность, одаренность, талант, способность и т.д.), темперамент, физические данные. К приобретенным конкурентным преимуществам персонала относятся: знания, умение формулировать личные цели и цели коллектива, общительность и коммуникабельность, организованность и ответственность, эмоциональность (умение управлять своими эмоциями, воля, стрессоустойчивость и т.д.), аккуратность и внимательность, умение работать в команде.

В связи с растущей транснационализацией и глобализацией туристского бизнеса на первом плане оказывается проблема координации деятельности менеджеров с совершенно разными мировоззрениями и ценностями, их умение работать в команде. Выше мы выяснили, что данное качество человека (умение работать в команде) поддается воспитанию и является неотъемлемой составляющей развитой корпоративной культуры организации, поэтому рассмотрим возможности этого процесса подробнее.

Ни одна мультинациональная организация не может проигнорировать особый характер функционирования международных команд и пренебречь вопросами их обучения и воспитания. Многие мировые гостиничные цепочки в Москве поначалу выглядели многообещающе (отель «Метрополь», сотрудничавший с компанией «International»; гостиница «Iris», работающая по договору на управление с «Accor»; гостиница «Золотое кольцо», управляемая «Swiss Daimond Hotels»), пока бизнес шел гладко. Однако при возникновении трудностей локальные культуры быстро возвращались к своим глубоко укоренившимся убеждениям и принимались критиковать методы и ценности других.

Создание эффективной команды неизбежно сопряжено с необходимостью определять соотношение между элементами однородности и разнообразия в команде. В связи с тем что на московском туристском рынке преобладают американские гостиничные цепи («Marriott», «Holiday Inn»), рассмотрим сходства и различия в ценностях персонала на примере России и США. В таблице 4.7 приведено сравнение цен-

ностей, определяющих отношение персонала к организации, на примере двух стран: США и России.

Таблица 4.7

Сравнение значимости различных факторов для персонала России и США на формирование их лояльности к организации

Фактор, определяющий степень лояльности персонала	Рейтинг фактора у персонала в	
	России	США
Интересная работа	1	1
Материальное вознаграждение	2	4
Карьерные перспективы	3	2
Перспективы профессионального роста	4	8
Репутация компании	5	10
Психологическая атмосфера в коллективе	6	7
Условия работы	7	5
Корпоративная культура	8	9
Личность начальника	9	3
Поведение начальника	10	6

Источник: Деньги ни на что не мотивируют//Секрет фирмы. 2001. Октябрь.

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что рейтинги очень многих факторов совпадают (интересная работа, карьера, психологическая атмосфера в коллективе, корпоративная культура), а ряда факторов — диаметрально противоположны (профессиональный рост, репутация компании, личность и поведение начальника).

Подбирая команду, руководитель организации осуществляет выбор персонала исходя из имеющихся у него навыков, знаний и опыта. Но для создания эффективной команды важны не только навыки, знания и опыт, но и личные качества, и характеристики членов команды. Каждый член команды при взаимодействии с другими ее членами выполняет роли двух типов. Первая — это профессиональная роль, базирующаяся на профессиональных навыках и практическом опыте, которые вносятся работником в реализацию проекта или решение проблемы. Вторая роль, нередко упускаемая из виду, является командной ролью, в основе которой лежат личностные данные человека, его ценности и менталитет.

Различие между этими двумя ролями и их значение для команд и командной работы были исследованы М. Белбином в 1981—1993 гг.

Результаты его исследований в течение нескольких лет проходили проверку на ряде предприятий, в частности в британском филиале фирмы «IBM». Было установлено, что каждый работник играет по меньшей мере одну, две, а возможно, и четыре командные роли. М. Белбин выделяет девять командных ролей, подробные характеристики которых представлены в табл. 4.8.

Таблица 4.8

Командные роли работников в организации

Виды командных ролей	Необходимые личностные качества	Вклад в деятельность команды
«Мыслитель» (генератор идей)	Творческая направленность, богатое воображение, неординарность мышления	Источник новых идей для команды
«Исполнитель»	Претворение идей в практику	Вносит упорядоченность в деятельность команды
«Доводчик»	Усердие и добросовестность	Отслеживает своевременность выполнения заданий
«Оценщик» (эксперт)	Точность суждений, стратегический подход и проницательность в оценках	Стремление рассматривать все возможные варианты решений
«Исследователь ресурсов»	Энтузиазм, коммуникабельность, талант импровизатора	Владение искусством проведения переговоров, разнообразие контактов
«Формирователь»	Энергичность, стремление к превосходству и работе с полной отдачей	Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи, стимулирует работу всей команды
«Коллективист»	Чуткость, отсутствие чрезмерной самоуверенности	Способствует гармонизации отношений в команде и устранению разногласий
«Председатель» (координатор)	Хорошие коммуникативные навыки, социальный лидер	Способствует эффективному принятию решений, так как четко формулирует цели
«Специалист»	Инициативность и способность всецело отдаваться работе	Обладает высокими навыками и знаниями в определенной области

Любая команда имеет больше шансов быть эффективной, если она сбалансирована в отношении всего набора командных ролей и если в ней обеспечивается и поощряется выполнение всех командных ро-

лей, наиболее актуальных для решения конкретных задач команды в конкретный момент времени.

Если руководствоваться исследованиями М. Белбина и подбирать людей на командные роли исходя из необходимых личностных факторов, то отдельные качества представителей различных наций (например, американское воодушевление, обузданное тщательным немецким планированием и контролем) могли бы оказаться чрезвычайно эффективны при совместной деятельности.

Таким образом, при формировании международной команды необходимо опираться на лучшие стороны, характерные для той или иной нации, и тем самым реально приближаться к «идеальной» оценке этих ценностей всего персонала в целом.

Сравнение ценностей персонала компаний разных стран позволяет сделать вывод, что ни одна из стран не имеет «идеальных» оценок ценностей персонала (табл. 4.9).

Таблица 4.9

Сравнение оценок культурных ценностей персонала по двум странам (Россия и США)

Показатели культурных ценностей персонала	Варианты оценок показателей		
	Доминирование	Подчинение	Гармония
Отношение к окружающей среде	-----	-----	-----
Ориентация во времени	В прошлое	В настоящее	В будущее
Отношение к труду	Пассивное	Работа под контролем	Активное
Характер ответственности	Индивидуальный	Групповой	Иерархический

- - - - - США; — — — — — Россия; ————— — идеальная линия

В таблице 4.9 сравнение менеджеров двух стран проведено по следующим показателям:

■ *отношение к окружающей среде* показывает влияние деятельности компаний на природу. Данный показатель может быть доминированным — активное вмешательство компаний в окружающую среду для достижения поставленных целей без учета негативных последствий на природу (Америка, Россия); подчиненным — проведение деятельности компаний с учетом ряда факторов охраны окружающей среды (Япония, Западная Европа); гармоничным — одним из основополагающих принципов деятельности компаний является принцип охраны окружающей среды;

■ *ориентация во времени* характеризует направленность деятельности компаний с позиции времени. Она бывает: в настоящее — сосредоточенность на ближайшем будущем с лозунгом «время — деньги» (Америка, Западная Европа, Россия); в будущее — сконцентрированность на перспективных результатах (Япония); в прошлое — сфокусированность на традициях и опыте прошлых поколений (Италия);

■ *отношение к труду* оценивает участие человека в работе компании. Варианты этого показателя: активное — деятельное, созидательное отношение персонала к работе (Америка); работа под контролем — творческая деятельность персонала, но под контролем руководства (Франция, Италия, Япония, Россия); пассивное — работа сотрудников в рамках должностных обязанностей (Мексика);

■ *характер ответственности* определяет степень ответственности персонала за процесс и результат труда. Данный показатель может быть: индивидуальным — за деятельность компании несет ответственность каждый сотрудник (Америка); групповым — ответственность за работу компании лежит на группе людей (Израиль, Япония); иерархическим — ответственность разделяется между вертикальными уровнями управления (Англия, Франция, Россия).

Способность скоординировать ценности персонала каждой страны-участницы при формировании международной команды и тем самым реально приблизиться к «идеальной» оценке этих ценностей требует от руководителя наличия следующих качеств:

■ обладание высокой чувствительностью к культурным различиям персонала, сформировавшимся под влиянием национальных традиций, систем образования или иных социальных структур, способность достижения консенсуса;

■ знание политической и экономической ситуации в странах, предприятия которых являются участниками глобального объединения или стратегического альянса;

■ способность увязывать глобальные цели предприятий с национальными интересами;

■ владение несколькими иностранными языками и коммуникативность;

■ наличие экономического рационализма, субъективизма, высокой трудовой и гражданской морали, законопослушности;

■ готовность к инновациям.

Исследования показали, что 5—10% людей оказываются неспособными эффективно работать в командах, поэтому при формировании международного коллектива в организациях индустрии туризма целесообразно анализировать и изучать психологический портрет каж-

дого кандидата на предмет отсутствия у него препятствий (психологических качеств) для работы в международной команде. Данный сбор и анализ информации о персонале может формироваться на основании (табл. 4.10):

■ *резюме* дает информацию о профессиональном уровне работника (его опыте работы и образовании) и позволяет теоретически определить, сможет ли данный человек выполнять работу на уровне, необходимом компании;

■ *анкетирования* представляет список вопросов, которые делятся на формальные (фамилия, имя, отчество, адрес, телефон и т.д.) и неформальные, включающие в себя вопросы, проясняющие мотивы, установки, ценности и личностные качества человека;

■ *рекомендаций с прежних мест работы* позволяют оценить как деловые, так и личностные качества работника;

■ *собеседования с менеджером по персоналу* состоит из вопросов, проясняющих мотивы, ориентации, устанавливающих причинно-следственные связи и позволяющих получить более полное представление о человеке;

■ *участия работника в групповой работе* представляет собой выполнение кандидатами (8—10 человек) индивидуальных и групповых заданий в течение 3—4 часов, которые затем обсуждаются и оцениваются экспертной группой;

■ *тестирования* — комплекс тестов, которые подбираются таким образом, чтобы дополнить картину о личностных качествах, ценностях и мотивах человека.

Таблица 4.10

Методы изучения персонала с точки зрения совместимости при работе в международной команде

Требования к персоналу	Методы сбора информации					
	резюме	анкетирование	рекомендации	собеседование	тестирование	групповая работа
Знания						
Образование в области туризма						
Знание иностранного языка						
Стаж работы в туризме						

Требования к персоналу	Методы сбора информации					
	резюме	анкетирование	рекомендации	собеседование	тестирование	групповая работа
Умения и навыки						
Навыки работы непосредственно по профилю деятельности						
Использование современных информационных технологий управления						
Личностные и деловые качества						
Коммуникабельность						
Ориентация на достижение результата						
Клиентоориентированность						
Ответственность, планирование своей работы						
Обучаемость						
Стрессоустойчивость						
Умение работать в команде						
Аккуратность и внимательность						
Лояльность к компании						

Для того чтобы наладить отношения в международной команде и повысить конкурентоспособность своей организации, менеджеры должны проходить кросскультурное обучение, которое предполагает не только изучение языка, но и знакомство с некоторыми основными сведениями о данной стране, относящимися к политике, истории, географии, а также основы национального делового поведения. Члены международной команды после прохождения кросскультурного обучения должны: быть самокритичны, терпимы, тактичны; стремиться избегать раздражающих тем и стрессовых факторов; знать национальное своеобразие партнеров по бизнесу, принципиальные отличия

и сходство их взглядов (табл. 4.11); а также уметь адаптироваться к другой культуре без ущерба для собственного достоинства, использовать сильные стороны каждой нации для повышения эффективности организации в целом.

Таблица 4.11

Общие и различные ценности персонала США и России

Различия ценностей персонала в		Общие ценности персонала
США	России	
Индивидуализм	Коллективизм	Упрощенность речи
Западноевропейские корни	Европейские и азиатские корни	Гостеприимность
Готовность рисковать	Осторожность	Любовь к технологиям
Оптимизм	Пессимизм	Великодержавность
Этика успеха	Нельзя добиваться успеха за счет других	Мышление с размахом, мессианство
Прагматизм	Эмоциональность	Неприятие аристократов
Несходство взглядов	Консенсус	Экспансионизм

Из таблицы 4.11 видно, что, несмотря на имеющиеся отличия между персоналом двух анализируемых стран, их достаточно общий образ мышления создает основу для плодотворного сотрудничества и в конечном итоге для повышения эффективности работы всей организации в целом. Иными словами, обращать внимание следует не только на то, что различает людей, но и на то, что их объединяет.

Преодоление межкультурных барьеров возможно путем достижения *эмпатии*, которая базируется на признании культурных различий между странами и построении на основе этого позитивных отношений. Р.Д. Льюис выделяет следующие средства достижения эмпатии: такт, компромисс, спокойствие, терпение, юмор, гибкость, вежливость, теплота, готовность к диалогу, стремление прояснить общие цели и обойти раздражающие факторы, внимательное выслушивание собеседника, создание атмосферы доверия, стремление смотреть на вещи с точки зрения другой культуры.

Расширение перспектив создания различного рода международных объединений в России и за ее пределами требует создания продуманной системы подготовки персонала для формирования соответствующей этим ценностям модели поведения.

В настоящее время существующие системы подготовки специалистов, необходимых для работы в глобальных объединениях и стратегических союзах, не соответствуют требованиям времени. Новые модели поведения вырабатываются на протяжении долгих лет в условиях социокультурного разрыва между традиционным централизованным управлением и рыночной реальностью, теорией и практикой, зарубежным и отечественным опытом. Такой разрыв требует реформирования действующей системы образования и особого внимания к программам обучения, готовящим менеджеров, способных учитывать специфику ценностей отдельных наций, а также распространение кросскультурной грамотности. Чтобы создать новую систему обучения и сделать ее максимально эффективной, полезно критически использовать большой опыт, накопленный зарубежными центрами подготовки менеджеров. Например, организация «Richard Lewis Communications» представляет собой центр по изучению кросскультурного взаимодействия и имеет филиалы в 30 странах мира. Среди клиентов центра такие корпорации, как «BMW», «Nokia», «IBM» и др.

Курс обучения, готовящий специалистов для глобальных объединений и стратегических союзов, целесообразно построить с учетом преимуществ, имеющихся в системах обучения по программам типа МВА и корпоративного бизнес-образования: международный характер; блоковый метод обучения; адаптивность курса, отвечающая запросам конкретной организации. Обязательными темами предлагаемого курса для сближения ценностей персонала, работающего в глобальных объединениях и стратегических альянсах, должны быть такие, как отношение персонала к окружающей среде, ориентация работников во времени, отношение служащих к труду, характер ответственности персонала. Кроме этих основных тем, данный курс должен учитывать и ряд других проблем управления персоналом глобальных объединений и стратегических союзов, например сочетание личных интересов и корпоративных, стремление избежать неопределенности в деятельности предприятий, степень уважения персоналом руководства компаний, традиции равноправия при назначении мужчин и женщин на руководящие должности и др.

Курс обучения должен быть построен в режиме проектирования и соответствовать принципам системности и целостности. Этим требованиям лучше всего отвечают тренинговые и игровые формы обучения. Они позволяют в имитационном режиме в условиях коллективной работы спроектировать реальные ситуации и соответствующие им модели поведения, убедиться в их эффективности, найти пути пере-

носа опыта игровой реальности в настоящую жизнь. В игровом и тренинговом режиме легче преодолеть состояние ценностной неопределенности, добиться консенсуса в случае существенного различия позиций различных субъектов процесса управления. Игровые и тренинговые формы обучения осуществляются под руководством преподавателей, имеющих не только теоретические знания, но и опыт прикладных исследований и практической работы в среде с различными ценностями персонала, что обеспечивает возможность соединить личный опыт обучаемого с опытом и знаниями педагога. Общение преподавателя со слушателями происходит в режиме взаимодействия при активном участии последних. Это требует усилий и от преподавателя, так как он должен заинтересовать аудиторию и вести ее за собой, и от слушателей, которым необходимо избавиться от привычного пассивного восприятия материала. Такая групповая работа позволяет приобрести навыки сотрудничества в коллективе, выявить лидеров, понять специфику социально-психологических отношений.

Проведение подобного курса обучения требует определенной материально-технической базы, наличия аудиторий для разнообразных форм обучения, теле- и видеотехники, компьютерной базы.

Процесс обучения, обмен деловой информацией, признание культурно-исторических особенностей партнеров по международному сотрудничеству позволит быстрее достичь сближения ценностей персонала, работающего в глобальных объединениях и стратегических союзах. В связи с усилением интегрирования российской экономики в мировую возрастает потребность в специалистах, обладающих желанием и умением эффективно работать в различной культурной среде.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. С какой целью в индустрии туризма разрабатываются стандарты обслуживания?
2. Какие требования предъявляются к менеджерам в индустрии туризма?
3. Что понимается под корпоративной культурой?
4. Назовите основные составляющие развитой корпоративной культуры в организациях индустрии туризма.
5. Какие проблемы формирования корпоративной культуры есть в настоящее время в организациях индустрии туризма?

6. Назовите три группы национальных деловых культур и сделайте их сравнительный анализ.
7. Какие командные роли работников в организации индустрии туризма вы знаете?
8. Какие существуют методы изучения персонала с точки зрения их совместимости для работы в международной команде?
9. Что такое «эмпатия» и какими способами возможно ее достижение?

**Сравнительный анализ организационных форм управления
российскими гостиницами**

Параметры сравнения организации управления	Организационные формы управления гостиницами		
	стратегические альянсы	Независимые гостиницы	
		входящие в раз- личного рода консорциумы и ассоциации	не входящие в различного рода консорциумы и ассоциации
Характер взаимодей- ствия уровней струк- туры управления	Жесткая верти- каль управления с четким механиз- мом делегиро- вания полно- мочий	Размытость вер- тикали управле- ния, проблемы дуализма	Размытость вертикали управ- ления, проблемы дуализма
Использование цено- вых методов привле- чения клиентов обслу- живаемого сегмента рынка	Использование специальных корпоративных цен, тарифов выходного дня, скидок для круп- ных туроператоров, сезонных цен и т.д.	Использование специальных ски- док для членов ассоциации или консорциума, предоставление корпоративных скидок, скидок для туропе- раторов, сезон- ных цен и т.д.	Предоставление скидок для туроператоров, сезонные цены
Использование неце- новых методов привле- чения клиентов обслу- живаемого сегмента рынка	Отслеживание повторных обра- щений клиентов в гостиницу и про- ведение программ поощрению постоянных клиен- тов; неизменность высокого качества обслуживания	Акцент на обеспе- чение высокого качества обслуживания	Разработка специальных долгосрочных турпрограмм обслуживания
Управление каналами продвижения и брони- рования услуг	Прямые заказы, собственные сис- темы резервиро- вания цепи, Интер- нет, глобальные компьютерные системы брони- рования	Минимизация финансирования программ продви- жения услуг. Пря- мые заказы. Представлены в Интернет и глобальных компьютерных системах бронирования	Прямые заказы, бронирование через туроперато- ров

Параметры сравнения организации управления	Организационные формы управления гостиницами		
	стратегические альянсы	Независимые гостиницы	
		входящие в различного рода консорциумы и ассоциации	не входящие в различного рода консорциумы и ассоциации
Управление процедурами продвижения и бронирования услуг	Акцент на прямые продажи; реклама в СМИ, охватывающая целевую аудиторию потребителей; использование клубных карт для постоянных клиентов, подарочных сертификатов, широкая выставочная деятельность	Прямые продажи и продажи через консорциум или ассоциацию; реклама в СМИ, охватывающая целевую аудиторию потребителей; использование клубных карт для постоянных клиентов, выставочная деятельность	Недостаточность прямых продаж, акцент на недорогую рекламу
Управление гостиничным брендом	Международная известность бренда. Бренд гостиницы — гарантия качества предоставляемых услуг	Локальная или региональная узнаваемость бренда	Отсутствие гостиничного бренда как такового. Узнаваемость гостиницы не отличается территориальной масштабностью
Уникальные источники дополнительного привлечения денежных средств	Возможность взаимного кредитования и целевого перелива капитала между гостиницами цепи	Возможны бюджетные дотации вышестоящих структур или дополнительная эмиссия акций в зависимости от формы собственности	Возможны бюджетные дотации вышестоящих структур или дополнительная эмиссия акций в зависимости от формы собственности
Управление производственными мощностями гостиницы	Абсолютная взаимозаменяемость персонала внутри служб, применение тактики бронирования номеров сверх имеющихся в наличии, использование плавающих графиков работы, частичной занятости	Взаимозаменяемость персонала. В связи с недостаточным уровнем загрузки часть номерного фонда сдается в аренду под офисные помещения	В связи с недостаточным уровнем загрузки часть номерного фонда сдается в аренду под офисные помещения

Параметры сравнения организации управления	Организационные формы управления гостиницами		
	стратегические альянсы	Независимые гостиницы	
		входящие в различного рода консорциумы и ассоциации	не входящие в различного рода консорциумы и ассоциации
Управление использованием собственных денежных средств	Высокие расходы на персонал; инвестиции в материально-техническую базу гостиницы; выделение значительных средств на маркетинговые исследования, рекламу, «паблик рилейшнз»	Отчисления в виде членских взносов в консорциум или ассоциацию; средний объем расходов на персонал, материально-техническую базу и рекламную деятельность	Средний уровень расходов на рекламную деятельность и продвижение услуг
Управление номенклатурой услуг	Максимальный объем сопутствующих и дополнительных услуг; обслуживание вне гостиницы; разработка пакетов услуг, шоу-программ, досуговых мероприятий; использование современных достижений техники при обслуживании клиентов (Интернет в номере, интерактивное телевидение и т.д.)	Стандартный набор сопутствующих и дополнительных услуг для гостиниц своего класса, разработка туристских программ обслуживания совместно с партнерами по бизнесу	Стандартный набор сопутствующих и дополнительных услуг для гостиниц своего класса, разработка туристских программ обслуживания совместно с партнерами по бизнесу
Управление персоналом	Высокая зарплата, тренинги, курсы повышения квалификации, т.е. эффективная система мотивации с элементами морального и материального поощрения;	Недостаточный уровень мотивации с преобладанием материальной составляющей; степень участия персонала в управлении невелика;	Средний или низкий уровень мотивации персонала; степень участия персонала в управлении невелика; обучение персонала не носит систематического характера

Параметры сравнения организации управления	Организационные формы управления гостиницами		
	стратегические альянсы	Независимые гостиницы	
		входящие в различного рода консорциумы и ассоциации	не входящие в различного рода консорциумы и ассоциации
	низкая степень участия персонала в управлении; создание корпоративной культуры и культуры обслуживания гостя	присутствует культура обслуживания гостя, однако редко возводится на корпоративный уровень; обучение персонала не носит систематического характера	
Использование плановых и аналитических методов в управлении	Жесткая система текущего, краткосрочного и долгосрочного планирования, основанная на использовании методов прогнозирования загрузки и анализа состояния рынка. Бюджетирование рекламной, маркетинговой, снабженческой деятельности	Планирование показателей деятельности гостиницы в основном на текущий и краткосрочный периоды	Планирование показателей деятельности гостиницы в основном на текущий и краткосрочный периоды
Использование процедур контроля и мониторинга качества обслуживания	Организация независимых инспекций качества; анкетирование гостей; контакты менеджеров с гостями; организация обратной связи с представителями компаний по результатам обслуживания; непрерывный мониторинг всех процедур предоставления услуг	Организация независимых инспекций качества, анкетирование гостей, мониторинг всех процедур предоставления услуг	Недостаточно эффективная система контроля. Основные методы: анкетирование гостей, мониторинг качества обслуживания в ресторанах, уборки номеров и гостевых помещений

Характерные черты народов разных стран

Моноактивные	Полиактивные	Реактивные
Интроверт	Экстраверт	Интроверт
Терпеливый	Нетерпеливый	Терпеливый
Ровный	Словоохотливый	Молчаливый
Занят своими делами	Любопытный	Почтительный
Любит уединение	Общительный	Хороший слушатель
Систематически планирует свое будущее	Планирует только в общих чертах	Сверяет с общими принципами
В данное время делает только одно дело	Делает одновременно несколько дел	Реагирует по ситуации
Работает в фиксированное время	Работает в любое время	Гибкий график
Пунктуальный	Непунктуальный	Пунктуальный
Подчиняется графикам и расписаниям	График непредсказуем	Подстраивается под график партнера
Разбивает проекты на этапы	Дает проектам «накладываться» друг на друга	Рассматривает картину в целом
Строго придерживается плана	Подгоняет факты	Утверждения носят характер обещаний
Черпает информацию из статистики, справочников, баз данных	Получает информацию из первых рук	Пользуется и тем и другим
Ориентирован на работу	Ориентирован на людей	Ориентирован на людей
Бесстрастен	Эмоционален	Ненавязчиво заботлив
Неохотно принимает покровительство	Ищет протекцию	Бережет репутацию другого

Моноактивные	Полиактивные	Реактивные
Доверяет компетентным коллегам	Доверяет родственникам	Доверяет надежным людям
Завершает цепочку действий	Завершает межличностное взаимодействие	Реагирует на действия партнера
Любит твердо установленную повестку дня	Связывает все со всем	Внимателен к происходящему
Говорит коротко по телефону	Разговаривает часами	Умело обобщает
Делает записи на память	Делает пометки редко	Планирует медленно
Не любит терять лицо	Всегда готов извиниться	Не может потерять лицо
Сдержанная жестикуляция и мимика	Несдерживаемая жестикуляция и мимика	Избегает конфронтации
Редко перебивает	Часто перебивает	Не перебивает
	Смешивает профессиональное и социальное	Соединяет профессиональное и социальное

ГЛОССАРИЙ

А

Анкета визовая — опросный лист, заполняемый лицом, обращающимся в иностранное дипломатическое представительство за получением разрешения — визы на въезд на территорию данного государства. Количество и содержание вопросов визовой анкеты определяются каждым государством.

Аннуляция — письменный отказ туриста или туроператора/турагента от исполнения обязательств по договору.

Ассоциация — добровольный союз, объединение равноправных предприятий и организаций туризма, родственных сфер обслуживания туристов и экскурсантов, а также физических лиц, созданное для достижения общей хозяйственной или какой-либо другой цели.

Аттестация — процедура определения квалификации работника, уровня его подготовки, наличия умений и навыков, позволяющих выполнять соответствующие производственные функции. В основу аттестации положены нормативы характеристик, отзывов, результатов практических заданий и т.д., содержащиеся в документах, относящихся к сфере трудового права, а также анализ дополнительной информации, имеющей отношение к данному предмету. По итогам аттестации, которую проводит специально созданная аттестационная комиссия, принимается решение о присвоении работнику того или иного квалификационного разряда.

Б

Биржа туристская — организованный и регулярный оптовый фьючерсный рынок, на котором туристский продукт реализуется партиями по ценам, установленным на основе спроса и предложения. Туристская биржа создается для активизации формирования единого межгосударственного и международного рынка торговли туристским продуктом, ценными бумагами, а также товарами и услугами, необходимыми для развития туризма.

В

Ваучер — письменный приказ турфирмы или транспортной компании своему контрагенту о предоставлении ее клиенту в соответствии с заключенным соглашением необходимого обслуживания с гарантией оплаты в согласованном порядке. Ваучер представляет собой специальный бланк по установленной форме, заверенный печатью и подписью руководителя фирмы, в котором указан перечень и спецификация

услуг, оплаченных туристом. Ваучер выдается туристу перед началом поездки.

Всемирная туристская организация (ВТО) — международная межправительственная организация по туризму. Согласно Уставу ВТО основная ее цель — содействие развитию туризма для внесения вклада в экономическое развитие, международное взаимопонимание, мир, процветание, всеобщее уважение и соблюдение прав человека и основных свобод для всех людей без различия расы, пола, языка и религий. Устав ВТО принят 27 сентября 1975 г. Действует под патронажем ООН.

Д

Договор с туристом — документ, подтверждающий сделку туриста с туроператором/турагентом, определяющий их взаимные права и обязанности по поводу приобретения туристских услуг.

И

Инвестирование в туризме — система принципов, критериев, отношений, регулирующая направление капитальных вложений в развитие туризма в рамках страны, региона, фирмы. При инвестировании важно определить уровень рентабельности, который зависит от продолжительности и условий использования объекта инвестирования. Критерии выбора, воздействующие на принятие решения об инвестировании: величина капиталовложений, определяемая финансовыми возможностями предприятия; срок инвестирования, который не должен превышать максимальные сроки возмещения фондов, иначе риск может стать слишком значительным; рентабельность, которая может обеспечить достаточную прибыль от этих капиталовложений.

К

Квота — определенная часть мест в гостинице или средствах пассажирского транспорта, которую их владелец выделяет по договору своему заказчику, например турфирме, на весь сезон или его часть для их продажи своим клиентам на согласованных с владельцем условиях. Заказчик, получивший квоту мест, несет материальную ответственность за их использование.

Классификация гостиниц — система оценки гостиничных организаций по качеству предоставляемых услуг. Классификация учитывает все факторы, влияющие на качество услуг, например качество строительства и отделки здания, его архитектуру, удобства номерного фонда, мест общего пользования, наличие предприятий питания, бытовых служб, квалификацию персонала и месторасположение. Существуют различные системы классификации гостиниц. Наиболее распространенной является пятизвездочная система классификации.

Комиссионное вознаграждение — денежное вознаграждение, выплачиваемое производителями туристских или транспортных услуг турагенту за посредничество в продаже этих услуг туристам. Комиссионное вознаграждение выплачивается по норме, определяемой в процентном отношении к цене проданных услуг, и служит основным источником доходов турагента.

Комиссионное поощрительное вознаграждение — комиссионное вознаграждение, выплачиваемое турагенту по более высокой норме за продажу туристских услуг сверх согласованного объема. Поощрительное комиссионное вознаграждение служит средством стимулирования турагентств к более активной продаже туристских услуг.

Концепция туризма — совокупность научных взглядов на современное состояние и прогноз основных направлений развития туризма. Концепция туризма включает предложения по генеральной и территориальной схемам управления туризмом, активизации экономического роста туризма и достижению прогнозных результатов; целевым программам индустриального, научно-технического, кадрового и правового обеспечения и развития международного туристского обмена.

Коэффициент загрузки гостиницы — соотношение общего числа мест, номеров, находящихся в эксплуатации, и количества мест, номеров, проданных клиентам, в данной гостинице в течение определенного временного интервала. Коэффициент загрузки гостиницы является показателем использования номерного фонда гостиницы и свидетельствует о степени эффективности ее коммерческой работы.

Л

Лицензия на осуществление международной туристской деятельности является официальным документом, который разрешает осуществление международной туристской деятельности на всей территории России в течение установленного срока (три года или менее) и определяет условия ее осуществления.

М

Маркетинг в туризме — комплексный подход к управлению производством, реализацией и организацией потребления турпродукта, ориентированный на учет требований туристского рынка и активное воздействие на спрос с целью расширения объема продажи турпродукта. Маркетинг — это способ ведения бизнеса, сфокусированный на клиенте.

Маршрут путешествия — путь следования туриста, включающий перечень всех географических пунктов и мест, последовательно посещаемых им во время путешествия.

Международный туризм — систематизированная и целенаправленная деятельность предприятий сферы туризма, связанная с предоставлением тур-

услуг и турпродукта иностранным туристам на территории Российской Федерации (*въездной туризм*) и предоставлением туруслуг и турпродукта туристам за рубежом (*выездной туризм*).

Миссия организации — это представление о назначении организации, необходимости и полезности ее деятельности для общества и существования для сотрудников.

Н

Направляющая сторона — организация или индивидуальный предприниматель, направляющие туристов в страну (место) их временного пребывания и действующие при этом на основании договоров, заключенных с туристом и принимающей стороной.

Несезон — период спада туристских путешествий. Календарные границы не-сезона определяются природно-климатическими условиями страны.

О

Оплата предварительная — оплата покупателем стоимости заказанных туристских услуг до начала их потребления в сроки, установленные по соглашению с продавцом. В соответствии с условиями предварительной оплаты продавец услуг предоставляет их покупателю только после получения согласованной денежной суммы.

Оптимальная программа обслуживания — программа, в которой учтены потребности клиентов и тематика обслуживания (вид туризма) с точки зрения содержания, состава услуг, их количества и порядка предоставления.

П

Пансион — комплексное обслуживание, включающее размещение в гостинице или других подобных средствах размещения и ежедневное трехразовое питание. Пансион наиболее часто используется при организации обслуживания туристов, прибывающих на отдых или для курортного лечения.

Перевозчик — организация или индивидуальный предприниматель, предоставляющий услуги по перевозке туристов различными видами транспорта.

Полис страховой — документ, выдаваемый страховой компанией (страховщиком) путешественнику (страхователю) в подтверждение заключенного между ними договора страхования, в котором записано обязательство страховщика уплатить страхователю обусловленную денежную сумму при наступлении страхового случая.

Полупансион — комплексное обслуживание, которое включает размещение в гостинице или подобных средствах размещения и ежедневное двухразовое питание (завтрак и обед или завтрак и ужин).

Поступления от туризма — в международном туризме поступлениями являются валютные доходы страны от продажи иностранцам туристских услуг и потребительских товаров. Учет поступлений от иностранного туризма ведется по двум статьям: поступления от продажи иностранцам собственно туристских услуг и товаров и поступления от перевозки иностранцев на международных линиях национальными транспортными средствами.

Принимающая сторона — организация или индивидуальный предприниматель, принимающие туристов, прибывших в страну (место) их временного пребывания, и действующие при этом на основании договоров, заключенных с туристом и/или направляющей стороной и организациями, предоставляющими услуги.

Программа обслуживания — набор услуг, предоставляемых туристам в соответствии с их потребностями и тематикой тура, заранее оплаченный и распределенный по времени проведения тура.

Программа путешествия — документ, содержащий исчерпывающую информацию о предоставляемых туристу услугах и времени их предоставления по маршруту путешествия.

Программа тура — расписание тура с указанием конкретных сроков оказания туристских услуг (бронирование, транспорт, размещение, питание и экскурсии).

Продвижение туристского продукта — комплекс мер, направленных на реализацию турпродукта (реклама, участие в специализированных выставках, ярмарках, организация туристских информационных центров по продаже турпродукта, издание каталогов и т.д.).

Путешествие в кредит — условие продажи туристской поездки, в соответствии с которым ее оплата производится туристом по завершении поездки в сроки, обусловленные соглашением между продавцом и покупателем. Условия продажи в кредит являются достаточно распространенной формой коммерческой деятельности турфирм с целью привлечения клиентов.

Р

Рекламация — заявление в письменной форме покупателя туристских или транспортных услуг по поводу денежного возмещения продавцом причиненного ему убытка вследствие снижения качества или уменьшения количества предоставленных ему услуг.

С

Сегменты рынка — группы настоящих и потенциальных клиентов с одинаковыми характеристиками.

Сезон — период времени, в течение которого совершается основная масса туристских путешествий. В большинстве стран на этот период приходится 70% всех поездок за границу.

Сертификация продукции или услуг — деятельность по подтверждению соответствия продукции или услуг установленным требованиям.

Скидка — сумма, на которую снижена объявленная цена туристского обслуживания или транспортных услуг в связи с применением выгодных для продавца условий сделки.

Средства размещения — организации, предоставляющие за плату услуги размещения и другое обслуживание туристам. Сюда входят организации гостиничного типа, общежития, кемпинги, частные дома, квартиры и другие помещения, сдаваемые в аренду. Средства размещения туристов подразделяются на гостиничную базу и дополнительные средства размещения (средства размещения негостиничного типа: кемпинги, палаточные городки и т.д.).

Структура управления туристской организации — упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Т

Тариф — скидка или система ставок, платы за пользование услугами.

Транзит — проезд туристов из одной страны в другую через промежуточные страны.

Трансфер — услуга по перевозке туриста от места его пребывания в страну (место временного пребывания) до места размещения и обратно, а также по любой другой перевозке в пределах страны (места временного пребывания), предусмотренной программой путешествия.

Тур — комплекс услуг по размещению, перевозке, питанию туристов, экскурсионные услуги, а также услуги гидов-переводчиков и другие услуги, предоставляемые в зависимости от целей путешествия.

Турагент — организация или индивидуальный предприниматель, осуществляющий на основании лицензии деятельность по продвижению и реализации тура.

Туризм — временные выезды (путешествия) граждан России и иностранных граждан и лиц без гражданства с постоянного места жительства в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых, спортивных, религиозных и иных целях без занятия оплачиваемой деятельностью в стране (месте) временного пребывания. Туризм подразделяется на внутренний — путешествия в пределах Российской Федерации лиц, постоянно проживающих в Российской Федерации; въездной — путешествия в пределах Российской Федерации лиц, не проживающих постоянно в Российской Федерации; выездной — путешествия лиц, постоянно проживающих в Российской Федерации, в другую страну.

Турист — человек, посещающий страну (место) временного пребывания в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых, спортивных, религиозных и иных целях без занятия оплачиваемой деятельностью в период от 24 ч до 6 месяцев подряд или осуществляющий не менее одной ночевки.

Туристская индустрия — совокупность гостиниц и иных средств размещения; средств транспорта, объектов общественного питания; объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также организаций, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков.

Туристская мотивация — побуждения человека, направленные на удовлетворение рекреационных потребностей, в зависимости от его индивидуальных физических и психологических особенностей, системы взглядов, ценностей, склонностей, образования и т.д.

Туристская путевка — документ, подтверждающий факт оплаты тура.

Туристская услуга — результат деятельности организации или индивидуального предпринимателя по удовлетворению потребностей туриста в организации и осуществлении тура или его отдельных составляющих.

Туристские ресурсы — природные, исторические, социально-культурные объекты, способные удовлетворить духовные потребности туристов, содействовать восстановлению и развитию их физических и духовных сил.

Туристские товары — материальные предметы потребления, сувенирная или иная товарная продукция, прямо или опосредованно необходимые туристу или экскурсанту в процессе потребления туристских услуг в целях туризма.

Туристский маршрут — заранее спланированная трасса передвижения туристов в течение определенного времени с целью получения туристских услуг, предусмотренных программой обслуживания.

Туристский продукт — совокупность вещественных (предметы потребления) и невещественных (услуги) потребительских стоимостей, необходимых для полного удовлетворения потребностей туристов, возникших во время их путешествия.

Туродень — натуральный показатель объема деятельности туристских хозяйствующих субъектов. Туродни — количество дней, проведенных туристами в данной стране. В практике большинства стран этот показатель называют количеством ночевки или койко-днями.

Туроператор — организация или индивидуальный предприниматель, осуществляющие на основании лицензии деятельность по формированию, продвижению и реализации тура.

У

Услуги дополнительные — туристские услуги, приобретаемые туристом сверх ранее оплаченного комплексного обслуживания и удовлетворяющие потребности более личного, персонального характера.

Услуги основные — туристские услуги, включенные в комплексное обслуживание туриста на время путешествия по маршруту и оплаченные им заранее.

Ф

Франшиза — договор, заключаемый между крупными гостиничными цепями (франшизодателями) и независимыми гостиницами (франшизными организациями), согласно которому франшизодатель предоставляет франшизной организации право пользоваться в коммерческих целях его фирменным знаком, технической помощью, инструктажем и другими возможностями, имеющимися в распоряжении франшизодателя. Со своей стороны франшизная организация выплачивает франшизодателю компенсацию в размере обусловленного процента от суммы своих доходов.

Функции управления — это виды управленческих работ (функций управления), необходимые для достижения поставленных целей. Функции являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей той или иной организации. Выделяют следующие функции управления: планирование, организовывание, мотивация, контроль, координация.

Ц

Цели — конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Для целей характерны следующие черты и свойства: четкая ориентация на определенный интервал времени; конкретность и измеримость; непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами; адресность и контролируемость.

Ч

Чартер — договор фрахтования, согласно которому фрахтовщик обязуется предоставить фрахтователю за плату всю или часть вместимости одного или нескольких транспортных средств на один или несколько рейсов для перевозки грузов, пассажиров, багажа.

Э

Экскурсант — гражданин, посещающий страну (место) временного пребывания в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых, спортивных, религиозных и иных целях без занятия оплачиваемой

мой деятельностью в период менее 24 ч и без ночевки в посещаемой стране.

Экскурсионная услуга — туристская услуга по удовлетворению познавательных интересов туристов/экскурсантов, включая разработку и внедрение программ экскурсионного обслуживания или отдельных экскурсий, организацию и проведение экскурсий.

Экскурсия — коллективное посещение музея, достопримечательного места, выставки и т.п.; поездка, прогулка с образовательной, научной, спортивной или увеселительной целью.

ЛИТЕРАТУРА

- Азар В.И. Экономика и организация международного туризма. М.: Экономика, 1984.
- Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: Новости, 2000.
- Академия рынка: маркетинг/Пер. с франц. А. Дайан, Ф. Букерель и др. М.: Экономика, 1993.
- Александрова А.Ю. Международный туризм: Учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2001.
- Алешина И.В. Поведение потребителей: Учебное пособие для вузов. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000.
- Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
- Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2000.
- Биржаков М.В. Введение в туризм. СПб.: Издательский торговый дом «Герда», 2000.
- Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995.
- Гуляев В.Г. Туризм: экономика и социальное развитие. М.: Финансы и статистика, 2003.
- Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. М.: Дело ЛТД, 1994.
- Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991.
- Квартальнов В.А. Туризм: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2000.
- Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов/Пер. с англ.; под ред. Р.Б. Ноздревой. М.: ЮНИТИ, 1998.
- Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996.
- Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию/Пер. с англ. М.: Дело, 1999.
- Маринин М.М. Туристские формальности и безопасность в туризме. М.: Финансы и статистика, 2002.
- Маркова В.Д. Маркетинг услуг. М.: Финансы и статистика, 1996.
- Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.
- Международные экономические отношения: Учебник для вузов/В.Е. Рыбалкин, Ю.А. Щербанин, Л.В. Балдин и др.; под ред. проф. В.Е. Рыбалкина. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
- Мезоэкономика переходного периода: рынки, отрасли, предприятия/Под ред. Г.Б. Клейнера. М.: Наука, 2001.

- Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
- Мильнер Б.З.* Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по эконом. спец. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000.
- Моисеева Н.К.* Стратегическое управление туристской фирмой. М.: Финансы и статистика, 2000.
- Песоцкая Е.В.* Маркетинг услуг. СПб.: Питер, 2000.
- Портер М.* Международная конкуренция. М.: Прогресс, 1993.
- Сенин В.С.* Организация международного туризма: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2002.
- Скобкин С.С.* Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: Учебно-практич. пособие. М.: Юристъ, 2001.
- Соловьев Б.А.* Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. М.: ИНФРА-М, 1999.
- Туризм и гостиничное хозяйство: Учебник/Под ред. А.Д. Чудновского. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮРКНИГА, 2003.
- Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 1998.
- Управление современной компанией: Учебник/Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. М.: ИНФРА-М, 2001.
- Фатхутдинов Р.А.* Стратегический маркетинг: Учебник. М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез, 2000.
- Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В.* Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: Финансы и статистика, 2003.
- Чернышев А.В.* Профессиональная переподготовка и повышение квалификации специалистов гостиничного комплекса. М.: Интел-универсал, 2000.
- Чудновский А.Д., Жукова М.А., Сенин В.С.* Управление индустрией туризма: Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2004.

Жукова Марина Александровна

**МЕНЕДЖМЕНТ
В ТУРИСТСКОМ БИЗНЕСЕ**

Учебное пособие

Издание второе, стереотипное

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.02.953.Д.007021.10.05 от 27.10.2005 г.

Подписано в печать 15.02.2006.

Формат 60х90/16. Гарнитура «Petersburg». Печать офсетная. Бумага газетная.
Усл. печ. л. 12,0. Уч.-изд. л. 9,6. Тираж 2000 экз. Заказ № 1399.

ЗАО «КНОРУС». 129110, Москва, ул. Большая Переяславская, 46.

Тел.: (495) 680-7254, 680-0671, 680-1278.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.book.ru>

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Тверской ордена Трудового Красного Знамени
полиграфкомбинат детской литературы им. 50-летия СССР».
170040, г. Тверь, проспект 50 лет Октября, 46. 