

ИНДУСТРИЯ ТУРИЗМА: МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

М.А. Жукова



М.А.Жукова

**ИНДУСТРИЯ
ТУРИЗМА:
МЕНЕДЖМЕНТ
ОРГАНИЗАЦИИ**

55055



Москва
"ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА"
2003

УДК 338.48
ББК 65.433
Ж86

РЕЦЕНЗЕНТ:

Чудновский А.Д.

доктор экономических наук, профессор

Жукова М. А.

Ж86 Индустрия туризма: менеджмент организации. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 200 с.: ил.

ISBN 5-279-02632-8

Рассматриваются экономические вопросы развития мирового и российского туристских рынков, роль государства в управлении индустрией туризма, концепция маркетинга и пути формирования конкурентной стратегии туристской организации. Анализируется влияние глобализации на появление новых организационных форм управления в индустрии туризма. Даются рекомендации по использованию преимуществ стратегических альянсов и брандинга для совершенствования деятельности организаций индустрии туризма.

Для научных работников, а также студентов и аспирантов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации», преподавателей вузов и специалистов организаций индустрии туризма.

Ж 4205000000 – 070
010(01) – 2003 без объявл.

УДК 338.48
ББК 65.433

ISBN 5-279-02632-8

© М.А. Жукова, 2002

ВВЕДЕНИЕ

Туризм вошел в XXI в. и стал глубоким социальным и политическим явлением, значимо влияющим на мироустройство и экономику многих стран и целых регионов. Туристские потоки на рубеже веков достигли 630 млн туристских прибытий. Туризм является выгодной и высокодоходной отраслью, сравнимой по эффективности инвестиционных вложений с нефте-газодобывающей и перерабатывающей промышленностью, а также с автомобилестроением. Мировой опыт и практика экономической, социальной и политической стабильности развитых стран подтверждают тот факт, что географическое положение государства, его природно-климатические ресурсы и достопримечательности становятся всеобщим благом лишь посредством туризма. Констатируя данный факт в жизни мирового сообщества, Генеральная ассамблея Всемирной туристской организации дала прогноз на трехкратное увеличение объемов мирового туризма на ближайшие 20 лет. В принятом на Ассамблее «Глобальном этическом кодексе туризма» приведена справедливая рекомендация: «Туристская политика должна проводиться таким образом, чтобы она способствовала повышению уровня жизни населения посещаемых районов и отвечала их потребностям».

Введение в России института предпринимательства и Федерального закона «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию» от 15 августа 1996 г. № 114-ФЗ дало мощный толчок к генерации масштабных туристских потоков, которые внесли значимое перераспределение капиталов и приоритетов в этой сфере. Образование в стране платежеспособного сегмента потребительского рынка вызвало оживление туристской отрасли, создание тысяч организаций индустрии туризма, десятков тысяч рабочих мест. В последнее десятилетие Россия активно вышла на мировой туристский рынок.

Однако анализ состояния развития туристской индустрии в России показал, что развитие туризма в стране в настоящее время находится лишь на начальной стадии. По сравнению с другими странами активность российских граждан остается на низком уровне в связи с невысокой платежеспособностью (лишь 21% населения России совершают путешествия). Таким образом, туристские организации работают в условиях жесткой конкурентной борьбы за клиента, которая в ряде случаев ведется организация-

ми с использованием недобросовестных методов. Особенно острыми у организаций индустрии туризма являются проблемы высокой конкуренции, отсутствия культуры корпоративных отношений и недостаточной проработанности законодательной базы.

Обострение конкурентной борьбы между этими организациями приводит к тому, что перед каждой российской организацией индустрии туризма встает проблема поиска таких методов формирования 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 различных рисков. Глубокие и противоречивые перемены в организации управления сферы туристских услуг определили новый характер управленческих отношений.

Осложнившаяся в последнее время экономическая ситуация в стране, сокращение уровня доходов населения, меры по ужесточению налогового контроля незамедлительно сказываются на объемах потребления населением услуг организаций индустрии туризма. Это еще больше обостряет конкуренцию на рынке и заставляет управленческий персонал принимать активные маркетинговые шаги для удержания и расширения клиентуры.

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 в туристских организациях зависит от мастерства и

сознательности их 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 уделяет 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 основной доход.

В ближайшем будущем в индустрии туризма будет осуществляться переориентация управления по пути повышения эффективности использования персонала, улучшения его финансового положения, проведения специальных программ по его развитию и мотивированию.

Борьба за выживание и расширение бизнеса становится повседневной заботой для многих объектов инфраструктуры туризма. Чтобы выживать и расширяться, 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 способствует 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, кто может предложить своим клиентам высококачественное обслуживание, а это невозможно без использования новых подходов к менеджменту и маркетингу, а также без внедрения передовых технологий.

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

В перспективе в сфере туристских услуг произойдет пересорентация управления маркетинга по пути изучения нужд и потреб-

ностей клиентов и предоставления им такого обслуживания, чтобы оно соответствовало их ожиданиям. Поэтому уже в настоящее время наиболее передовые туристские организации в мире признают, что для того, чтобы стать клиентоориентированными, необходимо, чтобы одной из составляющих маркетинговой деятельности было выявление потребностей и желаний потребителей и на этой основе совершенствование своих туристских услуг таким образом, чтобы более эффективно, чем конкуренты, удовлетворять эти ожидания.

С развитием туристского рынка существенным фактором формирования потребительских предпочтений становится наличие (или отсутствие) у организации торговой марки (бренда), известной в потребительской среде. Известный бренд обеспечивает организации индустрии туризма ряд конкурентных преимуществ: уменьшение затрат на маркетинг; приобретение определенной степени воздействия на организации-продавцов; установление цен выше, чем у конкурентов; 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 клиентов отдельных групп.

Решение данной проблемы возможно, если туристские организации будут иметь методику деятельности для каждого выделенного сегмента целевого рынка, а также выбора различных маркетинговых программ 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 не разработанной проблемы, связанной с формированием у организации индустрии туризма конкурентных преимуществ, и комплексного рассмотрения этого вопроса, в том числе с учетом развития новых организационных форм и отношений управления, а также использования брендинга для продвижения и сбыта туристских продуктов и услуг. Актуальность этой проблемы определила необходимость проведения исследований, что явилось основанием для написания данной книги.



ГЛАВА 1

ИНДУСТРИЯ ТУРИЗМА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Индустрия туризма как экономическая категория

Имея длительную историю, туризм до сих пор не получил однозначного определения и по-разному трактуется не только отдельными специалистами, но и туристскими организациями. Существующие определения туризма могут быть объединены в две группы. Одни из них носят узкоспециализированный характер и 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 переменной места жительства 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: «Туристом является лицо, для которого характерны следующие признаки: передвижение; временное пребывание в определенном месте; отсутствие связи с трудом и заработной

платой» [31, с. 10]. 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 последующие годы определение «турист» обсуждалось на совещаниях Международного союза официальных туристских организаций (Дублин, 1950 г., Лондон, 1957 г.), на Конференции ООН по международному туризму и путешествиям (Рим, 1963 г.), на Конгрессе ВТО (Манила, 1986 г.) и в других организациях, 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 его как «активный отдых, влияющий на укрепление здоровья, физическое развитие человека, связанный с передвижением за пределами постоянного места жительства» [17, с. 6].

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» [25, с. 17], 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, 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» [15, с. 15].

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, согласно одному из последних определений, предложенных Статистической комиссией ООН в 1992 г., «туризм – путешествие и пребывание в местах, находящихся вне пределов обычного места постоянного жительства путешествующего, на срок не

более 12 мес. с целью получения удовольствия и отдыха в оздоровительных, гостевых, познавательных или профессионально-деловых целях, но без занятия оплачиваемой там деятельностью» [96, с. 63]. 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 путешественников. Термин «обычная среда» был введен в оборот на Международной конференции по статистике путешествий и туризма (Оттава, 1991 г.) для того, чтобы исключить из числа посетителей людей, ежедневно совершающих поездки из дома на работу и обратно. Они не покидают обычной среды и не считаются туристами.

В рекомендациях по статистике Всемирной туристской организации (ВТО) 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 места жительства. 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 места жительства человека вне зависимости от частоты их посещения. Такая трактовка вытекает из психологического восприятия людьми этих объектов, не только производственных, но и природных, и культурных, как элементов повседневности. В стране, где имеется правовая институт прописки, обычная среда – это место прописки, регистрируемое соответствующими службами государственной власти, регулирующей миграцию населения.

Важным и дискуссионным является вопрос порогового значения расстояния, которое необходимо покрыть, чтобы считаться туристом. Например, для жителей небольшого поселка поезд-

ка на расстояние 70 км будет составлять дальнейшее путешествие, в то же время в Москве это расстояние находится в пределах городской черты. Национальное законодательство некоторых стран дает четкое толкование методу 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, термин «обычная среда» является спорным и дискуссионным.

Продолжительность пребывания – второй критерий. Он вводится в определение туризма и позволяет отличать туристов и экскурсантов от резидентов. Постоянным жителем страны считается человек, пребывающий в стране не менее определенного срока (обычно этот срок определяется продолжительностью 12 мес.).

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 государством исключительно для туризма. Главной целью туризма является получение туристом удовольствия и отдых, а также путешествие с познавательной целью. Вторыми по значимости определяются оздоровительные и лечебные цели, далее следуют 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, имеющие определенное место в правовых нормах. Из целей, противоречащих морали, можно назвать цели секстуризма, военного туризма по отстрелу живых людей в зоне боевых действий 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, поступление иностранной валюты и др. Внутренняя экономическая природа туризма предусматривает, что турист непременно должен

оставить свои деньги в посещаемой стране или местности. Туризм основан на эксплуатации местных туристских ресурсов, и взамен местность или страна 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 наем иностранных рабочих только в случае острой нехватки собственных трудовых ресурсов или отсутствия специалистов надлежащего профиля, способных выполнять тяжелые, вредные, грязные и иные работы на основе специальной лицензии. Поэтому туристам категорически не разрешается работать с целью заработка, что указывается во всех разрешительных документах на въезд (визах). Например, в австралийской визе стоит четкая надпись: «Без права оплачиваемой работы или учебы».

Этот принцип также выполняется 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. Туристы-бизнесмены тратят деньги в таких поездках в 3–4 раза больше, чем туристы других категорий.

Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» содержит следующую трактовку этого понятия: «Туризм – временные выезды (путешествия) граждан России, иностранных граждан и лиц без гражданства из мест постоянного проживания 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 сфе-

ра приложения общественного труда, основной функцией которой является организация разностороннего отдыха населения в форме туризма, и все чаще туризм стали называть отраслью национальной экономики [28, с. 5].

При обосновании необходимости выделения туризма в самостоятельную отрасль следует исходить из того, что объективную основу классификации отраслей любой национальной экономики составляют общественное разделение труда и степень его дифференциации.

При решении вопроса отнесения индустрии туризма к самостоятельной отрасли необходимо принимать во внимание основные факторы формирования ее производственных особенностей, соответствие их определенным классификационным признакам, по которым туристские организации входят в состав соответствующей отрасли национальной экономики, зависимость их от характера основной деятельности. Кроме того, целесообразно учитывать достигнутые масштабы, 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 отвечает всем перечисленным характеристикам. И соответственно под отраслью туризма следует понимать совокупность самостоятельных, территориально обособленных туристских хозяйственных единиц, располагающих определенной 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. Он выделяется классификатором в отдельную отраслевую подгруппу (под кодом 91620).

В связи с этим отдельные исследователи продолжают утверждать, что туризм как отрасль 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. Данные точки зрения не являются обоснованными, так как туристская отрасль имеет свой собственный специфический продукт – так называемую комплексную услугу, или тур» [81, с. 106].

Существует еще несколько подходов к определению категории «туризм». Ряд исследователей рассматривают 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 [46]. 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 пределы постоянного проживания» [146, с. 26].

Вице-президент Академии туризма Российской Федерации, заведующий кафедрой туризма Балтийского международного института туризма М.Б. Биржаков считает: «Туризм – это: 1) особый массовый род путешествий с четко определенными целями туризма, совершаемых собственно туристами, т. е. деятельность самого туриста, и 2) деятельность по организации и осуществлению (сопровождению) таких путешествий, туристская деятельность. Туристская деятельность осуществляется различными предприятиями индустрии туризма и смежных отраслей» [20, с. 22].

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

Одно из первых определений индустрии туризма было дано Конференцией ООН по торговле и развитию в 1971 г., согласно которому индустрия туризма – это совокупность производствен-

ных и непроизводственных видов деятельности, направленных на создание товаров и услуг для путешествующих лиц [104].

Российские специалисты в области туризма М.Э. Немолоева и Л.Ф. Ходорков считают: «Современная индустрия туризма – это группа производств, обеспечивающих удовлетворение потребностей при временном перемещении людей с любой целью, кроме занятий профессиональной деятельностью, оплачиваемой в посещаемой стране» [Там же, с. 104].

В ст. 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, лечебного, оздоровительного, спортивного, религиозно-культурного, делового и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также организаций, предоставляющих туристские и экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков» [20].

На Уругвайском раунде стран-партнеров Генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ) было разработано определение туризма, которое включает следующие виды деятельности и услуги [144, с. 23]:

- деятельность туристских организаций – туроператоров и турагентов;
- большинство услуг пассажирского транспорта, в том числе 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, торговля товарами туристского назначения и для использования туристами (беспшлинная торговля, магазины в туристских центрах).

Известно определение туризма, сформулированное проф. Лейпером (Новая Зеландия) в 1979 г. Он рассматривает туризм как систему, состоящую из следующих основных элементов: географические элементы, туристы и туристская индустрия. Геогра-

фические элементы, в свою очередь, подразделяются на регион, порождающий туристов, транзитный регион, регион туристской дестинации. Под дестинацией автор понимает территорию, предлагающую определенный набор услуг, которые отвечают потребностям туриста и удовлетворяют его спрос на перевозку, ночевку, питание, развлечения и т.д. [78].

Туризм рассматривается многими авторами 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» [139].

В научной литературе по вопросам туризма отсутствует однозначное его определение. Но, несмотря на различие формулировок, многие авторы включают в понятие «туризм» туристские потребности и мотивации, особенности поведения туристов, их пребывание вне постоянного места жительства, 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» [10].

Такое множество различных точек зрения на основополагающие понятия, характеризующие туризм, делает понятной и обоснованной точку зрения исследовательской группы института туризма Валенсийского политехнического университета обозначить термином «туризм» туристскую деятельность в целом, так как серия терминов – «индустрия туризма», «туристский сектор», «туристская деятельность» – имеет один и тот же смысл и не существует четкой концепции каждого из этих понятий [83].

Таким образом, однозначно охарактеризовать туризм невозможно, нельзя абсолютизировать ни один из его структурных аспектов. Вице-президент Академии туризма Российской Федерации В.И. Азар дал следующее определение туризма: «Туризм – это большая экономическая система с разнообразными связями между отдельными элементами в рамках как народного хозяй-

ства отдельной страны, так и связей национальной экономики с мировым хозяйством в целом» [6, с. 8].

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, не лежит 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, предъявляющих туристский спрос, 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, а именно строительство дорог, гостиничных и курортных комплексов, обустройство новых рекреационных территорий, требует больших капитальных вложений, которые финансируются из разных источников. В их реализации принимают участие государственные структуры, частные организации (отечественные и зарубежные), международные организации и др.

Рост объемов производства в индустрии туризма передается другим отраслям экономики. В них 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 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 мирового и российского туристских рынков, выявления проблем их функционирования.

1.2. Современное состояние мирового туристского рынка и факторы его развития

Темпы международного туристского обмена неуклонно продолжают расти даже в условиях возникавших время от времени политических, экономических, экологических, энергетических и других кризисов. Данные табл. 1.1 показывают динамичный рост количественных и стоимостных показателей международного туризма за 1950–2000 гг.

Таблица 1.1

Темпы развития международного туризма [29]

Год	Количество прибытий во всех странах, млн	Валютные поступления во всех странах, млрд долл.
1950	25	2,1
1960	69	6,9
1970	159	17,9
1980	284	97,0
1990	415	230,0
2000	698	476,0

Почти все регионы мира в 2000 г. продемонстрировали существенный рост объемов туризма, но особенно значительных результатов добился Азиатско-Тихоокеанский регион, где число путешественников стало на 15% больше, чем в 1999 г. [127]. Этот успех объясняется активными рекламными кампаниями государств региона, а также поддержанием цен на «кризисном» уровне. Азиатские страны практически полностью оправились от последствий экономического кризиса 1997–1998 гг., о чем свидетельствует постоянно увеличивающийся внутрорегиональный поток туристов. Большой интерес к поездкам в страны Азиатско-Тихоокеанского региона проявляют жители Европы и Америки.

Среди туристских держав Юго-Восточной Азии в 2000 г. первое место заняла Малайзия (в предыдущие годы – Таиланд). Число туристов, посетивших эту страну, увеличилось за год более чем на 25% и достигло 10 млн чел. [127]. Одним из традиционных лидеров региона остается Китай с административными территориями Гонконг и Макао, привлекающий большое количество любителей Востока.

Южная Азия также показала результаты выше среднего, несмотря на сокращение туристского потока в Непал и Шри-Ланку из-за происходящих в этих странах внутренних конфликтов.

Обострившийся осенью 2000 г. арабо-израильский конфликт помешал региону Ближнего Востока добиться значительных результатов. Однако паломнический туризм в этом году был наиболее популярен в Израиле, Иордании и Египте. Лидерство в данном регионе продолжает удерживать популярный у россиян Египет. Удачным 2000 г. был для ОАЭ, в особенности для Дубая, который сумел достигнуть отличных результатов в летний сезон, ранее считавшийся традиционно низким.

В 2000 г. Европа приняла около 403 млн туристов и улучшила данный показатель более чем на 6% [127]. Значительных результатов достигли государства Восточной и Центральной Европы, в первую очередь Хорватия, Словения, Венгрия, чья туристская индустрия в 1999 г. значительно пострадала от событий в Косово. Политическая стабильность и активное продвижение своего турпродукта на европейских рынках позволили Турции (после проблемного 1999 г.) превзойти даже докризисные показатели. Лидерами Европы остались Франция, Испания и Италия. Последняя совершила огромный рывок благодаря паломническому туризму, приуроченному к юбилею христианства.

Американский континент, особенно США и страны Карибского бассейна, продемонстрировали значительные темпы роста числа туристских прибытий. В 2000 г. США посетило на 9% туристов больше, чем в 1999 г. Особенно возросло число посетителей из важнейших для США заокеанских рынков.

Африканский континент показал в 2000 г. самые скромные результаты из-за стагнации туризма в ЮАР и снижения туристского потока в Зимбабве. Однако в таких странах, как Марокко, Тунис, Маврикий и Кения, туристская отрасль продолжает динамично развиваться.

Значительные результаты в туризме в 2000 г. были достигнуты во многом благодаря большому числу знаменательных событий, таких, как юбилей христианства, летние Олимпийские игры в Сиднее, выставка EXPO 2000 в Германии, Европейский чемпионат по футболу. Свыше 60% всех прибытий иностранных туристов и 70–75% совершаемых в мире поездок приходится на промышленно развитые страны (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Пятнадцать стран-лидеров по международным туристским прибытиям в 2000 г. [126]

Страна	Рейтинг страны по международным туристским прибытиям			Количество прибытий в 2000 г., тыс.	Изменение прибытий в 2000 г. по сравнению с прибытиями в 1999 г., %
	1990	1995	2000		
Франция	1	1	1	74 500	+2,0
Испания	3	3	2	53 600	+3,7
США	2	2	3	52 700	+8,7
Италия	4	4	4	41 200	+12,8
Китай	12	8	5	31 200	+15,5
Великобритания	7	5	6	24 900	-1,9
Россия	17	18	7	22 800	+23,2
Канада	10	11	8	20 400	+4,9
Мексика	8	7	9	20 000	+5,0
Германия	9	13	10	18 900	+10,5
Польша	27	9	11	18 200	+1,3
Австрия	6	10	12	17 800	+2,0
Венгрия	5	6	13	15 600	+8,1
Китай, Гонконг	19	15	14	13 100	+15,3
Греция	13	16	15	12 500	+2,8
Итого по 15 странам				437 400	
Всего				698 300	+7,4

Долгосрочные перспективы развития индустрии туризма представляются специалистам оптимистическими. Ожидается, что к 2010 г. в мире будет путешествовать 1 млрд чел., а к 2020 г. – 1,5 млрд чел. и доходы от гостинично-туристских услуг составят примерно 2 трлн долл. Десять стран – лидеров выездного и въездного туризма в 2020 г. (прогноз ВТО) приведены в табл. 1.3 и 1.4.

Таблица 1.3

Страны – лидеры выездного туризма в 2020 г.

Страна	Количество международных поездок, млн	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

Таблица 1.4

Страны – лидеры въездного туризма в 2020 г.

Страна	Количество прибытий, млн	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

В настоящее время для 83% стран мира туризм является одним из пяти основных источников дохода, в то время как для 38% стран туризм – это главный источник дохода. Туризм занимает первое место в мире среди всех остальных секторов экономики по количеству рабочих мест (табл. 1.5). Если в 1998 г. в сфере туризма было занято 115 млн чел., то по прогнозу в 2020 г. будет создано 550 млн рабочих мест.

Таблица 1.5

Занятость в ряде индустриально развитых стран в средствах размещения и предприятиях питания [69]

Страна	Всего		Занято в средствах размещения		Занято в сфере питания	
	тыс. чел.	% от общей занятости	тыс. чел.	% от общей занятости	тыс. чел.	% от общей занятости
Германия	952,2	2,7	–	–	–	–
Канада	825,5	6,2	166,3	1,3	659,2	5,0
Мексика	738,2	3,2	151,4	0,7	586,8	2,5
Испания	708,8	6,0	–	–	–	–
Великобритания	616,4	2,4	312,6	1,2	303,8	1,2
Франция	428,7	2,0	156,1	0,7	272,6	1,3
Австралия	347,4	4,5	78,6	1,0	268,8	3,5
Португалия	197,1	4,4	–	–	–	–
Нидерланды	168,0	2,6	49,0	0,8	119,0	1,8
Финляндия	58,0	2,9	15,0	0,7	43,0	2,1

В настоящее время туризм в различных странах развит очень неравномерно. Преимущественно туристы выезжают из высоко-развитых стран, являющихся по терминологии ВТО странами – поставщиками туристов. В эту группу входят государства, где доля выезда населения в заграничные поездки больше 10%. Число таких стран невелико (12–17), однако их список постоянно пополняется. До недавнего времени в их число, помимо высоко-развитых стран Западной и Северной Америки, Северной Америки и Японии, входили государства Восточной Европы и района Персидского залива. Сегодня их место активно занимают новые индустриальные страны, развивающиеся государства, достигшие высокой степени развития, – Республика Корея, Сингапур и др.

Основной обмен туристами совершается между странами-поставщиками туристов, в то же время они направляют своих 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. Среди многочисленных факторов, воздействующих на развитие туризма, целесообразно выделить следующие.

Политические факторы. Стабильная политическая обстановка в стране – необходимое условие функционирования туристского бизнеса. Кроме того, для развития туризма в той или иной стране важен тип международных отношений, сложившийся с другими государствами; состояние торгового и платежного баланса данной страны и ее партнеров; международная обстановка в мире или в отдельно взятом регионе. Так, туроператор KUONI винит террористические акты 11 сентября 2001 г. и последующее уменьшение числа авиарейсов в снижении темпов продаж туров в дальние страны осенью и зимой 2001 г. Специалисты туристского бизнеса называют 2001 г. «годом двух половин».

В первые 6 мес. пассажиропоток увеличился на 15% по сравнению с пассажиропотоком в 2000 г. До 30 июня 2001 г. лучшими направлениями были Шри-Ланка (прирост 50%), Египет (20%), Дубай (37%) и Индия (70%). Спрос на эти страны превышал предложение. Индия, являясь ближайшим соседом Афганистана, одной из первых испытала сокращение туристского потока. Кроме того, после событий 11 сентября рухнул североамериканский рынок – после террористических актов и вплоть до Рождества продажи составляли лишь половину нормальной величины (табл. 1.6).

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), предъявляющие спрос на высококомфортабельные условия размещения и обслуживания (табл. 1.7).

Таблица 1.6

Двадцать самых популярных направлений
в 2000–2002 гг. [80]

Страна	Рейтинг посещаемости		
	2000	2001	2002 (предварительное бронирование)
Таиланд	1	1	1
Мальдивы	2	2	2
Шри-Ланка	4	3	5
США	3	4	3
Египет	5	5	6
Гонконг	6	6	8
Дубай	7	7	10
Сингапур	8	8	7
Кения	10	9	4
Малайзия	9	10	9
Барбадос	12	11	16
Индонезия	11	12	11
Маврикий	14	13	12
Мексика	15	14	17
Санта Люсия	13	15	13
Антигуа	16	16	14
Австралия	17	17	15
Индия	20	18	20
Китай	19	19	18
Куба	18	20	–
Тобаго	–	–	19

Таблица 1.7

Распределение туристского потока
по материальному положению, % [2]

Страна	Уровень доходов туристов		
	невысокий	средний	высокий
Великобритания	12	51	37
Германия	12	45	43
Италия	31	59	10
Нидерланды	19	40	41
Франция	36	32	32

Для населения стран с высоким уровнем жизни характерны большие расходы на туризм. По расходам населения на туризм в расчете на одного жителя все страны мира условно можно разделить на три группы (табл. 1.8).

Таблица 1.8

Среднегодовые расходы населения на туризм в расчете на одного жителя [5]

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

На развитие туризма значительное влияние оказывают внешнеэкономическая 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 представляет поиск душевного равновесия.

Для многих стран мира характерна тенденция изменения соотношения рабочего и свободного времени. Сокращение ра-

бочего времени одновременно сопровождается повышением интенсивности труда и вероятности возникновения стрессовой ситуации. Одним из средств восстановления и поддержания трудоспособности является туризм. С увеличением 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 оказывают влияние такие факторы, как старение общества, более позднее вступление в брак, увеличение доли одиноких людей и количества работающих женщин, откладывание рождения ребенка, рост числа бездетных семейных пар.

Увеличение средней продолжительности жизни и снижение рождаемости привели к росту доли пожилых людей (в 1999 г. в мире насчитывалось 595 млн чел. пожилого возраста). Этот сегмент рынка является очень привлекательным для организаций туристской индустрии, так как пенсионеры обладают практически неограниченным свободным временем и относительно высокой покупательной способностью. Учитывая важность данного сегмента рынка, Всемирная туристская организация (ВТО) посвятила одну из своих конференций вопросам развития туризма для «лиц третьего возраста». В ходе этой конференции были разработаны рекомендации для работников туристской индустрии, а именно в программах для данной группы туристов предусмотрены дополнительные меры безопасности, медицинское обслуживание, диетическое питание, культурные мероприятия, прогулки, соответствующие возрасту физические нагрузки, предоставление ясной и четкой информации об организации отдыха.

Среди других изменений, имеющих отношение к туризму, следует выделить широкое вовлечение женщин в сферу общественного труда. Многие из них стремятся сделать карьеру. Соответственно это приводит к тому, что женщины позднее стали вступать в брак и рожать детей. Из-за стремления получить материальную независимость количество женщин, путешествующих с деловыми целями, возрастает большими темпами (табл. 1.9). Туристские организации пытаются учитывать особые требования потребителей данной группы (в некоторых отелях выделяют специальные этажи для обслуживания женской клиентуры, например в отеле «Нью-Отани» в Токио).

Таблица 1.9

Распределение туристского потока из ряда европейских стран по полу и возрасту, % [2]

Страна	Количество женщин	Возраст туристов, лет			
		15-29	30-44	45-59	60-...
Великобритания	44	22	33	29	16
Германия	47	23	30	27	20
Испания	40	-	-	-	-
Италия	39	32	33	22	13
Нидерланды	45	25	32	27	16
Франция	51	22	26	22	30

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. Приверженность к тем или иным типам организации отдыха и соответственно удовлетворение своих культурных потребностей весьма существенно различаются по странам. Например, многие жители Великобритании (46%), Бельгии (35%) и Германии (32%) предпочитают отдых у теплого моря; отдых в городах привлекает японцев (51%), испанцев (33%) и французов (25%); путешествуя по стране, проводят свой отдых жители Италии – 41% и Франции – 32% (табл. 1.10).

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 более комфортабельным для пассажиров; появляются новые прямые авиарейсы, скоростные магистрали (автомобильные, железнодорожные) и т.д.

Таблица 1.10

Типы организации отдыха, % [2]

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

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 туристской индустрии; рационального использования имеющихся материальных ресурсов; применения современных технологий обслуживания туристов.

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

Таким образом, весь комплекс факторов, влияющих на развитие туристской отрасли, можно разделить на две группы:

1) факторы, действующие вне зависимости от деятельности организаций индустрии туризма (политические, экономические, социально-демографические и культурные);

2) факторы, способствующие развитию туризма, активно используемые туристскими организациями в своей деятельности. Например, дальнейшая сегментация туристского рынка ведет к

появлению нового турпродукта, учитывающего интересы группы потребителей, которая ранее не была вовлечена в туризм, а следовательно, и к расширению туристского пространства. Строительство новых объектов туризма с высоким техническим уровнем, повышение квалификации персонала, развитие профессионально-квалификационной структуры, а также техническое совершенствование материальной базы на основе внедрения достижений и результатов научно-технического прогресса, включая реализацию целевых программ повышения культуры и качества обслуживания, рациональное использование имеющихся материальных ресурсов, объектов и маршрутов (сокращение несезонного периода, введение скидок и льгот, повышение комфортности и т.д.), – все это способствует созданию современных, перспективных интересных туристских продуктов, с помощью которых туристские организации смогут завоевывать новых потребителей и удерживать уже имеющихся.

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

1.3. Международный туризм в России

Анализируя ситуацию в России, можно отметить, что для нее, как и для многих европейских стран, характерны старение общества, урбанизация, высокий уровень образования, большое количество праздничных дней, повышенный интерес россиян к жизни людей в других странах. Все эти объективные факторы обеспечивают хорошие перспективы для выездного туризма (табл. 1.11). Однако, безусловно, сдерживающим фактором для развития выездного туризма является низкий уровень жизни основной массы населения страны. Если в ближайшие годы станет возможным переломить эту негативную тенденцию и стимулировать рост доходов, то выездной туризм ожидает дальнейший подъем.

Показатели, характеризующие российский туристский рынок в 1988–2001 гг., тыс. чел. [3, 26, 30]

Показатели	1988	1993	1998	1999	2000	2001	Изменение в 2001 г. к 1988 г., %	Изменение в 2001 г. к 2000 г., %
Выездной поток	2423,3	8393,6	11711,1	12630,9	18370,6	17938,8	740,3	97,6
Въездной поток	6894,7	5310,8	15805,2	18495,6	21169,1	21569,9	312,8	101,9
Туристский оборот	9318,0	13704,4	27516,3	31126,5	39539,7	39508,7	424,0	99,9
Доля выездного туризма, %	74	39	57	60	54	54	–	–

Несмотря на то, что показатели за 1988 г. относятся ко всему СССР, а за 2001 г. – только к России, тем не менее туристский оборот за это время возрос в 4,2 раза, а въездной поток – в 7,6 раза. В 1988 г. доля въездного туризма составила 74%, а в 2001 г. снизилась до 54%.

Рост международного туризма в значительной степени объясняется тем, что жители всех стран, входивших в 1988 г. в СССР, стали в настоящее время для России иностранными туристами. При этом туристы из Эстонии, Латвии и Литвы относятся к дальнему зарубежью.

В течение многих лет общей тенденцией остается постоянный рост потока туристов из стран СНГ в Россию (табл. 1.12). Количество прибывших граждан из стран СНГ в 2001 г. было больше, чем в 2000 г., на 6% и составило 14,5 млн чел. Количество туристов из стран СНГ резко сократилось в 2000 г. по сравнению с их количеством в 1999 г. в 3 раза. Тенденция сокращения продолжилась в 2001 г. и составила 14,2%. На уменьшение потока туристов из стран СНГ оказало влияние резкое сокращение туристских поездок из Азербайджана, Казахстана, Узбекистана, Армении и других стран СНГ в Россию.

По отношению к 2000 г. в 2001 г. общее число служебных поездок в нашу страну сократилось на 190,8 тыс. (–5,9%) и составило 3027,6 тыс. Это сокращение произошло в основном за счет уменьшения числа деловых визитов из стран СНГ (–12,5%) и числа деловых поездок из стран дальнего зарубежья на 38 тыс. (–1,9%).

Таблица 1.12

Въезд граждан из стран СНГ в Россию [30]

Страна	Всего поездок, тыс.	Изменение в 2001 г. к 2000 г., %	Число туристских поездок, тыс.	Изменение в 2001 г. к 2000 г., %
Азербайджан	841,2	-21,7	5,2	-94,2
Армения	315,7	+34,4	2,5	-60,3
Белоруссия	188,9	-22,5	11,3	-0,9
Грузия	971,4	+2,5	18,9	-43,2
Казахстан	2524,2	+15,3	21,0	-71,3
Киргизия	222,4	+35,6	1,2	0
Молдова	657,6	+9,6	5,4	-44,3
Таджикистан	332,2	+5,8	7,1	+86,8
Туркмения	18,3	-83,3	4,9	+19,5
Узбекистан	496,9	+1,6	2,4	-61,9
Украина	7922,1	+7,2	248,9	+73,3
Итого	14490,9	+5,3	328,8	-14,2

Общее число поездок с целью туризма составило 2380,2 тыс., по отношению к 2000 г. оно сократилось на 217,6 тыс. (-8,4%), при этом количество прибывших из стран дальнего зарубежья уменьшилось на 162,9 тыс. (-7,4%), а из стран СНГ – на 54,6 тыс. (-14,2%).

Несмотря на общее сокращение числа поездок с целью туризма в течение года, в IV квартале 2001 г. темпы роста числа поездок из стран дальнего зарубежья в Россию по отношению к темпам роста за аналогичный период 2000 г. составили +12,4%.

Число поездок с частными целями продолжало возрастать. Объем частных поездок составил 65,1% общего числа прибытий иностранных граждан (табл. 1.13).

За последние 10–12 лет кардинальным образом изменились направления потоков туристов из нашей страны. До распада СССР примерно 65–70% всех выезжающих направлялись в европейские социалистические страны, Югославию, Монголию, Финляндию. В другие страны туристские поездки почти не организовывались, и попасть в них можно было только по служебным целям.

В 1988–1991 гг. большая часть туристов из СССР отправлялись в «шопинговые» путешествия в приграничные страны. За эти годы в бывших социалистических странах побывало примерно 24 млн чел. Максимальное количество туристов в Болгарию

Таблица 1.13

Распределение въезда иностранных граждан по целям поездок в 2000–2001 гг., тыс. чел. [30]

Цель поездки	Количество поездок, тыс.		Изменение в 2001 г. к 2000 г., %
	2000	2001	
Общий въездной поток	21169,1	21569,9	+1,9
В том числе:			
деловая поездка	3218,4	3027,6	-5,9
туризм	2597,8	2380,2	-8,4
частная поездка	13382,4	14049,5	+5,0
транзит	1970,5	2112,6	+7,2
Из стран дальнего зарубежья	7410,0	7079,1	-4,5
В том числе:			
деловая поездка	1997,8	1959,8	-1,9
туризм	2214,3	2051,4	-7,4
частная поездка	2239,8	2059,4	-8,1
транзит	958,0	1008,5	+5,3
Из стран СНГ	13759,1	14490,9	+5,3
В том числе:			
деловая поездка	1220,7	1067,8	-12,5
туризм	383,4	328,8	-14,2
частная поездка	11142,6	11990,1	+7,6
транзит	1012,4	1104,0	+9,0

было достигнуто в 1990 г. и составило 609,5 тыс. чел., в Венгрию в 1989 г. – 2135,5 тыс. чел., в Монголию в 1990 г. – 393,4 тыс. чел., в Польшу в 1991 г. – почти 4 млн чел., в Румынию и Югославию в том же году соответственно – 1307 и 1039 тыс. чел., в Германию в 1990 г. – 843 тыс. чел.

После распада СССР большинство бывших социалистических стран перестали быть пограничными с Россией, и поэтому интерес россиян к ним уменьшился (в 1995–1998 гг. в эти страны выехало туристов в 4 раза меньше, чем в 1988–1991 гг.).

Снижение интереса к путешествиям в страны социализма компенсировалось у россиян поездками в другие страны: Китай, Турцию, Объединенные Арабские Эмираты, Израиль, Египет и т.д. (табл. 1.14). В 2001 г. сохранилась тенденция выезда россиян в Финляндию (1722,1 тыс. чел.) и Китай (1105,3 тыс. чел.). Важное место в потоке туристов из России принадлежит странам Балтии: в 2001 г. из России выехало в Литву 1244,3 тыс. чел., в Лат-

Таблица 1.14

Посещение гражданами СССР и России стран мира
в 1988–2001 гг., тыс. чел. [3, 30]

Страна	1988	1993	1998	2000	2001	Измене- ние в 1998 г. к 1988 г., %	Измене- ние в 2001 г. к 2000 г., %
Великобри- тания	42,8	69,2	112,1	109,7	138,7	261,9	126,4
Германия	559,8	664,5	496,3	461,5	560,4	88,7	121,4
Греция	38,2	57,4	132,4	90,0	101,6	346,6	112,9
Египет	15,2	18,7	91,8	135,8	181,2	604,0	133,4
Израиль	9,6	55,4	88,5	114,8	–	921,9	–
Испания	50,3	39,7	261,1	232,2	265,7	519,1	114,4
Италия	44,7	80,6	171,3	169,1	175,1	383,2	103,5
Кипр	3,2	21,8	141,9	137,0	157,1	В 44 раза	114,7
Китай	49,6	653,2	741,6	997,8	1105,3	В 15 раз	110,8
Нидерланды	26,3	40,6	67,4	62,3	–	256,3	–
Норвегия	15,7	62,3	63,4	84,5	–	403,8	–
ОАЭ	5,4	74,3	192,5	118,0	140,5	В 36 раз	119,1
США	58,1	212,2	172,6	118,7	100,1	297,1	84,3
Турция	29,3	270,8	706,9	735,6	795,6	В 24 раза	108,2
Финляндия	161,4	307,6	994,7	1588,5	1722,1	616,3	215,9
Франция	45,9	84,9	146,6	136,0	153,2	319,4	112,6
Швейцария	11,0	32,3	69,7	77,8	–	633,6	–
Швеция	48,1	74,1	92,3	55,3	–	191,9	–
Южная Корея	1,7	81,4	87,2	97,8	190,5	В 51 раз	194,8
Япония	72,8	156,7	159,7	146,3	160,4	219,4	109,6
Итого по 20 странам	1289	3057,5	4990,0	5668,7	5947,5	387,1	104,9

вию – 155,6 тыс. чел. и в Эстонию – 922,4 тыс. чел. Поток туристов из этих стран также внушителен: в 2001 г. он составил из Литвы 1058,7 тыс. чел., из Латвии – 245,2 тыс. чел. и из Эстонии – 358,7 тыс. чел. Намечилась тенденция возвращения российских туристов в традиционные места отдыха: в 2001 г. Болгарию посетили 124,9 тыс. чел., Чехию – 49,4 тыс. чел.

В последние годы выездной туризм интенсивно развивается благодаря воздействию следующих факторов:

- принятие закона о въезде и выезде из России, глобально изменившего политику государства, упрощение туристских формальностей, значительное расширение числа лиц, потенциально способных выезжать за рубеж;

- введение политики валютного регулирования, позволяющей легитимное обращение и вывоз значительных сумм валюты;

- выделение устойчивого сегмента населения, обладающего средними и высокими доходами, достаточными для поездки за рубеж;

- интенсивное продвижение иностранного туристского продукта в России, поддерживаемое значительным финансированием иностранных туристских фирм, туристских центров и курортов и принимающих стран.

В 2000 г. для путешествия за рубеж 573,2 тыс. россиян воспользовались услугами туристских фирм, что составило 5,4% всех выехавших за границу [111]. По отношению к общей численности населения России этот показатель составил всего 0,4%. Основной целью выезда российских граждан за границу является досуг и отдых – 64,1%; 23,6% отправляются за границу к родственникам и знакомым, 9,4% совершают выезд за рубеж с деловыми и профессиональными целями.

Поездки за границу пока являются дорогостоящим удовольствием, что сказывается на продолжительности совершаемых туров. На одну-две недели выезжают по туристским путевкам 48,3% россиян, до 1 мес. – 3,4%, более 1 мес. – менее 1%.

Выездной туризм практически не подвержен влиянию сезонности и отличается равномерностью на протяжении всего года, хотя, конечно, предпочтение отдается летним месяцам и началу осени.

Большое влияние на формирование выездных и въездных туристопотоков имеют длительные экономические, культурные и исторические связи со странами, в прошлом входившими в состав СССР. В 2000 г. 65% выездов из России пришлось на страны СНГ и 46% всех приехавших в Россию были жители СНГ.

В 2001 г. количество прибывших иностранцев в нашу страну было больше, чем в 1988 г. (табл. 1.15). Особенно увеличился поток туристов в Россию из Турции, Китая, Израиля. Некоторое снижение показателей прибытий можно отметить из Швеции и США.

Таблица 1.15

Прибытие иностранцев в СССР и Россию
в 1988–2001 гг., тыс. чел. [3, 30]

Страна	1988	1993	2000	2001	Изменение в 2001 г. к 1988 г., %	Изменение в 2001 г. к 2000 г., %
Великобритания	89,0	96,3	139,8	138,7	155,8	99,2
Германия	858,5	346,3	316,5	415,0	48,3	131,1
Израиль	4,2	30,9	39,8	47,4	1128,6	12,5
Италия	111,6	98,7	98,5	110,8	99,3	112,5
Китай	55,5	751,2	464,2	461,2	831,0	99,4
Нидерланды	24,5	41,4	50,1	51,0	208,2	101,7
Норвегия	19,0	41,5	32,0	39,9	210,0	124,7
Польша	1854,5	246,1	803,6	884,6	47,7	110,0
США	149,5	262,7	212,9	210,1	140,5	98,7
Турция	8,1	57,8	140,2	99,4	1227,2	70,9
Финляндия	699,3	606,2	1260,3	1290,7	184,5	102,4
Франция	86,4	107,7	119,4	107,5	124,4	90,0
Швеция	58,0	68,2	54,1	43,4	74,8	80,2
Япония	57,1	61,5	57,0	70,8	124,0	124,2
Итого	4075,2	2816,5	3788,4	3970,5	97,4	104,8

В 2000 г. Россию посетили 18370,6 тыс. иностранцев. Из них услугами российских туристских фирм воспользовались лишь 2,9%. Это свидетельствует о том, что отечественные фирмы пока не заняли должного места в международном туристском бизнесе и уступают инициативу в организации въездного туризма зарубежным конкурентам [111]. В настоящее время в России наметилась возрастающая тенденция проникновения иностранных туристских фирм на внутренний рынок туристских услуг. И, как правило, иностранные туроператоры осуществляют самостоятельное обслуживание своих туристов в России, не привлекая для приема местных туроператоров.

Для большинства иностранных туристов (72,9%), воспользовавшихся услугами туристских фирм, основной целью поездки в Россию является отдых; большой популярностью у них пользуется также круизный туризм по России (15,8%).

Во многих зарубежных странах работающее население предпочитает разбивать отпуск на несколько частей, поэтому 36,6% иностранцев ограничивают свое посещение России двумя неделями, а 58,4% – одним-тремя днями.

Зимние месяцы года у иностранцев, посещающих Россию с целью отдыха, являются в основном мертвым сезоном (на них приходится лишь 2,7–3,4% обслуженных туристов). Увеличение потока иностранных туристов начинается с марта (4,6%) и достигает своего пика в августе (18,5%), после чего начинает снижаться (с 11,3% в сентябре до 5,3% в ноябре) [111]. Согласно данным Департамента туризма Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации (Минэкономразвития России) из стран дальнего зарубежья в Россию в 2000 г. въехали 7 млн чел., которые в общей сложности израсходовали около 400 млн долл. [85]. Вероятно, данные оценки являются заниженными, так как получается, что в среднем один турист израсходовал за поездку около 60 долл.

Дальнейшее развитие въездного туризма невозможно без активного продвижения национального российского туристского продукта на международном рынке, без формирования за рубежом образа России как страны, благоприятной для туризма. На мировом рынке почти отсутствуют реклама о неповторимости большинства регионов России и продуманные туристские предложения (каталоги) по темам, маршрутам, размещению и т.д., дифференцированные по уровню доходов и различным социальным группам населения. На государственном уровне не организовано ни финансирование, ни новая система продвижения национального туристского продукта через зарубежные представительства по туризму (во Франции на рекламную деятельность выделяется около 57 млн долл., в Австралии – 65 млн долл. [93]). В настоящее время большая часть зарубежных представительств бывшего Госкоминтуриста закрыта.

Подводя итоги, необходимо отметить, что 2001 г. ознаменовался некоторым снижением роста международного туризма в России: в страну въехали 21569,9 тыс. чел., что на 1,8% больше, чем в 2000 г.; въезд из стран дальнего зарубежья уменьшился на 4,5%, из стран СНГ возрос на 5,3%; в сторону уменьшения изменились показатели выезда из России – на 2,4%; сохранился положительный баланс (на 3,6 млн чел. въехало в Россию больше, чем выехало из нее). Разумеется, на формирование данных показателей большое влияние оказала нестабильная ситуация в мире, сложившаяся в 2001 г.

Однако анализ туристского рынка в России позволил сделать вывод о том, что развитие туризма в нашей стране в настоящее время находится лишь на начальной стадии. По сравнению с дру-

гими странами активность российских граждан остается на низком уровне в связи с недостаточной платежеспособностью – лишь 21% населения России совершают путешествия (для сравнения: в Германии и Японии путешествуют 80% населения, в Великобритании – 70%) [93]. При этом услугами туристских фирм по организации своего путешествия пользуются только 5,5% россиян [111].

По данным Госкомстата России за 1999 г., в туристском бизнесе осуществляют свою деятельность 11 340 туристских фирм. Свыше трех четвертей из них являются субъектами малого предпринимательства со средней численностью менее 5 чел. Больше половины туристских фирм (56%) работают полный год, деятельность остальных носит ярко выраженный сезонный характер [111]. Крупных туроператоров с отлаженными технологиями продаж, с представительствами в регионах, филиалами или уполномоченными агентствами, формирующими основу российского рынка, насчитывается всего около 200 [35].

После кризиса 1998 г. конкуренция между туристскими фирмами стала очень жесткой, борьба идет за каждого клиента и агента. Норма прибыли для туроператора составляет 8–12%, хотя компании часто работают по себестоимости. Идет активная конкуренция в качестве обслуживания. Все больше компаний (как туристских, так и авиационных) предлагают как дополнительную услугу бронирование через Интернет.

На основных направлениях массового туризма (Испания, Турция, Объединенные Арабские Эмираты, Египет и др.) рынок практически уже сформирован и поделен. Поэтому туроператор, пытающийся выйти на освоенный рынок, должен привлекать серьезные инвестиции, причем данный проект является рискованным, так как конкуренция будет жесточайшей (например, попытки «Натали тур» выйти на кипрский рынок, а «TEZ tour» – на египетский, через демпинг и использование отлаженных технологий). Также необходимо учитывать большие и рискованные затраты по выкупу авиаперевозок.

Как правило, каждый серьезный туроператор имеет до четырех значительных программ. В остальном же он одновременно работает как агент (если имеет сеть розничной продажи). При этом туристский продукт, за исключением редких случаев, нельзя назвать сильно дифференцированным, а тем более эксклюзивным (кроме необычных, «немассовых» маршрутов, таких, как ЮАР, Австралия, Индонезия, Вьетнам и т.д.).

В своей деятельности туристские фирмы сталкиваются со многими проблемами, основными из которых являются: нестабильность налоговой политики, высокая конкуренция на рынке туристских услуг, недостаточная поддержка со стороны государства, нехватка собственных денежных средств, неплатежеспособность потребителя (табл. 1.16).

Таблица 1.16

Основные проблемы в деятельности туристских фирм, % [47]

Проблема	Число туристских фирм с продолжительностью работы на рынке		
	менее 1 года	от 2 до 5 лет	более 5 лет
Нестабильность налоговой политики	58,5	67,7	70,9
Высокая конкуренция на рынке	61,1	63,5	54,3
Недостаточная поддержка развития туризма со стороны государства	55,0	53,5	64,8
Нехватка собственных денежных средств	51,7	51,1	53,0
Неплатежеспособность потребителей	49,0	48,8	56,3
Несовершенство правовых и нормативных актов, регулирующих туристскую деятельность	41,6	41,5	44,1
Неудовлетворительное состояние инфраструктуры туризма	35,0	33,3	41,7
Дефицит инвестиций	20,0	19,1	21,5
Недостаток квалифицированных кадров	14,0	13,1	12,6
Высокий коммерческий процент	9,0	9,7	6,5
Затруднились ответить	2,6	2,5	1,7

Примечание. Опрос проводился среди 3045 туристских фирм, из которых в Москве находятся 1137, в Санкт-Петербурге – 223 и в Краснодарском крае – 133.

Эти же проблемы выявил и другой опрос, респондентами которого стали 350 сотрудников туристских фирм. Однако он показал, что большинство проблем туристского рынка обусловлено отсутствием культуры корпоративных отношений между турфирмами, использованием недобросовестных приемов в конкурентной борьбе (табл. 1.17).

Таблица 1.17

Основные проблемы туристского рынка России [97]

Проблема	Содержание проблемы	Рейтинг проблемы (от 100% опрошенных), %
Низкий профессионализм	Недостаток практических и теоретических знаний, низкий уровень подготовленности менеджеров туристских компаний	89
Низкое качество российского продукта	Отсутствие культуры обслуживания на российских курортах, не позволяющее эффективно продавать российский туристский продукт	74
Недобросовестность иностранных партнеров	Недобросовестное отношение к российским туроператорам со стороны иностранных партнеров	63
Отсутствие информации о ситуации в регионах России	Отсутствие развитых межрегиональных связей, объективной информации о специфике потребностей в регионах России. Недостаток информации о динамике и особенностях спроса среди различных групп региональных потребителей	62
Низкий уровень культуры корпоративных отношений	Крайне низкий уровень бизнес-коммуникаций между туристскими фирмами, направленных на совместное решение рыночных проблем (сокрытие информации, нечестоплотная конкуренция, демпинг, закрытость, недоброжелательность)	54
Необъективность средств массовой информации	Очевидная ангажированность целого ряда специализированных туристских изданий отдельными операторами. Необъективная и недостоверная информация	45
Отсутствие четкого позиционирования туристских фирм	Постоянная переориентация деятельности туроператоров на различные клиентские сегменты. На рынке нет четко обозначенной позиционной структуры предложения, когда известно, что данная фирма работает только в этом сегменте	36
Недостаточная проработанность нормативной и законодательной базы	Отсутствие адекватной и законодательной базы на федеральном уровне, оптимизирующей взаимоотношения между компаниями на рынке туристских услуг	31

По мнению большинства руководителей туристских фирм (63,3% из 1137 опрошенных фирм), в настоящее время наблюдается тенденция постепенного роста популярности внутреннего туризма. При этом охотнее всего россияне посещают по туристским путевкам Санкт-Петербург (16,1% количества обслуженных туристскими фирмами внутренних туристов), Краснодарский край (15,5%), Москву (10,1%). Для внутреннего туризма характерны в основном краткосрочные туры (1–14 дней) с целью досуга и отдыха (70,8% количества обслуженных туристов). Отдают предпочтение круизам на теплоходах и в автобусах 12%, выезжают на лечение в республиканские курорты и здравницы 6%. Только 11% россиян могут позволить себе более продолжительный организованный отдых (15–28 дней). Пик внутреннего туризма приходится на июль и август (20,6 и 23,1% туристов соответственно) [111].

В настоящее время развитие внутреннего туризма находится в зачаточном состоянии по многим причинам. Во-первых, туристским фирмам нерентабельно показывать Россию россиянам (фирмы работают преимущественно с прибыльными зарубежными турами). Во-вторых, уровень цен на средства размещения достаточно высок при их низкой комфортабельности. В-третьих, население России недостаточно информировано о рекреационных возможностях регионов страны. В-четвертых, у туристских фирм возникают проблемы при работе с организациями санаторно-курортного комплекса и т.д.

Однако развитие внутреннего туризма, как и въездного, невозможно без инвестирования материально-технической базы туризма и прежде всего средств приема и размещения туристов (отметили 58,7% респондентов), реконструкции и строительства автодорог (43,8%), сферы развлечений (41,5%), учреждений культуры и памятников истории (41,3%).

В настоящее время, по данным Госкомстата России, в нашей стране насчитывается 4225 гостиниц, мотелей и общежитий для приезжих на 358 тыс. мест. На одну среднестатистическую российскую гостиницу (включая мотели и общежития гостиничного типа) приходится 40 номеров на 78 мест. По сравнению с 1992 г. общее число этих объектов размещения уменьшилось на 37,9%, а их вместимость – на 26,2%. Из общего числа объектов размещения собственно гостиницы составляют только 3387 [93].

В табл. 1.18 представлены данные о количестве гостиниц и номерном фонде по регионам России.

Таблица 1.18

Характеристики средств размещения по регионам России за 1999 г.

Регион	Количество средств размещения	Единовременная вместимость средств размещения, чел.	Количество номеров
Северный	292	14181	9965
Северо-Западный	107	19765	15660
Центральный	727	107096	60585
Волго-Вятский	167	10683	7414
Центрально-Черноземный	176	11384	7174
Поволжский	429	32649	16110
Северо-Кавказский	564	48557	25809
Уральский	548	33321	18282
Западно-Сибирский	536	34026	16120
Восточно-Сибирский	332	21678	11737
Дальневосточный	329	23094	12325
Калининградская область	18	1597	8525
Итого	4225	358031	202033

Наибольшее число гостиниц расположено в центральной части России, а именно в Москве и Санкт-Петербурге. Оценка хозяйственной деятельности гостиничных предприятий свидетельствует о постепенном выходе отрасли из глубокого кризиса и замедлении темпов снижения загрузки гостиниц. В 1999 г. коэффициент загрузки гостиниц в целом по России составил 0,33, при этом в гостиницах Москвы в среднем он был равен 0,64, что сопоставимо с коэффициентами загрузки по различным регионам мира: Европа – 0,61; Северная Америка – 0,65; Азия и Австралия – 0,70. Уменьшение натурального объема производства гостиничных услуг сочетается с постоянным ростом стоимостного объема производства услуг, прежде всего за счет повышения цен.

Исследования, проведенные экспертно-аналитической группой ЭКСПАНС, показывают, что средний коэффициент износа гостиничной базы (2500 гостиниц туристского класса) одиннадцати исследуемых районов России составляет 69,4% (табл. 1.19). Учитывая этот средний коэффициент, можно полагать, что из 2500 гостиниц в более или менее удовлетворительном состоянии находятся 765 гостиниц, а остальные нуждаются в реконструкции или ремонте.

Таблица 1.19

Состояние материально-технической базы гостиниц туристского класса в ряде районов России [85]

Регион	Области	Общее число гостиниц туристского класса в регионе	Износ гостиничного комплекса, %	Соответствие уровню мировых стандартов, %
Московский регион	Москва и Московская область	340	48	53
Центральный	Белгородская, Владимирская, Ивановская, Калужская, Костромская, Орловская, Рязанская, Смоленская, Тверская, Тульская, Ярославская	169	73	9
Центрально-Черноземный	Белгородская, Воронежская, Курская, Липецкая, Тамбовская	78	79	3
Северный	Архангельская, Вологодская, Мурманская, республики Коми и Карелия	73	86	18
Северо-Западный	Ленинградская, Новгородская, Псковская, Санкт-Петербург (отдельно Калининград)	118	51	41
Южный	Ростовская, Ставропольский и Краснодарский края, республики Северного Кавказа	515	39	48
Поволжский	Архангельская, Волгоградская, Кировская, Нижегородская и Волго-Вятский район, Саратовская, Самарская, Пензенская, Ульяновская, Республика Татарстан	685	74	24
Уральский	Свердловская, Челябинская, Пермская, Оренбургская, Курганская, Республика Башкортостан	180	80	11
Западно-Сибирский	Алтайский край, Кемеровская, Новосибирская, Омская, Томская, Тюменская	218	62	28
Восточно-Сибирский	Красноярский край, Иркутская, Читинская, республики Бурятия и Тыва	54	84	5
Дальневосточный	Магаданская, Камчатская, Сахалинская, Хабаровский и Приморский края, Республика Якутия-Саха	71	87	2
Итого		2501	69	22

В настоящее время лишь 22% гостиниц туристского класса соответствуют мировым стандартам, т.е. могут претендовать на размещение туристов из дальнего зарубежья. При среднем количестве номеров в одной гостинице 250–300 гостиничный фонд, пригодный для нормального размещения туристов, может быть оценен в 42–50 тыс. номеров по исследуемым районам России. В то же время, по оценкам экспертов, только Санкт-Петербургу необходимо 30 тыс. номеров туристского класса. Всего же суммарная общероссийская потребность оценивается в 500–600 тыс. номеров, или около 2 тыс. гостиниц [85].

Согласно классификации, предложенной Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации, на относительно высоком уровне в настоящее время находится гостиничный сектор Москвы и Санкт-Петербурга. К условно высокому уровню относятся города Калининград и Кавказские Минеральные Воды, к среднему – города, образующие Золотое Кольцо, Карелии и Поволжья. Состояние гостиничного комплекса остальных территорий России крайне плохое. В большинстве из них до 30% номеров не имеют удобств, что противоречит современным требованиям к средствам размещения [85]. Эксперты полагают, что в ближайшее время приоритетным направлением развития гостиничной базы в России должно стать строительство гостиниц класса «три звезды» [66].

Таким образом, статистические данные свидетельствуют, что в России начинает складываться сеть организаций, предоставляющих туристские услуги в виде создания и продвижения турпродукта, однако участие туристских фирм пока ограничивается лишь незначительной долей в организации туристских потоков. В настоящее время организации работают в условиях жесткой конкурентной борьбы за клиента, которая в ряде случаев ведется организациями с использованием недобросовестных методов. Особенно острыми проблемами у них являются высокая конкуренция на рынке, отсутствие законодательно проработанной государственной политики поддержки организаций индустрии туризма, высокий моральный и физический износ гостиничного хозяйства. В настоящее время существующие проблемы негативно сказываются на имидже не только отдельных организаций индустрии туризма, но и на имидже страны в целом. Многие руководители организаций сферы туристских услуг понимают необходимость объединения усилий для решения общих проблем туристской отрасли, а также выработки общей ценовой политики по направлениям во избежание демпинга.

1.4. Роль государства в управлении индустрией туризма

При изучении особенностей организации управления индустрией туризма за рубежом можно выделить три модели государственного управления.

Первая модель предполагает отсутствие центральной государственной туристской администрации, все вопросы решаются на местах на основе принципов рыночной «самоорганизации». Правительства отдельных стран принимают такое решение в тех случаях, когда туризм стране вообще не нужен либо когда субъекты туристского рынка сознательно и занимают сильные позиции, т.е. способны решать свои проблемы без государственного участия.

Эта модель управления индустрией туризма используется в США (в 1997 г. в этой стране была ликвидирована государственная структура USTTA, ведавшая туризмом). Руководство страны решилось на это по следующим причинам:

- сокращение расходов федерального бюджета;
- наличие прочных позиций США на международном рынке туризма;
- привлекательность страны для зарубежных туристов;
- присутствие сильных частных компаний в индустрии туризма, способных на мощные самостоятельные рекламные акции в интересах всего национального рынка.

Вторая модель предусматривает наличие сильного и авторитетного министерства, контролирующего деятельность всей отрасли. Для ее реализации требуются определенные условия, а именно большие финансовые вложения средств в индустрию туризма, рекламную и маркетинговую деятельность, инвестирование в туристскую инфраструктуру (египетская государственная туристская администрация только в Италии в 1999 г. потратила на рекламу своей страны около 3 млн долл.).

Организация управления туристской индустрией по этой модели распространена в Турции, Египте, Тунисе и других странах, где туризм является одним из основных источников валютных поступлений.

Третья модель преобладает в европейских государствах и состоит в том, что вопросы развития туристской деятельности страны решаются на уровне какого-либо многоотраслевого министер-

ства. Чаще всего это министерство с «экономическим уклоном». При этом подразделение данного министерства, занимающееся вопросами туризма, осуществляет деятельность в двух направлениях: решает глобальные вопросы государственного регулирования (разработка нормативно-правовой базы, координация деятельности регионов, международное сотрудничество на межгосударственном уровне, обработка статистической информации) и проводит маркетинговую деятельность, участвует в выставках, управляет туристскими представительствами за рубежом. Рассмотрим данную европейскую модель подробнее, так как она наиболее приемлема и близка для России.

Государственная туристская администрация в развитых европейских странах работает во взаимодействии с местными властями и частным бизнесом для привлечения к выполнению государственных задач финансовых средств из частного сектора, нахождения взаимовыгодных форм сотрудничества между органами управления различных уровней. Следствием этой политики является возникновение смешанных по форме собственности (государственно-частных) институтов в области регулирования туристской деятельности.

В качестве примеров использования третьей модели управления туристским сектором рассмотрим четыре страны (Францию, Испанию, Великобританию, Италию), на которые, по данным ВТО, приходится около одной трети мировых туристских прибытий (табл. 1.20).

Во *Франции* туризм на уровне исполнительной власти входит в компетенцию Министерства транспорта и общественных работ, в структуре которого предусмотрены Государственный секретариат по вопросам туризма и Управление туризма. Данные органы курируют вопросы управления и регулирования отрасли, инвестирования и международных отношений в сфере туризма. Кроме того, существует еще целый ряд органов, участвующих в управлении туризмом «с правом совещательного голоса»: Совет по туризму при Министерстве транспорта и общественных работ (консультативный орган), Французское агентство туристского инжиниринга и Национальный наблюдательный совет по туризму (маркетинговые исследования и статистика в туризме), Национальное агентство по отпускным поездкам (социальный туризм), Национальный комитет по процветанию Франции (вопросы экологии и озеленения городов).

Таблица 1.20

Характеристика организации управления в ряде европейских стран

Характеристика	Франция		Испания		Великобритания		Италия	
	Министерство транспорта и общественных работ		Государственный уровень управления		Министерство культуры, зрелищ и спорта		Министерство производственной деятельности	
Название ведомства	Министерство транспорта и общественных работ		Министерство экономики		Министерство культуры, зрелищ и спорта		Министерство производственной деятельности	
Подразделения в министерстве, осуществляющие координацию туристской деятельности	Государственный секретариат по вопросам туризма и Управление туризма		Государственный секретариат, Центральная дирекция по туризму, гостиничная цепь Paradores, Институт Туризма Turisrassa		BTA		Департамент по туризму	
Организация, осуществляющая маркетинговую политику	Maison de la France		Turisrassa		BTA		ENIT	
Финансирование из госбюджета, %	60		100		68		100	
Число стран, в которых имеются представительства	26		21		26		16	
Название органов	Делегаты, подчиняющиеся префектам		Региональный уровень управления Органы местной власти		Tourist Boards в Англии, Шотландии и Уэльсе		Местные органы власти	

На региональном уровне действуют представители центральной исполнительной власти, решающие вопросы развития туристской сферы и подчиняющиеся непосредственно префектам. Деятельность данных представителей направлена на координацию местных и национальных инициатив, так как полномочия местных властей в области туризма достаточно велики.

Продвижением Франции на международном туристском рынке занимается ассоциация *Maison de la France*, возникшая в 1987 г. в результате соглашения о партнерстве между местными администрациями, туристскими фирмами, гостиницами, объектами экскурсионного показа. В настоящее время ассоциация насчитывает 800 членов. В штате *Maison de la France* более 200 сотрудников, 33 его представительств работают в 26 странах мира. Руководящий орган – совет директоров, состоящий из 27 чел. ($1/3$ – чиновники из госаппарата, а $2/3$ – представители частного бизнеса). Организация на 60% финансируется из госбюджета.

В *Испании* вопросами туризма занимается Министерство экономики (через Государственный секретариат по торговле, туризму и малому бизнесу). Кроме Госсекретариата министерству подчиняются: Центральная дирекция по туризму (административные вопросы и общее направление политики); гостиничная цепь *Paradores* (83 гостиницы, размещенные в зданиях, представляющих историко-архивный интерес); два выставочно-конгрессных центра (в Мадриде и Малаге); испанский институт туризма *Turespasa*.

Однако полномочия Министерства экономики ограничены; вопросами лицензирования, сертификации услуг, разработкой стратегии развития туристской индустрии занимаются местные власти. С целью их координации создан Совет по развитию туризма, в состав которого входят представители государственных органов власти разного уровня и представители частного бизнеса. Решения Совета носят рекомендательный характер.

Институт туризма *Turespasa* занимается привлечением иностранных туристов, рекламной деятельностью и продвижением испанских курортов за рубежом. Данная организация имеет широкую сеть информационных офисов в Испании и 29 представительств в 21 стране мира. Институт полностью финансируется из госбюджета.

В *Великобритании* возглавляет сферу туризма Министерство культуры, зрелищ и спорта, которому подчиняется орган, непо-

средственно курирующий туризм, – *British Tourist Authority* (BTA). Эта организация занимается привлечением иностранных туристов в Великобританию и развитием внутреннего туризма, а также консультирует правительство и другие государственные учреждения по вопросам туризма. BTA – институт частного права, наряду с традиционной деятельностью на зарубежных рынках (информация, реклама, участие в выставках) предоставляет платные консалтинговые и маркетинговые услуги, организует выставки и семинары, осуществляет различные проекты с участием иностранного капитала, издает и реализует путеводители, видеофильмы и другую рекламно-информационную продукцию.

Во главе BTA₂ стоит совет директоров из пяти человек и президент. В штате организации насчитывается 300 чел., из которых примерно одна треть работает в Лондоне, а остальные – за рубежом в 26 странах мира. Деятельность BTA финансируется из госбюджета на 68%.

В *Италии* Департамент по туризму подчиняется Министерству производственной деятельности. Основные функции департамента сводятся к координации деятельности региональных туристских администраций, разработке нормативно-правовых отраслевых документов национального характера, исследованиям и обработке статистических данных, а также к международной деятельности (межправительственные соглашения, взаимоотношения с международными организациями и Евросоюзом).

Полномочия местных туристских администраций значительно расширены. Они ведают всеми вопросами лицензирования туристской деятельности, осуществляют классификацию гостиниц, имеют право продвигать свои регионы внутри страны и за рубежом (реклама, участие в выставках и т.п.).

Однако центральная роль в представлении Италии на международном туристском рынке принадлежит Национальному управлению по туризму (ENIT), основными функциями которого являются рекламно-информационная работа, маркетинговые исследования, координация зарубежной деятельности местных туристских администраций. Это управление подчиняется Департаменту по туризму и полностью финансируется из госбюджета. В штате ENIT – 200 чел., в том числе сотрудники 20 представительств в 16 странах.

Для *России* по масштабам международного туризма, федеральному устройству и способу организации туристской отрасли

наиболее приемлема третья модель управления. Однако для эффективного функционирования данной модели целесообразно государственное финансирование отраслей, что продиктовано необходимостью участия государства в формировании и продвижении национального туристского продукта, осуществлении маркетинговых исследований, рекламно-информационной деятельности, организации и проведении международных туристских выставок, конференций, семинаров, формировании базового пакета инвестиционных проектов в области развития туристской инфраструктуры и т.д.

Сложившаяся к настоящему времени система организации управления туристским комплексом отражает происходящий в России процесс перехода от сверхцентрализованной административной системы, базировавшейся на доминировании государственных форм собственности, к хозяйственному механизму, сочетающему различные формы собственности.

Главная задача государства в настоящее время – создание в России современного высокоэффективного и конкурентоспособного туристского комплекса, обеспечивающего широкие возможности для удовлетворения российских и зарубежных потребителей в разнообразных туристских услугах, а также выработка стратегий туристской деятельности, определение направлений развития, оказание содействия развитию организаций индустрии туризма (в том числе путем финансирования перспективных туристских программ), проведение соответствующей экономической политики, заключение соглашений с иностранными государствами с целью создания лучших условий для экономических отношений с ними.

Децентрализация в условиях рыночной экономики предполагает передачу права осуществления туристской деятельности любой организации независимо от формы собственности.

Этот процесс сопровождается созданием различных ассоциаций, союзов и объединений. В настоящее время среди участников туристской деятельности наряду с государственными организациями действуют акционерные предприятия, ассоциации, концерны, консорциумы, создаются совместные предприятия (СП) с участием иностранных партнеров на территории России, осуществляется туристская деятельность российских предприятий за рубежом. В основу их работы положены законодательство по совместному предпринимательству и привлечению иностран-

ного капитала, валютному и таможенному регулированию и другие законодательные акты.

Управление туристским комплексом реализуется в рамках организационной структуры, включающей три уровня: макроэкономический, мезоэкономический и микроэкономический (рис. 1.1).

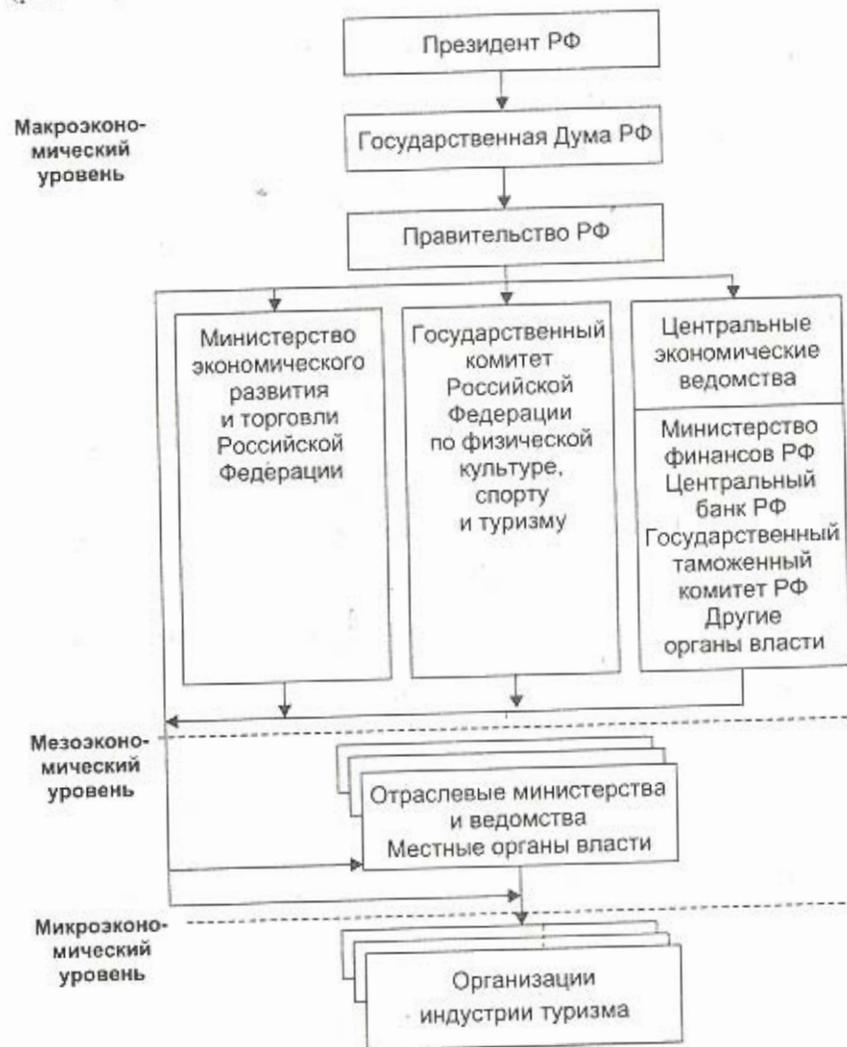


Рис. 1.1. Организация управления индустрией туризма в России

Макроэкономический уровень. Общее руководство туристским комплексом осуществляет Правительство Российской Федерации. В высшем законодательном органе – Государственной Думе РФ создана специальная Комиссия по спорту и туризму с правом законодательной инициативы.

Функции, связанные с контролем за соблюдением государственных интересов в области туристской деятельности, выполняют Государственный комитет Российской Федерации по физической культуре, спорту и туризму (Госкомспорт России), Департамент туризма Минэкономразвития России, Государственный таможенный комитет Российской Федерации (ГТК России) и др.

Госкомспорт России занимается координацией развития отрасли в соответствии с государственной политикой и рассматривает стратегические вопросы развития спортивного и социального туризма в России, сохранения и развития курортного комплекса страны.

Развитием остальных видов туризма занимается Департамент туризма Минэкономразвития России.

К основным функциям данного министерства относятся: участие в разработке предложений по формированию концепции государственной программы развития туризма; выделение приоритетных направлений развития туризма исходя из потребностей различных социально-демографических групп населения; повышение качества обслуживания туристов на основе внедрения программно-целевых методов управления качеством и системы стандартизации; подготовка предложений по совершенствованию структуры материальной базы туризма; участие в пределах своей компетенции в формировании правовых и организационных основ туризма; создание условий для приоритетного развития внутреннего и въездного туризма; взаимодействие с национальными туристскими организациями по вопросам разработки и внедрения нормативов и стандартов туристской деятельности, составления и реализации целевых федеральных программ развития социального туризма, планирования и осуществления международной деятельности в области туризма; осуществление в установленном порядке лицензирования и стандартизации туристских организаций, а также объектов туристской индустрии, сертификации туристского продукта.

Центральные экономические ведомства страны выполняют важные функции, например, Государственный таможенный ко-

митет Российской Федерации осуществляет функции, связанные с контролем за соблюдением государственных интересов в области экономики страны. На последний возложены организация таможенного контроля и издание нормативных актов по таможенным вопросам. Данные вопросы для развития туризма являются немаловажными, так как одной из целей путешествий туристов является шопинг.

Существенную роль в регулировании туристского бизнеса играют Министерство финансов Российской Федерации и Центральный банк Российской Федерации, которые определяют порядок финансирования и кредитования туристской деятельности, издают нормативные документы по этим вопросам.

Либерализация туристской деятельности, увеличение количества организаций, занимающихся туризмом, не означает отказа государства от контроля за осуществлением ими туристской деятельности. Усиление этого контроля направлено прежде всего на своевременное возвращение валютной выручки в Россию.

Для повышения роли организаций в туристской индустрии важно не только предоставить им право выхода на внешний рынок, создав для этого необходимые организационные предпосылки и либерализовав государственное регулирование, но и сформировать механизм, который бы заинтересовывал их в этом, т.е. создать систему стимулирования туристской деятельности – льготного кредитования и налогообложения. В настоящее время из-за ограниченности средств государственного бюджета процессы кредитования, налогообложения и страхования не получили достаточного развития.

Наряду с экономическими рычагами воздействия используются и административные методы правительственного регулирования деятельности туристских организаций для повышения качества работы на рынке. Это прежде всего лицензирование и сертификация туристских организаций.

Лицензия на осуществление международной туристской деятельности является официальным документом, который разрешает осуществлять международную туристскую деятельность на всей территории Российской Федерации в течение установленного срока (пять лет) и определяет условия ее осуществления. Лицензирующий орган вправе приостановить действие лицензии или аннулировать ее в случае предоставления лицензиатом соответствующего заявления, обнаружения недостоверных данных в

документах лицензиата, невыполнения им распоряжений и предписаний государственных органов, нарушения лицензиатом российского законодательства, а также условий действия лицензии.

Во многих странах существуют различия при получении лицензии для фирм туроператоров и турагентов (турагент занимается только перепродажей туров, а не их организацией). В России также введено раздельное лицензирование туроператоров и турагентов, что позволит упорядочить деятельность туристских фирм, их ответственность перед клиентом за свою работу (по данным Госкомстата России, реально на туристском рынке работает не более одной трети компаний, зарегистрированных как туристские фирмы).

В большинстве стран получение туроператорской лицензии сопряжено с выполнением ряда условий, главные из которых – доказательство профессиональной пригодности и предоставление финансовых гарантий. Например, в Бельгии для получения лицензии на турагентскую деятельность требуется доказать наличие первичного капитала в размере 25 тыс. долл., а начинающий туроператор должен располагать 40 тыс. долл. По итальянскому законодательству одно из обязательных условий получения туроператорской лицензии – внесение гарантированного депозита в размере 50–70 тыс. долл. В Турции компанию не регистрируют, если она не предоставит финансовые гарантии на 50 тыс. долл., а в Израиле их размер составляет 110 тыс. долл. [23].

Такие жесткие требования к начинающим туристским компаниям обусловлены довольно высоким уровнем финансовых рисков в туроператорской деятельности. В настоящее время Департамент туризма Минэкономразвития России работает над созданием механизма финансовых гарантий, чтобы оградить российских туристов от произвола недобросовестных фирм. Одновременно с поправками о финансовых гарантиях департамент разрабатывает требования к туристским фирмам для получения лицензии относительно необходимости использования служебного помещения. Ужесточены лицензионные требования к сотрудникам туристских фирм, их численности, образованию, стажу работы. Например, в настоящее время необходимо наличие у турагента (юридического лица) не менее 20% работников, имеющих высшее, среднее специальное или дополнительное образование в области туризма либо стаж работы в туризме не менее трех лет. У туроператора (юридического лица) по штатному расписанию

должно быть не менее 30% сотрудников компании, имеющих профессиональное образование в сфере туризма или стаж работы в отрасли не менее пяти лет.

Сертификация продукции или услуг – это деятельность по подтверждению соответствия продукции или услуг установленным требованиям. Согласно международной практике ответственность за соответствие товаров и услуг требованиям законодательства несет изготовитель, а продавец отвечает за наличие сертификата и знак соответствия у реализуемой им продукции.

Сертификация туристской деятельности проводится по Правилам сертификации туристских услуг и услуг гостиниц, утвержденным Госстандартом России (1994 г.), предусматривающим учет и анализ выполнения обязательных требований, направленных на обеспечение безопасности жизни и здоровья туристов, сохранности имущества туристов, охраны окружающей природной среды, соответствия туристской услуги функциональному назначению, точности и своевременности использования.

Сертификацию осуществляют органы по сертификации, аккредитованные в установленном порядке и зарегистрированные в Госстандарте России, которые анализируют туристские фирмы на соответствие нормативным документам: показатели туристских услуг; условия обслуживания туристов; информационно-рекламные проспекты; туристские путевки; карточки (паспорта) туристского маршрута; туристские ваучеры; договоры с гостиницами, транспортными организациями, страховыми компаниями, партнерами и т.д.; заключения государственных служб надзора (пожарной, санитарно-эпидемиологической, технической и др.).

Сертификат соответствия представляет собой документ, удостоверяющий полномочия туристской организации осуществлять туристскую деятельность, поскольку ее турпродукт произведен на должном уровне, а туристское обслуживание осуществляется в соответствии с системой принятых стандартов. Данный сертификат выдается не более чем на три года.

Мезоэкономический уровень представлен отраслевыми министерствами и ведомствами (например, министерствами здравоохранения, транспорта и др.), а также местными органами власти. Права местных органов власти в области туризма расширяются, что, несомненно, способствует включению многих предприятий и организаций в туристскую деятельность, обеспечивая развитие гостинично-туристского комплекса и увеличение производства туристской продукции.

Функции органов местного самоуправления сводятся к следующему: сотрудничают с территориальными туристскими организациями в планировании и реализации местных программ развития социального туризма, осуществлении региональных и федеральных целевых программ в части, относящейся к данной местности; содействуют превращению местных объектов туризма в центры досуга и культурного обслуживания населения; вовлекают местные организации и хозяйствующие субъекты в расширение форм туристского обслуживания, включая колоритные и этнографические объекты показа; добиваются экономически устойчивого использования местных туристских ресурсов; освобождают в соответствии с законодательством объекты социального туризма от части местных налогов, в том числе налога на имущество, социально-культурную сферу; применяют льготное налогообложение на земельные ресурсы; содействуют восстановлению и сохранению культурного и природного наследия, улучшению и развитию местной инфраструктуры туризма, направленную на эти цели высвобождающихся средств, созданию привлекательного для туристов места.

Микроэкономический уровень организации управления туристского комплекса представлен различными организациями, работающими в индустрии туризма. Однако анализ понятийного аппарата индустрии туризма показал неоднозначность многих понятий и в том числе понятия «индустрия туризма», поэтому авторы по-разному определяют перечень организаций, входящих в индустрию туризма.

Некоторые специалисты [74, 100] выделяют следующие три основные группы организаций: туроператоры, турагенты и контрагенты. Последние – это организации, непосредственно оказывающие услуги по размещению, питанию, транспортные, экскурсионные и другие услуги, входящие в турпакет, – это гостиницы, рестораны, транспортные компании, предприятия культуры, спорта, лечебно-оздоровительные заведения и экскурсионные предприятия и т.д. По данной группировке туристские фирмы выделяются авторами особо, а все остальные многообразные организации входят в группу «контрагенты», что, на наш взгляд, недостаточно верно, так как не учитываются специфика этих организаций и их направленность на туристскую деятельность.

Европейские и отдельные российские специалисты по туризму в своих исследованиях [84] разделяют всю систему организа-

ций, осуществляющих туристскую деятельность на микроуровне, на две части: туристская индустрия и индустрия гостеприимства, каждая из которых включает специфические виды обслуживания. Виды туристского обслуживания, относящиеся к индустрии туризма и индустрии гостеприимства, представлены на рис. 1.2. Данная группировка, на наш взгляд, также имеет отдельные неточности, так как в ней не отражена суть понятия «индустрия туризма» как межотраслевого хозяйственного комплекса национальной экономики.

Туристская индустрия		Индустрия гостеприимства	
Индустрия развлечений	Организации, занимающиеся формированием досуга и развлечений туристов (тематические парки и аттракционы, шоу-бизнес, экскурсионные организации, театральные-концертные, спортивные и др.)	Индустрия услуг	Предприятия, предоставляющие туристам сопутствующие услуги (прокат автомобилей, парикмахерские, салоны красоты, фитнес-залы, прачечные и химчистки и др.)
Туроперейтинг	Организации, выполняющие работы по формированию (созданию или проектированию) туристского продукта, его продвижению на рынок, а также по реализации этих работ	Индустрия размещения	Организации, занимающиеся размещением туристов: гостиницы, кемпинги, туристские лагеря, курорты, молодежные турбазы, пансионаты, виллы и др.
Туристические агентства	Организации, осуществляющие функции розничной продажи единичных туристских услуг и туров потребителю	Индустрия питания	Организации, оказывающие туристам услуги питания во время их отдыха, путешествий и развлечений
Транспорт	Все виды транспортных предприятий, оказывающих туристам услуги перевозки: авиакомпании, автотранспортные предприятия, железнодорожные компании и линии, теплоходные и круизные компании		
Экскурсионно-проводительские организации	Организации, обеспечивающие подготовку, организацию и проведение экскурсионных мероприятий, а также сопровождение туристов во время отдыха и путешествий		

Рис. 1.2. Две основные составляющие индустрии туризма

Этот недостаток можно преодолеть, если все организации, работающие в индустрии туризма, условно разделить на организации непосредственного обслуживания и организации косвенного обслуживания (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Разновидности организаций, осуществляющих туристскую деятельность на микроэкономическом уровне управления

К организациям непосредственного обслуживания относятся предприятия – организаторы туризма, основной задачей которых является обслуживание туристов. К организациям косвенного обслуживания относятся предприятия смежных отраслей хозяйства, науки, культуры, системы образования. Без взаимодействия двух этих составляющих индустрии туризма невозможно создание качественного полноценного туристского продукта, так как он состоит из перевозки, размещения, экскурсионной програм-

мы и питания. Над его производством работают авиационные, морские, железнодорожные, автомобильные компании, а также отели, музейно-экскурсионный сервис, предприятия питания, места массовых развлечений и др.

Все многообразие способов реализации туристских услуг можно свести к двум типам каналов сбыта: прямым и косвенным. Прямые каналы сбыта обеспечивают непосредственную связь туристской организации-производителя (гостиницы, транспортные компании, предприятия питания и т.д.) с потребителем. С этой целью гостиницы и транспортные компании открывают собственные торговые точки, организуют сбыт по каталогам, телефону. В связи с развитием информационных технологий организации осуществляют продажу туристских услуг через глобальные компьютерные системы резервирования, через глобальную компьютерную сеть Интернет и прочие системы бронирования. Согласно данным обзора OAG Business Travel Lifestyle Survey в 1999 г. 21% всех деловых путешественников регулярно использовали Интернет для планирования своих авиаперелетов, что на 7% больше, чем в 1998 г. [119]. В 1999 г. через сеть Интернет деловые путешественники сделали 15% бронирований авиаперелетов и номеров в отелях и 10% бронирований автомобилей.

Однако производители туристских услуг не ограничиваются только прямыми каналами сбыта, так как создание и функционирование собственной сбытовой сети требуют больших финансовых вложений. Другим каналом сбыта туристских услуг является косвенный, т.е. через посредника. Роль посредника между организациями-производителями туристских услуг и потребителем осуществляет туроператор. В функции последнего входят закупка в больших объемах туристских услуг у производителей (гостиниц, транспортных компаний и т.д.), формирование на их основе туристских продуктов и реализация данных турпродуктов либо самостоятельно, либо через посредников-турагентов.

В настоящее время крупные туристские фирмы при осуществлении сбытовой политики используют следующие каналы сбыта своей продукции:

- открытие собственных представительств, агентств в различных районах города или в других городах страны, а также за рубежом;
- заключение франчайзингового соглашения с независимым турагентством (ему предлагаются торговая марка, каталоги, прайс-листы и т.д.);

- подписание агентского соглашения, при котором стороны берут на себя определенные обязательства-ограничения;

- оформление между туристскими фирмами агентского соглашения, не имеющего каких-либо ограничений.

Собственная сбытовая сеть туроператора может состоять из представительств, филиалов, салонов по продажам и т.д., расположенных в одном городе или в нескольких городах России либо за рубежом. Их количество зависит от материальных возможностей туроператора и объема операций, выполняемых им на туристском рынке.

С экономической точки зрения активная сбытовая политика крупных туроператорских фирм через собственные каналы сбыта не всегда оправдана. Продажа своих туров через агентскую сеть позволяет туроператорам:

- увеличивать объемы продаж туристских услуг;

- сокращать расходы на содержание собственного аппарата, аренду помещения, его оснащение и т.д.;

- выходить на новые туристские рынки.

Сотрудничество между турагентом и туроператором выгодно обеим сторонам. Преимущества сотрудничества для турагента состоят в следующем:

- освобождение от деятельности по планированию и разработке условий тура, их согласованию с поставщиками услуг (гостиницы, предприятия питания, транспорта и объекты культурно-зрелищной программы), получение иностранных виз и др.;

- уменьшение доли ответственности перед клиентом;

- расширение сферы деятельности благодаря сотрудничеству с несколькими туроператорами, специализирующимися на разных по содержанию и качеству туристских продуктах;

- обеспечение коммерческой выгоды в результате использования имиджа фирмы-туроператора.

Такое сотрудничество между туроператорами и турагентами позволяет снизить уровень конкуренции между ними и работать на реализацию единых задач. Туроператор (особенно если это крупный туроператор, хорошо зарекомендовавший себя на рынке) тщательно выбирает потенциального партнера-агента, изучает его надежность и деловую активность, заключает с ним агентское соглашение, проводит обучение его сотрудников методам работы, снабжает документацией и рекламно-информационным материалом. Агента подбирают исходя из задач реализации и

особенностей турпродукта по: предметному направлению туров (отдых, бизнес, охота и т.д.); объему прав и обязанностей: определенной территории, группе предприятий; социально-экономическим и иным критериям групп потенциальных туристов; разновидности технологии и методов продаж; виду взаиморасчетов; знанию языка, эрудиции, личной обаятельности и деловитости, опыту работы и имиджу в сфере туризма, честности и порядочности; наличию лицензии на данный вид деятельности.

На рис. 1.3 представлены схемы работы туроператоров по реализации туристского продукта или услуг. Турагентство – специализированное предприятие сферы туризма, занимающееся непосредственной продажей туров различных туроператоров, а также отдельных услуг туристам (транспортные, услуги оформления выездных документов, дисконтных карт, продажа туристской литературы и др.).

Схема «туроператор – турагентство – турист» используется малыми и средними туроператорскими фирмами. Крупные туроператоры привлекают множество посредников для реализации сбытовой деятельности, что требует создания разветвленной дилерской сети. В большинстве случаев крупный туроператор не создает разветвленную дилерскую сеть сам, а поручает эту работу турагентству оптовика. Оповик специализируется на деятельности в определенном регионе, централизованно закупая туры у нескольких отечественных и (или) зарубежных туроператоров. Турагентство-оптовик создает собственные сети мелких дилеров, которые доводят информацию о существующем турпродукте до потребителя.

Однако рыночные исследования показывают, что в настоящее время за рубежом значительная часть продаж совершается не в турагентствах, а агентами вне офисов. Потенциальные туристы под влиянием психологических факторов больше склонны верить друзьям, знакомым или близким, побывавшим в туристической поездке, чем рекламе. В связи с этим возникает необходимость еще одного звена в агентской схеме – агента, работающего непосредственного с клиентами. Агент работает по методу прямой продажи и находит клиента прежде всего из круга своих знакомых и родственников, по рекомендации, на службе, в общественных учреждениях и т.д. Агент работает или в пределах определенной территории, или по социальным группам населения, или по видам предприятий и т.д.

В настоящее время Россия, несмотря на свой высокий туристский потенциал, занимает незначительное место на мировом туристском рынке. На ее долю приходится около 1% мирового туристского потока (на сегодняшний день количество приезжающих в Россию иностранных туристов составляет 6,8 млн чел.).

Основными факторами, сдерживающими развитие въездного туризма в Россию, являются:

- образ России как страны, не привлекательной для туризма, создаваемый зарубежными и отечественными средствами массовой информации;
- отсутствие за рубежом государственной некоммерческой рекламы туристских возможностей страны;
- неблагоприятный для туристских посещений страны визовый режим, заключающийся в завышенной стоимости виз и длительных сроках их выдачи;
- неразвитая туристская инфраструктура, высокий моральный и физический износ существующей материальной базы, малое количество гостиничных средств размещения туристического класса («три звезды»);
- отсутствие благоприятного налогового режима для инвестиций в туристскую инфраструктуру;
- невысокое качество обслуживания, несоответствие цены и качества обслуживания во всех секторах индустрии туризма.

Таким образом, на современном этапе главной целью государственной политики в области туризма в России является создание высокоэффективного и конкурентоспособного туристского комплекса, обеспечивающего широкие возможности для удовлетворения российских и зарубежных потребителей в разнообразных туристских услугах путем развертывания комплексных программ по оказанию помощи организациям индустрии туризма в кадровом и информационном обеспечении. Эти проблемы российские организации индустрии туризма пытаются решить и самостоятельно путем поиска новых методов работы с целью создания конкурентоспособных туристских услуг.



ГЛАВА 2

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА НА ТУРИСТСКОМ РЫНКЕ

2.1. Предпосылки развития теории конкурентных преимуществ в индустрии туризма

В историческом аспекте теория конкурентных преимуществ пришла на смену теориям абсолютных и сравнительных преимуществ. Основы теории международной торговли товарами и услугами были заложены в конце XVIII – начале XIX вв. выдающимися английскими экономистами 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 в 1776 г. 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, 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»[102].

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 Португалии – 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:

1) 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.;

2) памятники истории и архитектуры – пирамиды фараонов в Египте, древний город Пальмира в Сирии, Акрополь в Греции и т.д.;

3) 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. 2.1).

Таблица 2.1

Десять наиболее популярных направлений краткосрочных туров в 2000–2001 гг. [80]

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

Из табл. 2.1 видно, что в 2001 г. десять позиций, занимаемых самыми популярными туристскими центрами, остались практически неизменными. Специалисты утверждают, что после трагедии 11 сентября 2001 г. в Европе сократились продажи туров в Нью-Йорк и Дубай, однако объемы продаж в близлежащие страны возросли. Так, продажа туров в 2001 г. в Париж и Амстердам увеличилась по сравнению с продажей в прошлом году на 25 и 7% соответственно. Туризм в Прагу и итальянские города демонстрирует еще более положительную динамику.

Абсолютное преимущество стран с уникальными туристскими ресурсами может быть усилено инновационной политикой государственных и региональных организаций, что способствует созданию уникальных, привлекательных туристских предложений, которые обеспечивают государству определенную специализацию в международном туризме.

Инновации в индустрии туризма главным образом направлены на формирование нового турпродукта и маркетинговую деятельность, а также на применение новых методов управления и активное использование современных информационных технологий, что существенно влияет на уменьшение цены турпродукта. Для дальнейшего продвижения своей страны на международном туристском рынке государственные и региональные органы данного государства большое внимание уделяют рекламной деятельности. Для примера рассмотрим страны Средиземноморского региона. С точки зрения рекламной активности входящих в этот регион стран его можно охарактеризовать как достаточно стабильный. Однако в структуре предложений по отдельным странам отмечаются существенные изменения (приложение 1). Так, если Франция в 2000 г. в рекламе для российских туристов делала преимущественные акценты на экскурсионных, комбинированных и индивидуальных турах, то в 2001 г. она увеличила объем образной и текстовой информации, посвященной городам, что направлено на более точное позиционирование себя для массового российского туриста. Особо следует обратить внимание на 1,5%-ное увеличение имиджевой рекламы стран региона [106]. Это вполне оправданно, поскольку спектр предложений стран Средиземноморья весьма схож и трудно выделить ту или иную черту, которая могла бы в существенной степени выигрышно представить страну на общем фоне.

«Теорию А. Смита развил Д. Рикардо в книге «Принципы политической экономии и налогового обложения» (1817 г.). Он доказал, что принцип абсолютного преимущества является лишь частным случаем общего правила. В международной торговле 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 государство отказывается от их производства и специализируется на других, более эффективных производствах, закупая при этом в странах с меньшими ресурсами те товары или услуги, от производства которых оно отказалось. Данная теория получила название теории сравнительных преимуществ. С ее помощью объясняется характер двусторонних обменов турипродуктами 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 другие распределены между странами неравномерно. Во-вторых, эффективное производство различных товаров требует различных технологий или комбинации ресурсов. Он обнаружил также, 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 годы 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 Э. Хекшер, – являются необходимым условием ... международной торговли» [33]. Б. Олин солидарен с его позицией: «...неравенство в оснащении факторами производства вызывает необходимость международной торговли...» [Там же].

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.

Множество одних факторов производства делает их более дешевыми по сравнению с другими, недостающими. А так как производство любой туристской услуги требует комбинации факторов, эта услуга, произведенная с использованием более дешевых избыточных факторов, будет относительно дешевле не только на внутреннем рынке страны, но и на внешнем. В результате она будет обладать сравнительными преимуществами. Таким образом, страна экспортирует те туристские услуги, выпуск 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.¹

Несмотря на то, что теория Хекшера–Олина разделяется большинством современных специалистов, она работает не во всех случаях.

Известный американский экономист В. Леонтьев в середине 50-х годов прошлого века предпринял попытку эмпирической проверки основных выводов теории Хекшера–Олина и пришел к парадоксальным выводам. 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. С учетом того, что в пер-

вые 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 т. д.).

Многочисленные попытки объяснить этот парадокс позволили развить и обогатить теорию Хекшера–Олина путем учета дополнительных обстоятельств, влияющих на международную специализацию стран. К таким обстоятельствам относятся следующие.

1. 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».

2. Значительная роль природных ресурсов, которые могут участвовать в производственных процессах, только в ассоциации с большим количеством капитала. В определенной мере этим объясняется, почему экспорт из многих развивающихся стран, богатых природными ресурсами, является капиталоемким, хотя капитал в этих странах и не относится к относительно избыточным факторам производства.

3. 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 [63].

Экономист В.Н. Краснов, также анализируя теорию Хекшера–Олина, указывает на ее недостатки, состоящие в том, что шведские ученые ничего не говорят о характере отношений между производителями товаров и услуг. Он пишет: «Теоретически международная торговля может развиваться до тех пор, пока остается хоть какая-нибудь разница в относительной цене на факторы производства. Отсутствие разницы в ценах на факторы производства означает, что производители экономически равны друг другу. А на базе этого отношения фактического равенства товарный обмен никогда не возникает» [60, с. 68]. Далее в своей книге автор приходит к выводу о несостоятельности данной концепции. На наш взгляд, это мнение является слишком категоричным.

Практика показала, что теория Хекшера–Олина в туризме срабатывает в большинстве случаев. Можно выделить три группы факторов обеспечения сравнительного преимущества страны в международной туристской деятельности: 1) природные ресурсы, историко-культурное наследие; 2) капитал; 3) трудовые ресурсы. Однако специализация международного туризма не означает, что страны с обширными туристскими ресурсами работают исключительно на приеме туристов. Например, многие индустриально развитые страны, такие, как Великобритания, Германия, Канада, США, 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. Последние включают 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 Средиземноморских 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 с точки зрения архитектуры, культуры и истории, 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 по статистическим данным распределения целей путешествий японских туристов (японцев считают одной из самых путешествующих наций в мире). Анализ табл. 2.2 показывает, что большинство японцев предпочитают в процессе путешествия знакомиться с природой, историей и архитектурой посещаемых государств.

Таблица 2.2

Предпочитаемые цели путешествий японских туристов
(множественные ответы), % [78]

Цель путешествий	Количество туристов, выбравших данную цель
Интерес к природе	73,0
Посещение исторических и архитектурных достопримечательностей	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 незнакомой 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

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 туристский сектор. В настоящее время подобная ситуация сложилась в России.

Специалисты экспертно-аналитической группы ЭКСПАНС [85] попытались просчитать туристский потенциал отдельных районов России. С этой целью они для каждого района выделили приоритетные типы и направления туризма, 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 туристами (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, определяющая при условии вложения инвестиций в туристские комплексы района степень востребованности данного района туристами с учетом их комплексных потребностей в туристских продуктах различного типа (табл. 2.3). Данный потенциал российских регионов целесообразно учитывать при строительстве новых объектов размещения и прочих объектов инфраструктуры туристской индустрии.

Анализ табл. 2.3 показал, что усредненный показатель туристского потенциала России составляет 55,8%. Такой высокий показатель демонстрирует, что более половины ландшафтно-географических и климатических ресурсов страны могут быть использованы для развития самых различных туристских направлений с учетом потребностей туристов (для сравнения у Турции туристский потенциал составляет 38,4%, Греции – 35%, Италии – 49%, Франции, Испании и Германии – несколько более 50% [85]). Таким образом, Россия является весьма перспективной страной для развития комплексного туризма. Наиболее привлекательными для массового иностранного и российского туриста в ближайшие три-пять лет при прочих равных условиях по-прежнему останутся южная курортная область, инвестиции в которую оцениваются в объеме, не меньшем 2,5 млрд долл. Большим потенциалом, требующим инвестиций, характеризуются Центральный, Северный и Поволжский регионы, которые за счет комплекса своих особенностей 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 инфра-

Таблица 2.3

Туристский потенциал ряда промышленно-экономических районов России

Регион	Основные туристские объекты и виды отдыха	Потенциал района, %	Условный минимальный объем требуемых инвестиций, млн долл.
Южный	Курорты Черноморского побережья, санатории и дома отдыха Северного Кавказа, горнолыжный и горный туризм	79,2	2580
Центральный	Москва, объекты Подмосковья, старинные города Золотого Кольца, пансионаты и дома отдыха на реках и озерах	73,5	2390
Северный	Озера Карелии, Валаам, Кижы, Соловецкие острова, поморские города, поселки Архангельской области	71,9	2340
Поволжский	Курортные зоны Жигулей, волжские санатории и дома отдыха Самарской и Саратовской областей, круизы по средней и верхней Волге, Каме	60,7	1975
Уральский	Санатории горного и полярного Урала Свердловской и Челябинской областей, лесные и речные пансионаты Республики Башкортостан	56,0	1825
Западно-Сибирский	Горный туризм на Алтае, Телецкое озеро, курорт Белокуриха, пансионаты и дома отдыха на берегах рек, озер и водохранилищ	50,6	1650
Центрально-Черноземный	Пансионаты и дома отдыха Воронежской и Белгородской областей	45,3	1475
Северо-Западный	Старинные города Новгород и Псков, Ладожское, Ильменское и Онежское озера	44,0	1435
Восточно-Сибирский	Горный и экстремальный туризм в Саянах, пансионаты и дома отдыха в Красноярских столбах, на Енисее и Ангаре	40,3	1310
Дальне-восточный	Пансионаты и здравницы на берегу Тихого океана, горный и экзотический туризм на Камчатке, Сахалине, экстремальные маршруты по Уссурийской тайге	36,9	1200
Итого		55,8	20 000

структуры туризма ведет к тому, что иностранные инвестиции направляются прежде всего в наиболее прибыльные: 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. 2.4).

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. Определенные услуги в осуществлении данного вида операций оказывают туристские фирмы.

Таблица 2.4

Количество гостиничных номеров, находящихся в управлении международными гостиничными цепями различных стран мира в 1999 г. [4]

Страна	Количество номеров, тыс.	Доля от общего числа, %
США	3567,0	62,5
Великобритания	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	5698,7	100,0

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 работников (международного уровня) относительно невелик, поэтому, кроме постоянных работников, в ней занято много сезонных рабочих, труд которых в основном малоквалифицирован. Исследования подтверждают, что 80% занятых в туризме составляет неквалифицированная рабочая сила [107]. В странах ЕС каждый третий молодой человек в возрасте от 16 до

21 года в той или иной степени вовлечен в сферу обслуживания туристов и экскурсантов.

Особенностью рынка труда в туристском секторе являются невысокая заработная плата, относительно длинная рабочая неделя со специальным графиком работы (как правило, составляет 40 ч), невысокая роль профсоюзов в организациях индустрии туризма. В некоторых странах, например в Израиле, деятельность в гостинично-туристском бизнесе является низкооплачиваемой и, следовательно, малопrestiжной. Кроме того, для туризма характерна сезонность, поэтому в «высокий» сезон численность 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 занятости в стране [107].

Теория Хекшера–Олина тесно взаимосвязана с концепцией жизненного цикла туристских продуктов или услуг [14, 34, 55, 59]. По этой концепции престиж продукта (услуги), находящегося на разных стадиях жизненного цикла, в течение его жизни изменяется, а производство его перемещается из страны в страну в зависимости от стадии. В своей доктрине Р. Вернон, Ч. Киндельбергер и Л. Уэльс обосновали схему, по которой: 1) на этапе внедрения после выявления потребности в продукте разрабатывается нововведение; 2) затем организуется производство и налаживается сбыт нового продукта внутри страны, а потом начинается экспорт [145].

На стадии внедрения продукта продажа идет медленно, так как не хватает информации о преимуществах продукта для преодоления инертности потребителей. Поэтому производители начинают активную кампанию по продвижению продукта с помощью рекламы, «паблик рилейшнз» и создания эффективной сбытовой сети. На этой стадии предложения продукта сосредоточены в руках немногих организаций, которые занимают монопольное положение на рынке. Цена продукта при этом высока.

Стадия роста сопровождается расширением рынка и относительным увеличением продаж благодаря знакомству клиентов с продуктом и признанием его потребительских качеств. На этой стадии прибыль больше, 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 снижение. Этой стадии присущи высокий уровень повторных покупок и стабильный уровень продаж. В международном плане снижается экспорт продукта из страны и развивается производство в других странах с низкими издержками производства.

На заключительной стадии жизненного цикла производство продукта приходит в упадок. Потребители страны, где впервые был 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 путешествий небольших групп путешественников – первооткрывателей, которые жаждут наслаждения от красот дикой нетронутой природы. В этот период туризм не оказывает влияние на местность и местное население активно контактирует с путешественниками и начинает привлекать их, предлагая им средства размещения. Дальнейший рост количества туристов стимулирует местные власти развивать инфраструктуру, как это происходило, например, на небольших островах Карибского бассейна и в Тихоокеанском регионе [107].

Далее следует стадия развития туристского центра, когда численность туристов интенсивно возрастает, особенно в период «высокого» сезона, и может даже превышать численность местного населения. Контроль за развитием туризма переходит от местной администрации к внешним компаниям, которые большими 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 общая численность прибывающих все еще возрастает и превышает численность

местного населения. Центр туризма становится известным, и в нем создают свои отели крупные транснациональные гостиничные цепи. 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 реанимировать 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 туристских потоков не всегда формируются на основе насыщенности стран факторами производства. В 1961 г. шведский экономист С. Линдер сформулировал теорию подобия стран. Согласно этой 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 высокой 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. численность туристов из Японии в Гонконг сократилась на 42,5% [78].

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 десяти ведущих индустриальных стран, производящих почти половину мирового экспорта, он выдвинул концепцию международной конкурентоспособности наций. Конкурентоспособность страны в международном обмене определяется воздействием и взаимосвязью четырех основных компонентов:

- факторных условий, к которым относятся не только факторы производства, но и повышения производительности труда при нехватке трудовых ресурсов, внедрения ресурсосберегающих технологий при ограниченности земли, естественных богатств;

- условий спроса, т.е. состояния 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;

- состоянием обслуживающих и близких отраслей, их обеспеченностью соответствующим оборудованием, наличием тесных контактов с поставщиками, посредниками и прочими организациями;

- 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 емкости различных рынков. В соответствии с такой 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 обмениваться даже технологически однородными, но дифференцированными туристскими продуктами.

В последние годы в теоретических разработках проблем международной торговли усиливается акцент на необходимость анализа микроэкономики, уровня организаций и предприятий, что определяется значительным ростом объемов и повышением роли международного внутрифирменного обмена [138]. По данным некоторых публикаций [73], на внутрифирменные международные поставки приходится почти 70% всей мировой торговли товарами и услугами, 80–90% продаж лицензий и патентов, не менее 40% вывоза капитала.

2.2. Особенности туристского рынка как рынка услуг

Формирование у туристской 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 [20]. Туристским услугам присущи четыре характеристики, которые отличают услугу от товара: 1) неосвязаемость, 2) неразрывность производства и потребления, 3) изменчивость, 4) неспособность к хранению [9, 70]. Однако туристским услугам наряду со специфическими характеристиками услуг присущи также и отличительные особенности.

1. В связи с сезонными колебаниями спроса у потребителей присутствует так называемый феномен насыщения туристскими услугами. Вследствие этого могут быть выделены достаточно четко выраженные туристские зоны (например, «солнце–море» –

Кипр, Болгария, Турция; «отдых–лечение» – Карловы Вары, Эссентуки; «спорт» – Домбай, Чехия, Югославия, Швейцария и т.д.).

2. Туристский пакет создается 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 общие цели и будут придерживаться их.

3. Покупатель преодолевает расстояние, отделяющее его от туристской услуги и места ее потребления.

4. Туристская услуга зависит 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.

5. При реализации туристских услуг необходим также системный подход к стратегическому развитию дестинаций на основе тенденций в туристском спросе и с учетом существующей конкуренции. Очень важным для развития дестинации являются создание, поддержание и дальнейшее формирование положительного образа, помогающего воздействовать на ожидания потребителей и мотивировать их к путешествию.

6. Значительное влияние на качество туристской услуги оказывают внешние факторы, имеющие форс-мажорный 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. 2.5).

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 фак-

Таблица 2.5

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 Интернете и т.д.); подчеркивать значимость своей услуги; привлекать внимание потребителей к получаемым выгодам от покупки; приглашать какую-нибудь знаменитость для рекламы своей услуги и т.д.
Неразрывность производства и потребления	Оказать услугу можно только тогда, когда появляется клиент. С этой точки зрения производство и потребление услуг 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 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 определяют вероятность повторения услуги
Изменчивость	Качество оказания услуг варьируется и зависит от уровня профессионализма производителя, его компетентности, доброжелательности, вежливости и коммуникативности его 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 его 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 распределять спрос во времени. Введение системы предварительных заказов на услуги

торов: общеэкономических, культурного и общественно-психологического характера, социально-демографических и личностно-поведенческих. Значительное влияние на спрос в сфере туристских услуг оказывают такие изменения в общественной психологии потребления, как информированность, высокий уровень образованности, большая требовательность к комфорту и качеству услуг, индивидуализм, экологизация мышления потребителя, мобильность, физическая и умственная активность на отдыхе, стремление получать от жизни как можно больше впечатлений (рис. 2.1).

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

- 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) и 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 турпродукта потенциальным туристом.

Решение потребителя о покупке турпродукта предполагает оценку и выбор единственного турпродукта 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 подвержено влиянию ряда факторов, оно решает проблемы различного масштаба и сложности, однако имеет устойчивую структуру, включающую следующие стадии [12].

1. Осознание потребности в путешествии и формирование цели поездки.

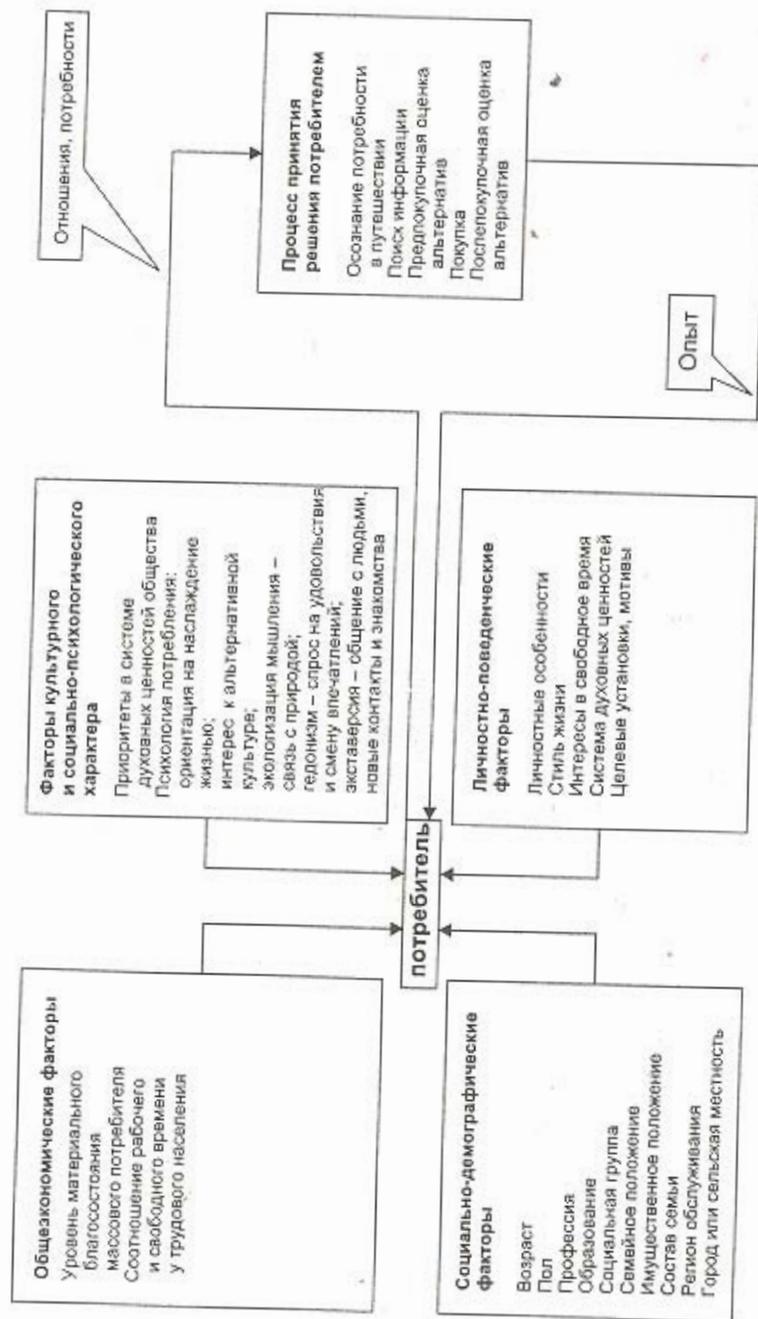


Рис. 2.1. Модель поведения потребителя туристских услуг

2. Поиск информации. Потребитель обращается к источникам: личным (семья, друзья, знакомые), средствам массовой информации и т.д. В результате сбора информации повышается осведомленность об имеющихся на туристском рынке производителях 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 исходя из личных нужд и мотивов.

4. Покупка и потребление. Оценивая варианты, потребитель ранжирует объекты 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. 2.6).

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 туристские организации переориентируются 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 ожидания и конкретно воспринимаемых свойств турпродукта. Ожидания формируются на основе информации, получаемой потребителем от персонала туристской организации, друзей и из других источников. Если характеристики турпродукта завышаются, то у потребителя могут сложиться слишком высокие требования, которые, вероятнее всего, обернутся разочарованием. Чем больше разрыв

Таблица 2.6

Приоритеты выбора потребителями туристских фирм при осуществлении покупки, % [53]

Приоритеты выбора	Количество туристов, отдавших предпочтение туристской фирме 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 Интернете	3,4
Хороший офис	2,5
Удобное месторасположение	2,5
Другое	5,9

между ожидаемыми и действительными свойствами турпродукта, тем острее неудовлетворенность клиента. Степень удовлетворенности клиента отражается на росте чувства доверия клиента к конкретной туристской организации, формированию круга постоянных клиентов организации и позитивно влияет на создание положительного имиджа этой организации.

В основе выбора туристом той или иной туристской услуги лежит его 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 [123]. На рис. 2.2 приведена модель мотивации потребителя.

Мотивы человека в определенной степени формируют его поведение в качестве покупателя и потребителя товаров и услуг, особенно в туристской индустрии. Не существует такой услуги, которая может быть реализована на рынке, если она не произведена в со-

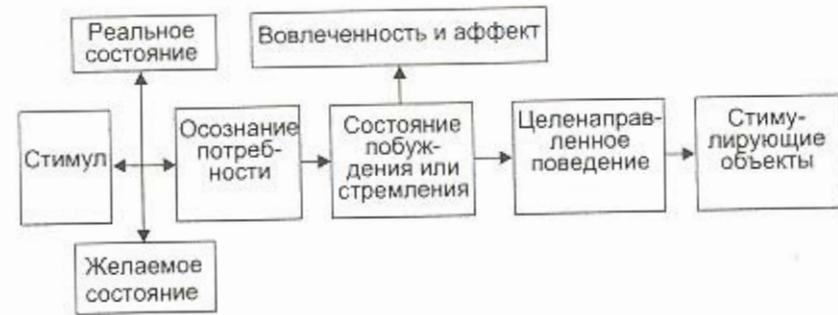


Рис. 2.2. Модель мотивации потребителя [140]

ответствии 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 туристской организации, 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 и 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 туристской организации-продавца.

Характеристика основных сегментов туристского спроса

Критерии	Сегменты спроса
Географические критерии	
Страна пребывания туриста	Въездной туризм Выездной туризм Внутренний туризм
Географическое расположение места отдыха	Климатические зоны Флора и фауна стран
Географическая цель тура	Туризм по странам Туризм по регионам Туризм по отдельным туристским центрам
Социально-демографические критерии	
Возраст	Молодежный туризм Туризм «сеньоров» Детский туризм Туризм по возрастным группам
Пол	Женский туризм Смешанный туризм
Профессия туриста	Сегменты по профессиональному признаку: специальные туры для работников различных отраслей экономики, политики, общественной жизни
Социальный статус и уровень образования туриста	Руководящий состав Служащие среднего уровня («белые воротнички») Рабочие и т.д.
Постоянное местожительство туриста	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 Инклюзив-туры

Точных правил сегментации не существует – каждая туристская организация в зависимости от производимых туристских услуг и иных обстоятельств вырабатывает собственную стратегию. Однако этим организациям важно при выделении сегментов 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 особенности, присущие индустрии туризма.

1. В роли непосредственного потребителя услуг и покупателя (заказчика) нередко выступают разные лица (например, бронирование номеров для своих сотрудников компанией).

2. Решение о приобретении туристских услуг может меняться в зависимости от цели путешествия, наличия свободного времени, продолжительности и частоты отдыха.

3. Общий интерес групповых путешествий в ряде случаев отличается от потребностей и желаний каждого индивидуума (члена группы).

4. 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 [10, 16, 53, 99] выделяют три основные группы критериев (географические, социально-демографические и психолого-поведенческие), на основе которых туристские организации проводят сегментирование потребителей. Возможные критерии сегментации потребителей приведены в табл. 2.7.

Несмотря на достаточно подробно представленное сегментирование, безусловно, оно 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.

Критерии	Сегменты спроса
Психолого-поведенческие критерии	
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, круг и т.д.)
Сезонность	«Высокий» сезон «Низкий» сезон
Организация поездки	Самостоятельно Через туристскую фирму
Форма поездки	Групповая Индивидуальная
Используемые транспортные средства	Авто-, авиа- и велотуризм, автобусный, морской и речной круизный и другие виды туризма
Используемые средства размещения	Гостиницы Мотели Частные дома и квартиры Другие виды размещения
Продолжительность поездки	Длительные Средней продолжительности Кратковременные
Удаленность путешествия	Различные критерии сегментирования (например, в культурном отношении близкие к месту постоянного жительства или новые, не освоенные туристами районы)
Отношения с местным населением страны пребывания	Избегают влияния другой культуры Необходимость общения с местным населением
Требовательность к комфорту	Требовательны Нетребовательны
Тип отдыха	Активный Пассивный
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)

Сегментирование туристского спроса имеет тенденцию к бесконечности, что обуславливают такие факторы, как усложнение структуры потребностей человека, а также растущее значение отдыха и туризма в жизни общества. В настоящее время в мире насчитывается свыше 300 видов и подвидов путешествий, которые постоянно дополняются 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 учитывать более точно различные запросы и мотивы потребителей при создании ценовой 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. 2.8).

Таблица 2.8

Круг интересов российских туристов при выборе отдыха за рубежом, % [95]

Круг интересов	Временной интервал (лето)			
	1995	1996	1998	2000
География, климат, природные условия	56,0	72,0	60,0	81,0
Комфорт, национальная кухня, экзотика	48,0	58,7	86,7	93,3
Имидж (репутация) страны пребывания	71,4	61,7	64,0	91,4
Общение в стране пребывания	43,2	50,4	50,4	67,2
Культура страны и получение новых знаний	13,3	18,7	40,0	69,3
Комплексный интерес	39,4	45,9	53,4	74,2

Анализ табл. 2.8 позволил выявить, что с 1995 по 2000 г. 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 турпродукта (93,3% опрошенных туристов предпочитают комфортабельные условия отдыха).

Таким образом, понимание туристских мотивов позволяет обеспечивать соответствие спроса и предложения и, как результат, повышение конкурентоспособности организации 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 [53] следующим образом классифицируют мотивационные исходы.

1. Единый, преобладающий и четко 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.

2. 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).

3. Главный мотивационный исход и несколько четких 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 достигнуть путем разработки туристской услуги с учетом индивидуальных особенностей потребителей, а также удовлетворения их ключевых потребностей. Однако в настоящее время для организаций индустрии туризма,

чтобы сохранить потребителей (создать круг лояльных клиентов), очень важно удовлетворение туриста от поездки. Потребитель удовлетворен, если его ожидания оправдались, т. е. воспринимаемое исполнение туристской услуги соответствует тому, что он ожидал получить.

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. Это невозможно без учета туристскими организациями психологических препятствий, возникающих у путешественников как на сознательном, так и подсознательном уровне от предстоящей поездки.

Специалисты [117] выделяют шесть групп барьеров, каждая из которых характеризует психологические препятствия, возникающие у туристов (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Опасения российских туристов при поездках на отдых в зарубежные страны, % [95]

Пол и возраст туристов	Типы барьеров						Общий уровень комплексных опасений
	физический	психоэмоциональный	психологический	коммуникативный	экономический	культурный	
Мужчины в возрасте, лет:							
28–35	7,6	4,0	10,0	16,0	25,0	16,0	13,1
36–42	21,4	16,0	20,0	33,0	4,0	25,0	19,9
43–49	50,9	20,0	42,0	51,3	9,0	26,7	33,3
Женщины в возрасте, лет:							
28–35	22,3	9,8	28,0	40,0	36,0	35,0	28,5
36–42	50,0	28,8	20,0	36,0	16,0	10,0	26,8
43–49	81,4	42,0	26,7	47,7	49,0	26,7	45,6

1. Физический барьер характеризуется опасениями, связанными с климатической адаптацией, плохим самочувствием, непереносимостью метеоусловий и болезнью длительных перемещений.

2. Психо-эмоциональный 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.

3. Психологический барьер формируется на основе негативной информации, полученной из официальных источников и средств массовой информации, а также нелицензированных отзывов людей, побывавших в стране.

4. Коммуникативный барьер возникает из-за незнания языка, неумения пользоваться местными средствами передвижения и боязни неблагоприятной криминогенной обстановки в стране пребывания.

5. Экономический барьер характеризуется опасениями в связи с предстоящими финансовыми затратами, возможной нехваткой денег в поездке, дороговизной или элементарным обманом.

6. Культурный барьер формируется из-за незнания или непонимания национально-культурных особенностей страны пребывания.

Из анализа табл. 2.9 видно, 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 из исследуемой группы туристов опасений у мужчин в возрасте 28–35 лет.

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

Р.Д. Льюис выделяет два важных показателя, непосредственно связанных с проблемой воздействия данных барьеров на психологию туриста в стране пребывания: с одной стороны, это – продолжительность пребывания в стране, а с другой – степень эмоционального воздействия от пребывания в чужой стране [67]. Взаимодействие этих показателей и определяет некоторым образом 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 вследствие попытки приспособиться к новой и непривычной культуре;
- возникновение чувства растерянности и неуверенности из-за временной оторванности от друзей и близких;
- появление 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 специальными проблемами);
- 4) некоторая автономия (однако с меньшей чувствительностью по сравнению со второй стадией);
- 5) ровное отношение к чужой культуре (но сохранение осознанности в различии культур).

Эти пять стадий восприятия туристом чужой культуры можно представить в виде гиперболы (от состояния восхищения к депрессии – пику 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, при формировании маршрута необходимо учитывать: как и почему именно данный маршрут выбрал турист (для отдыха от надоевших повседневных забот, для знакомства с новыми интересными людьми); психическое и физическое состояние человека до по-

ездки, 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. Также на психическое состояние туриста оказывают влияние его контакты с местными жителями. К основным барьерам 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, влияющей на язык и языковое общение;

- нормы поведения. Правила общественного поведения часто различаются в каждой стране, а с ними-то в первую очередь и сталкивается турист. И поскольку он впервые с ними знакомится, турист 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 ценностных категориях.

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

Национальный признак. Отмечается, что разница в культурах национальностей обратно пропорциональна приспособляемости к новой культуре. Так, туризм между странами Северной Америки и Западной Европы практически безболезнен с точки зрения воздействия на психическое состояние прибывшего иностранца, тогда как туристы из стран Дальнего Востока уже менее приспособлены, а из 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 меньше 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 жестикация.

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 путешествий становятся существенными в борьбе за клиента и приводят к дальнейшей диверсификации туризма и персонализации 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 всемерно используют маркетинговые технологии воздействия на этот процесс.

2.3. Связь маркетинга в индустрии туризма со стратегиями формирования конкурентных преимуществ

В мировой практике понятие маркетинга явилось результатом многолетней эволюции взглядов промышленников на свою деятельность и рынок, а также следствием научно-технической революции, обеспечивающей, с одной стороны, большое разнообразие товаров, а с другой – исключительно высокие темпы их обновления.

Периодизация подходов к концепции маркетинга

Период	Название концепции организации	Характеристика туристского рынка
50-е годы	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
60-е годы	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 70-х годов	Рыночная ориентация	Переход от рынка производителей к рынку потребителей. Перевес предложения. Начало ориентации туристских организаций на рынок – активизация значимости маркетинга. Усиление конкуренции между туроператорами и авиакомпаниями. Рыночная ориентация сводится к инструментам, стимулирующим сбыт (реклама и мероприятия по сбыту). Рыночная концепция – «что производишь, то и продавай»
Середина 70-х – начало 80-х годов	Та же	Ориентация на рынок начинается с момента создания нового турпродукта, так как решающими для успеха на рынке являются 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, опирающиеся на исследования рынка, продукта, покупателей, использование комплексных методов формирования спроса и стимулирования сбыта, ориентация на товары «рыночной новизны», удовлетворяющие требованиям общества и окружающей среды

Туристские организации обращаются к маркетингу 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 маркетинговых 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. Некоторыми российскими и зарубежными исследователями [8, 41, 99] выделена следующая периодизация подходов к концепции маркетинга (табл. 2.10).

На современном этапе политика маркетингового управления туристской организацией пережила этап простого стимулирования сбыта продукции за счет использования всевозможных методов рекламы. Основными целями маркетинговой политики сегодня большинство передовых организаций называет комплексные методы формирования спроса и стимулирования сбыта, ориентацию на целевых потребителей и создание положительного имиджа предлагаемых услуг и образа всей организации за счет системы качества, введения инноваций и гибкой целевой политики.

Современная комплексная концепция маркетинга включает следующие элементы:

- изучение и прогнозирование рынка (поставщиков, клиентов, посредников, широкой общественности и конкурентов);
- постановку целей и задач;
- разработку стратегии и тактики;
- формирование спроса и стимулирование сбыта;
- анализ и контроль.

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

- 1) персонал, так как он является главным ресурсом роста и процветания в сфере услуг;
- 2) процесс осуществления продажи, обслуживания (например, время регистрации гостя в гостинице);
- 3) окружение (интерьер), создающее определенное настроение у потребителя и способствующее привлечению клиентов.

Различные определения понятия «маркетинг услуг» в трудах ученых

Определение маркетинга услуг	Сущностные признаки определения	Автор определения и источник
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 [58, с. 30]
Комплексная, программная деятельность на рынке услуг, интегрирующая в себе процесс создания и производства товара-услуги, а также доведения его до потребителя на основе изучения потенциального и реального спроса потребителей и конкретных рыночных условий	Двухединая цель – максимизировать прибыль предприятия, производящего и оказывающего услуги, и удовлетворить спрос потребителей. Особенность – нацеленность на удовлетворение социальных потребностей	Е.В. Песоцкая [87, с. 25]
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 [103, с. 264]
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. Фатхутдинов [114, с. 609]
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 [115, с. 99]
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 [131, с. 76]

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

Во-первых, услуга не существует до ее представления, т.е. продукт создается в процессе предоставления услуги. Это делает невозможным сравнение туристских услуг 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 сравнение выгод, ожидаемых и полученных.

Во-вторых, 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 осознанности услуг, снижения покупательского риска и неопределенности – это лицензии, сертификаты, рекомендации.

Несмотря на то, что в экономике отдельных стран сектор услуг стал превалировать еще в 1940-е годы, 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 годы.

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: физический товар – это «...предмет, устройство или вещь, в то время как услуга является действием, исполнением или усилием» [59].

Эту точку зрения разделяет Ф. Котлер, предложивший определять услугу как «...любое действие или исполнение, которое одна сторона может предложить другой и которое в основном неосвязаемо и не приводит к завладению чем-либо» [58, с. 455].

Анализируя различные подходы к самому понятию «услуги как товар», 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. 2.11).

Становление рынка туристских услуг, необходимость развития гостинично-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 руководителей 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. Оллье, исходя из определения туриста, данного Всемирной торговой организацией, сформулировали 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 возможностей наиболее полного удовлетворения потребностей людей с точки зрения психологических и социальных факторов, а также 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 (развлечения, отпуск, здоровье, обучение, религия и спорт), либо другими мотивами,

которые нередко имеются у предпринимательских групп, семей, различных миссий и союзов» [41].

Более глобальное содержание понятия туристского маркетинга было сделано 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» [Там же].

Общее в этих двух определениях маркетинга в индустрии туризма то, что он представляется как способ управления деятельностью организации, который устраивает и потребителей, и тех, кто производит и предлагает туристские услуги. Конечные цели деятельности организаций индустрии туризма могут быть различные: привлечение в регион большего количества туристов, завоевание доли рынка, увеличение прибыли и т.д. Однако достижение этих целей в рыночных условиях конкуренции невозможно без маркетинговой деятельности, которая представляет собой способ ведения бизнеса, сфокусированный на клиента. 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 туристскую организацию и ее услуги (так как эта организация продает клиенту нечто, не имеющее конкретной материальной формы, обещание сделать что-то, имеющее ценность для клиента). Гарвардский профессор 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 [58].

Маркетинговая концепция исходит из потребностей рынка и желаний покупателей, на которые ориентируется туристская организация. Во-первых, эта концепция отталкивается от уже суще-

ствующего и полностью сформированного рынка, фокусируясь на нуждах конкретных потребителей. Во-вторых, эта маркетинговая деятельность должна координироваться через соответствующие организации. В-третьих, маркетинговая деятельность должна быть направлена на достижение целей этих организаций.

В той или иной степени маркетингом занимаются 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 из них находится 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 выделяются [64]:

- снижение объемов продаж (компании начинают исследование потребительских предпочтений);
- медленный рост объемов продаж (организации ищут новые рыночные возможности и ведут поиск еще не освоенных 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 любого предприятия, в том числе и организаций туристской индустрии без применения основных принципов и методов маркетинга, которые вытекают из особенностей туристского маркетинга. К этим особенностям относятся:

1. Управление спросом, а не его стимулирование. Стимулирование спроса не является первостепенной задачей, как в других отраслях. 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.

2. Достоверность и полнота информации о турпродукте.

3. Особое внимание к вопросам защиты прав клиента – потребителя турпродукта.

4. Целесообразность диверсификации туристских услуг и усиление внимания к маркетинговым мероприятиям в межсезонье для уменьшения зависимости туристских организаций от сезонности.

5. Учет в маркетинговой деятельности не только материальных аспектов, но и психологии, духовно-эмоционального состояния и особенностей потребителей.

6. Необходимость координации маркетинговых мероприятий, осуществляемых всеми организациями – участниками производства туристских услуг.

Таким образом, основные принципы туристского маркетинга заключаются в следующем:

- нацеленность на достижение конечного практического результата туристской деятельности. Эффективная реализация туристских услуг на рынке и овладение определенной долей данного рынка;

- направленность туристской организации не на сиюминутный, а на долговременный результат маркетинговой работы. Это требует особого внимания к прогнозным исследованиям, разработки на основе их результатов новых туристских услуг, обеспечивающих высокоприбыльную деятельность компании;

- применение в единстве и взаимосвязи 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. Все эти функции тесно взаимосвязаны, и поэтому нельзя ни одну из них исключить из системы, не нарушив ее целостности.

Изучение рынка и прогноз его развития предусматривают 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 основе глубокого анализа рынка, потребительского спроса и их прогнозирования на перспективу туристская организа-

ция формулирует 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 взаимосвязку, то к краткосрочным 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 т. д.

Формирование спроса и стимулирование сбыта связаны с практической деятельностью туристской организации (создание и использование сбытовой сети, ценовой политики, рекламы, стимулирование сбыта, применение «паблик рилейшнз» и т. д.) и являются той стадией, где на практике проверяется правильность выбранной стратегии и материализуются поставленные цели и задачи. Данная функция важна для организации, так как в своей деятельности она должна активно противодействовать давлению конкурентов, используя мероприятия по формированию спроса и стимулированию сбыта, для успешной реализации произведенного турпродукта. С помощью высокого качества турпродукта организация может достигнуть максимальной удовлетворенности клиентов, сформировать постоянную клиентуру, создать позитивный имидж туристской организации.

Наконец, анализ и контроль – необходимая мера в любой деятельности, позволяющая 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 непосредственных производственных обязанностей. Поэтому руководитель 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 этих направлений маркетинговой деятельности важно само по себе, но взятые в совокупности и взаимосвязке, они обеспечивают необходимые условия для завоевания рынка, успешной деятельности организации в индустрии туризма, помогают разрабатывать и предлагать потребителям разнообразные 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 ее работы и предусматривает два направления активности [77]:

- 1) стратегический маркетинг (постоянный анализ потребностей, разработка эффективных 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 краткосрочным 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 одновременной минимизации издержек. Цель достижения определенного объема продаж трансформируется в производственную программу и программу продаж. Следовательно, 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 туристская услуга, 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.

Рентабельный операционный маркетинг не может существовать без стратегического маркетинга. Роль стратегического маркетинга заключается в прослеживании тенденций развития определенного рынка и выявлении различных существующих или потенциальных рынков либо 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 покупателей лучше, чем конкуренты.

Фирма будет конкурентоспособной до тех пор, пока удерживает конкурентное преимущество, или благодаря большей производительности, обеспечивающей ей преимущество по издержкам либо благодаря особым качествам, отличающим ее от конкурентов.

Конкурентные преимущества туристской организации – это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет организация, а также стратегически важные для данной организации сферы бизнеса, которые позволяют ей побеждать в конкурентной борьбе [70]. Конкурентные преимущества представляют собой высокую компетентность организации в индустрии туризма, которая дает ей наилучшие возможности преодолеть конкуренцию, привлечь потребителей и сохранять их приверженность к ее услугам и торговой марке.

В основе конкурентных преимуществ лежат осязаемые и неосязаемые ресурсы (рис. 2.3). 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);
- неосязаемые человеческие ресурсы (квалификация персонала, опыт, компетенция, организационная культура, управленческая команда).



Рис. 2.3. 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. 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 преодолеть конкуренцию и привлечь потребителей [71]. 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 высокой репутации; квалификационного 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 большей 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 основе следующих критериев: а) основная сильная сторона; б) менее значительная сильная сторона; в) нейтральный фактор; г) незначительная слабая сторона; д) основная слабая сторона. С другой стороны, требуется отслеживать основные факторы макросреды организации (демографические, экономические, технологические, политические, природные, культурные), а также значимые моменты микросреды (потребители, конкуренты, поставщики, посредники, широкая общественность), которые влияют на возможность получения прибыли (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Определение конкурентных преимуществ организаций индустрии туризма

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

1. 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 последних должны равняться или превосходить сроки внедрения аналогичных инноваций у конкурентов.

2. Глобализация бизнеса вынуждает компании учитывать национальные и международные интересы.

3. Страна и территория рассматриваются организациями не только как место, где компания осуществляет свою деятельность, но и 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 туристской организации по достижению конкурентных преимуществ [88, 91, 116]. Наиболее общими из них являются:

- Стратегия лидирующих позиций по издержкам – стремление организации к минимальным расходам при производстве и распределении туристских услуг, чтобы установить более низкие цены и расширить свою долю рынка.
- Стратегия дифференциации – нацеленность на завоевание компанией первенства по уровню сервиса, качеству продукции, технологии обслуживания и т.п. Эта стратегия направлена на предоставление потребителям особых уникальных услуг, являющихся модификацией стандартных.
- 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 раннего выхода на рынок означает, что организация первой предлагает на рынке оригинальную туристскую услугу.

• Стратегия синергизма – получение конкурентных преимуществ за счет соединения нескольких компаний с целью совместного использования ресурсов, совместного опыта, маркетинговых разработок, управленческого опыта и т.д. Данная стратегия лежит в основе создания различных союзов, альянсов и прочих объединений.

На практике обычно довольно сложно выделить или четко классифицировать стратегию, которую использует та или иная организация индустрии туризма. Однако исходя из российских реалий организациям гостинично-туристского комплекса целесообразно руководствоваться в своей деятельности такими стратегиями, как дифференциация и синергизм.



ГЛАВА 3

НОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ И ОТНОШЕНИЯ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

3.1. Влияние факторов глобализации на организационные формы управления в индустрии туризма

В настоящее время для международного туристского рынка характерна жесткая конкурентная борьба 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 туристские компании 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 можно с помощью стратегии 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 [14]. Синергетическая теория, окончательно сформулированная в работе М. Бредли, А. Десаи и Е.М. Кима в 1983 г. [130], не утратила актуальности до сегодняш-

них 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 этой стратегии заключается в том, что она помогает получить большую рентабельность производства при взаимосвязи организаций, чем в ситуации, когда они управляются раздельно. Однако И. Ансофф [14] 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 годов. 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 характерны [14]:

- 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.

Изучение литературы показало, что среди ученых и специалистов по менеджменту нет единства взглядов на сущность глобальных объединений, их достоинства, недостатки и перспективы [42, 72, 91]. 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 в Нидерландах
ГО – единое, целостное образование, в котором предпочтение не отдается какой-либо одной стране. Это корпорация без родины	Ш. Уэйлинг – основатель и директор корпорации по исследованию материалов, филиала фирмы «Сони Инк» в 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. Гоулл – 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 Камингтон»
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 новейшими требованиями. Фирмы, добившиеся международного успеха, не остаются пассивными наблюдателями в процессе создания конкурентных преимуществ: они втянуты в бесконечный процесс поиска новых преимуществ и в борьбу с конкурентами с целью их удержания	М. Портер – профессор Гарвардского университета

Глобализация бизнеса в рамках туристской организации способствует формированию сильных конкурентных позиций по сравнению с организациями-конкурентами. Конкурентные преимущества организации зависят от возможности использования многих факторов: доступ к дешевым ресурсам; национальное стимулирование инвестиций; преодоление торговых барьеров; доступ к стратегически важным рынкам сбыта и т.д. Теория конкурентного преимущества утверждает: организация получит преимущества перед конкурентами при выпуске той продукции, при производстве которой интенсивно используются факторы производства, имеющиеся в относительном изобилии внутри страны [71].

Глобальные туристские объединения образуются путем слияний, приобретений и поглощений туристских организаций. Во многих европейских странах (Великобритания, Германия, Испания, Франция) 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 немецкий концерн Preussag, владеющий ведущей туристской группой TUI Group. Этот концерн является бесспорным лидером в туризме как в Германии, так и в Европе. Его дочернее туристское предприятие TUI Group приносит более половины годового оборота группы. Ожидается, что к 2002 г. этот показатель составит 80%. В 2000 г. общий оборот деятельности Preussag составил 21,8 млрд евро (из них 10,6 млрд евро приходилось на туризм). В том же году он приобрел 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 нем. марок. Эта компания купила французскую фирму Navas Voyages. Preussag приобрел также пакет акций крупнейшей французской сети Nouvelles Frontieres, а компания C & N Touristic для того, чтобы иметь влияние на английском рынке, приобрела лидирующую в Великобритании 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 др.

Крупный британский туроператор First Choice (его суммарный оборот в 2000 г. составил 1,88 млрд фунтов стерлингов) 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, и Bosphorus – в Бельгии [51].

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 (политическая и социально-экономическая стабильность, состояние и перспективы развития экономики в целом и интересующих инвестора отраслей, отношение к иностранным инвестициям, хозяйственное и налоговое законодательство и т.д.).

Поставленные туристской организацией цели и учет факторов, характеризующих эту организацию, экономику и политику принимающей страны, позволяют ей 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 [90, 91]:

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

Каждая из этих форм требует для их осуществления определенных условий и имеет свои достоинства и недостатки.

Сравнение организационных форм деятельности туристских организаций

Глобальные объединения и стратегические альянсы	Только глобальные объединения	Только стратегические альянсы
1. Возможность построения законченных технологических цепочек	1. Вероятность распада и «огрбления» мелких и средних фирм более крупными, входящими в объединение	1. Распределение риска, связанного с разработкой и использованием новейшей технологии
2. Рациональная организация маркетинговых и научно-технических производств		2. Возможность преодоления антимонопольного законодательства и препятствий по поводу национальной принадлежности
3. Диверсификация производства для снижения риска		3. Сохранение формальной независимости компаний, входящих в альянсы, что позволит рассчитывать на поддержку правительства и населения страны, которое всегда с большим доверием относится к деятельности национальных компаний
4. Финансовая поддержка предприятий, ведущих разработку и освоение новой туристской продукции или выходящих на новый рынок сбыта		
5. Снижение издержек производства		
6. Укрепление конкурентных позиций на рынке данного вида турпродукта		
7. Возможность более легкого обхода трудностей политического и административного характера		

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.

Специалисты считают, что создание глобального объединения и управление им – сложный процесс, требующий немало времени и ресурсов. Поэтому многие компании за рубежом обращаются к другой форме организации международного сотрудничества – стратегическим альянсам (табл. 3.2).

Анализ таблицы позволяет 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; используют для осуществления координации международной деятельности менее сложно управляемые организационные структуры.

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 непродолжительности 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 автономным, 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 во ущерб другим благодаря участию в стратегических союзах. Слабые партнеры пользуются союзами, чтобы преодолеть технологическое отставание, а сильные – для нейтрализации более слабых, препятствуя их превращению в конкурентов.

Кроме того, для процессов становления новых организационных форм (глобальных объединений и стратегических альянсов) в индустрии туризма характерны следующие тенденции.

1. Проникновение предприятий транспорта в сферу деятельности туристских фирм. Так, авиакомпания Air France основала туристскую фирму SOTA, 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».

2. Создание многопрофильных отраслевых концернов, что 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 устремляются 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 универмагах.

3. Приобретение туристскими предприятиями собственных средств размещения. Так, французская туркомпания Club Mediterranee (Club Med) имеет 172 туристских комплекса (туристские деревни), расположенные в 35 странах мира.

4. 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».

Перечисленные выше компании оперируют на мировом рынке, стремятся к планированию и контролю своей деятельности в мировом масштабе, разрабатывают стратегию развития своей

компаний, 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 стала 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 в конечном счете повышать как конкурентоспособность туристской продукции и услуг, так и самой организации в целом.

Таким образом, процессы глобализации приводят к тому, что туристские организации с целью повышения эффективности своей деятельности наряду с использованием имеющихся факторов производства турпродуктов или услуг должны также уделять внимание [71]:

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

- активной инновационной деятельности туристских организаций, постоянному совершенствованию продукции, увеличению перечня оказываемых услуг, использованию последних достижений в управлении, маркетинге, финансах и т.д.;

- использованию современных информационных технологий для продвижения своей продукции на рынок, получению новых идей относительно дальнейшего совершенствования предлагаемого продукта и услуг, проведению исследований рынка;

- формированию известной торговой марки организации, поддержанию ее имиджа, завоеванию признания у потребителей.

В перспективе конкурентные преимущества будут обеспечены только тем организациям индустрии туризма, которые будут способны на равных бороться за потребителя с иностранными компаниями как на внутреннем, так и внешнем рынке.

3.2. Интеграционные процессы в управлении организациями индустрии туризма

С целью согласования и координации усилий в решении отдельных задач – в проведении маркетинговых исследований, разработке, производстве и сбыте услуг, а также подготовке персонала – туристские компании входят в стратегические альянсы. Своеобразие этих связей 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. Чаще всего стратегические альянсы являются формой горизонтального объединения туристских организаций в пределах одной отрасли, хотя в принципе возможны и межотраслевые альянсы.

Исследования роли и целей стратегических альянсов позволили выделить различные точки зрения [71, 72, 91, 123] на данное понятие (табл. 3.3). В США стратегические альянсы получили название виртуальных корпораций [71].

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

Выбор того или иного вида межфирменного обмена в стратегических альянсах обусловлен рядом факторов, среди которых: 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.

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
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. Муккизли – профессор университета Париж-I
СА – иная форма конкуренции, а достижение гармонии в отношениях между партнерами не является главным мерилом успеха такого сотрудничества	Г. Хемел – Лондонская школа бизнеса, И. Доз – профессор ИНСЕАД (Франция), К.К. Прахалад – профессор Мичиганского университета (США)
СА – создаваемая на временной основе группа независимых предприятий, связанных современными информационными технологиями и 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)

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-либо 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 относятся также создание и функционирование совместных предприятий (СП), что дает инвестору следующие преимущества.

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

Во-вторых, организационная форма акционерных компаний (преобладающая у СП) позволяет привлекать дополнительные (засемные) средства, т.е. ограничивает необходимость иметь достаточно большой объем начального капитала.

В-третьих, 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 стратегические альянсы получили наибольшее распространение у мировых гостиничных цепей. Интег-

рациональные процессы в сфере гостиничного хозяйства вызваны объективной необходимостью.

1. Для обеспечения стабильной загрузки гостиницы в основе каждой гостиничной цепи лежит собственная система бронирования, ориентированная на первоочередную загрузку входящих в цепь гостиниц. Однако 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.

2. Формирование качественной гостиничной услуги зависит от следующих 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 создают не только мощные централизованные снабженческие организации, но и специализированные предприятия по производству и ремонту оборудования и мебели. Это могут позволить себе только крупные гостиничные объединения.

3. 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.

4. Совершенствование профессионализма персонала гостиниц существенно влияет на качество обслуживания гостя в отеле. Руководители подавляющего большинства крупных гостиниц считают подготовку кадров в государственных или коммерческих учебных заведениях недостаточной и создают свою собственную систему подготовки и повышения квалификации кадров, затрачивая на это значительные средства.

В целом основные характеристики цепочек сводятся к следующему: схожесть в территориальном расположении; единство стиля (архитектура и интерьер); единство обозначений и внеш-

ней 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 [4].

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 первых десяти гостиничных цепей в 2000 г. приведен в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Десять самых крупных гостиничных цепей в мире в 1999 и 2000 гг. [1]

Рейтинг цепи	Название цепи	Число стран, в которых имелись отели-цепи в 2000 г.	Число отелей		Число номеров, тыс.		Изменение числа номеров в 2000 г. по сравнению с числом номеров в 1999 г., %
			1999	2000	1999	2000	
1	Cendant Corp.	24	6315	6455	542,6	541,3	99,8
2	Bass Hotels & Resorts	100	2886	3096	471,7	490,5	104,0
3	Marriott International	60	1880	2099	355,9	390,5	109,7
4	Accor	81	3234	3488	354,7	389,4	109,8
5	Choice Hotels International	41	4248	4392	338,3	350,4	103,6
6	Hilton Hotels Corp.	59	1700	1895	290,0	317,8	109,6
7	Best Western International	80	4037	4065	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

Анализ таблицы показывает 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 цепи Accor на 34 700 номеров и цепи Hilton Hotels Corp. на 27 800 номеров. Вместе с тем у ряда цепей, таких, как Best Western International и Cendant Corp., снижение вместимости сопровождалось увеличением числа контролируемых отелей. Необходимо отметить, что процесс образования гостиничных цепей охватывает все новые страны: Мальту, Новую Зеландию, Шотландию, Египет.

Процесс повышения значимости гостиничных цепей в управлении мировым гостиничным хозяйством характеризуется существенным противоречием: с одной стороны, укрупняются ведущие гостиничные цепи, оперирующие во многих странах, а с другой – все больше стран создают собственные гостиничные цепи, успешно конкурирующие с интернациональными монополиями. В США находятся 195 штаб-квартир гостиничных цепей, в Великобритании – 17, в Японии – 14, в Германии – 11, в Гонконге – 8, во Франции и Сингапуре – по 6 [92].

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).

Объединение отелей в гостиничные цепи на условиях франчайзинга в 2000 г. [1]

Название цепи	Общее число отелей в цепи	Число отелей, входящих в цепь на условиях франчайзинга	Доля отелей на франчайзинге от общего числа, %
Cendant Corp.	6455	6455	100,0
Choice Hotels International	4392	4392	100,0
Bass Hotels & Resorts	3096	2644	85,4
Hilton Hotels Corp.	1895	1492	78,7
Marriott International	2099	1168	55,6
Carlson Hospitality Worldwide	716	682	95,3
Accor	3488	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

Франчайзодатель создает полную концепцию организации, или методов работы, а франчайзополучатель покупает право использовать имеющиеся наработки. Если гостиница является франшизным членом какой-либо известной гостиничной цепи, то она может управляться самостоятельно, вне прямого контроля со стороны администрации цепи. В этом случае цепь не имеет прав на доходы и не несет ответственности за потери по франшизным операциям.

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. В России франчайзинг развивается относительно медленными темпами. В последние годы на российском туристском рынке появилось несколько десятков зарубежных компаний и всего несколько отечественных, работающих по этой схеме. Большинство франчайзинговых компаний работает в Москве.

По мнению специалистов [19], причины неразвитости российского рынка франчайзинга и слабых темпов его развития кроются в отсутствии у широких предпринимательских кругов серьезных знаний о подобных технологиях работы и в своеобразии российского законодательства, которое не только не стимулирует развитие франчайзинга, но в некоторых аспектах даже препятствует его развитию.

В России стратегические альянсы между крупными туроператорскими фирмами себя не оправдали. В практической жизни эти объединения оказались просто поглощениями (например, ВАО «Интурист» поглотило «Бегемота»). Однако на современном этапе процесс создания стратегических союзов характерен для турагентств («Метрополь – Экспресс», «Магазин горящих путевок» и др.). Отдельные туристские агентства реальную силу представлять не могут, поэтому они тяготеют к вступлению в различные альянсы (в большинстве случаев это франчайзинговые договоры). Франчайзинговый пакет, предлагаемый для использования партнерами компаний, включает: систему специальных скидок; рекламную поддержку; обеспечение продажи авиабилетов; ис-

Возможные недостатки в деятельности организаций при работе на условиях франчайзинга [89]

Недостатки для франчайзодателя	Недостатки для франчайзополучателя
1. Невозможность завершения отношений с франчайзополучателем, который не следует правилам системы. Франчайзинговый договор не предусматривает возможность расторгнуть контракт с франчайзополучателем, что осложняет вывод из системы франчайзополучателя, который не выполняет законов франчайзингового бизнеса	1. 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
2. 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	2. В дополнение к франчайзинговому договору франчайзополучатель должен следовать специальным правилам, относящимся к ежедневным операциям в бизнесе и использованию 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
3. Влияние плохо работающих франчайзинговых организаций. Если какой-нибудь франчайзополучатель плохо ведет бизнес, то это негативно отражается на работе всей франчайзинговой системы	3. 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
4. Сокращение части прибыли от франчайзодателя. Франчайзополучатель обязан представить отчет об общей сумме продаж франчайзодателю, чтобы определить суммы оплаты за сервис. Франчайзополучатель может попытаться скрыть сумму продаж и предоставить неполный отчет	4. 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

пользование товарного знака, ноу-хау в организации бизнеса, маркетинговой концепции; совместное применение современных информационных технологий бронирования и резервирования; консалтинг и обучение персонала. Участие в данных союзах позволяет туристским фирмам сокращать расходы на управленческий аппарат, рекламную деятельность, продвижение торговой марки, так как эти расходы фирмы, объединенные в союз, несут коллективно. Многие сети агентств предпочитают также вести единую продуктовую политику, т.е. организованную и контролируруемую «из координационного центра» систему закупки турпродукта. Это позволяет сети агентств выступать на рынке в качестве крупного оптовика и получать от туроператоров соответствующие цены и условия сотрудничества. Система взаимоотношений между координационным центром и «периферией» должна строиться на основе контроля (например, независимый аудит).

Финансовые условия членства в данных турагентских сетях могут быть различны. Например, в компании «Магазин горящих путевок» условием членства в данном стратегическом союзе является для московских фирм выплата организаторам (координационному центру альянса) 40%-ной комиссии по каждому договору продажи, а для региональных агентств – ежемесячные фиксированные платежи (100 долл. – зимой и 300 долл. – летом) [22].

В перспективе число туристских компаний, выполняющих агентские функции, будет увеличиваться (этому будет способствовать отдельное лицензирование турагентов и туроператоров), что приведет к обострению конкуренции между ними. Это можно будет преодолеть путем консолидации отечественных туристских фирм, создания объединений и консорциумов [68].

Однако использование франчайзинга имеет и отрицательные стороны как для франчайзодателя, так и для франчайзополучателя (табл. 3.6). 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. 3.7).

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.

Недостатки для франчайзодателя	Недостатки для франчайзополучателя
5. Разглашение коммерческих секретов франчайзодателя. Франчайзополучатель получает доступ к коммерческим секретам, проходя обучение по программе франчайзодателя. И хотя франчайзинговый договор запрещает франчайзополучателю разглашать подобную информацию, аналогичные случаи бывают	5. Важность стабильного финансового положения франчайзодателя. Потенциальные франчайзополучатели должны изучить доступную информацию о финансовом положении франчайзодателя. Может возникнуть ситуация, что франчайзодатель объявит о банкротстве, тогда возникнет ситуация продажи франшизы или ее аннулирования
6. 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	

Таблица 3.7

**Объединение отелей в гостиничные цепи
на основе контрактов на управление в 2000 г. [1]**

Название цепи	Общее число отелей в цепи	Число отелей, передавших управление цепи	Доля отелей, передавших управление, от общего числа, %
Marriott International	2099	806	38,4
Societe du Louvre	868	540	62,2
Accor	3488	531	15,2
Extended Stay America	392	392	100,0
Bass Hotels & Resorts	3096	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

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.

В России также получила широкое распространение практика создания совместных предприятий (гостиницы «Рэдиссон Славянская», «Балчуг Кемпински», «Марко Поло Пресня», «Метрополь», «Новотель Шереметьево», «Шератон Палас» и др.). В этом случае цепь становится инвестором проекта, привнося в него свой капитал, ноу-хау и участвуя в дальнейшем в прибылях отеля. Схема образования совместных предприятий в индустрии туризма примерно сводится к следующему: имеются 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 высококлассных отелей в Москве («Марко Поло Пресня», «Савой», «Аэростар» и др.), когда инвесторы отвечали не только за строительство отелей, но и за их дальнейшую жизнедеятельность.

В настоящее время ситуация изменилась. Инвестор, дающий засмный капитал на строительство отеля, не отвечает за дальнейшее развитие деятельности отеля, его интересует лишь вопрос возвратности средств, вложенных в строительство. Инвестор не принимает участие в эксплуатации объекта, однако он рассматривает наличие известной торговой марки как фактор, повышающий престижность отеля на туристском рынке. В настоящее время приобретение известной торговой марки 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 расходы сокращаются за счет роста объема продаж. Ошибки в 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, проведение совместного отбора кадров и их тренинг.

Специалисты [50, 72] выделяют четыре основных вида консорциумов:

- полные консорциумы, обеспечивающие не только маркетинговые исследования и обслуживание, но и помогающие в управлении персоналом, проведении закупок;
- маркетинговые консорциумы, выполняющие маркетинговые исследования;
- консорциумы системы бронирования, обеспечивающие центральную систему бронирования, которая базируется обычно на отдельных бесплатных телефонных линиях;
- направленные консорциумы, представляющие собой объединения отелей с авиакомпаниями и их системами бронирования.

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

При заключении контракта с новым участником консорциумы, с одной стороны, стараются привлечь гостиницу с большим опытом работы, с международными клиентами, которые привели бы с собой свою клиентуру. 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 между-

народном 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 разных консорциумах, но они должны учитывать оценку местности и окружающей среды, физические характеристики объекта, уровень обслуживания в них, кухню и средства для развлечения, персонал, а самое главное – соблюдение стандартов обслуживания.

Объединение туристских организаций 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. Например, 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 один раз в один-два года инкогнито. Данные проверки выдерживают не все отели, ежегодно из ассоциации исключают три-пять гостиниц [48]. 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. долл. в год). Так, мировую гостиничную ассоциацию The Leading Hotels of the World объединяют 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. Объединения, существующие в России в настоящее время, – ГАО «Москва» и Best Eastern Hotels (БЕИ),

правильнее было бы называть консорциумами или добровольными гостиничными цепями. Так, в настоящее время в ВЕН входят 280 гостиниц России и СНГ. Гостиницы, являясь членами такого консорциума, платят взносы в единый фонд, который идет на объединенную рекламную и маркетинговую деятельность, на «паблик рилейшнз». Полностью сохраняется финансово-экономическая и управленческая самостоятельность гостиниц. Для того чтобы вступить в ВЕН, отель (не ниже класса «три звезды») передает этому объединению право представлять свои интересы в системах резервирования (Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan) и устанавливает для клиентов ВЕН цены на гостиничные номера на 20% ниже цены от стойки или должен внести оплату (в размере стоимости десяти одноместных номеров) за один год. Таким образом, основная цель вступления гостиниц в ВЕН – это возможность увеличения продаж путем приведения в каталогах гостиничной цепи, систем резервирования и т.д.

Стратегический альянс представляет собой объединение усилий нескольких компаний по совместному сбыту продукции и услуг, разделу между собой рынков сбыта и сбытовой сети, проведению совместного маркетинга, научно-исследовательских работ и финансовых вложений [121]. Основной мотив такого объединения заключается в том, чтобы покупка продукции или услуг одной организации стимулировала бы приобретение продукции в другой. В сущности, стратегические альянсы позволяют вступить организациям индустрии туризма 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 альянсов продукция одной компании открывает возможность другой выйти на рынок.

Создание стратегических альянсов позволяет туристским организациям повышать качество реализуемого туристского продукта, вкладывать средства в «экологически чистое» туристское производство, выявлять существующие ниши туристского рынка, диверсифицировать предлагаемые услуги в рамках выбранной ниши или сегмента рынка, увеличивать индивидуализацию обслуживания потребителей.

Российские туристские организации не должны ограничиваться использованием какой-либо одной из организационных форм

интеграции туристской деятельности. Учитывая конкретные условия на определенном рынке и детально приспособивая их к собственным потребностям, необходимо применять в сочетании различные организационные формы.

3.3. Международные команды в организациях индустрии туризма

Преимущества и недостатки деятельности туристской организации, образованной в результате интеграции между российскими и международными организациями индустрии туризма, можно выявить путем сравнительного анализа организации управления предприятий сферы туристских услуг, использующих такие организационные формы, как стратегические альянсы, и независимых организаций (целесообразно рассмотреть это на примере российских гостиниц).

Сравнительный анализ организации управления предприятиями сферы туристских услуг проводится на основе выделения ряда отдельных элементов управления и их последовательного сравнения между собой. Результаты проведенного по такой схеме анализа приведены в приложении 2. 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 стратегических альянсов, в которой представлены только высококлассные российские гостиницы).

Анализ приложения 2 позволяет заключить, что в основе построения и функционирования гостиниц, входящих в различные стратегические альянсы, лежит стремление поддерживать имидж мирового стандарта обслуживания. Это находит отражение в использовании специальных методик подбора кадров и контроля качества, непрерывном совершенствовании и расширении номенклатуры предоставляемых услуг, использовании программ поощрения постоянных клиентов гостиниц цепи.

К основным преимуществам организации управления гостиницами, входящим в стратегические альянсы, следует отнести:

- широкий спектр неценовых методов привлечения и удержания клиентов;

- наличие собственной внутрицепочной компьютерной системы бронирования, которая позволяет увеличивать загрузку гостиниц (около 33% средней ежегодной загрузки гостиниц компании Holiday обеспечивается системой Holidex, через систему Crestar проходит 15% всех заказов на места в гостиницах компании Crest);

- международную известность бренда, обеспечивающую лояльность клиентов к отелю;

- возможность перелива капитала между гостиницами цепи для поддержания их финансовой устойчивости и реализации стратегических задач;

- непрерывность обучения персонала, обеспечивающего высококачественное обслуживание гостей;

- жесткую систему контроля и мониторинга всех процедур обслуживания, минимизирующую возможные сбои в деятельности отеля.

Данный тип систем управления наиболее эффективен, что подтверждается высокими показателями загрузки и доходности гостиниц, входящих в крупные мировые гостиничные цепи. Однако эти системы управления также не лишены недостатков. Например, 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 уникальности.

Во-первых, гостиничный продукт приобретает усредненный характер из-за необходимости удовлетворения широкого круга потребителей.

Во-вторых, находясь в цепочке, гостиницы стремятся к единообразию со всеми отелями данной цепи (повторение положительного опыта и имиджа).

В-третьих, стандартизация гостиничного продукта упрощает процесс подготовки персонала, контроль качества услуг и все управление гостиницей в целом.

Стиль руководства, взаимодействие персонала с гостями, а также внутренний интерьер многих гостиниц, входящих в международные гостиничные цепи, часто 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 [45].

Кроме того, проведенный в 2001 г. компанией Interstate социологический опрос сотрудников в гостинице Marriott Grand (в нем приняли участие 91% сотрудников) показал наличие излишней жесткости управления, а иногда и мелочного контроля со стороны руководства гостиницы, принадлежащей гостиничной цепи, что порождает атмосферу недоброжелательности в среде персонала. Такая система управления часто лишена демократичности, и карьерный рост в ее рамках достаточно продолжителен и труден.

Процесс формирования деловой карьеры менеджера организации, входящей в стратегический союз (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 иметь ряд важнейших личностных качеств, среди которых на первое место выдвигаются коммуникабельность и способность работать в разнообразной культурной среде, нестандартно мыслить и творчески решать проблемы.

Наличие этих требований связано с характером деятельности мировых гостиничных цепей, создающих компании во многих странах мира и имеющих персонал с различными национальными и культурными традициями. В связи с этим менеджеры глобальных объединений и стратегических союзов должны уметь быстро ориентироваться и адаптироваться к ценностям, традициям и менталитету персонала объединений или союзов.

С развитием международной торговли и глобальных связей во всех областях деятельности человека растут усилия ученых, мультинациональных организаций и правительств разных стран, направленных на то, чтобы углубить взаимопонимание и наладить диалог. Перечисляя важнейшие проблемы экономически развитых стран в условиях глобализации экономики, Тони Блэр отметил: «Наша цель – создать легко адаптирующуюся к переменам рабочую силу в условиях гибкой экономической системы» [21]. Все очевиднее становится тот факт, что для этого требуется не только интенсивное изучение иностранных языков, но и понимание чужих обычаев и культур, сочувственное отношение к ним.

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 относительно 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, относительно которого у специалистов нет больших разногласий, является показатель «индивидуализм – коллективизм». Иными словами, признано, что большинство существующих национальных культур можно расположить по некоторой шкале между двумя этими понятиями, т.е. в одной культуре человек будет принимать решения, ориентируясь на потенциальную реакцию соответствующей социальной группы (Япония), в другой же – на собственную, личную оценку (Америка).

Однако существуют и другие критерии, одним из которых является способ такого объективного измерения реальности, как время. По данному критерию несколько сотен национальных и региональных культур мира могут быть приблизительно разделены на три группы [67, 132, 135]:

моноактивные – культуры, в которых принято планировать свою жизнь, составлять расписания, организовывать деятельность в определенной последовательности, заниматься только одним делом в данный момент (task – oriented);

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);

реактивные – культуры, придающие наибольшее значение вежливости и уважению, предпочитающие молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на предложения другой стороны (respect – oriented listeners).

Анализ работ отдельных экономистов [129, 135] позволил выделить следующие основные показатели, характеризующие ценности персонала различных типов деловой культуры (приложение 3), 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. 3.8).

К типичным представителям моноактивных культур относятся: американцы, англичане, немцы, северные европейцы, которые методично, последовательно и пунктуально организуют свое время, разбивают свою деятельность на следующие друг за другом этапы, решая все проблемы в жесткой последовательности, концентрируясь на каждом отдельном отрезке и таким образом добываясь почти совершенного результата.

В культуре полиактивной, типичными представителями которой являются латиноамериканцы, южные европейцы и россияне, принято делать одновременно несколько дел попутно (нередко не доводя их до конца). Персонал полиактивных культур очень легко перестраивается с решения одной задачи на другую.

В реактивной культуре (Китай, Корея, Тайвань, Турция, Финляндия, Япония и др.) деятельность организуется также не по строгому и неизменному плану, а в зависимости от меняющегося контекста как реакция на эти изменения. Представители реактивных культур предпочитают сначала выслушать и выяснить позицию других, а 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. Аналогично 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,

Сравнение оценок ценностей персонала, принадлежащего к различным типам деловой культуры

Таблица 3.8

Показатели культурных ценностей персонала	Тип национальной 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. Распределение времени согласно с уместностью, правилами вежливости и традициями
	Четко расписанное время по расписанию	Планирование времени по привлекательности дел	
Стиль сбора информации	Ориентированы на формализованную информацию	Ориентированы на диалог, через личные каналы информации	Сочетание первых двух типов
Основа управления	Ориентация на факты и логику	Ориентация на людей	Ориентация на людей, но постоянный контроль
Процесс принятия решения	Быстрое решение, принимаемое индивидуально руководителем	Решение, основанное на личном авторитете руководителя, достигнутое путем предварительного согласования с ведущими менеджерами	Решение, принимаемое в течение длительного времени, 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

привыкшие к экстравертному поведению, считают их непроницаемыми, т.е. слабо или вообще не реагирующими на ситуацию.

Важным для деятельности туристских 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 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. Прошлое 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 считают, что «дату всегда можно сдвинуть благодаря давним и добрым отношениям с партнером». Менеджеры реактивных культур рассматривают время не линейно, а циклично, т.е. в процессе разработки управленческого решения они не только ориентированы на сегодняшние преимущества, но и учитывают опыт прошлого. Данным менеджерам для принятия решения необходимо значительно больше времени, чем менеджерам моноактивных и полиактивных культур.

Успешное функционирование организации и взаимодействие персонала, представляющего различные национальные команды, во многом зависят от процесса сбора информации. Специалисты [134, 143] подразделяют культуры на: ориентированные на диалог и ориентированные на безличный сбор информации. Между ориентированностью на диалог и полиактивностью человека существует четкая связь. Ориентированные на диалог люди стремятся использовать личные отношения для того, чтобы решить

проблему, подойдя к ней по-человечески. В данных культурах считается совершенно естественным, что при увольнении менеджер уводит за собой коллег и клиентов, так как между ними сложилась налаженная система отношений.

В ориентированной на безличные 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 ею при приеме решений. Примечательно, что большинство успешных экономических систем (исключение – Япония) сложилось в культурах, ориентированных на формализованную информацию и использующих информационные системы ее обработки.

Менеджеры реактивных культур сочетают использование баз данных и печатной продукции с естественной склонностью внимательно слушать и вступать в дружелюбный диалог, т.е. они 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 потребуется для развития контакта до предела.

В реактивных культурах менеджеры также ориентированы на персонал, но управляют с помощью знания, терпения и спокойного контроля. Они отличаются умением создавать гармоничную атмосферу для работы в команде, которую хорошо знают (в организации проходит почти вся жизнь – переход из отдела в отдел).

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, чем на конечный результат и эффективность, достаточно представительные опросы российских бизнесменов выявляют, что они предпочитают выбирать в качестве идеальных партнеров представителей моноактивной культуры, например американцев или немцев. Тем самым выбор свидетельствует в пользу иной деловой культуры, чем собственной [13]. Сами же менеджеры моноактивных культур предпочитают вести дела с себе подобными.

В связи с растущей транснационализацией и глобализацией туристского бизнеса на первом плане оказывается проблема координации деятельности менеджеров с совершенно разными мировоззрениями. 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.

В связи с тем, что на московском туристском рынке преобладают американские гостиничные цепи (Marriott, Holiday Inn), рассмотрим сходства и различия в ценностях персонала [142] (табл. 3.9).

Таблица 3.9

Сравнение оценок ценностей персонала

Показатели культурных ценностей персонала	Варианты оценок показателей		
	Доминирование	Подчинение	Гармония
Отношение к окружающей среде	В прошлое	В настоящее	В будущее
Ориентация во времени	Пассивное	Работа под контролем	Активное
Отношение к труду	Индивидуальный	Групповой	Иерархический

В табл. 3.9 анализ менеджеров приведен по следующим показателям.

1. «Отношение к окружающей среде» показывает влияние деятельности компаний на природу. Данный показатель может быть: доминирующим – активное вмешательство компаний в окружающую среду для достижения поставленных целей без учета негативных последствий на природу (Россия; США); подчиненным – проведение деятельности компаний с учетом некоторых факторов охраны окружающей среды (Япония, Западная Европа); гармоничным – одним из основополагающих принципов деятельности компаний является принцип «охрана окружающей среды».

2. «Ориентация во времени» характеризует направленность деятельности компаний с позиции времени. Она бывает: в настоящее – сосредоточенность на ближайшем будущем с лозунгом «время–деньги» (Россия, Западная Европа, США); в будущее – сконцентрированность на перспективных результатах (Япония); в прошлое – сфокусированность на традициях и опыте прошлых поколений (Италия).

3. «Отношение к труду» оценивает участие человека в работе компании. Варианты этого показателя: активное – деятельное, созидательное отношение персонала к работе (США); работа под контролем – творческая деятельность персонала, но под контролем руководства (Россия, Италия, Франция, Япония); пассивное – работа сотрудников в рамках должностных обязанностей (Мексика).

4. «Характер ответственности» определяет степень ответственности персонала за процесс и результат труда. Данный показатель может быть: индивидуальным – ответственность за деятельность компании несет каждый сотрудник (США); групповым – ответственность за работу компании лежит на группе людей (Израиль, Япония); иерархическим – ответственность разделяется между вертикальными уровнями управления (Россия, Великобритания, Франция).

Сравнение ценностей персонала компаний разных стран позволяет сделать вывод, что ни одна из стран не имеет «идеальных» оценок ценностей персонала. В табл. 3.10 приведено сравнение рейтингов факторов, определяющих степень лояльности персонала к организации на примере России и США.

На основе данного анализа можно сделать вывод, что рейтинги очень многих факторов совпадают (интересная работа,

Сравнение значимости различных факторов для персонала России и США на формирование лояльности к организации [37]

Фактор, определяющий степень лояльности персонала	Рейтинг фактора у персонала	
	в России	в США
Материальное вознаграждение	1	4
Интересная работа	2	1
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

карьера, психологическая атмосфера в коллективе, корпоративная культура), а ряда факторов диаметрально противоположны (профессиональный рост, репутация компании, личность и поведение начальника).

Способность скоординировать ценности персонала каждой страны-участника и тем самым реально приблизиться к идеальной оценке этих ценностей всего персонала в целом требует от менеджера 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 ситуаций в странах, предприятия которых являются участниками глобального объединения или стратегического союза;
- способность увязывать глобальные цели предприятий с национальными интересами;
- владение несколькими иностранными языками и коммуникабельность;
- наличие экономического рационализма, субъективизма, высокой трудовой и гражданской морали, законопослушности;
- готовность к инновациям.

Для того чтобы наладить отношения в международной команде, менеджеры должны проходить кросс-культурное обучение, которое предполагает не только изучение языка, но и знакомство с некоторыми ключевыми сведениями о данной стране, относящимися к таким областям, как политика, история, география, а также основы национального делового поведения. Члены международной команды после прохождения кросс-культурного 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. 3.11), а также уметь адаптироваться к другой культуре без ущерба для собственного достоинства, использовать сильные стороны каждой нации для повышения эффективности организации в целом [127].

Таблица 3.11

Общие и различные ценности персонала России и США

Различия ценностей персонала		Общие ценности персонала в России и США
в России	в США	
Коллективизм	Индивидуализм	Упрощенность речи Гостеприимность
Европейские и азиатские корни	Западноевропейские корни	
Осторожны	Готовность рисковать	Любовь к технологиям Великодержавны
Пессимисты	Оптимисты	
Нельзя добиваться успеха за счет других	Этика успеха	Мышление с размахом, мессианство Неприятис аристократов
Эмоциональность – достоинство	Прагматики	
Консенсус	Несходство взглядов	Экспансионисты

Из таблицы видно, что, несмотря на имеющиеся различия между персоналом двух анализируемых стран, их достаточно общий образ мышления создает основу для плодотворного сотрудничества. Иными словами, следует обращать внимание 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 [67]. Р.Д. Льюис выделяет следующие средства достижения эмпатии: такт; компромисс; спокойствие; терпение; юмор; гибкость; вежливость; теплота; готовность к диалогу;

стремление прояснить общие цели, обойти раздражающие факторы; внимательное выслушивание собеседника; создание атмосферы доверия; стремление смотреть на вещи с точки зрения другой культуры.

Расширение перспектив создания различных международных объединений в России и за ее пределами требует разработки продуманной системы подготовки персонала для формирования соответствующей этим ценностям модели поведения.

В настоящее время существующие системы обучения в недостаточной мере готовят специалистов, необходимых для работы в глобальных объединениях и стратегических союзах. Новые модели поведения вырабатываются в условиях социально-культурного разрыва между традиционным на протяжении долгих лет 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, распространение кросс-культурной 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 кросс-культурного 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 MBA 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 союзах, 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 лич-

БРЭНДЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

4.1. Особенности эффективного использования брэндов

Специалистами установлено, что за счет присущего массовому сознанию усиленного тяготения к определенным системам образов или отталкивания от них удается существенно скорректировать потребительское поведение. Формирование положительного имиджа туристской компании, а значит и ее продукции, М.В. Томилова называет эффектом приобретения организацией определенной рыночной силы, наличие которой снижает чувствительность потребителя к цене, уменьшает заменяемость продукта другими аналогами, т. е. защищает организацию от конкурентов и усиливает ее позиции по отношению к продуктам-заменителям [109].

С развитием туристского рынка существенным фактором формирования потребительских предпочтений становится наличие (или отсутствие) у услуги имени (торговой марки), известного в потребительской среде. Торговая марка предполагает реализацию некоторой философии внедрения данного имени с использованием мероприятий в сфере 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 счита-

ных и корпоративных интересов, стремление избегать неопределенности в деятельности предприятий, степень уважения персоналом руководства компаний, традиции равноправия при назначении мужчин и женщин на руководящие должности и т. д.

Курс 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 переноса опыта игровой реальности в настоящую жизнь. В игровом и тренинговом режимах легче преодолеть состояние ценностной неопределенности, добиться консенсуса в случае существенного различия позиций разных 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 соединения личного опыта обучаемого с опытом и знаниями педагога. Общение преподавателя со слушателями происходит в режиме взаимодействия при их активном участии. 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 такого 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 – все это позволит быстрее достигнуть 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.

ют торговую марку самым долговечным активом компании, срок жизни которой 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 [9]. В настоящее время в экономической литературе встречается как термин «бренд», так и «торговая марка». В данном исследовании будем считать, что эти два термина 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» [25]. Второе определение несколько шире, так как показывает, что услуга может быть реализована потребителю как под торговой маркой производителя, так под маркой продавца. Тем не менее оба определения выделяют такую характеристику в понятии «бренд», как то, что торговая марка является сигналом потребителю об источнике возникновения услуги и защищает как организацию, так и потребителя от организаций – конкурентов, реализующих идентичные услуги.

Таким образом, **бренддинг** – это технология создания и продвижения фирменных (марочных) туристских услуг, деятельность по формированию долгосрочного предпочтения к туристской услуге, основанная на усиленном воздействии на выделенный сегмент потребителей 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, которая выделяет услуги организации среди конкурентов, создает ее образ, подчеркивает позицию и уникальность [94, 113]. Благодаря бренддингу продукция становится воплощением фирменности.

Бренд – это обязательство организации-продавца предоставить потребителю туристский продукт или услугу, отвечающие определенному набору свойств и преимуществ. Ф. Котлер выделяет шесть особенностей понятия «бренд» [58].

1. Атрибуты. Бренд вызывает в сознании 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 клиентов», свойство «высокая стоимость проживания» – эмоциональную выгоду: «Остановка в гостиницах данного бренда повышает значимость потребителя в глазах окружающих».

3. Ценности. Марка отражает систему ценностей производителя. Так, бренд Marriott символизирует высокое качество, безопасность и престиж.

4. Культура. Марка может представлять определенную культуру. Marriott и Hilton олицетворяют американскую культуру, Accor – французскую, Kempinski – немецкую.

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

6. Потребитель. Марка предполагает позиционирование на определенный тип клиента предлагаемых услуг.

Для продвижения бренда туристской 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 услуге, 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.

Основной задачей бренддинга туристской организации являются формирование и дальнейшее развитие у потребителя положительных, позитивных ассоциаций, связанных с ее торговой маркой.

Формирование известного бренда обеспечивает организации индустрии туризма конкурентные преимущества:

- уменьшение затрат на маркетинг благодаря осведомленности о товарной марке и лояльности покупателей;

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

- установление цен выше, чем у конкурентов, что возможно из-за того, что брэнд воспринимается как показатель высокого качества;

- упрощение осуществления стратегии расширения брэнда из-за высокого доверия потребителей;

- определенную 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.

Данных преимуществ организация индустрии туризма может добиться только благодаря грамотному управлению брэндом. Процесс создания брэндов и управления ими состоит из ряда этапов, представляющих циклический процесс (рис. 4.1).

Прежде всего туристская организация должна решить вопрос о целесообразности присвоения ее услугам торговой марки. Данное решение организация принимает на основе сбора и анализа материала о своей внешней и внутренней среде. Несмотря на очевидные преимущества наличия у организации известного и узнаваемого потребителем брэнда, это приводит к удорожанию услуг организации на 40% [58]. Внешняя среда организации должна быть детально проанализирована с точки зрения территориального определения рынка (название брэнда должно учитывать языковые и культурные традиции различных стран, если предполагается международная деятельность) и потенциального потребителя (его мотивации, которая зависит от многих факторов: общеэкономических, культурного и социально-психологического характера, социально-демографических, личностного поведения). При анализе внутренней среды организации особо следует обратить внимание на те характерные особенности (качества) туристских услуг, которые являются для потребителя наиболее привлекательными.

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

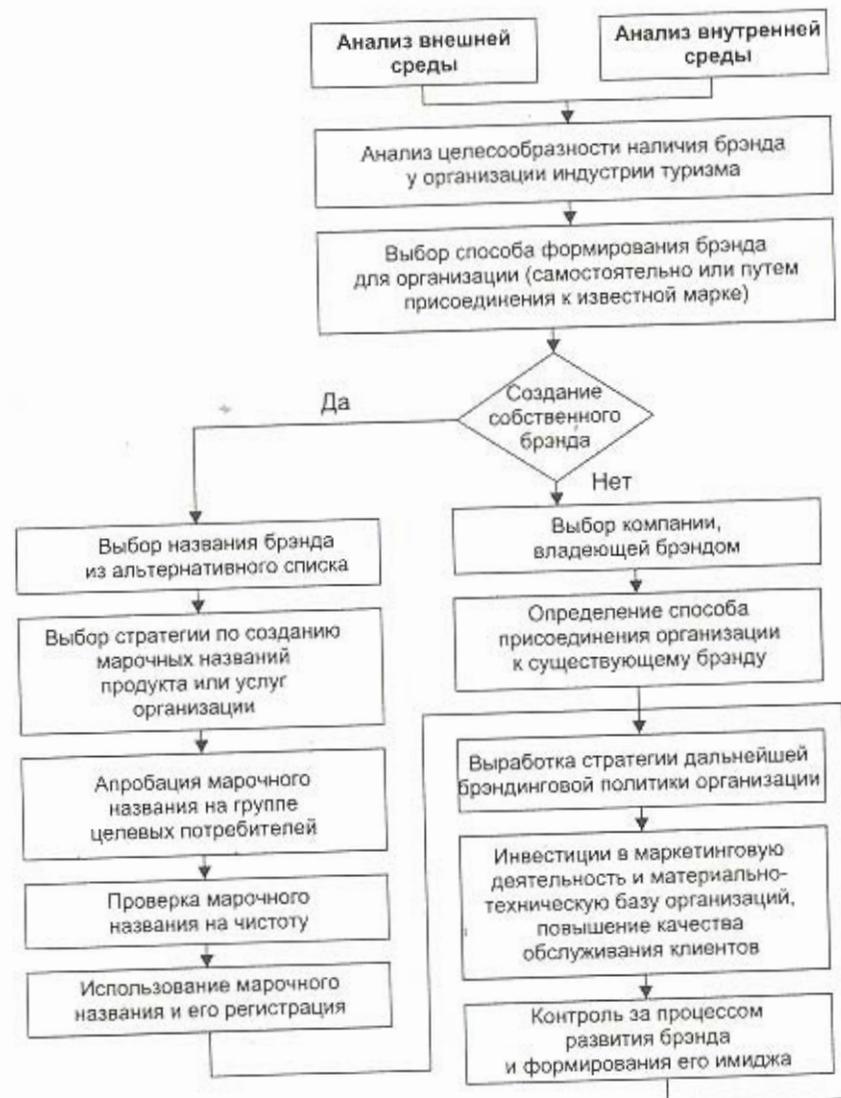


Рис. 4.1. Процесс управления брэндами в организациях индустрии туризма

В том случае, если организация принимает решение о создании собственной торговой марки, перед маркетологами организации стоит задача выбора из альтернативного списка названия наиболее предпочтительного, его проверки на запоминаемость, ассоциативность, выразительность, лояльность к нему потребителей, узнаваемость, способность воздействия на потребителя и т.д. Данная апробация проводится на группе целевых потребителей, после чего организация принимает окончательное решение о брэнде. 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 [58]. Преимущества и недостатки каждой из этих стратегий приведены в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Стратегии выбора названия брэнда, 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	Большие маркетинговые расходы на продвижение торговой марки каждого конкретного товара. Затраты на проведение исследований на патентную чистоту новых имен
Единое марочное название для продукции	Большой объем продаж благодаря известности производителя; затраты при выпуске нового товара минимальны из-за узнаваемости марки	Несоответствие выпуска новой продукции имиджу торговой марки организации может негативно сказаться на эффективности работы в целом
Отдельные марочные имена для групп продуктов	Четкое обозначение позиционирования 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	Придание новому товару легитимности благодаря названию компании и ориентированности за счет индивидуального марочного имени	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 брэнда 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 в соответствии со ст. 46 Закона Российской Федерации «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» от 11 октября 1992 г. 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 – сложный процесс, требующий много времени и усилий, а также огромных финансовых вложений. Поэтому в индустрии туризма, где в большей части преобладают относительно небольшие компании, очень часто туристские организации для продвижения услуг на рынке используют уже существующие известные брэнды. Данное присоединение к торговой марке других организаций в большинстве случаев осуществляется следующими путями [65]:

- 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 имеются от 75 до 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 брэндом. Контракты на управление предполагают повышение эффективности деятельности орга-

низации путем создания системы эффективного менеджмента (наем персонала, его расстановка, 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 организация 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 туристская организация должна определиться по следующим ключевым вопросам. Во-первых, цена покупки. Стоимость договора 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 [65].)

Во-вторых, выбор компании, владеющей брэндом. Каждая торговая марка влечет за собой рыночную специализацию, 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 проходит только среди профессионалов и, как правило, не доходит до конечного потребителя.

После выбора марочного названия организация вырабатывает стратегию брэндинга [58], которая может состоять в следующем.

1. Расширение товарной линии – распространение названия брэнда на новые товары, дополненные новыми свойствами, в

рамках одной товарной категории. Аналогичной стратегии придерживается группа Marriott Hotel. Ее гостиничная цепь включает 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.

2. Расширение границ торговой марки – распространение названия марки на новые товары из другой категории. Так, страховая группа «Спасские ворота» создала туристскую фирму «Спасские ворота-тур». Преимущества данной стратегии аналогичны достоинствам стратегии расширения марочного семейства. Однако стратегия несет определенный риск. Например, новая марочная 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 брэнд с определенным товаром или близкими продуктами, то происходит ослабление торговой марки.

3. 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 высокодоходных.

4. Введение новых торговых марок для новых категорий товаров. Эта стратегия требует от организации достаточно больших финансовых вложений на раскрутку нового брэнда и поэтому применяется только в том случае, если выпускаемая продукция плохо соответствует имеющейся торговой марке.

5. Комбинированные торговые марки – марки, составленные из двух или более широкоизвестных марочных названий. Суть этой стратегии состоит в предложении одного и того же товара

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	То же	То же	То же	То же	Средняя
Несоответствие нового марочного туристского продукта и услуг требованиям потребителя, наносящее ущерб другим продуктам и услугам компании	Средняя	Высокая	Низкая	Низкая	Средняя
Утрата марочной индивидуальности	То же	Средняя	То же	То же	Высокая
Потеря у потребителя ассоциации брэнда с конкретным туристским продуктом и услугой организации	Низкая	Высокая	"	"	Низкая
Возможность перехода части клиентов организации к покупке более дешевых туристских продуктов и услуг	Высокая	Низкая	"	"	Средняя

под двумя и более хорошо известными брэндами. Каждая организация, представляющая свой брэнд, 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, такие, как: 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. При ее осуществлении организация индустрии туризма подвержена меньшим рискам (табл. 4.2). Некоторые специалисты оценивают стратегию расширения товарной линии как наилучший способ развития бизнеса [8, 58]. Стратегия расширения товарной линии, в свою очередь, также подразделяется на:

- 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 увеличению прибыли;

- вытягивание товарной линии в двух направлениях – товарная линия организации представлена туристскими продуктами и услугами как по высоким, так и по низким ценам; цель – позиционирование организации как производителя полного товарного ассортимента.

Сила и влияние брэнда заключаются в лояльности к нему покупателей. Следовательно, в основе управления брэндами лежит процесс, направленный на увеличение периода лояльности потребителей марке. Для этого необходимы постоянные инвестиции в маркетинговую деятельность, в повышение качества обслуживания клиентов и в материально-техническую базу организаций. Как бы удачно ни была позиционирована на рынке торговая марка, туристской организации под влиянием успехов конкурентов на рынке или в связи с изменением потребительских предпочтений приходится принимать решение о репозициониро-

вании бренда. Создание эффективного бренда туристской организации предполагает, что она 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. Кроме того, организации-конкуренты в своей продукции и услугах стараются 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.

4.2. Формирование конкурентоспособного бренда в индустрии туризма

Конкурентоспособный бренд – это «сильный бренд», сила которого зависит от многих составляющих: лояльности к бренду, информированности о нем, его узнаваемости; способности воздействия на потребителя, ассоциативной емкости и др. Д.А. Аакер [128] выделяет пять уровней лояльности потребителей к бренду (рис. 4.2).

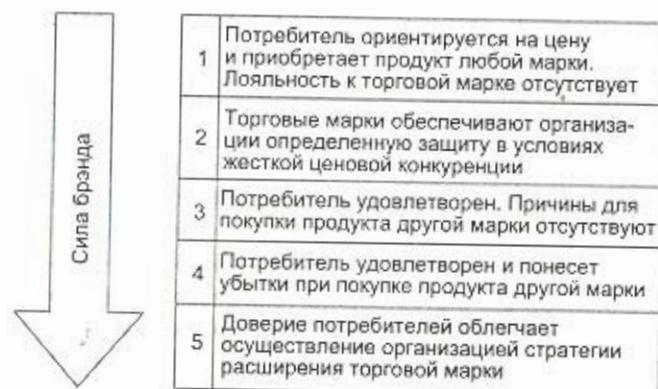


Рис. 4.2. Уровни лояльности потребителей к бренду организации

Сила бренда в значительной степени зависит от того, какое число потребителей туристских услуг организации относится к группам с третьей по пятую, т.е. лояльны к ней. Кроме того, на нее влияют следующие факторы:

- 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 им. 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 [40]. При нарушении связи бренда и качества услуг торговая марка превращается в средство, отталкивающее потребителей от предлагаемых организацией туристских услуг.

В связи с наличием у туристской услуги специфических характеристик (несвязаемость, неразрывность производства и потребления, 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 благодаря исследованиям можно сформулировать и соответственно 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 широкой аудитории потребителей. Для создания имиджа и с целью рекламы многие туристские организации стараются, чтобы все проводимые ими мероприятия (например, празднование 1000-го клиента или вручение какой-либо награды за деятельность в туристской индустрии, или празднование годовщины существования) 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, увеличению лояльности у потребителей к организации и дальнейшему продвижению ее торговой марки. Таким образом, на современном этапе уже необходим комплексный брэиндинг, включающий все виды маркетинговых коммуникаций: рекламу, «паблик рилейшнз», стимулирование сбыта, директ-маркетинг [62].

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) отдельной гостиничной цепи напрямую зависит от популярности бренда всей гостиничной цепи. 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 брэиндинг является научно обоснованным, тщательно выверенным и постоянно контролируемым комплексом мероприятий. При этом, как свидетельствует мировая практика, 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 брэиндинга. 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, можно решить двумя путями: радикальным изменением потребительских свойств уже существующей услуги и ее совершенствованием.

У туристских организаций имеется определенный опыт работы в указанных направлениях [59, 86].

1. Создание революционно новой услуги, не имевшей ранее 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.

2. 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 увеличивать свои конференц-площади. Так, отель Iris в 2000 г. открыл три новых зала, с 2001 г. в гостинице National функционирует зал «Романовский» на 15 чел., к сессии Международного Олимпийского комитета (июль 2001 г.) на базе Центра международной торговли открылись VIP-зал и два конференц-зала общей вместимостью 180 чел.

3. 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 сеть Интернет.

4. Расширение ассортимента предлагаемых услуг. Большинство высококлассных московских гостиниц использует множество приемов по «привязке» клиентов к своим отелям: приветствен-

ные коктейли («Националь», «Астория»); организация регулярных автобусных рейсов между гостиницей, центром города и аэропортом («Ирис», «Холидей и Виноград»); предоставление номера более высокой категории без дополнительной оплаты («Аэростар»); скидки до 30% на услуги ресторанов, баров, прачечной для клиентов, остающихся на длительный срок («Шератон Палас»); скидки в ресторане для корпоративных клиентов (Art Hotel); установка мобильных телефонов в номерах отеля, действующих в радиусе гостиницы, и бесплатная экскурсия в Кремль и по городу по выходным дням («Балчуг Кемпински»).

5. Перепозиционирование туристской услуги. Например, туроператор «Академсервис» 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 отсутствуют 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. Понятно, что для представительской работы и формирования за рубежом образа России как страны, благоприятной для туризма, эта сумма мала. В еще более жалкой ситуации находятся регионы, где туризм финансируется по остаточному принципу. В 2000 г. регионы финансировались неравномерно (64% – на финансирование Москвы и Санкт-Петербурга, а 23 региона вообще остались без финансирования). Чтобы понять тяжесть сложившейся ситуации, достаточно сравнить российский бюджет в 250 тыс. долл. с бюджетами турист-

ских администраций других стран (у Израиля – 200 млн долл., у Испании – более 147, Таиланда – более 93, Австралии – более 87, Франции – более 58 млн долл.). Главной статьей расхода этих средств являются именно вложения в рекламу, которые во Франции составляют 99%, в Австралии – 75,5, в Таиланде – 71,6% [36]. 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 прежде всего должна решаться на государственном уровне.

Развитие туризма (въездного и внутреннего) невозможно без инвестирования материально-технической базы туризма и прежде всего средств приема и размещения туристов. В гостиничном хозяйстве России сейчас 4225 организаций гостиничного типа, из них только 3387 являются настоящими гостиницами, остальные – общежития, мотели и кемпинги. Кроме того, в России имеются 2556 баз отдыха и пансионатов, в которых насчитывается 377 742 места. Большая часть этих организаций в регионах находится в удручающем состоянии, так как на их поддержание средства из федерального бюджета не выделялись с 1996 г. Степень морального и физического износа российских гостиниц составляет 80%, именно поэтому у 81% отечественных гостиниц нет категорий. Большинство таких гостиниц находится в регионах, где гостиничное хозяйство по качеству предоставляемых услуг значительно уступает гостиничным инфраструктурам Москвы, Санкт-Петербурга и Краснодарского края. Например, в России 425 тыс. гостиничных мест, из них всего лишь 80 тыс. гостиничных мест находятся в удовлетворительном состоянии и из них 45 тыс. расположены в Москве. Соответственно большую часть доходов от гостиничного бизнеса приносит Москва, в то время как в 34 субъектах Российской Федерации расходы на эксплуатацию гостиниц превышают полученные ими доходы [43]. Однако и в Москве имеются проблемы – для привлечения больших потоков туристов из-за рубежа необходимы отели хорошего туристического стандарта («три звезды») по разумным ценам.

Развитию брэндинга в России препятствует также то, что под ним часто понимают формирование (раскрутку) торговых марок, а это не полностью отражает содержание философии брэнда. Данная философия предполагает рекламно-информационное воз-

действие 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., соответствующих потребительским ожиданиям, предпочтениям, и воплощение 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 присутствующего массовому сознанию тяготения к определенным системам образов (бренд-имиджей) либо, наоборот, их отторжения удается 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 [118].

1. По сравнению с западной практикой новая туристская услуга в России внедряется в более сжатые сроки, в результате чего имеют место серьезные стратегические и тактические ошибки в сфере маркетинга и маркетинговых коммуникаций. Эти ошибки, в частности, объясняются нестабильной, быстро меняющейся экономической ситуацией в стране и слабостью стратегического планирования в отечественных организациях индустрии туризма.

2. 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 выведения туристской услуги на рынок возрастает.

3. 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 его производители начинают поиск реальных потребителей и целевых групп.

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

5. 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, так как 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: Закону Российской Федерации «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» от 11 октября 1992 г., Правилам составления, подачи и рассмотрения заявки на регистрацию товарного знака и знака обслуживания от 8 декабря 1995 г. При проведении сертификации и инспекционных проверок туристских фирм выяснилось, что лишь одна четверть исследуемых фирм в 2000 г. имела зарегистрированные товарные знаки или оформленные заявки на их регистрацию [18]. Руководители остальных туристских фирм 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. 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 туристских фирм, желающих работать на московском рынке. Причем полное совпадение их названий с уже существующими именами московских фирм не может служить препятствием. Мотивы выбора туристскими фирмами уже существующего названия могут быть разными, но самым распространенным является возможность взять за основу название хорошо зарекомендовавшей себя компании (например, «Интурист», «Спутник»). Примером может служить судебное разбирательство ВАО «Интурист» с туристской фирмой «Самара-Интурист», учрежденной Самарским комитетом по управлению имуществом, которая присвоила себе зарегистрированный товарный знак ВАО «Интурист» (организации судились четыре года). А бывают случаи, когда туристская фирма сознательно берет 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. В соответствии со ст. 6 и 7 Закона РФ «О товарных знаках...» 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. В качестве товарных знаков не регистрируются 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 фирм с одинаковыми или схожими названиями. Например, в Москве работают 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»; четырнадцать «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 справочника-путеводителя «Гостиницы России» за 2001–2002 гг. 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 этот знак отличия 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. 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.

Например, в нашей стране существует несколько гостиниц с названием «Астория». Самая известная среди них – «Астория» в Санкт-Петербурге. Но с подачей заявки на товарный знак ее опередила «Астория» из Саратова и получила свидетельство № 124457. Причем в этом документе уже содержится оказание гостиничных и туристских услуг, что послужило препятствием для включения таких же услуг в свидетельство «Астории» из Санкт-Петербурга [19]. Проблемы потери клиентов при размещении радиорекламы испытывает туристская фирма «Мондо-тур», так как названия «Мондо-тур» и «Мондо Турс» созвучны [98].

Тем не менее работа по созданию отечественных товарных знаков – основных элементов брендинга ведется интенсивно, и организации предпринимают более или менее успешные попытки

для их продвижения на рынок (туристские фирмы «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 клиентов отдельных групп. Такая специализация предусматривает создание различных брэндов под одной торговой маркой, ориентированных на определенные сегменты потребительского рынка.

4.3. Методические аспекты использования брэндинга в продвижении туристских услуг

В настоящее время туристские организации при выборе стратегии действий для достижения конкурентных преимуществ могут использовать различные методы (лидерство в издержках, дифференциация продукции, концентрация, ранний выход на рынок, синергизм). Стратегия синергизма, т.е. получение конкурентных преимуществ за счет соединения нескольких компаний, была рассмотрена выше. Другим перспективным путем достижения конкурентных преимуществ является стратегия дифференциации, которая 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.

Руководствуясь стратегией дифференциации, туристская организация предоставляет покупателю продукцию, удовлетворяющую разнообразным потребительским предпочтениям. В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова выделяют следующие виды дифференциации: продуктовую, сервисную, персонала и имиджа [71].

Продуктовая дифференциация – это предложение продуктов с характеристиками лучшими, чем у конкурентов. Основу такой дифференциации составляет широкий ассортимент услуг, предлагаемых туристской организацией. Так, ВАО «Интурист» пред-

лагает 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 – 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 этой дифференциации компания может предлагать услуги под разными брэндами для различных сегментов рынка.

Наиболее наглядным примером с точки зрения формирования дифференцированного брэнда 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 (брэнды), каждая из которых специализируется на определенном сегменте рынка (табл. 4.3).

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

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

Из табл. 4.3 видно, что гостиницы Marriott повышенное внимание уделяют деловым туристам, а также развитию на своей базе конгрессного туризма. В гостиничной цепи функционирует брэнд Residence Inn by Marriott, который создан для деловых туристов, находящихся в длительной командировке. Кроме того, цепь

Характеристики гостиничных брендов сети
Marriott International*

Таблица 4.3

Бренд	Число 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 номеров). Средние цены
Fairfield Inn by Marriott	344	То же	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
Spring Hill Suites by Marriott	74	Супериор	Средний уровень цен. Обычно имеются 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
Towne Place Suites by Marriott	100	Апартаменты	Номер состоит из кабинета, гостиной и кухни. Средний уровень цен. Предназначен для длительного проживания. Бассейн, тренажерный зал

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 дифференциации бренда. Данная цепь имеет различные бренды, каждый из которых специализируется на определенном сегменте туристского рынка (табл. 4.4). Интересно, что неуспех одного из брендов минимально отражается на имидже других брендов.

Таблица 4.4

Характеристики гостиничных брендов
сети Hilton Hotel Corp.

Бренд	Число 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

Характеристики гостиничных брендов сети Accor

Бренд	Число 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)
Etar	101	Услуги двухзвездочных отелей по ценам однозвездочных	Экономический класс обслуживания, ориентирован 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)

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 и роскоши клиентов данной гостиницы. Среди других отелей-гигантов: Hilton New York & Towers (2041 номер), 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 [27].

Политику расширения своего влияния проводят и европейские гостиничные цепи. Например, гостиничная цепь Accor, используя различные марки (стратегия мультимарки), предлагает для своих клиентов разнообразные торговые марки, с различным спектром услуг и цен – от бренда Sofitel (гостиницы класса «люкс») до однозвездочных отелей бренда Formule 1 (табл. 4.5).

С учетом конъюнктуры рынка гостиничная цепь Accor объединяет ряд гостиниц независимо 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) [125].

Для противостояния конкуренции гостиничная цепь Accor 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 увеличение числа отелей экономического класса отвечает современному спросу на туристские услуги.

Таким образом, цепь 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 бранды Ассог экономического класса носят название Motel Six и представляют собой национальную сеть из 760 независимых отелей с централизованным бронированием в США и Европе, работающих на условиях франшизы. В Германии, Италии и Португалии 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 и Ассог, для расширения рынков сбыта не могут ограничиться в своей деятельности только одним брэндом, 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 Ассог не имела таких брандов, как Sofitel и Novotel, то она потеряла бы клиентов, имеющих высокий уровень доходов.

Эффективность создания дифференцированных брандов для реализации туристских услуг подтверждает теория самоконцепции личности потребителя. Самоконцепция – это комплекс мыслей и чувств индивидуума о самом себе [12]. Специалисты [12, 134] утверждают, что, согласно теории самоконцепции личности потребителя, имидж бранда, созданный вокруг той или иной организации, играет для него очень существенную роль при принятии решения о покупке. Люди обретают внутреннюю согласованность, покупая продукты, которые они воспринимают как соответствующие их самоконцепции – их ценностям, жизненному стилю, социальному статусу. Существует тождество между имиджем бранда организации и представлением потребителя о самом себе (рис. 4.3).

Для услуг индустрии туризма важен символичный аспект, поэтому маркетологи используют символическую ассоциацию туристских услуг для их продвижения. Например, если турист останав-

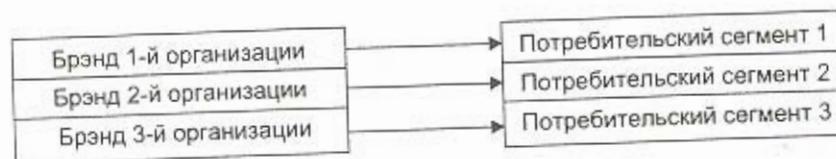


Рис. 4.3. Дифференцированный брендинг

ливается в Москве в отеле Metropol Inter-Continental или Marriott Royal, то в глазах других людей (друзей, партнеров по бизнесу, коллег) это показатель его финансовой состоятельности и социальной значимости в обществе. Имидж этих гостиниц, их брандов соответствует самоконцепции потребителя из высокодоходных слоев общества.

Таким образом, дифференциация бранда – 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 бранда приведены на рис. 4.4, где показано, что для успешной реализации данной стратегии необходимо прежде всего тщательное изучение рынка как такового, конкурентов и предлагаемых потребителю услуг.

Первоначальным этапом стратегии дифференциации бранда 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 бранда. 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 мес.; тенденции развития (долгосрочные прогнозы).

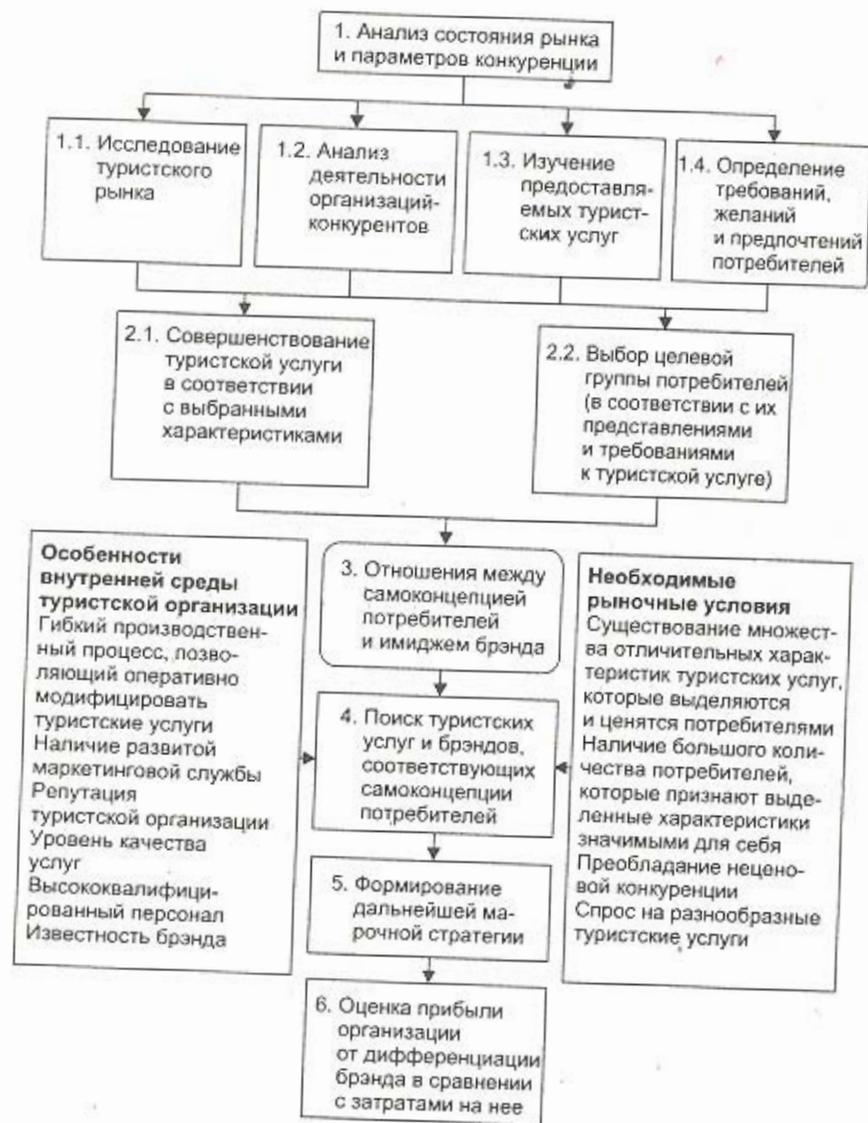


Рис. 4.4. Модель выработки стратегии дифференциации бренда организации индустрии туризма

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, 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 туруслуг, покупателей и множества иных факторов. Среди этих факторов существенное значение имеют 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 вообще могут 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.

Выявление сильных и слабых сторон конкурентов, их отличительных особенностей (в клиентуре, организации управления, методах обслуживания и др.) позволяет туристской организации оценить собственные конкурентные преимущества и определить свою позицию на рынке услуг, а также те особенности деятельности, которые будут отличать ее от других 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 потребителей предусматривает сбор следующей информации: предполагаемые покупатели предлагаемой туристской услуги; возможность выделения более или менее однородных групп (сегментация) покупателей туристских услуг по потребностям, побудительным 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 проработанной и прорасчитанной 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 компанией 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, не смотря на явные преимущества этого способа продвижения туристских услуг на рынке, так как дифференциация бренда – это приверженность покупателей к определенной торговой марке, которая дает преимущества организации индустрии туризма в конкурентной борьбе с другими компаниями, работающими в данной отрасли, и позволяет увеличить вероятность их вытеснения с рынка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ развития международного туризма в России показал кардинальные изменения направления туристопотоков по въезду и выезду из страны, чему способствовали в основном политика упрощения туристских формальностей, легитимное валютное обращение и пр. Статистические данные свидетельствуют о том, что в России начинает складываться сеть организаций, предоставляющих туристские услуги. Однако острыми проблемами у организаций индустрии туризма являются высокая конкуренция на рынке, которая в ряде случаев ведет к использованию ими недобросовестных методов работы, отсутствие законодательно проработанной государственной политики поддержки их деятельности. Это негативно сказывается на имидже не только отдельных организаций индустрии туризма, но и на имидже всей страны в целом.

В этих условиях главной целью государственной политики в области туризма является создание в России высокоэффективного и конкурентоспособного туристского комплекса, обеспечивающего широкие возможности для удовлетворения российских и зарубежных потребителей в разнообразных туристских услугах путем развертывания комплексных программ по оказанию помощи организациям индустрии туризма в кадровом, информационном и маркетинговом обеспечении. Эти проблемы российские организации индустрии туризма пытаются решить и самостоятельно путем поиска новых методов работы с целью создания конкурентоспособных туристских продуктов и услуг.

Сложности функционирования организаций индустрии туризма заключаются в том, что оценка качества туристских услуг потребителем достаточно субъективна и зависит от различных факторов: общеэкономических; культурного и общественно-психологического характера; социально-демографических; личностно-поведенческих. Совокупность всех этих факторов и определяет возникновение и характер поведенческих особенностей потребителей туристских услуг, которые могут быть выражены такими показателями, как предпочтения в выборе дестинации; наиболее предпочтительная форма организации тура, категория гостини-

цы; представления туриста о цене туристской услуги, тура; представления о торговой марке туристской организации и т.д. Учет туристской организацией столь сложных факторов влияет на повышение ее имиджа, говорит о ее высоком профессионализме. Поэтому отношение туристских организаций к мотивации потребителя, учет возможных барьеров путешествий становятся существенными в борьбе за клиента и приводят к дальнейшей диверсификации туризма 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 всемерно используют маркетинговые технологии воздействия на этот процесс.

В настоящее время экономисты разработали множество направлений деятельности организации по достижению конкурентных преимуществ, но наиболее общими являются стратегии лидирующих позиций по издержкам, дифференциации, концентрации (фокусированию), раннего выхода на рынок и синергизма. На практике довольно сложно бывает выделить или четко классифицировать стратегию, которую использует та или иная организация индустрии туризма.

Формированию сильных конкурентных позиций туристской организации по сравнению с организациями-конкурентами способствует создание новых моделей организации и управления туристской индустрией, вобравших в себя последние достижения теории и практики глобального хозяйствования и управления. Поэтому с целью согласования и координации усилий в проведении маркетинговых исследований, в разработке, производстве и сбыте услуг, в подготовке персонала организации индустрии туризма входят в стратегические альянсы, которые позволяют туристским компаниям вступить в непосредственный контакт с потребителями их услуг, организовать их обслуживание на более высоком уровне и тем самым повысить имидж торговой марки организации индустрии туризма. В рамках стратегических альянсов продукция одной компании открывает возможность другой выйти на рынок и путем разделения финансового риска помогает им уйти от банкротства при неблагоприятном спросе.

Однако при функционировании стратегических альянсов возникает проблема координации деятельности менеджеров с совер-

шенно разными мировоззрениями и культурными ценностями. Сравнение ценностей персонала компаний разных стран позволяет сделать вывод, что ни одна из стран не имеет «идеальных» оценок ценностей персонала. Несмотря на имеющиеся отличия между персоналом анализируемых стран, их общность ряда ценностей создает основу для плодотворного сотрудничества. 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.

Исходные положения для выбора стратегии туристской организации связаны с маркетингом, который предусматривает два направления активности компании – стратегический и операционный маркетинг. Эти два направления деятельности тесно взаимосвязаны и взаимно дополняют друг друга. Они позволяют туристской организации сформировать и удерживать конкурентные преимущества по отношению к другим компаниям-конкурентам. Конкурентные преимущества позволяют организации иметь рентабельность выше средней для компаний данной отрасли или данного рыночного сегмента. При этом конкурентные преимущества подразделяются на два вида: преимущества высокого ранга (связанные с наличием у организации высокой репутации; известной торговой марки (бренда); квалификационного персонала; развитого маркетинга, основанного на использовании новейших технологий; современного менеджмента; долговременных связей с потребителями и т.д.); преимущества низкого ранга (связанные с наличием дешевой рабочей силы; богатыми туристскими ресурсами и т.п.).

Некоторые аналитики считают бренд самым долговечным активом компании, срок жизни которого значительно превышает время существования как производимых услуг, так и самих организаций. Бренд предполагает реализацию некоторой философии внедрения данного имени с использованием мероприятий в сфере комплекса маркетинговых коммуникаций, направляющих на целевую группу потребителей информацию, адекватную потребительским ожиданиям, предпочтениям и социальным установкам.

В настоящее время потребители стали более чувствительны к ценам, поэтому у современного потребителя на смену устойчи-

вому 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. Кроме того, организации-конкуренты стараются в своей продукции и услугах воспроизвести качество 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, т.е. дальнейшей дифференциации продукта и услуг, выпускаемых под определенной торговой маркой с учетом специфики потребностей отдельных групп клиентов.

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 и социальному статусу.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Сравнительный анализ организации управления в различных организационных формах управления российскими гостиницами

Параметры сравнения организации управления	Организационные формы управления гостиницами		
	Стратегические альянсы	Независимые гостиницы	
		входящие в различные консорциумы и ассоциации	не входящие в различные консорциумы и ассоциации
Характер взаимодействия уровней структуры управления	Жесткая вертикаль управления с четким механизмом делегирования полномочий	Размытость вертикали управления, проблемы дуализма	
Использование ценовых методов привлечения клиентов обслуживаемого сегмента рынка	Использование специальных корпоративных цен, тарифов выходного дня, скидок для крупных туроператоров, сезонных цен и т.д.	Использование специальных скидок для членов ассоциации или консорциума, предоставление корпоративных скидок, скидок для туроператоров, сезонных цен и т.д.	Предоставление скидок для туроператоров, сезонных цен
Использование неценовых методов привлечения клиентов обслуживаемого сегмента рынка	Отслеживание повторных обращений клиентов в гостиницу и проведение программ поощрения постоянных клиентов, неизменность высокого качества обслуживания	Акцент на обеспечение высокого качества обслуживания	Разработка специальных долгосрочных турпрограмм обслуживания
Управление каналами продвижения и бронирования услуг	Прямые заказы, собственные системы резервирования цели, Интернет, глобальные компьютерные системы бронирования	Минимизация финансирования программ продвижения услуг. Прямые заказы. Представлены в Интернете и глобальных компьютерных системах бронирования	Прямые заказы, бронирование через туроператоров

Продолжение

Параметры сравнения организации управления	Организационные формы управления гостиницами		
	Стратегические альянсы	Независимые гостиницы	
		входящие в различные консорциумы и ассоциации	не входящие в различные консорциумы и ассоциации
Управление процедурами продвижения и бронирования услуг	Акцент на прямые продажи, реклама в СМИ, охватывающая целевую аудиторную 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 аудиторную 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	Возможность бюджетных дотаций вышестоящих структур или дополнительной эмиссии 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. Сдача в аренду части номерного фонда под офисные помещения в связи с недостаточным уровнем загрузки	Сдача в аренду части номерного фонда под офисные помещения в связи с недостаточным уровнем загрузки

Параметры сравнения организации управления	Организационные формы управления гостиницами		
	Стратегические альянсы	Независимые гостиницы	
		входящие в различные консорциумы и ассоциации	не входящие в различные 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 расходуемых средств 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
Управление персоналом	Высокая заработная плата, тренинги, курсы повышения квалификации, т. е. эффективная система мотивации с элементами морального и материального поощрения; низкая степень участия персонала в управлении, создание корпоративной культуры, культуры обслуживания гостя	Недостаточный уровень мотивации с преобладанием материальной составляющей, степень участия персонала в управлении невелика, присутствует культура обслуживания гостя, однако редко возводится на корпоративный уровень, обучение персонала не носит систематического характера	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 различные консорциумы и ассоциации	не входящие в различные консорциумы и ассоциации
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 и снабженческой деятельности		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, уборка номеров и гостевых помещений

Характерные черты народов разных стран

Моноактивные	Полиактивные	Рсактивные
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
Доверяет компетентным коллегам	Доверяет родственникам	Доверяет надежным людям
Завершает цепь 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 жестикауляция и мимика	Несдерживаемые жестикауляция и мимика	Избегает конфронтации
Редко перебивает	Часто перебивает	Не перебивает
	Смешивает профессиональное и социальное	Соединяет профессиональное и социальное

1. Азар В.И. Гостиничные цепи, мировой рейтинг – 2000 // Отель. – 2001. – № 9.
2. Азар В.И. Маркетинговое исследование международных туристов по данным за 90-е годы // ТТГ. – 2001. – Март.
3. Азар В.И. Международный туризм России в 2000 году // Отель. – 2001. – № 4.
4. Азар В.И. Мировые гостиничные цепи в последней четверти XX века // Турбизнес. – 2000. – Дек.
5. Азар В.И. Среднегодовые расходы населения на туризм // ТТГ. – 2001. – Май.
6. Азар В.И. Экономика и организация международного туризма. – М.: Экономика, 1984.
7. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Е&М, 1996.
8. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: Новости, 2000.
9. Академия рынка: маркетинг. / А. Дайан, Ф. Букерель и др.: Пер. с фр. – М.: Экономика, 1993.
10. Александрова А.Ю. Международный туризм: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001.
11. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997.
12. Алейкина И.В. Поведение потребителей: Учеб. пособие для вузов. – М.: Фаир-пресс, 2000.
13. Андерсон Р., Шихирев П.Н. «Акулы» и «дельфины» (психология и этика российско-американского делового партнерства). – М.: Дело ЛТД, 1994.
14. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
15. Байназаров Ю.К. Статистические методы оценки деятельности туристских предприятий (объединений) и повышение их роли в условиях полного хозяйственного расчета. – М.: Турист, 1989.
16. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000.
17. Барчукова Н.С. Международное сотрудничество государств в области туризма. – М.: Международные отношения, 1986.

18. *Беруль Я.* Что обещает появление франчайзинговой сети российскому туризму? // *Турбизнес.* – 2001. – № 8.
19. Бизнес в связке // *Турбизнес.* – 2001. – № 14.
20. *Биржаков М. Б.* Введение в туризм. – СПб.: Издательский торговый дом «Герда», 2000.
21. *Блэр Т.* В Бирмингеме мы готовы решать глобальные проблемы XXI века // *Известия.* – 1998. – 15 мая.
22. *Борисова Е., Шугаев М.* Это странное слово франшиза // *Турбизнес.* – 2000. – № 12.
23. *Буклан С.* О новом порядке лицензирования // *Туризм: практика, проблемы, перспективы.* – 2001. – № 12.
24. Бюллетень туристской информации. – 1989. – № 3.
25. Бюллетень туристской информации. – 1992. – № 1.
26. В Россию стали чаще ездить // *Турифо.* – 2001. – № 12.
27. *Волков А. М.* Hilton – самый известный бренд Америки // *Пять звезд.* – 2001. – № 1.
28. *Востоков О. С.* Некоторые вопросы формирования отраслевой системы управления иностранным туризмом в СССР. – М.: ИНИОН, 1983.
29. ВТО подсчитала международные доходы от туризма // *Туризм: практика, проблемы, перспективы.* – 2002. – № 1.
30. Въезд иностранных граждан в РФ в 2001 г. Выезд граждан РФ за границу в 2001 г. // *Турбизнес.* – 2002. – № 3.
31. *Гезгала Я.* Туризм в народном хозяйстве. – М.: Прогресс, 1974.
32. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1995.
33. *Голосов В. В.* Теории вывоза капитала. – М., 1997.
34. *Голубков Е. П.* Маркетинг: стратегии, планы, структуры. – М.: Дело, 1995.
35. *Двоскин С.* Насколько выгодно заниматься турбизнесом? // *Туризм: практика, проблемы, перспективы.* – 2001. – № 3.
36. Денег по-прежнему нет, но есть желание работать // *Туризм: практика, проблемы, перспективы.* – 2001. – № 2.
37. Деньги ни на что не мотивируют // *Секрет фирмы.* – 2001. – Окт.
38. *Диденко Н. И., Самохвалов В. В.* Основы международного маркетинга: Учеб. пособие. – СПб.: Политехника, 2000.
39. *Дихтль Е., Хершигель Х.* Практический маркетинг. – М.: Экономика, 1995.
40. *Дурович А. П.* Реклама в туризме: Учеб. пособие. – Минск: БГЭУ, 2000.

41. *Дурович А. П., Конаев А. С.* Маркетинг в туризме: Учеб. пособие. – Минск, 1998.
42. *Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х.* Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. – М.: Дело ЛТД, 1994.
43. За державу стало еще обиднее // *Туризм: практика, проблемы, перспективы.* – 2001. – № 2.
44. *Завьялов П. С., Демидов В. Е.* Формула успеха: маркетинг. – М.: Международные отношения, 1991.
45. *Иванов В. В., Волов А. Б.* Исследование современных систем управления в гостиничном бизнесе // *Пять звезд.* – 2001. – № 2.
46. *Игнатьева М. Ф.* Место и роль туристского комплекса в современной экономике: Автореф. дис. канд. экон. наук. – СПб., 1994.
47. *Ильин А.* С точки зрения руководителей турфирм // *Турбизнес.* – 2000. – № 11.
48. Имя имеет значение // *Турбизнес.* – 2001. – № 13.
49. Иностранцы капиталовложения: мировая практика и национальные проблемы. – М., 1994.
50. Как инвестировать за рубежом? – М.: МП «Норма», 1991.
51. *Калашников И., Ермошкин В.* Игры по-крупному // *Турбизнес.* – 2001. – № 9.
52. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.
53. *Квартальнов В. А.* Туризм: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2000.
54. *Кинг У., Кмиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982.
55. *Киреев А.* Международная экономика. – М.: Международные отношения, 1997.
56. *Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М.* Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 1997.
57. *Кобяк М.* Мировой рынок гостинично-туристских услуг // *Туризм: практика, проблемы, перспективы.* – 2000. – № 2.
58. *Котлер Ф.* Маркетинг и менеджмент: Пер. с англ. / Под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001.
59. *Котлер Ф., Боуэн Дэв., Мейкенз Дэв.* Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Р. Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 1998.
60. *Краснов В. Н.* Теории товарного производства и классовой борьбы за пределами догм. – Ростов н/Д, 2001.
61. *Крылов И. В.* Маркетинг. – М., 1998.

62. Крылов И.В. Теория и практика рекламы в России: Учебно-метод. пособие. – М.: Центр, 1996.
63. Курс экономической теории: Учебник – 4-е изд., перераб. и доп. – Киров: «АСА», 2002.
64. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 1996.
65. Лестик А. Франчайзинговые гостиницы на московском рынке // Отель. – 2000. – № 10.
66. Лестик А., Смирнова М. Пять «звезд» хорошо, а три лучше // Отель. – 2001. – № 2.
67. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999.
68. Маринин М.М. Какие нужны меры по защите отечественного турбизнеса? // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 1998. – № 2.
69. Маринин М.М. Как измерить выгоду от туризма? // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 1998. – № 9.
70. Маркова В.Д. Маркетинг услуг. – М.: Финансы и статистика, 1996.
71. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.
72. Международные связи в системе транснационального бизнеса. – М., 1994.
73. 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.
74. Менеджмент туризма: Экономика туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2001.
75. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
76. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000.
77. Моисева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М.: Финансы и статистика, 2000.
78. Морозов М. Маркетинговый анализ развития зарубежного туризма Японии // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2000. – № 8.
79. Морозов М.А., Коль О.Д. Дестинация – важнейший элемент туризма // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 1998. – № 9.

80. Назаркина П. Туры далеко и не очень // ТТГ. – 2002. – № 3.
81. Наследышев А.В. Место и роль индустрии туризма в современной экономике // Известия АН СССР. Сер. экон. – 1991. – № 3.
82. Национальная программа «Российская деловая культура». – М.: ТПП РФ, 1997.
83. Обучение обучающихся в области туризма. – ВТО, Мадрид, 1996.
84. Основы туристской деятельности: Учебник/ Г.И. Зорина, Е.Н. Ильина, Е.В. Мошняга и др.; Сост. Е.Н. Ильина. – М.: Советский спорт, 2000.
85. Откуда нам взять 20 млрд долларов? // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2001. – № 10.
86. Патирай Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). – М.: ОАО «НПО «Изд-во «Экономика», 2000.
87. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг. – СПб.: Питер, 2000.
88. Пилдич Дж. Путь к покупателю. – М.: Прогресс, 1991.
89. Подводные камни франчайзинга // Турбизнес. – 2001. – № 14.
90. Покровский А.И., Филанд К. Перестройка рыночных структур на Западе и на Востоке. – М.: ЮНИТИ, 1993.
91. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Прогресс, 1993.
92. Простаков И. Международные гостиничные цепочки: характеристики и особенности их деятельности в Италии // Вестник РАТА. – 2000. – № 10.
93. Разживин В. Денег по-прежнему нет, но есть желание работать // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2001. – № 2.
94. Рожков И.Я. Реклама: Планка для профи. – М.: Юрайт, 1997.
95. Российский туризм в поисках радости. Портрет туриста в рамках его предпочтения // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2000. – № 12.
96. Российский туристский бюллетень. Туризм: информация, статистика, анализ. – 1995. – № 1(3).
97. С чего начинается управление туристическим флагманом? // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2000. – № 10.
98. Савельев В., Борисова Е., Тюляков Р. Российские бренды: товар, которого нет на мировом рынке туризма // Турбизнес. – 2001. – № 1.
99. Сапрунова В.Б. Туризм: эволюция, структура, маркетинг. – М.: «Ось-89», 1997.
100. Сентин В.С. Организация международного туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 1999.

101. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: Учебно-практич. пособие. – М.: Юристъ, 2001.
102. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М., 1962.
103. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. – М.: ИНФРА-М, 1999.
104. Статистика в туризме. – М.: Онлайн, 1996.
105. Степанов М.В. Стратегия хозяйственного поведения корпораций США. – М.: Наука, 1990.
106. Страны Средиземноморья на российском рынке. Анализ рекламных предложений // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2001. – № 8.
107. Темный Ю.В. Введение в экономику туризма: Учеб. пособие. – М.: Советский спорт, 2001.
108. Томашев В. Имя твое – птица в руке // Отель. – 2001. – № 11.
109. Томилова М.В. Модель имиджа организации // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 1.
110. Туристский бизнес. – 1998. – № 10.
111. Турфирмы пересчитали // Турбизнес. – 2000. – № 11.
112. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998.
113. Управление экономикой: Словарь-справочник / Под ред. Р.А. Белоусова, А.З. Селезнева. – М.: Экономика, 1986.
114. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
115. Федцов В.Г. Культура сервиса: Учебно-практ. пособие. – М.: Приор, 2001.
116. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. – М.: Прогресс, 1987.
117. Харрис Г., Кац К. М. Стимулирование международного туризма в XXI веке. – М.: Финансы и статистика, 2000.
118. Хаширов О.А. Рынок услуг: Сбалансированность спроса и предложения. – СПб., 1993.
119. Хвилер Я. Бронирование в Интернете: миф или реальность? // Турбизнес. – 2001. – № 3.
120. Чармэссон Г. Торговая марка: как создать имя, которое принесет миллионы? – СПб.: Питер, 2000.
121. Чернышев А.В., Лесник А.Л. Гостиничная индустрия: в новых условиях // Пять звезд. – 1999. – № 4.

122. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб., 1995.

123. Энджел Д.Ф., Блэкуэлл Р.Д., Мишиард П.У. Поведение потребителей: Пер. с англ. – 8-е изд. (1995). – СПб.: Питер, 1999.

124. Энджел Д.Ф., Удалов Ф.Е., Суходоева Л.Ф., Волков Ю.С. На пути к маркетингу. – Н. Новгород: Изд-во Нижегород. ун-та, 1993.

125. Яворская А. Палитра услуг: от минимума до максимума // Пять звезд. – 1996. – № 3.

126. Якушев К. ВТО подвела итоги 2000 года // ТТГ. – 2001. – Март.

127. Янкевич В., Безрукова Н. Туристический бум на рубеже тысячелетия // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2001. – № 5.

128. Aaker D.A. Building Strong Brand. – New York: Free Press, 1995; Kevin Lane Keller, Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Management Brand Equity, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

129. Berry Michael Know Theyself and the Other Fellow Too: Strategies for Effective Cross-Cultural Communication. Institute for European Studies. 1992.

130. Bradley M., Desai A., Kim E.M. The Rationale Behind Interfirm Tender Offers: Information or Synergy? // Journal of Financial Economics. – Vol. 11. – 1983. – № 2.

131. Dictionary of Marketing Terms, 2-th ed., ed. P. D. Benett. – Chicago: American Marketing Association, 1995.

132. Fisher Glen International Negotiation: A Cross-Cultural Perspective. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1980.

133. Hall E.T. and Hall R. Mildred Understanding Cultural Differences: Germany, France and Americans. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1990.

134. Hawkins D. I, Best R.J., Coney K.A. Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy. – 6-th ed. – IRWIN, 1995.

135. Hofstede Geert Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Newbury Park, CA: Sage. 1980.

136. Hofstede Geert Culture's and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. Maidenhead: McGraw-Hill, 1991.

137. Kung H. Towards global ethics // Paper presented at the First World Congress on business, ethics and economics. – Tokyo. – 1996. – July 25–27.

138. *Linder S.V.* An Essay on Trade Transformational. – N.Y. – 1961.
139. *Mc. Intosh R.W.* Tourism principles, practices, philosophies. – Columbas (Ohio), 1977.
140. *Mowen J. C.* Consumer Behavior. – 4-th ed. Macmillan Publishing Co., 1995.
141. Richmond Yale From Nyet to Da: Understanding the Russians. Yarmouth, ME: Intercultural Press. 1992.
142. *Stephen P. Robbins* Essentials of Organizational behavior. – New Jersey, 1992.
143. *Storti Graig* The Art of Crossing Cultures. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1989.
144. Trade in Tourism Service/ GATT Secretariat NTN. GNS/W/61, 1989.
145. *Vernon R.* International Investment and International Trade in the Product Life Cycle // Quarterly Journal of Economics. – 1966. – Nr. 5.
146. *Walters S.R.* Travel Industry World Yearbook. The Big Picture, 1985.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. ИНДУСТРИЯ ТУРИЗМА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	7
1.1. Индустрия туризма как экономическая категория	7
1.2. Современное состояние мирового туристского рынка и факторы его развития	17
1.3. Международный туризм в России	28
1.4. Роль государства в управлении индустрией туризма	43
Глава 2. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА НА ТУРИСТСКОМ РЫНКЕ	61
2.1. Предпосылки развития теории конкурентных преимуществ в индустрии туризма	61
2.2. Особенности туристского рынка как рынка услуг	76
2.3. Связь маркетинга в индустрии туризма со стратегиями формирования конкурентных преимуществ	93
Глава 3. НОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ И ОТНОШЕНИЯ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА	109
3.1. Влияние факторов глобализации на организационные формы управления в индустрии туризма	109
3.2. Интеграционные процессы в управлении организациями индустрии туризма	119
3.3. Международные команды в организациях индустрии туризма	133
Глава 4. БРЭНДЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА	147
4.1. Особенности эффективного использования брендов	147
4.2. Формирование конкурентоспособного бренда в индустрии туризма	158
4.3. Методические аспекты использования брендинга в продвижении туристских услуг	168
Заключение	180
Приложение 1. Динамика структуры предложений по региону в целом и по отдельным странам в 2000 и 2001 гг.	184
Приложение 2. Сравнительный анализ организации управления в различных организационных формах управления российскими гостиницами	186
Приложение 3. Характерные черты народов разных стран	190
Литература	191

Научное издание

Жукова Марина Александровна

**ИНДУСТРИЯ ТУРИЗМА:
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Заведующая редакцией *Н.Ф. Карпычева*
Редактор *А.Д. Федорова*
Художественный редактор *Г.Г. Семенова*
Технический редактор *И.В. Завгородняя*
Корректоры *Т.М. Колпакова, Г.В. Хлопцева*
Компьютерная верстка *И.В. Витте*
Обложка художника *А.А. Умуркулова*

ИБ № 4529

Подписано в печать 04.03.2003
Формат 60×88/16. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная
Усл. п. л. 12, 25. Уч.-изд. л. 12,51
Тираж 2000 экз. Заказ 946. «С» 070

Издательство «Финансы и статистика»
101000, Москва, ул. Покровка, 7
Телефоны: (095) 925-35-02, 925-47-08
Факс (095) 925-09-57
E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>

ГУП «Великолукская городская типография»
Комитета по средствам массовой информации
Псковской области,
182100, Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12
Тел./факс: (811-53) 3-62-95
E-mail: VTL@MART.RU