МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Самаркандский институт экономики и сервиса

Кафедра «Маркетинга»

Учебное пособие
ПО ПРЕДМЕТУ
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ В ТУРИЗМЕ»

Самарканд - 2016

И.Х. Ибрагимов. З.Н. Бободустов



Учебное пособие
ПО ПРЕДМЕТУ
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ В ТУРИЗМЕ»

Самарканд - 2016

-«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ В ТУРИЗМЕ» -

И.Х. Ибрагимов., З.Н. Бободустов. «Стратегический маркетинг в туризме» - (Учебное пособие) – СамИСИ, 2016- ____ с.

Настоящее учебное пособие подготовленное на кафедре Маркетинга в котором рассматриваются основы функционирования стратегического маркетинга в современных условиях туристкой отрасли.

Структура и содержание соответствует учебной программе данного предмета. Учебное пособие посвящено вопросам теории и технологий стратегического маркетинга в туристкой отрасли. В работе раскрывается сущность и специфика стратегического маркетинга, даётся характеристика различных субъектов туристкой политики и маркетинга. Особое внимание уделяется проектированию турпродукта, его продвижению на рынке, прогнозированию рисков и применению прогнозных методов в системе стратегического маркетинга.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся в экономических вузах, учащихся колледжей в сфере маркетинга и туризма, для всех, кто интересуется вышеперечисленными проблемами.

Рецензенты: д.э.н. проф. М.К. Пардаев.
д.э.н. проф. М.М. Мухаммедов.

ВВЕДЕНИЕ

Современное состояние туризма в Республике характеризуется тем, что отмечаются высокие темпы строительства туристских объектов, отвечающих мировым стандартам из-за резкого падения достигнутых ранее объемов предоставления туристских услуг и значительного несоответствия потребностям населения. Туристский рынок Узбекистана только начинает свою структуризацию, но уже можно предполагать, что в ближайшие несколько лет выделится ряд сильных операторских компаний, которые и составят основу многопрофильной работы рынка.

Маркетинговое исследование позволяет проследить за изменениями, происходящими на рынке туристских услуг, следовательно, рекомендовать турагентству увеличить конкурентоспособность турпродукта и расширить спектр предложений турфирмы.

Создание эффективных условий для работы туристских организаций является неотъемлемой частью при формировании и совершенствовании законодательной базы, и развитии предпринимательства в сфере туризма. Продвижение бренда Республики на мировом туристском рынке способствует развитию инфраструктуры туризма для обеспечения конкурентоспособности страны на мировом туристском рынке, укреплению материально-технической базы индустрии туризма путем привлечения отечественных и иностранных инвестиций, а также эффективному решению вопросов сохранения историко-культурного наследия для возрождения массового социального туризма к родной стране.

В мировой практике основной формой политики является создание ассоциаций туристских фирм. Данные общественные организации являются конкурентоспособными, что является серьезным стимулом для расширения рынка потребительских услуг и обеспечения роста занятости в сфере туризма. Данные общественные организации способны быстро и гибко реагировать на изменения рынка, пожелания клиентов, более детально и профессионально разбираться в организации процесса предоставления услуг, поскольку решающее значение в развитии туризма играет привлечение большего количества клиентов.

В действительности сложилась недостаточно эффективная система регулирования сферы туризма, что открыло возможности для недобросовестной конкуренции и нарушения прав потребителей, а острый дефицит квалифицированных специалистов, отсутствие системы научного и рекламно-информационного обеспечения продвижения национального туристского продукта на внутреннем и внешнем рынках стали объективной предпосылкой для создания ассоциации туристских агентств.

В связи с этим, остро встает проблема укрепления и развития сферы туристского бизнеса для обеспечения соответствующего уровня качества туристских услуг и разработки эффективной современной модели конкурентоспособного отечественного туризма на мировом туристском рынке.

Проблема поиска методов построения эффективной системы управления, способствуют дальнейшему обслуживанию туристов, а в целом и развитию туристской организации в индустрии мирового туризма.

Необходимость развития сферы туризма способствует повышению конкурентоспособности, поскольку за счет туризма создаются новые рабочие места, поддерживается высокий уровень жизни населения. Туризм оказывает влияние на сохранение и развитие культурного потенциала, ведет к гармонизации отношений между различными странами и народами, что играет важную роль в решении социальных проблем.

Целесообразным представляется использование комплекса разработанных подходов, моделей и процедур в практике, позволяющих каждой организации, занимающейся обслуживанием туристов, четко соответствовать и отвечать мировым стандартам и, как следствие, сделать отечественный туризм конкурентоспособным.

ГЛАВА 1.
Основные понятия и содержание курса «Стратегический маркетинг в туризме».

1.1 . Понятие операционного и стратегического маркетинга
1.2 . Концепция стратегического маркетинга
1.3 . Цели и задачи курса “Стратегический маркетинг в туризме”

1. 1. Понятие операционного и стратегического маркетинга

Маркетинг является одновременно системой мышления и системой действия, но слишком часто развивается только аспект действия. При этом не достигается осознания того, что как система мышления – это перевод лежащего в основе рыночной экономики принципа приоритета покупателя на оперативный язык средств и методов управления. Без постоянной опоры на теоретические основы маркетинг часто предстает в искаженной перспективе, как разрозненный набор инструментов продажи, используемых для подгонки спроса под диктат предложения. Такое непонимание маркетинга продолжает оставаться весьма распространенным, мешая его целостному восприятию и, как следствие, эффективному использованию.

Поэтому одна из главных задач курса состоит в том, чтобы дать ясное представление об основах процесса маркетинга. Именно в таком контексте в рамках дисциплины проводится разграничение между стратегическим и операционным маркетингом.

В зависимости от сферы и вида деятельности, степени развития рынка и других факторов различают несколько видов маркетинга (табл. 1.1).

Стратегический маркетинг по существу представляет собой постоянный и систематический анализ потребностей рынка, выводящий на разработку эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и таким образом создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество.

Операционный маркетинг соответствует «деятельной» стороне маркетинга; это коммерческий инструмент фирмы, без которого даже самый лучший стратегический план не увенчается успехом. Он опирается на программы продвижения товаров и услуг, ценообразования, продаж и коммуникации, в результате которых целевая группа потребителей должна узнать и оценить отличительные качества предлагаемых товаров (услуг) и те позиции, на которые они претендуют.

Таблица 1.1

Классификация видов маркетинга[1]

1	2	3
1. Период действия	1.1. Стратегический маркетинг	Комплекс работ по формированию стратегии фирмы на основе стратегической сегментации рынка, прогнозированию стратегий повышения качества товаров, ресурсосбережения, развития производства и нормативов конкурентоспособности, нацеленных на сохранение или достижение конкурентных преимуществ фирмы и стабильное получение достаточной прибыли
	1.2. Тактический маркетинг	Комплекс работ по тактической (кратковременной) сегментации рынка, рекламе и стимулированию сбыта товара
2. Областьдействия*	2.1. Маркетинг идей общественного характера	Разработка, претворение в жизнь и контроль выполнения программ, имеющих цель — добиться восприятия целевой группой (или целевыми группами) общественной идеи, движения или практики
	2.2. Маркетинг места	Деятельность по созданию, поддержанию или изменению мнения или отношения клиентов к отдельным местам, месторасположениям объектов
	2.3. Внутренний маркетинг	Маркетинг, осуществляемый внутри фирмы по обучению и мотивации персонала, работающего с клиентами
	2.4. Маркетинг организации	Деятельность с целью создания, поддержания или изменения отношений и поведения всех лиц и организаций, представляющих интерес для данной фирмы
	2.5. Международный (глобальный) маркетинг	Деятельность фирмы международного характера
3. Сфера действия	3.1. Потребительский маркетинг	Маркетинг между фирмами и конечными потребителями, физическими лицами или семьями
	3.2. Индустриальный маркетинг	Маркетинг между двумя фирмами (юридическими лицами)
	3.3. Социальный маркетинг	Маркетинг по удовлетворению социальных потребностей людей бюджетными (государственными) организациями, не ставящими целью получение прибыли

[1] Котлер Ф. «Основы маркетинга», Москва 2010.

4. Вид деятельности	4.1. Финансовый маркетинг	Маркетинг в области финансовой деятельности
	4.2. Инновационный маркетинг	Маркетинг в области разработки и внедрения инноваций, достижений научно-технического прогресса, ноу-хау
	4.3. Маркетинг промышленный	Маркетинг в области производства и удовлетворения потребности в промышленной продукции
	4.4. Маркетинг в сфере услуг	Маркетинг в области удовлетворения потребности в области оказания различных услуг
5. Способ воздействия	5.1. Прямой маркетинг	Маркетинг без посредников
	5.2. Телевизионный маркетинг	Маркетинг с использованием телевизионных передач
	5.5. Маркетинг по почте	Маркетинг с использованием средств почтовой связи
	5.4. Маркетинг по каталогам	Маркетинг рекламы и выбора товаров и услуг с использованием каталогов
6. Степень развития рынка	6.1. Пассивный маркетинг	Маркетинг в условиях превышения спроса над предложением, ориентированного не на потребителя, а на производство
	6.2. Организационный маркетинг	Маркетинг, ориентированный на концепцию продаж, на обнаружение и организацию рынков
	6.3. Активный маркетинг	Маркетинг в условиях превышения предложения над спросом, активного действия закона конкуренции
7. Степень развития маркетинга	7.1. Распределительный маркетинг	Маркетинг по распределению произведенных товаров
	7.2. Функциональный маркетинг	Маркетинг по производству и распределению товаров
	7.3. Управленческий маркетинг	Маркетинг по созданию, производству и распределению товаров

Эти аспекты маркетинга, естественно, дополняют друг друга и в то же время требуют весьма различных способов мышления и способностей. Цель курса - заложить базу для размышлений и дать совокупность аналитических методов, открывающих путь к практическому применению стратегического маркетинга, в свою очередь определяющего эффективность маркетинга операционного.

Таблица 1.2

Круг задач решаемый этими двумя направлениями представлен в таблице[2]:

Стратегический маркетинг (процесс анализа)	**Операционный маркетинг (активный процесс)**
Анализ потребностей: определение базового рынка	*Выбор целевого сегмента*
Сегментация рынка: макро- и микро сегментация	*План маркетинга (цели, позиционирование тактика)*
Анализ привлекательности: (потенциал рынка - жизненный цикл товара)	*Комплексное маркетинговое давление (товар, сбыт, цена, коммуникации)*
Анализ конкурентоспособности (устойчивое конкурентное преимущество)	*Бюджет маркетинга*
Выбор стратегии развития	*Реализация плана и контроль*

1.2. Концепция стратегического маркетинга

1.2.1 Введение в стратегический маркетинг

Стратегический маркетинг — тонкий и одновременно дорогой инструмент прогнозирования будущих параметров функционирования и развития сложных систем. Результатом прогнозирования должны быть нормативы конкурентоспособности: будущих товаров (услуг) и новшеств, которые будет выпускать система (организация); технологий; методов организации производства и менеджмента. ***Это прогнозирование должно осуществляться с применением научных подходов, методов системного анализа и исследования операций, стратегической сегментации рынка***. Разработанные нормативы конкурентоспособности перечисленных объектов передаются на стадию НИОКР для экспериментальной проверки возможности их материального воплощения.

Исследования показывают, что в условиях жесткой локальной и глобальной конкурентной борьбы за деньги покупателя, за прочное место на рынке главным является повышение качества стратегического маркетинга как стратегического планирования на основе прогнозирования инфраструктуры рынка. "Экономия" на стадии стратегического маркетинга за счет применения

[2] Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005

упрощенных методов анализа, прогнозирования и экономического обоснования будущих направлений развития систем на последующих стадиях их жизненного цикла приводит к потерям, в сотни-тысячи раз превышающим ранее сэкономленную сумму. Поэтому для организаций, выпускающих массовые или сложные товары, экономия на стратегическом маркетинге приведет в конечном итоге к их краху.

В стандартах ISO серии 9001 по системам качества первой стадией жизненного цикла продукции является маркетинг, не подразделяемый в них на стратегический и тактический. Цели стратегического и тактического маркетинга совершенно разные. Но они — звенья одной цепи. Общее в них только то, что основой программ этих видов маркетинга являются потребности, ценности, рынок, но в различные периоды и с розной степенью детализации. Основное отличие стратегического и тактического маркетинга заключается в том, что первый должен дать ответ на вопрос: "Что, когда и как делать, чтобы быть конкурентоспособным и получить плановую прибыль?", а второй — "В каком виде, где, кому и по какой цене продавать, чтобы удовлетворить потребности потребителей и получить плановую прибыль?".

Стратегический маркетинг выполняется преимущественно на "входе" организации (фирмы, компании и т.п.), а **тактический,** в основном, на "выходе". Стратегический маркетинг как стадия жизненного цикла товара или услуги отражает пространственный аспект проблемы, а как функция — временной аспект. Основными инструментами стратегического маркетинга являются прогнозирование, функционально-стоимостный анализ, стратегическая сегментация рынка, а тактического — тактическая сегментация рынка, реклама, продвижение товара на рынке, стимулирование сбыта. Отсюда и квалификационные требования к маркетологам-стратегам и маркетологам-тактикам будут совершенно разными. Стратегическим маркетингом должны заниматься убеленные сединой профессионалы, а тактическим — молодые коммуникабельные менеджеры-маркетологи.

Маркетинг — весьма сложное понятие. Однако пока не достигнуто единого мнения ученых и практиков относительно концепции маркетинга, его места в менеджменте, разработке, производстве и реализации товаров.

Стратегический маркетинг — это, во-первых, концепция ориентации любой деятельности на потребителя, во-вторых, согласно стандартам ISO серии 9000, первая стадия жизненного цикла объекта и, в-третьих, первая общая функция управления (менеджмента).



Рис. 1.2.1. ***Характеристики рынков разных форм***[3]

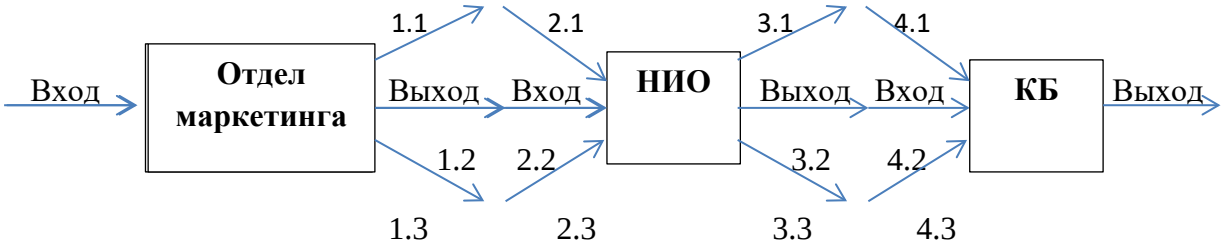
Ориентация деятельности на потребителя выражается в следующем общеизвестном принципе: "Производите то, что нужно потребителю, а не

[3] Пол Энтони Самуэлсон. "Основы экономического анализа" ("Foundations of Economic Analysis")

пытайтесь продать ему то, что вам удалось произвести".

Концепция маркетинга как ориентации любой деятельности на потребителя несколько шире, чем в известной литературе по маркетингу, по области применения концепции и уже по функциям маркетинга. Шире в том смысле, что ориентировать на потребителя нужно любую деятельность на любой стадии жизненного цикла объекта. Применяя системный подход, субъект управления должен обеспечивать высокое качество "выхода" данной системы (при условии высокого качества ее "входа"), который одновременно является "входом" другой системы — потребителя.

Например, одним из компонентов (функций) такой системы, как отдел маркетинга являются нормативы конкурентоспособности перспективного товара, который будет разрабатываться в будущем научно-исследовательской организацией (НИО) и конструкторским бюро (КБ). Эти нормативы являются "выходом" системы маркетинга и одновременно "входом" следующей по ходу системы — НИО, обеспечивающей научное подтверждение технических решений или возможности достижения нормативов конкурентоспособности объекта. "Выход" системы НИО является "входом" системы КБ. Упрощенная схема (без обратной связи и связи с внешней средой) реализации концепции маркетинга по ориентации на потребителя представлена на рис. 1.2.2.



1.1 1.2 1.3 — "выход" (функции) отдела маркетинга;
2.1 2.2 2.3 — "вход" НИО;
3.1 3.2 3.3 — "выход" (функции) НИО;
4.1 4.2 4.3 — "вход" КБ.

Рис. 1.2.2. ***Упрощенная схема реализации концепции маркетинга по ориентации деятельности на потребителя***

Проанализируем представленную схему. На "входе" отдела маркетинга — информация, кадры, нормативно-методические документы, технические средства и другие компоненты, необходимые для маркетинговых исследований. Если какой-нибудь из компонентов "входа" не будет отвечать требованиям качества процесса исследований в отделе маркетинга, то и качество "выхода" отдела маркетинга (например, 1.1 — результаты сегментации рынка, 1.2 —

нормативы конкурентоспособности объекта, 1.3 — параметры организации продвижения объекта на рынке) не будет отвечать будущим требованиям потребителей. Значит, качество "входа" НИО по компоненту — нормативы конкурентоспособности будущего объекта (2.2) — будет низким. На следующих стадиях нерационально тратить средства, так как на "выходе" КБ документация объекта (в смысле качества и ресурсосбережения, а не качества чертежей) не будет отвечать требованиям конкурентоспособности. Как бы хорошо ни работали НИО и КБ, при низком качестве "выхода" отдела маркетинга, низкого качества будет и "выход" КБ.

По аналогии с рис. 1.2.2. вместо систем отдела маркетинга, НИО и КБ могут быть совершенно другие, но взаимосвязанные (т.е. входящие подсистемами в глобальную систему) системы. Например, КБ → Технологический отдел → Отдел подготовки производства (услуг), Отдел материально-технического обеспечения → Заготовительные → Обрабатывающие, Технологический отдел → Инструментальный → Конечный и т.д. Цепочек должно быть столько, сколько требуется для обеспечения ("вход") производства услуг (процессы) и выпуска товара или услуги ("выход") в соответствии с планами. При построении цепочек с учетом необходимости выполнения цели системы менеджмента, проектировании организационной и производственной структур должны соблюдаться требования системного и комплексного подходов, принципы организованности системы менеджмента.

Если каждая система (подсистема) будет соблюдать концепцию маркетинга по ориентации любой деятельности на потребителя, то качество их "выхода" будет высоким и, соответственно, будет высоким качество "выхода" глобальной системы. Для реализации этой концепции необходимо сначала проанализировать качество и взаимосвязи с внешней средой (и, по возможности, улучшить эти связи), проанализировать и принять меры по обеспечению высокого качества "входа" и только потом повышать качество процесса в самой системе (т.е. стабилизировать управление, повышать его эффективность, организованность, качество). В настоящее же время вместо маркетингового применяется, в основном, производственный подход, ориентированный сначала на совершенствование технологии и организации в самой системе и только потом — улучшение остальных компонентов системы.

Стратегический маркетинг - это прежде всего анализ **потребностей** физических лиц и организаций. С точки зрения маркетинга покупатель не столько нуждается в товаре, сколько желает решения проблемы, которое может обеспечить товар. Решение может быть обретено с помощью различных технологий, которые сами по себе непрерывно меняются. Роль стратегического

маркетинга - прослеживать эволюцию **заданного рынка** и выявлять различные существующие либо потенциальные **рынки** или их **сегменты** на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении.

Выявленные туристкие рынки представляют собой экономические возможности, **привлекательность** которых следует оценить. Привлекательность туристкого рынка количественно измеряется понятием **потенциала рынка**, а динамически характеризуется длительностью своего существования, или **жизненным циклом.** Для конкретной фирмы привлекательность туристкого рынка зависит от ее **конкурентоспособности,** иными словами, от ее способности удовлетворять потребности покупателей лучше, чем конкуренты. Конкурентоспособность будет существовать до тех пор, пока фирма удерживает **конкурентное преимущество** благодаря особым качествам, отличающим ее от соперников, либо в силу более высокой производительности, обеспечивающей ей преимущество по издержкам.

На рис. 1.2.3. показаны различные этапы стратегического маркетинга относительно других главных функций фирмы. Безотносительно к тому, **«втягивается»** ли товар **рынком** или **«вталкивается» технологически,** он должен пройти контроль стратегического маркетинга для оценки его экономической и коммерческой состоятельности. Согласованность между службой исследований и разработок (НИОКР), производством и стратегическим маркетингом играет в этом отношении решающую роль. Выбор рынка товара, являющийся результатом этого согласования, создает основу для определения производственных мощностей и принятия инвестиционных решений и, следовательно, жизненно важен для обеспечения равновесия всей финансовой структуры фирмы.

Таким образом, роль стратегического маркетинга состоит в том, чтобы нацелить фирму на привлекательные экономические возможности, т.е. возможности, адаптированные к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивающие **потенциал для роста и рентабельности.** Процесс стратегического маркетинга имеет средние и долгосрочный горизонты; задачей которого является уточнение **миссии** фирмы, определение целей, разработка стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры туристкого портфеля.

1.2.2. Процесс интегрированного маркетинга.

Указанная работа по осмыслению и стратегическому планированию весьма отлична от операционного планирования и требует иных способностей от ее участников, тем не менее, эти две функции взаимно дополнительны в том смысле, что структура стратегического плана должна быть тесно увязана с

операционным маркетингом. Операционный маркетинг делает акцент на таких переменных, как цена, система сбыта реклама и продвижение товара в то время как стратегический маркетинг направлен на выбор **рынков** услуг на которых фирма обладает конкурентным преимуществом, и на **прогноз общего спроса** на каждом из целевых рынков. Исходя из этого прогноза, операционный маркетинг, устанавливает цели по **завоеванию доли рынка**, а также **маркетинговый бюджет,** необходимый для их достижения.



Рисунок 1.2.2.1 **Процесс маркетингового планирования[4].**

Как показано на рис. 1.2.2.1 сравнение цели по завоеванию доли рынка и прогноза общего спроса по каждому рынку товара (услуги) позволяет разработать задание по продажам как по объему, так затем и по обороту, в соответствии с избранной ценовой политикой. **Ожидаемый** доход получают

[4] Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005

после вычитания прямых производственных издержек, возможных постоянных структурных издержек, маркетинговых расходов на торговый персонал, рекламу и продвижение, которые позволяет маркетинговый бюджет. Данный подход для фирмы является вкладом со стороны туристкого рынка: он должен покрывать накладные расходы и обеспечивать чистую прибыль.

1.2.3. Новая роль стратегического маркетинга

Некоторые фирмы ограничивают стратегическое мышление управленческим аппаратом, окружающим управляющего директора и размещенным в штаб-квартире, вдали от оперативной работы. Но, чтобы быть эффективной стратегия должна основываться на глубоком знании туристкого рынка, осуществление ее требует соответствующих планов проникновения на рынок, а также политики сбыта, ценообразования и рекламы. Избранная организация маркетинга должна поэтому за счет межфункциональной координации обеспечить участие в процессе стратегического маркетинга всех уровней фирмы. В крупных фирмах очень эффективной оказалась **товарная организация управления;** в малых и средних фирмах те же результаты можно получить путем создания временных и периодических структур, таких как группы стратегического планирования, состоящие из ключевых менеджеров.

Все эффективно действующие фирмы так или иначе занимаются стратегическим планированием. Эта функция становится значительно более важной в связи с технологическими, экономическими, конкурентными и социально-культурными переменами, характерными для прошлых годов,

Данные перемены акцентируют потребность фирмы в консолидации стратегического маркетинга с тем, чтобы:

1) базировать свою деятельность на стратегических возможностях надежных и четко определенных,
2) разработать системы мониторинга среды маркетинга и анализа конкурентоспособности,
3) повысить способность адаптации к переменам в среде,
4) регулярно пересматривать бизнес-портфель.

Результаты различных эмпирических исследований, как в Европе, так и в Соединенных Штатах, показали эффективность стратегического маркетинга. Так, Купер (Сооpег, 1979) проанализировал причины успеха более чем двухсот новых товаров. Он обнаружил, что два из трех ключевых факторов успеха являются непосредственным результатом эффективного стратегического маркетинга:

1) превосходное качество товара с точки зрения покупателя и наличие

отличительных свойств;

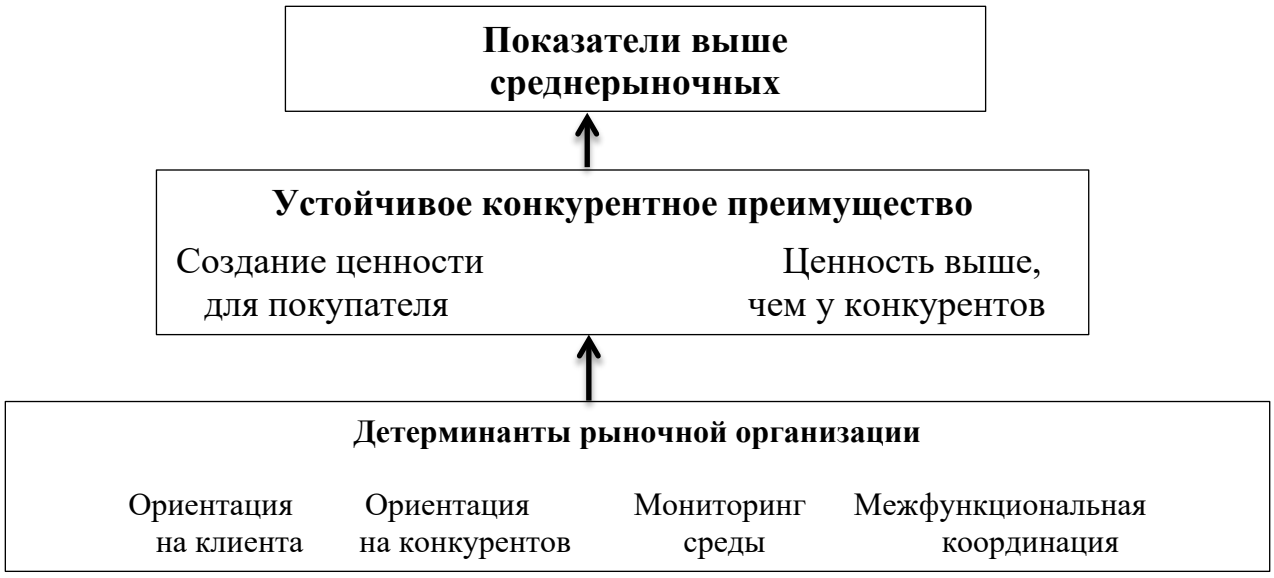
2) понимание рынка и маркетинговое ноу-хау.

Буз, Аллен и Хэмилтон (Booz, Allenand Hamilton, 1982) пришли к тем же выводам, изучив более 13000 новых товаров. Положительное воздействие рыночной ориентации на рентабельность обнаружено и в других экспериментальных исследованиях (Narverand Slater, 1990; Jaworskiand Kohli, 1993).

1.2.4. Рыночная ориентация как философия управления

В условиях нынешней конкурентной среды никто на самом деле важности маркетинга не оспаривает. Едва ли кто-то усомнится в том, что направленность всей деловой активности на потребности покупателя или пользователя является единственным способом вести бизнес. Несмотря на общее согласие, многие компании на практике ограничиваются только операционным маркетингом, оставляя маркетинг стратегический в сфере благах намерений. Одно дело - понимание концепции маркетинга; следование этой философии действия - совсем иное.

Компания, воспринимающая данную философию, будет поставлена перед необходимостью построения организации, управляемой рынком, появление и действия которой соотнесены с концепцией маркетинга. Создание превосходной ценности для потребителя при получении прибыли есть нечто гораздо большее, чем функция маркетинга. Это цель всей деятельности организации, а не одного отдела. Иными словами, стратегический маркетинг слишком важен для организации в целом чтобы свести его лишь к деятельности коммерческих служб.



[5] *Narver J.C. and Slater S.F. (1990)*

Как показано на рис. 1.2.4.1 для того чтобы показатели деятельности организации были выше среднерыночных, она должна достигнуть устойчивого конкурентного преимущества, являющегося результатом постоянного создания превосходной ценности для потребителей. Тремя ключевыми компонентами рыночной ориентации являются, следовательно, ориентация на потребителя, ориентация на конкурентов и межфункциональная координация.

— **Ориентация на конечного потребителя** означает направленность усилий на всех уровнях организации на создание ценности для потребителя, понимание и предугадывание его потребностей.
— **Ориентация на промежуточного клиента** подразумевает готовность относиться к туриским фирмам не как к простым посредникам, но как к своим клиентам, т.е. стремление учесть их специфичные потребности.
— **Ориентация на конкурентов** предполагает уяснение сил и слабостей конкурентов, «вычисление» их стратегии быстроту реакции на их действия.
— **Межфункциональная координация** означает распространение информации о рынке внутри организации, функциональную интеграцию при формулировании стратегии и использование видения и знаний различных подразделений, а не только отдела маркетинга, для оценки потребностей и проблем покупателей.

Мы добавляем пятый компонент организации, управляемой рынком:

— **мониторинг среды,** или постоянный анализ альтернативных технологий социальных перемен и правительственных постановлений, могущих представлять собой благоприятные возможности или угрозы для фирмы.

Таким образом, маркетинг охватывает область значительно более широкую, чем традиционная сфера управления маркетинга, поскольку он включает организационную культуру и климат, наиболее эффективно стимулирующие поведение, необходимое для успешной реализации концепции маркетинга. В результате мы предлагаем следующее определение стратегического маркетинга:

«Процесс, осуществляемый фирмой с рыночной ориентацией с целью достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителя товарами и услугами **более высокой ценности,** чем у конкурентов».

Ключевыми концепциями здесь являются ценность для потребителя, конкурентное превосходство и показатели рентабельности выше среднерыночных.

3. Цели и задачи курса “Стратегический маркетинг в туризме”.

Для изучения данного курса необходимо, что бы студенты обладали знаниями по следующим курсам: «Основы маркетинга», «Управление маркетингом», «Теория потребительского поведения», «Реклама», «Макроэкономика», «Управленческий учет», «Основы туризма» и т.д.

Изучаемые в рамках данной дисциплины методологические подходы и принципы, могут быть использованы для оптимизации экономических процессов как в рамках деятельности одного предприятия, так и для выработки концепции устойчивого развития отрасли либо группы отраслей.

Структура курса:

1. Вводное занятие.
2. Основные понятий и содержание курса «Стратегический маркетинг в туризме».
3. Состояние и перспективы развития индустрии туризма и гостеприимства Республики Узбекистан.
4. Теоретические аспекты построения конкурентных отношений.
5. Анализ основных детерминантов рынка гостиничных услуг.
6. Совершенствования разработки конкурентной стратегии гостиничного хозяйства.
7. Анализ стратегических конкурентов на рынке гостиничных услуг.
8. Анализ эффективности продуктовой политики гостиничного предприятия.
9. Маркетинговая сбытовая стратегия туристского предприятия.
10. Маркетинговая коммуникационная стратегия туристского предприятия.
11. Разработка маркетинговой стратегии в гостиничном хозяйстве

Вопросы для контроля и обсуждения

1. Что из себя представляет стратегический маркетинг?
2. Объясните соответствие «деятельной» стороны операционного маркетинга.
3. Какие классификации видов маркетинга знаете?
4. По какой схеме выявляется реализации концепции маркетинга по ориентации деятельности на потребителя?
5. С точки зрения маркетинга в чём нуждается покупатель?
6. На что делает акцент операционный маркетинг?
7. В чём новая роль стратегического маркетинга?

Использованная литература:

1. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Учебное пособие. - СПб.: СПбГУП, 1999.
2. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический маркетинг», Москва 2000.
3. Котлер Ф. «Основы маркетинга», Москва 2010.
4. А. Дурович, Л.Анастасова «Маркетинговые исследования в туризме», учебно-практическое пособие, Москва 2002
5. Стратегический маркетинг: Жан-Жак Ламбен Издательство: Наука, 1996.
6. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005,
7. Ансоф, И. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов / пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.

ГЛАВА 2.
Состояние и перспективы развития индустрии туризма и гостеприимства Республики Узбекистан

2.1. Стратегические направления развития индустрии туризма и гостеприимства в Узбекистане.

2.2. Проблемы и перспективы развития инфраструктуры туризма в Узбекистане.

2.3. Роль и место гостеприимства в сфере услуг.

2.4. Особенности и принципы стратегического маркетинга в индустрии гостеприимства.

2.1. Стратегические направления развития индустрии туризма и гостеприимства в Узбекистане

Туризм, как доходная и инфраструктурная сфера экономики, ещё с ранних времен обладал преимущественной базой в Узбекистане, что выгодно отличало эту центрально-азиатскую республику от большинства бывших союзных субъектов. Обусловлено это явление, прежде всего, географическим положением республики, большим потенциалом в области организации туристических привлекательных маршрутов и т.д. Туристическая привлекательность Узбекистана объясняется наличием уникальных природных зон и заповедников, историко-культурных достопримечательностей мирового уровня. Грамотное использование этих ресурсов способствует развитию в республике практически всех видов туризма.

Республика считается одним из центров туризма не только в Центральной Азии, но и во всем мире. Туристическая привлекательность современного

Узбекистана объясняется наличием и других ресурсов, которые пользуются спросом со стороны иностранных туристов: горные вершины и реки, имеющие огромное значение для развития активного вида туризма; пустыни и заповедники, богатые разными видами животных и растений (иногда встречающихся только в Узбекистане); минеральные источники с целебной водой, в большинстве своем не имеющей аналогов в мире; традиции прикладного искусства и самобытная культура, с которыми можно познакомиться только в Узбекистане. В связи с этим грамотное использование этих ресурсов способствовало развитию в республике практически всех видов туризма.

Туристическая сфера Узбекистана успешно освоила атрибутику рыночной экономики. Этому предшествовало формирование качественно прогрессивной нормативно-правовой базы отрасли. Ее приоритеты были обозначены в законодательных актах, в важных организационно-технических мероприятиях, последовательно инициированных главой государства. В 1992 году увидел свет Указ президента “Об образовании Национальной кампании “Узбектуризм”. 1995 году президент Республики Узбекистан И. Каримов издал Указ “О мерах по активизации участия Р.Уз. в возрождении Великого шелкового пути и развития международного туризма”. В 1997 по заданию руководства страны группа экспертов ВТО (Всемирная Туристская Организация) совместно со специалистами Национальной Кампании “Узбектуризм” разработали проект Закона “О туризме”, который немногим позже был принят Олий Мажлисом (Парламентом) республики. Наконец, в стране была принята Программа развития туризма на период до 2005 года, вобравшая в себя современные достижения организации туристического бизнеса из опыта прогрессивных государств. Самым значимым приобретением в рассматриваемом аспекте, пожалуй, можно назвать то, что оказание широкого спектра услуг в отрасли, производящей так называемый “турпродукт”, перестало быть прерогативой государства. Бывшие государственные структуры были акционированы. Бесспорно, привлекательная для инвестиций сфера открыла двери для иностранного капитала и 2 декабря 2016 года вышло Постановление Президента Республики Узбекистан № УП-4861 **Об Организации деятельности Государственного Комитета Республики Узбекистан по развитию туризма и о** «О мерах по обеспечению ускоренного развития туристской отрасли Республики Узбекистан»[6].

[6] http://uzbektourism.uz/ru/zakonodatelstvo

Стоит вспомнить, что состоявшийся еще в 1994 году в Самарканде первый Международный Форум по возрождению Великого Шелкового Пути при участии ВТО, ПРООН и ЮНЕСКО, обозначив новые перспективные направления развития индустрии, утвердил статус Узбекистана в качестве страны, формирующей конструктивную базу интеллектуальных и организационных предпосылок отрасли. Основной документ Форума – Самаркандская Декларация высоко оценила усилия Узбекистана в развитии Великого Шелкового Пути, как средства коммуникации, сближения народов мира в направлении торгово-экономического и культурного обмена.

В конце 1995 года в Ташкенте при поддержке ВТО прошла первая Международная Туристская Ярмарка “Туризм по Великому Шелковому Пути”. В дальнейшем решением ВТО Ташкентская Ярмарка вошла в официальный каталог международных форумов и получила статус “ежегодной”. С тех пор постоянными участниками Ташкентской Ярмарки стали крупные туристические кампании, национальные туристические организации, ассоциации, туроператоры и агентства, страховые кампании, банки, гостиничные фирмы, рекламные агентства из десятков стран мира.

Туризм, как специфический вид экономической деятельности, не может развиваться, замкнувшись в национальных границах. В стратегии его поступательности заложен принцип так называемого встречного действия. Иными словам, борьба за активный рынок в туристическом бизнесе проходит повсеместно, где сходятся интересы коллег из стран всех континентов. Именно поэтому посланцы НК ”Узбектуризм”, других туристических организаций Узбекистана становятся неизменными участниками влиятельных международных ярмарок ITB (Берлин), WTM (Лондон), BIT (Милан), FITUR (Мадрид) и других.

Экономическое влияние туризма на экономику страны проявляется через показатели денежных потоков, направленных из страны и в страну, которые генерируются туристским экспортом и импортом. Большая часть доходов от экспорта туристских услуг поступает от прибывающих иностранных туристов, а также от продажи билетов на отечественный транспорт и другие услуги в стране пребывания. Туристский импорт страны составляют деньги, потраченные ее гражданами во время зарубежных поездок, оплата ими транспортных расходов и других услуг в странах пребывания, а также оплата дивидендов иностранным инвесторам индустрии туризма. Разница между доходом страны от экспорта туристских услуг и стоимостью импорта туристских услуг представляет туристский платежный баланс, который может быть отрицательным (дефицит) и положительным.

Дальнейшая работа НК «Узбектуризм» направлена на поддержку малого бизнеса и предпринимательства в системе туризма, развитие турпродукта регионов Узбекистана, привлечение иностранных и местных инвесторов.

Внимание НК «Узбектуризм» акцентировано и на продвижении национального турпродукта за рубежом, изготовлении рекламно-информационной продукции и материалов о туристическом потенциале республики, а также усовершенствовании нормативно-правовой базы в сфере туризма для дальнейшего развития туристского рынка.

В мировой практике туризм классифицируется в основном на: въездной, выездной и внутренний, причем въездной туризм считается основным генератором поступлений иностранной валюты, поэтому необходимо изучить видовую структуру туризма в Узбекистане.

Структура туристкой отрасли Республики Узбекистан включает в себя 2 составляющих:

1.Внутренний;

2.Въездной

На первоначальном этапе развития туристкой отрасли, увеличение объема предоставляемых услуг было достигнуто, в основном, за счет въездного туризма. Как правило, отечественный турпродукт нацелен на туристов с иностранных государств.

Среди стран, генерирующих основные потоки туристов в Узбекистан, эксперты национальной туристской администрации называют туристские рынки Германии, Франции, Италии, Японии и Республики.

Так в прошлом 2011 году предприятиями сферы туризма Узбекистана в обслужено более 1 млн. человек, из которых доля иностранных туристов составила 463,4 тысяч человек, при этом темпы роста количества обслуженных туристов, составили 5,4%.

Как сообщает пресс-служба НК «Узбектуризм», общий объем оказанных туристских услуг в 2011 году превысил этот показатель прошлого года на 8,3%, при этом достигнуто превышение прогноза экспорта туристических услуг 112% а по сравнению с 2010 годом превышение этого показателя составило 127,8%.

Стоит вспомнить работу Ташкентской туристической ярмарки «Туризм на Шелковом пути – 2011» где приняли участие представители 550 туристских предприятий из 36 стран мира. Особенностью прошедшей ярмарки стал Национальный стенд Узбекистана, размещенный в отдельном павильоне.

Следующим видом, указывающим, на уровень развития туристской отрасли республики является внутренний туризм.

Внутренний туристский рынок в большинстве развитых в туристском плане странах приносит от 30 до 50% общего дохода от туризма. В этом отношении Узбекистан имеет хорошие перспективы. Из-за отсутствия должного внимания развитию этого вида туризма, бюджет государства недополучает огромную сумму, продолжает разрушаться инфраструктура, наносится серьезный ущерб экологическому состоянию природных, культурных и исторических памятников.

Несмотря на то, что у узбекских туристов в отличие от иностранных уровень претензий ниже, недостаточно развитая индустрия отдыха отрицательно сказывается и на развитии внутреннего туризма.

Большинство граждан, совершающих поездки внутри страны, проделывают их либо с деловой целью, либо для посещения родственников и знакомых. Сегодня внутренний туризм в основном является стихийным, неорганизованным. Для привлечения отечественных туристов неэффективно используются возможности туристских базах, зон отдыха, пансионатов, санаторно-курортных, лечебно-оздоровительных, спортивно-оздоровительных, и других рекреационных учреждений и организаций.

2.2. Проблемы и перспективы развития инфраструктуры туризма в Узбекистане

Инфраструктура туризма в Узбекистане представлена совокупностью средств размещения, транспортных средств, объектов питания, развлекательного, познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения.

Таким образом, основополагающими элементами инфраструктуры являются:

- транспортная индустрия (воздушный, автомобильный, железнодорожный транспорт);
- гостиничная индустрия (гостиницы, специализированные средства размещения);
- индустрия питания (рестораны, кафе, бары, столовые и другие предприятия по поставке готовой пищи);
- индустрия развлечений (парки, театры, цирки, музеи и др.).

Каждый элемент инфраструктуры туристической отрасли Узбекистана имеет свои специфические особенности. Так, например, в связи с географическим положением, в Узбекистане наиболее развитым является автомобильный транспорт и железнодорожный транспорт.

Очевидно, что отрасль туризма предполагает параллельное развитие всех элементов и взаимных связей социально-экономического комплекса. При таком условии достигается максимальная эффективность.

Кроме того, наряду с основными сегментами функционируют дополнительные, предоставляющие сопутствующие услуги, такие как, банковские и финансовые, информационные, услуги страхования и услуги связи и др.

Туристские перевозки являются одним из важнейших элементов туристской индустрии. Перевозки туристов в Республике Узбекистан осуществляются воздушным, автомобильным и железнодорожным транспортом.

Подавляющее число туристских компаний Узбекистана предоставляют услуги как по приёму иностранных граждан из ближнего и дальнего зарубежья и по внутреннему туризму. Сегодня Узбекистан имеет авиасообщение почти со всеми странами мира. Указом первого Президента страны И.А.Каримова 28 января 1992 года была образована национальная авиакомпания «Узбекистон хаво йўллари» и как орган государственного управления по вопросам гражданской авиации, обеспечивает разработку, координацию и реализацию политики в области воздушного транспорта на территории Республики Узбекистан.

Бизнес-стратегия компании заключается в реализации программы развития гражданской авиации страны, предусматривающей модернизацию и унификацию самолетомоторного парка, строительство новых аэровокзальных комплексов, реконструкцию системы управления воздушным движением, переоснащение аэродромов современной наземной техникой, создание собственной ремонтно-технической базы и базы по подготовке высокопрофессиональных кадров.

Международные полеты наряду с отечественными авиакомпаниями осуществляют ведущие международные авиаперевозчики.

«Узбекистон хаво йўллари» выполняет рейсы на регулярной основе в более чем 40 городов мира – в страны Европы и Азии, в Америку и Японию, представительства авиакомпании действуют в 25 странах мира. В НАК «Узбекистон хаво йўллари» работает около 14 тыс. сотрудников.

Одной из проблем все еще остается необходимость продолжения совершенствования нормативной базы, детализирующей производственную деятельность службы авиационной безопасности аэропортов, проведения технического переоборудования аэропортов, не имеющих достаточных объемов

перевозок, а также ужесточения требований административного законодательства по обеспечению авиационной безопасности.

Большинство узбекских аэропортов, в том числе допущенных к обслуживанию международных авиаперевозок, не отвечают международным нормам и требованиям. В связи с чем, Комитет гражданской авиации вынужден принимать меры по ограничению запрашиваемых разрешений, как зарубежных авиакомпаний, так и местных авиакомпаний.

Важнейшей составляющей турпродукта является транспорт. Ведущая роль в транспортном обслуживании потребностей Республики, стабильно принадлежит железнодорожному, воздушному, автомобильному транспорту, обеспечивающему основной объем перевозок грузов и пассажиров как внутри республиканском, так и в межгосударственном сообщении.

Транспортная сеть позволяет связать функционирующие на определенной территории объекты экономики, транспорт, внедренный в транспортную сеть, определяет доступность использования туристских зон. Таким образом, транспорт способствует развитию туризма в регионах, но в то же время на долю транспорта приходится до 70% химического и до 90% шумового загрязнения среды, что, несомненно, наносит вред экологии.

Улучшение ситуации с остальными видами транспорта свидетельствует о повышении интереса узбекского гражданина к отрасли туризма. Самый большой процент прироста показателей показан на направлении железнодорожных путей. Это свидетельствует об укреплении Национального перевозчика «Узбекистон Темир йўллари» на рынке оказания транспортных туристских перевозок. В целях дальнейшего улучшения инфраструктуры железнодорожного транспорта в 2010 году государством был куплен поезд «Talgo» из Испании. Для осуществления проекта государственная акционерная железнодорожная компания «Узбекистон Темир йўллари» заключила контракт с испанской компанией Patents Talgo S.A. на сумму 38 млн. евро. Данный поезд является единственным не только в Центральной Азии, но и во всем СНГ. Поезд ходит по линиям Ташкент-Самарканд и почти вдвое сократил время в пути вместо нынешних 3,5 часа, поезд ходит под брендом «Afrosiyob» всего за 2 часа, максимальная скорость которого достигает 250 км/ч. Вместимость десяти вагонного состава 257 пассажирских мест. В перспективе запланировано продлить скоростной путь до Бухары и Хивы.

Учитывая не большой размер территории республики, большое значение имеет надежное автобусное сообщение, так как туристы-индивидуалы, которые составляют большую часть указанных сегментов рынка, предпочитают самостоятельное передвижение на автобусах.

Таким образом, развитие туризма напрямую связано с развитием транспортной инфраструктуры. В нашу страну туристы прибывают в основном воздушным транспортом. В целях внутреннего туризма используется чаще автодорожный транспорт. Ежегодно пополняется перечень дорог республиканского значения, среди которых дороги, ведущие к крупным туристским объектам. Основными факторами увеличения объемов въездного и внутреннего туризма являются развитие разветвленной транспортной сети и расширение географии всех видов пассажирских перевозок.

Следующим основополагающим элементом инфраструктуры туризма является гостиничное хозяйство.

Гостиничное хозяйство является главным составляющим туристской индустрии, без которой невозможно развитие отрасли. Индустрия гостеприимства выступает одной из важнейших отраслей экономики в большинстве стран мира, поскольку она является одной из наиболее высокодоходных. Все государства проявляют большую заинтересованность в развитии этой отрасли.

Гостиничная индустрия представлена такими средствами размещения, как гостиницы, мотели, придорожные и пляжные гостиницы, а также специализированные средства размещения. Специализированные средства размещения представляют собой заведения, которые помимо представления размещения, выполняют какую-нибудь специализированную функцию. Например, оздоровительные заведения или конгресс-центры.

В сфере въездного и внутреннего туризма гостиничный сервис включает в себя целый комплекс услуг для туристов и является ключевым фактором, определяющим перспективы развития туризма в Узбекистане, конкурентоспособного в мировой системе туристского бизнеса. Туристские услуги, в том числе и в рамках гостиничного обслуживания, отнесены к социально-культурным услугам. Они строятся на принципах современного гостеприимства, что повышает их роль в развитии отечественного туризма, а также ставит определённые задачи в системе подготовки кадров для туристско-гостиничного сервиса.

Сегодня индустрия гостеприимства представляет собой мощнейшую систему хозяйства региона или туристского центра и важную составляющую экономики туризма.

Индустрию гостеприимства составляют различные средства коллективного и индивидуального размещения: отели, гостиницы, мотели, молодёжные хотели и общежития, апартаменты, туристские приюты, а также частный сектор, участвующий в размещении туристов. Гостиничная индустрия

как вид экономической деятельности включает предоставление услуг и организацию краткосрочного проживания в гостиницах, мотелях, кемпингах и в других средствах размещения за вознаграждение

По данным Агентства Республики Узбекистан по статистике, в настоящее время на территории Республики Узбекистан 318 предприятий предоставляют услуги средств размещения. Только в прошлом году получили лицензии на туристскую деятельность 55 гостиниц и других средств размещения.

Однако материальная база объектов размещения, включая гостиницы, пансионаты, дома и базы отдыха, а также санаторно-курортные учреждения, характеризуется высокой степенью морального и физического износа.

Таким образом, Узбекистан не выглядит привлекательным в глазах иностранных граждан как место проведения отпуска, что связано с рядом объективных причин. Во-первых, это информационный «голод»: хотя в стране есть множество уникальных и красивейших мест, они не пользуются популярностью у иностранных туристов из-за того, что о них просто не знают. Во-вторых, в стране слабо развита индустрия отдыха.

Безусловно, гарантии на рынке туристических услуг не существует. Даже у самых опытных туристических агентств могут быть непредвиденные обстоятельства из-за нарушения обязательств авиакомпаниями, гостиницами или просто из-за заболевшего водителя автобуса, не встретившего рейс. Однако все эти сложности, с которыми сталкиваются туристические агентства, с лихвой окупятся, если наладить грамотную, профессиональную работу.

Создана межведомственная Рабочая группа для разработки и внедрения вспомогательных счетов по туризму в статистическую отчетность в соответствии с международными стандартами Всемирной Туристской Организации ООН (ЮНВТО). В октябре 2010 годы в ходе Международного заседания Всемирной Туристской Организации ООН (ЮНВТО) на тему «Развитие туризма на Шелковом пути» мировым туристским сообществом был принят «План действий ЮНВТО по развитию туризма на Шелковом пути на период 2010-2011 гг».

Большинство экспертов уверено, что Узбекистан далеко не полностью использует свои возможности по развитию туризма, а между тем обширный международный опыт показывает, что индустрия туризма является одной из самых перспективных отраслей экономики страны.

Рост туризма должен произойти преимущественно за счет появления новых посещаемых территорий, поскольку традиционные районы мирового туристического рынка уже достигли предела рекреационной емкости. В связи с

этим Узбекистан имеет уникальную возможность занять свою нишу на мировом туристском рынке.

Туризм в целом оказывает три положительных эффекта на экономику государства: обеспечивает приток иностранной валюты, оказывает положительное влияние на такие экономические показатели, как платежный баланс и совокупный экспорт, и помогает увеличить занятость населения.

По оценкам ВТО и Всемирного совета туризма и путешествий, на каждое рабочее место, создаваемое в индустрии туризма, приходится от пяти до девяти рабочих мест, появляющихся в других отраслях. Туризм прямо или косвенно влияет на развитие 32 отраслей экономики и способствует развитию инфраструктуры страны. В настоящее время в туристической отрасли Узбекистана заняты около 15,8 тысяч человек.

В связи с этим в целях совершенствования инфраструктуры туризма страны Кабинетом Министров Республики Узбекистан утверждены «Программы адресных мероприятий по развитию сферы туризма и увеличению экспортного потенциала туристических услуг на период 2012-2016 годы» во всех регионах страны.

Результатом проведенных мероприятий по стимулированию предприятий малого бизнеса и частного предпринимательства стало увеличение числа субъектов туристической деятельности. Так, за прошедший год 124 организациям были выданы лицензии на оказание туристических услуг, на основании которых была организована деятельность 55 гостиничных хозяйств.

Также согласно указанным программам предусмотрена реставрация историко-архитектурных памятников, реконструкция и модернизация действующих гостиниц и другие мероприятия, направленные на увеличение потока иностранных и местных туристов.

Вместе с тем, проанализирована работа по продвижению турпотенциала страны на зарубежные рынки и увеличению потока иностранных туристов в республику Узбекистан. Свои результаты дают и проведенные мероприятия по привлечению иностранных туристических компаний в работу по направлению туристов в Узбекистан и продвижению турпродукта страны на зарубежные рынки.

Согласно данным, представленным в последнем выпуске Барометра международного туризма ЮНВТО, в 2015 году число международных туристских прибытий увеличилось на 4,4% и составило в общей сложности 1 184 млн. Это означает, что по сравнению с 2014 годом в прошлом году примерно на 50 млн. больше туристов (ночующих путешественников) совершили путешествия в международные турнаправления во всем мире.

В 2016 году, уже шестой год подряд, начиная с посткризисного 2010-го, темпы роста международных прибытий превышали средний уровень, и каждый год этот показатель рос на 4 и более процентов.

“В 2016 году международный туризм достиг новых высот. Эффективная деятельность сектора способствует развитию экономики и созданию рабочих мест во многих частях мира. Поэтому крайне важно, чтобы страны поощряли политику, содействующую неуклонному росту туризма, включая облегчение путешествий, развитие людских ресурсов и устойчивость”, сказал Генеральный секретарь ЮНВТО Талеб Рифаи.

В целом спрос на рынке был высоким, хотя результаты турнаправлений выглядят неоднозначно вследствие необычайно резких колебаний валютных курсов, падения цен на нефть и другие сырьевые товары, в связи с чем возросли располагаемые доходы в странах-импортерах, но сократился спрос в странах-экспортерах, а также вследствие роста обеспокоенности по поводу безопасности и защиты людей.

“На результаты 2016 года оказали влияние курсы обмена валют, цены на нефть и стихийные и антропогенные кризисы во многих регионах мира. Так как в нынешней ситуации на передний план выступают прежде всего вопросы безопасности и защиты, мы должны напомнить, что развитие туризма в значительной степени зависит от нашей коллективной способности содействовать организации безопасных и беспрепятственных путешествий. В этой связи ЮНВТО призывает правительства подключать управления по туризму к деятельности, связанной с планированием, структурами и процедурами обеспечения мер национальной безопасности, не только для сведения к минимуму подверженности сектора угрозам, но и для максимизации способности сектора оказывать поддержку реализации мер по обеспечению безопасности и облегчению путешествий, так как вопросы, касающиеся организации и проведения беспрепятственных и безопасных путешествий, могут и должны решаться параллельно”, добавил г-н Рифаи.

Темпы роста туризма в странах с развитой экономикой (+5%) превысили его темпы роста в странах с формирующейся рыночной экономикой (+4%) благодаря высоким результатам Европы (+5%).

В разбивке по регионам в 2016 году темпы роста в Европе, Американском и Азиатско-Тихоокеанском регионах составили около 5%. Число прибытий на Ближний Восток возросло на 3%, в то время как в Африке, согласно ограниченным имеющимся данным, этот показатель, по оценкам, сократился на 3%, главным образом вследствие слабых результатов Северной Африки, на которую приходится более одной трети прибытий в регионе.

Позитивные переспективы 2016 года

Результаты опроса по Индексу доверия ЮНВТО на 2016 год остаются в основном позитивными, но характеризуются чуть более низким уровнем, чем в два предыдущие года. Исходя из нынешней тенденции и представленных здесь данных, ЮНВТО прогнозирует, что рост числа туристских прибытий в 2016 году во всем мире составил 4%.

Среди регионов, как ожидалось, более высокие темпы роста этоАзиатско-Тихоокеанский регион (+4% - +5%) и Американский регион (+4% - +5%), за проследовала Европа (+3.5% - +4.5%). Прогнозы составили по Африке (+2% - +5%) и Ближнему Востоку (+2% - +5%) также позитивные, хотя и с большей долей неопределенности и волатильности.

Результаты за 2015 год с разбивкой по регионам

Европа (+5%) была лидером по темпам роста в абсолютном и относительном выражении, чему способствовало ослабление позиций евро по отношению к доллару США и другим основным валютам. Число прибытий в Европу достигло 609 млн., что на 29 млн. больше чем в 2014 году. Центральная и Восточная Европа (+6%), после сокращения числа прибытий в прошлом году, восстановила свои позиции. В Северной Европе (+6%), Южной Средиземноморской Европе (+5%) и Западной Европе (+4%) также были зарегистрированы хорошие результаты, особенно учитывая, что многие из них являются давно сформировавшимися турнаправлениями.

В **Азиатско-Тихоокеанском регионе** (+5%) в прошлом году число международных туристских прибытий возросло на 13 миллионов и достигло 277 млн., хотя результаты турнаправлений были неравнозначными. Лидерство по темпам ростам принадлежит Океании (+7%) и Юго-Восточной Азии (+5%), в то же время в Южной Азии и Северо-Восточной Азии прирост составил 4%.

Число международных прибытий в **Американский регион** (+5%) увеличилось на 9 млн. и составило 191 млн., что способствовало закреплению высоких результатов 2014 года. Повышение курса доллара США стимулировало выездной туризм из Соединенных Штатов Америки и благоприятствовало странам Карибского бассейна и Центральной Америки (прирост 7% в каждом из этих регионов). Результаты Южной Америки и Северной Америки (обе +4%) были близки к средним показателям.

Число международных туристских прибытий на **Ближний восток** выросло, по оценкам, на 3% и составило в совокупности 53 млн., что способствовало процессу восстановления туризма, начавшемуся в 2014 году.

Ограниченные имеющиеся данные по **Африке** (52 млн. прибытий) указывают на сокращение числа международных прибытий на 3%. В Северной

африке число прибытий упало на 8% , а в странах Африки южнее Сахары – на 1%, хотя во второй половине года в странах Африки южнее Сахары восстановилась тенденция позитивного роста. (К результатам по Африке и Ближнему Востоку следует относится с осторожностью, так как они основываются на ограниченных имеющихся данных).

Китай, США и Соединенное Королевство – лидеры по темпам роста выездного туризма в 2015 году

Несколько ведущих направляющих туристов стран, опирающиеся на сильную валюту и экономику, были лидерами по туристским расходам в 2015 году.

Китай, входящий в число основных направляющих туристов рынков мира, каждый год, начиная с 2004 года, демонстрирует двузначные темпы роста туристских расходов и продолжает быть лидером международного выездного туризма, что приносит выгоды азиатским турнапралениям, таким как Япония и Таиланд, а также Соединенным Штатам и различным европейским турнаправлениям.

В то же время объем туристских расходов направляющих туристов рынков Российской Федерации и Бразилии, которые раньше были очень динамичными, существенно снизился в связи с возникшими в обеих странах экономическими ограничениями и ослаблением курса рубля и реала по отношению практически ко всем другим валютам.

Что касается традиционных направляющих туристов рынков развитых стран, то росту туристских расходов Соединенных Штатов Америки (+9%), занимающих второе место в мире по числу направляемых в другие страны туристов, и Соединенного Королевства (+6%) способствовали сильная валюта и оживление экономики. Темпы роста туристских расходов Германии, Италии и Австрии (все +2%) были более медленными, в то время как спрос на выездной туризм в Канаде и Франции был очень слабым[7].

Исходя вышесказанного можно отметить - для того, чтобы отрасль туризма стала высокодоходной, как показывает мировая практика развития туризма, необходима консолидация усилий всех участников туристского рынка, государственного и частного секторов. И здесь роль Правительства республики заключается в обеспечении координации политики развития и планирования в туристской индустрии на межгосударственном, государственном и частном уровнях.

При комплексном решении всех задач, оговоренных выше, несомненно, в ближайшие годы будет обеспечено создание конкурентоспособной туристской

[7] http://media.unwto.org

индустрии, способной к деловому сотрудничеству в рамках международной торговли услугами в сфере туризма и отдыха.

2.3. Роль и место гостеприимства в сфере услуг

Гостеприимство *— это радушие в приеме и угощении посетителей (гостей), безвозмездный прием и угощение странников.* Так образно разъясняет этот термин В. И, Даль в «Толковом словаре живого великорусского языка*. Быть гостеприимным — значит уметь предложить теплый прием для посетителей, создать для них спокойную, благоприятную и дружелюбную атмосферу.

Термин «индустрия* происходит от **латинского *industrm,*** что означает «деятельность, усердие», в современном понимании — промышленное производство с **применением** техники и технологии.

Гостеприимство — одно из фундаментальных понятии человеческой цивилизации, в настоящее время под воздействием научно-технического прогресса превратилось *в* мощную индустрию, в которой работают **миллионы** профессионалов, создавая уют и комфорт на благо людей.

Индустрия гостеприимства объединяет различные профессиональные сферы деятельности людей: туризм, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, отдых и развлечения организацию конференций, семинаров и выставок, спортивную, музей выставочную, экскурсионную деятельность, а также сферу профессионального образования в области гостеприимства.

Индустрия гостеприимства — сложная, комплексная сфера профессиональной деятельности людей, усилия которых направлены на удовлетворение разнообразных потребностей клиентов (гостей), как туристов, так и местных жителей.

В современной профессиональной литературе широко применяется термин индустрия туризма и гостеприимства, и хотя гостеприимство входит в этот термин как составной *элемент* следует отметить, что гостеприимство — это более емкое и общее понятие, так как его задачей является удовлетворение потребностей не только туристов в узком смысле, но и потребителей вообще.

Следует отметить, что индустрия гостеприимства исторически сформировалась и выросла из сектора средств размещения, представленного различными типами гостиничных предприятии. В классическом понимании гостиница — это дом с меблированными комнатами для приезжающих. В современных условиях гостиница — это предприятие, предназначенное для гостиничного обслуживания граждан, а также индивидуальных туристов и организованных групп.

Рассматриваемая нами индустрия туризма и гостеприимства охватывает разные группы организаций, образуя сложный многокомпонентный комплекс, где важнейшую роль выполняет гостиничный бизнес, широкий и разнообразный характер которого позволяет объединить воедино все элементы и секторы индустрии туризма и гостеприимства.

В настоящее время растет заинтересованность в развитии индустрии гостеприимства как на между народном, так и национальном и региональном уровнях, так как туризм и гостиничный бизнес являются катализатором развития всех секторов экономики.

Существенно положительные *социально-экономические воздействия* индустрии гостеприимства на национальном и региональном уровнях:

- новые рабочие места, созданные благодаря туризму и гостиничному бизнесу;
- мультипликативный эффект;
- вклад в государственные и региональные доходы.

Социокультурные выгоды:

- повышение жизненного уровня населения;
- сохранение культурного населения;
- содействие созданию и поддержке музеев, сохранению и финансированию культурно-исторических памятников;
- усиление чувства гордости населения за свою культуру и самобытность;
- обеспечение возможностей для меж культурных обменов.

Таким образом, индустрия туризма и гостеприимства является одной из важнейших частей обширного рынка услуг, и представляет собой быстрорастущую и высокодоходную индустрию, способную прямо и косвенно влиять на формирование условий устойчивого социально-экономического роста мирового и национального хозяйства.

Развитие туризма в значительной степени повлияло на развитие индустрии гостеприимства. Эпоха массового туризма способствовала возникновению существенных изменений в инфра- и супер структуре индустрии (гостеприимства).

К основным современным тенденциям в области развития гостиничной индустрии относят следующие.

Распространение сферы интересов гостиничного бизнеса на продукты и услуги, ранее предоставляемые предприятиями других отраслей (например, организации питания, досуга, развлечений, выставочной деятельности и др.).

Развитие таких сегментов индустрии гостеприимства, как индустрия развлечений, включающая игорный бизнес, тематические парки, конгрессную

деятельность, превратило ранее мало привлекательные курортные и туристские местности в модные туристские направления.

Например, такие крупные корпорации, как Marriott и Holiday Inn, существенно расширили свою деятельность за счет оказания различных видов услуг (питание, услуги связи, досуга, транспорта и др.). В настоящее время основными условиями развитии индустрии гостеприимства являются:

1. Растущая демократизация гостиничной индустрии, которая в значительной степени способствует повышению доступности гостиничных услуг для массового потребителя. Если раньше различие между отелями разного класса были существенными, то теперь значительно повысилась планка «низшего стандарта»: даже достаточно дешевые гостиницы обеспечивают качественное обслуживание и минимальный набор удобств.

2. Усиление специализации гостиничного бизнеса позволяет более четко ориентироваться на определенные сегменты потребителей с учетом различных признаков. Так, с учетом ценового уровня четко обозначились три сегмента — низший (бюджетный), средний (экономичный) и высший (люкс). Кроме того, сегментация проводится по целям поездки, по возрасту, по роду трудовой деятельности потребителей и по другим признакам.

3. Развитие новых видов туризма в частности экологического туризма, основной идеей которого является глубокая связь человека с природой, стимулирует строительство отеле и в экологически чистых регионах, формирование «зеленых» этажей и номеров в обычных городских гостиницах. При обустройстве этих номеров применяют экологически чистые материалы, обращая особое внимание на экономию природных ресурсов и минимальное вторжение в природную среду.

4. Глобализация и концентрация гостиничного бизнеса. Эта тенденция проявляется в создании крупных корпорации и гостиничных цепей. Такой подход позволяет гостиничным предприятиям перегруппироваться и привлечь дополнительные ресурсы для развития своего бизнеса. Гостиничные предприятия концентрируются через создание союзов или ассоциаций, не нарушающих их юридическую и хозяйственную самостоятельность, но позволяющих проводить совместные маркетинговые программы, вести исследовательскую деятельность, формировать единую систему подготовки и переподготовки кадров.

5. Глубокая персонификация обслуживания и полная концентрация на запросах и потребностях клиентов. В дорогих отелях для этих целей создаются карты постоянных клиентов, в которых собирается информация об их вкусах, предпочтениях и привычках. Такая база данных позволяет

предупреждать желания гостей. Для решения этих задач в отелях создаются специальные службы. Так, в отелях корпорации Marriott были созданы специальные службы дворецких. В отелях Radisson формируются специальные корпоративные программы обучения персонала, такие, как «Yes I Cap!»: ориентированные на создание личной заинтересованности всех служащих компании в отличном обслуживании, различных видов услуг (питание, услуги связи, досуга, транспорта и др.).

6. *Растущая демократизация* гостиничной индустрии, которая в значительной степени способствует повышению доступности гостиничных услуг для массового потребителя. Если раньше различие между отелями разного класса были существенными, то теперь значительно повысилась планка «низшего стандарта»: даже достаточно дешевые гостиницы обеспечивают качественное обслуживание и минимальный набор удобств.

7. Усиление специализации гостиничного бизнеса позволяет более четко ориентироваться на определенные сегменты потребителей с учетом различных признаков. Так, с учетом ценового уровня четко обозначились три сегмента — низший (бюджетный), средний (экономичный) и высший (люкс). Кроме того, сегментация проводится по целям поездки, по возрасту, по роду трудовой деятельности потребителей и по другим признакам.

8. Развитие новых видов туризма в частности экологического туризма, основной идеей которого является глубокая связь человека с природой, стимулирует строительство отеле и в экологически чистых регионах, формирование «зеленых» этажей и номеров в обычных городских гостиницах. При обустройстве этих номеров применяют экологически чистые материалы, обращая особое внимание на экономию природных ресурсов и минимальное вторжение в природную среду.

9. Глобализация и концентрация гостиничного бизнеса. Эта тенденция проявляется в создании крупных корпорации и гостиничных цепей. Такой подход позволяет гостиничным предприятиям перегруппироваться и привлечь дополнительные ресурсы для развития своего бизнеса. Гостиничные предприятия концентрируются через создание союзов или ассоциаций, не нарушающих их юридическую и хозяйственную самостоятельность, но позволяющих проводить совместные маркетинговые программы, вести исследовательскую деятельность, формировать единую систему подготовки и переподготовки кадров.

10. Глубокая персонификация обслуживания и полная концентрация на запросах а потребностях клиентов. В дорогих отелях для этих целей создаются карты постоянных клиентов, в которых собирается информация об

их вкусах, предпочтениях и привычках. Такая база данных позволяет предупреждать желания гостей. Для решения этих задач в отелях создаются специальные службы. Так, в отелях корпорации Marriott были созданы специальные службы дворецких. В отелях Radisson формируются специальные корпоративные программы обучения персонала, такие, как «Yes I Cap!»: ориентированные на создание личной заинтересованности всех служащих компании в отличном обслуживании.

***Рынок в классическом понимании есть сфера туристкого обмена**, Это место (территория) на котором происходит торговли (обмен) товарами и услугами.* Рынок можно рассматривать как систему экономических отношений производства с потреблением, всех звеньев общественного хозяйства, основывающихся на купле-продаже товаров, услуг, капиталов, рабочей силы, технологий и т.д. Рыночная сфера — это сфера непосредственно товарно-денежного обмена, в которой согласовываются интересы производителей и потребителей, продавцов и покупателей. Любой рынок характеризуется совокупностью спроса к предложения.

Ясное понимание рынка гостиничных услуг крайне важно для предприятий, которые *собираются* на *него выйти* или уже работают в нем. *Рынок предприятий гостиничной индустрии — это совокупность всех предприятий, работающих в данной сфере.* Исследование рынка гостиничных услуг необходимо для выявления потенциальных конкурентов, посредников, потребителей, что очень важно для маркетинговой деятельности предприятия.

Рынок гостиничных услуг можно определить как *общественно-экономическое явление, объединяющее спрос и предложение для обеспечения купли-продажи гостиничных продуктов и услуг в определенное время и в определенном месте.*

При характеристике рынка гостиничных услуг следует учитывать что:

- основным объектом купли-продажи являются услуги:
- между производителями и покупателями услуг существуют посреднические звенья и структуры, обеспечивающие связь между спросом и предложением;
- *спрос* на гостиничные услуги отличается рядом особенностей (разнообразием потребителей по материальным возможностям, возрасту, ценностном ориентирам, мотивам);
- предложение гостиничных услуг характеризуется разнообразием по типам средств размещения, ценовым параметрам, *по уровню* качества предлагаемых услуг.

Спрос на гостиничные услуги - это платежеспособная потребность в гостиничных продуктах и услугах. Этот спрос отличается высокой эластичностью, высокой степенью дифференциации, высокой замещаемостью.

2.4. Особенности и принципы стратегического маркетинга в индустрии гостеприимства

В настоящее время маркетинг в сфере гостиничного бизнеса - это система организации всей деятельности гостиничной компании на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов потребителей с целью получения прибыли.

Понятие маркетинга за рубежом и в Узбекистане зачастую приобретает столь многообразные толкования, что у людей укореняется узкая или неверная его трактовка. Так, в одних случаях маркетинг рассматривают как выбор средств транспортировки и распределения на рынке произведенного продукта, в других - как разрозненный набор инструментов продажи, используемых для подгонки спроса под диктат предложения.

Между тем маркетинг в сфере услуг требует гораздо более глубокого толкования. Он выступает одновременно философией (системой мышления) и технологией сервисного бизнеса. Философия связывает бизнес с ориентацией на удовлетворение запросов, учет различных мотивов потребления и новых потребностей. Технология переводит такой подход к сервису на язык конкретных средств и методов управления.

Маркетинг в современной предпринимательской практике подразделяется на стратегический и операционный. Стратегический маркетинг связан с систематическим анализом потребностей рынка, что позволяет сервисному предприятию выбирать новые направления своей деятельности, вырабатывать более эффективные сервисные продукты, определять целевые группы потребителей, вырабатывать стратегию продвижения товара.

Операционный маркетинг конкретизирует инструментально-деятельностную сторону стратегии, без чего даже самые удачные планы не смогут быть воплощены в практику. *Операционный маркетинг вырабатывает конкретные программы продвижения товаров: определяет ценообразование, задает форму, в которой выступает сервисный продукт, формирует тактику продаж и рекламы, определяет особенности коммуникации с целевыми группами*. Наконец, задачей маркетинговой службы является оценка эффективности выработанной линии поведения.

Маркетинг начинается с анализа рыночных возможностей предприятия. Основными объектами анализа выступают:

- *внешняя и внутренняя среда;*
- *рынок;*
- *товар;*
- *потребители;*
- *конкуренты.*

Всесторонний анализ маркетинговых возможностей предприятия дает возможность:

а) выработать долгосрочные и оперативные стратегии его развития;

б) сделать обоснованный выбор рынка (установить выгодные сегменты рынка, определить эластичность спроса, просчитать объем продаж и прибыльность и т.п.);

в) установить целевые группы потребителей, обслуживание которых для предприятия станет выгодным, и выяснить особенности их поведения на рынке;

г) выработать комплекс технологических приемов производства и распространения сервисного продукта, которые позволят успешно развивать деятельность предприятия;

д) определять узкие места и общий эффект продвижения услуги, товара.

Стратегия маркетинга опирается на стратегическое планирование и общие цели компании. Вместе с тем между ними не складывается односторонняя зависимость. Первоначально стратегия маркетинга исходит из стратегических целей предприятия. Но создать точную стратегию маркетинга, а тем более точно ее реализовать представляется делом довольно сложным из-за множества внутренних и внешних воздействий. Поэтому в стратегию маркетинга закладывается возможность ее корректирования под влиянием конъюнктуры и изменения спроса, что в свою очередь позволяет уточнять стратегические планы и цели предприятия.

Маркетинговая стратегия может заключать в себе разные задачи: расширение уже освоенного рынка (выход с прежним или новым продуктом), внедрение на новые рынки, овладение рынками, претерпевающими рост (или падение), выход на глобальные рынки и др.

Нередко фирме бывает трудно оценить и оптимально распределить свои ресурсы для удовлетворения требований рынка. Здесь важен точный анализ, который опирается на исчерпывающую базу данных, а также на реализм в оценке собственных возможностей и сил конкурентов. Важнейшим этапом формирования маркетинговой стратегии является изучение возможностей

прироста прибыли, а также выработка позиционирования сервисного продукта. Позиционировать услугу в маркетинге - значит выработать комплекс мер, направленных на обеспечение конкурентоспособного положения ее на рынке.

Операционный маркетинг сводится к изучению потребителей. На сегодняшний день в маркетинге выработано множество методик изучения потребителей, в совокупности это позволяет знать о них если не все, то очень многое. Анализ потребительского поведения в настоящее время формирует целое направление научно-прикладных теоретических исследований. Выделяются следующие узловые моменты, связанные с потребительским поведением, которые учитываются в маркетинге:

- социально-экономические факторы поведения потребителей - их занятия, образование, собственность, доход;
- социальное положение - высший класс, средний класс, рабочий класс, низший класс;
- социально-демографические особенности - пол, возраст, место жительства, семейное положение и др.;
- потребительские стандарты, зависимые от культурных факторов (национальных, религиозных, художественных и др.);
- личные вкусы и предпочтения.

Вместе с тем сегментация потребительского рынка осуществляется не только по указанным выше критериям. Группы разделяются также в связи с множеством других характеристик, так или иначе представляющих важность для продвигаемого сервисного продукта или товара. Выделяют, например, группы, различающиеся между собой:

- теми или иными психологическими и мотивационными качествами;
- разным поведением в неодинаковых ситуациях рынка;
- склонностью к лидерству или к подчинению и др.

Осуществляя сегментацию потребительского рынка по отношению к сервисному продукту предприятия, специалист по маркетингу должен руководствоваться требованиями, которые позволяют выделить сегмент. Сегмент должен быть достаточно велик по численности либо по объему продаж, чтобы работа с ним была экономически оправданной. Основы выбранного потребительского сегмента должны соответствовать важнейшим характеристикам предлагаемой услуги или товара. Сегмент, будучи однажды идентифицирован и определен, должен оставаться таковым с тем, чтобы на него можно было влиять.

Вопросы для контроля и обсуждения

1. В каком году был издан указ Президента Республики Узбекистан “Об образовании Национального Комитета “Узбектуризм”?
2. В каком году по заданию руководства страны группа экспертов ВТО разработали проект Закона “О туризме”?
3. Объясните экономическое влияние туризма на экономику страны.
4. Какие структуры включают в себя туристическая отрасль Республики Узбекистан?
5. Что из себя представляет гостеприимство?
6. На что опирается стратегический маркетинг?
7. Какие задачи включает в себя маркетинговая стратегия?

Использованная литература:

1. Указ Президента Республики Узбекистан о создании Государственного комитета Республики Узбекистан по развитию туризма на базе упраздняемой Национальной компании «Узбектуризм». 02 декабря 2016 года.
2. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на расширенном заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2015 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2016 год.
3. Каримов И.А. Наша высшая цель – независимость и процветание родины, свобода и благополучие народа. Ташкент: Узбекистан, 2000. Т. 8. 280 с.
4. А. Солиев. Маркетинг. Учебник. Тошкент. Финансы и экономика 2010 г.
5. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. - СПб.: Наука, 1996.
6. Мавричева Н.Е. Сейлзпромоушен как кратчайший путь к покупателю // Маркетинг и маркетинговые исследования - 1996. - 1. - С. 45-49.
7. Ассэль Г. Маркетинг: Принципы и стратегия. М.: ИНФРА-М, 2001.
8. Бейкер М. Маркетинг: Энциклопедия. СПб.: Питер, 2002.
9. Белявский И. Маркетинговое исследование: Информация, анализ, прогноз. М.: ИНФРА-М, 2001.
10. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Учебное пособие. - СПб.: СПбГУП, 1999.

ГЛАВА 3.
Теоретические аспекты построения конкурентных отношений.

3.1. Основные понятия, функции и способы конкуренции

3.2. Социально-экономическая сущность конкурентоспособности объектов в сфере услуг

3.3. Методы анализа конкурентного преимущества экономических объектов

3.4. Методы анализа основных конкурентов фирмы

3.5. Анализ базовых стратегий основных конкурентов

3.1 Основные понятия, функции и способы конкуренции.

Конкуренция есть фундаментальное свойство рынка, обеспечивающее эффективное использование ограниченных ресурсов, приспособление спроса и предложения.

Конкуренция – это соперничество фирм, работающих на одном рынке, которое влияет на ценовую, товарную и сбытовую политику фирмы. Она представляет собой состязание между экономическими агентами – участниками рыночного процесса, нацеленное на получение экономической прибыли.

Конкуренция означает наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для них свободно выходить на рынок и покидать его. Этот процесс, посредством которого люди получают, передают и ищут пути лучшего использования способностей и знаний.

Основная причина конкуренции – наличие у организаций пересекающихся целей, приводящее к тому, что полное достижение цели одной организацией сопряжено отстранением других организаций от достижения своих целей. Как правило, ведущей целью фирмы считается получение экономической прибыли, которая дает возможность не только окупать затраты, но и развивать компанию.

Однако цели фирмы неоднородны, поскольку фирма состоит из различных сторон, так называемых «stakeholders» («держателей ставок») – собственников, управленческого персонала, работников, общества (в том числе потребителей, государственной власти и всех остальных). Основной интерес собственников – максимизация прибыли и рыночной стоимости компании; управленческого персонала – удовлетворение личных целей и амбиций; рядовых работников – получать побольше денег и поменьше работать в худшем случае или получать удовлетворение от работы в лучшем; интерес общества –

получать определенную пользу от деятельности фирмы в виде продукта или услуги, поставляемых на рынок, предоставления рабочих мест, выплаты налогов, социальных обязательств фирмы. Таким образом, интересы в фирме могут быть разнонаправлены, что создает возможность совпадения целей разных фирм по широкому кругу вопросов.

Другие причины конкуренции – ограниченность круга покупателей, возможностей рыночного продвижения товара, ресурсов, географические границы рынка.

Определим, за что конкурируют компании, т.е. что является объектом конкуренции. Для выполнения данной задачи воспользуемся системным подходом и отобразим систему фирмы с использованием модели черного ящика (рис. 3.1.1).



Рисунок 3.1.1 ***Конкуренция за ресурсы и потребителей.***

Туристкая фирма как система связана с внешней средой главным образом посредством входа и выхода. Именно за вход (input) и выход (output) конкурируют организации. Выход является целью системы, поэтому системы конфликтуют при пересечении целей. Вход необходим системе для достижения целей фирмы.

Входом фирмы как системы выступают ресурсы: финансовые, материальные (сырье, материалы, комплектующие изделия, новое оборудование), кадры и знания (в том числе технологии), информация (в том числе документы), различные виды энергии.

Выходом фирмы как системы является продукции или услуги, направляемые потребителям. Причем наличие потребителей является необходимым атрибутом выхода данной системы. При отсутствии потребителей конечный результат деятельности системы будет оставаться внутри системы.

Таким образом, в качестве объектов конкуренции можно определить ограниченные ресурсы, относящиеся к входу в фирму, и ресурсы, относящиеся к выходу системы фирмы, такие как потребители, ограниченный спрос.

В большинстве случаев главным объектом конкуренции являются потребители, а конкурентная борьба выражается в борьбе за долю рынка.

Конкуренция **–** процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами на конкурентном рынке для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях. Конкуренция является движущей силой развития субъектов и объектов управления, общества в целом.

Конкуренция **–** объективный экономический закон развитого туристкого производства, который выражает внутренне необходимые, устойчивые и существенные связи между обособленными товаропроизводителями (в их соперничестве и борьбе за наибольшую результативность производства), с одной стороны, и потребителями их продукции – с другой, вследствие чего предприниматели вынуждены снижать затраты производства, улучшать качество товаров и услуг и т.п. Его действие для товаропроизводителей является внешней принудительной силой повышения производительности труда на своих предприятиях, расширения масштабов производства, ускорения НТП, внедрения новых форм организации производства и систем заработной платы.

Этот закон действует во всех сферах общественного воспроизводства.

В сфере непосредственного производства борьба разворачивается между различными субъектами предпринимательской деятельности за наиболее выгодные условия производства товаров и услуг, источники сырья, электроэнергии и т.п.; между предпринимателями и наемными работниками за продолжительность рабочего дня, величину интенсивности труда и другие условия при заключении коллективных договоров; между самими наемными работниками за рабочие места, различные доли необходимого продукта, которые определяются соответствующими тарифными разрядами и ставками, их состязанием за увеличение объемов производства, повышение качества продукции и др.

В сфере обращения конкурентная борьба между участниками экономического процесса ведется за наиболее выгодные условия сбыта товаров, условия продажи рабочей силы, величину заработной платы, а также между промышленными, торговыми компаниями, банками и другими субъектами за уровень цен на разнообразные товары (включая денежный товар) и услуги.

В сфере распределения внутренне необходимые, устойчивые и сущностные связи в форме принудительных сил устанавливаются между различными субъектами экономической деятельности по распределению

национального дохода, прежде всего прибавочной стоимости. Активным участником этого процесса становится государство. В сфере потребления борьба ведется между производителями и потребителями, а также между различными категориями потребителей среди населения за качество товаров и услуг, комплекс послепродажных услуг.

Формами проявления конкуренции являются:

1) Внутриотраслевая и межотраслевая;

2) Конкуренция на национальном уровне и международная конкуренция;

3) Предметная конкуренция между товарами одной ассортиментной группы, между аналогичными объектами, удовлетворяющими одну и ту же потребность;

4) Функциональная конкуренция между товарами – заменителями.

Методы конкуренции:

– на основе критерия повышения качества товара (неценовая);

– на основе критерия повышения качества сервиса потребителей товара;

– на основе снижения цены (ценовая);

– на основе снижения эксплуатационных затрат у потребителя товара;

– на основе использования динамичных факторов, в большей мере характеризующих качество процессов управления – факторов времени, синергичности, адаптивности, организованности и д.р.;

– на основе использования нескольких или всех пяти предыдущих методов конкуренции (интегральный метод конкуренции).

Существует множество путей конкуренции и стратегий предприятия: производственная, товарная, ценовая и т.п. Но в основе любой стратегии лежат (или должны лежать) конкурентные преимущества. Стратегическое управление можно определить как управление конкурентными преимуществами.

Конкурентное преимущество – это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Как уже отмечалось, конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Конкурентные преимущества субъектов могут быть наследственными, конструктивными, технологическими, информационными, квалификационными, управленческими и т.д. Конкурентные преимущества, как

правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии предприятия.

Под деловой стратегией понимается стратегия развития бизнес – единицы или стратегия деятельности предприятия на определенном товарном рынке. Данная стратегия фокусирует внимание на улучшении конкурентной позиции товаров или услуг определенной бизнес – единицы. Совокупность бизнес – стратегий предприятия составляет основу его портфельной (корпоративной) стратегии.

При выработке стратегии конкуренции необходимо, с одной стороны, иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, его позиции на рынке, а с другой стороны, понимать структуру национальной экономики в целом и структуру отрасли, в которой работает предприятие. Основные пути определения конкурентных преимуществ показаны на рисунке 3.1.2.

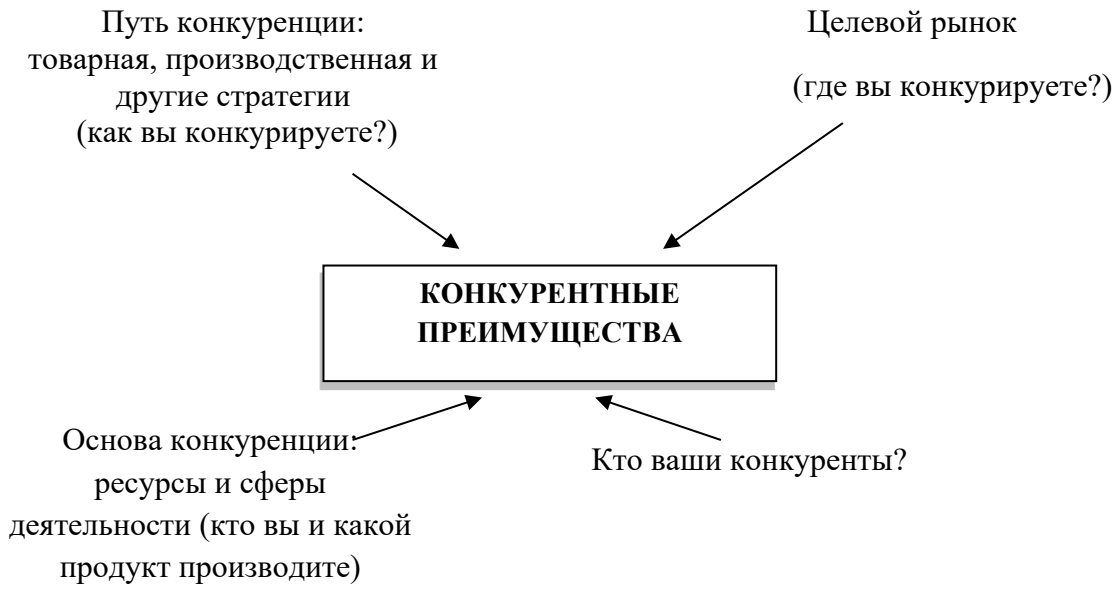


Рисунок 3.1.2 ***Определение конкурентных преимуществ.***

Согласно рисунку 3.1.2., главное требование – отличие от конкурентов должно быть реальным, выразительным, существенным. Б. Карлофф отмечает, что, «к сожалению, слишком легко заявить о наличии у себя конкурентных преимуществ, не дав себе труда проверить, соответствуют ли эти предполагаемые преимущества потребностям клиентов. В результате появляются товары с вымышленными преимуществами». Фирма должна иметь несколько конкурентных преимуществ, которые необходимо защищать**.**

Средствами защиты конкурентных преимуществ могут быть:

– монополия;

– патенты, ноу-хау;

Существует множество направлений достижения конкурентных преимуществ, или деловых стратегий, но наиболее общими являются:

а) лидерство в издержках (себестоимости продукции);

б) дифференциация продукции;

в) фокусирование (концентрация);

г) ранний выход на рынок (стратегия первопроходца);

д) синергизм.

Первые три направления М. Портер называет базовыми стратегиями, имея в виду их универсальную применимость. Но в принципе могут быть и другие направления достижения конкурентных преимуществ. Так, основой стратегии может быть характеристика бизнеса – инновационный, глобальный. Следует отметить, что конкурентные преимущества предприятия в отрасли определяются также широтой целевого рынка. Поэтому перед выбором одной из общих стратегий предприятие должно определить ряд ограничивающих факторов:

– ассортиментный набор турпродуктов, который оно будет производить, а также тип потенциальных покупателей;

– планируемые каналы распределения турпродукции;

– регион, в котором оно будет продавать турпродукцию, а также ряд смежных отраслей, в которых собирается конкурировать.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении конкурентных преимуществ важно ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые.

Следует отметить следующие факторы, влияющие на конкурентную борьбу: размер рынка, темпы роста рынка, мощности, цена, уровень стандартизации туристких товаров, мобильные технологические модули, требования к размерам необходимых капитальных вложений, экономия на масштабе, быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции, препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и не интегрированных турфирм.

По степени интенсивности конкуренция может быть:

– привлекательной, когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в предыдущем сегменте;

– умеренной, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;

– ожесточенной для объекта конкуренции, когда субъект (конкурент) поглощает, уничтожает либо вытесняет объект из данного сегмента;

– ожесточенной для субъекта конкуренции, когда объект (конкурент) поглощает, уничтожает либо изгоняет субъект из данного сегмента.

Конкуренция определяется действиями фирм, ведущими между собой борьбу на одном и том же рынке. Однако предложенная Портером концепция расширенного соперничества охватывает более широкий круг систем, так как этот автор рассматривает конкуренцию как результат действия пяти факторов:

а) угроза вторжения или входные барьеры в отрасль;

б) степень остроты конкуренции между фирмами внутри отрасли;

в) угроза появления товаров-заменителей;

г) рыночная власть покупателей;

д) рыночная власть поставщиков.

Для целей корпоративного планирования эта классификация является чрезвычайно полезной, так как напоминает нам о том, что уровень прибыли зависит от устранения с рынка конкурентов и товаров – заменителей, а также от ослабления зависимости от поставщиков и от наличия у товара реальных преимуществ с точки зрения покупателей.

Конкуренция не ограничивается лишь борьбой фирм в одном и том же секторе рынка, так как она охватывает всех конкурентов, выполняющих одинаковые функции. Она также учитывает действия иностранных компаний, действующих на национальных рынках, и отечественных фирм, работающих за рубежом. Конкуренция может также исходить и от фирм из других отраслей, имеющих иную технологию. Поэтому, если фирма обладает информацией о конкурентах только из своей отрасли, она оказывается запертой в ограниченных представлениях лишь об этих организациях и не может оценить более широкий круг сотрудников. В то же время многое зависит от того, насколько широко будут определены рыночные функции фирмы.

Таким образом, конкуренция является определяющим фактором упорядочения цен, стимулом инновационных процессов (внедрение в производство нововведений: новых идей, изобретений). Она способствует вытеснению из производства неэффективных предприятий, рациональному использованию ресурсов, предотвращает диктат производителей (монополистов) по отношению к потребителю. Конкуренция исполняет роль регулятора темпов и объемов производства, побуждая при этом производителя

внедрять научно-технические достижения, повышать производительность труда, совершенствовать технологию, организацию труда и т.д.

3.2. Социально-экономическая сущность конкурентоспособности объектов в сфере услуг.

Существует множество определений понятия конкурентоспособности. Рассмотрим несколько определений. В учебнике по маркетингу под редакцией Романова А.Н. предлагается следующее определение конкурентоспособности: ***«Под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик предприятия, определяющих его успех конкурентоспособность как обладание производителем, предприятием, доходы***.

Мескон М.Х. определяет ***конкурентоспособность предприятия как относительную характеристику, которая выражает отличия развития данной фирмы как относительная величина потребительских и стоимостных характеристик предприятия, создающих преимущества по сравнению с конкурирующими субъектами и позволяющих устойчиво занимать определенную долю рынка.***

Турфирмы придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счет которых предприятие могло бы повысить конкурентоспособность и обеспечить свой успех.

Для оценки конкурентоспособности предприятия пользуются некоторыми численными показателями, которые свидетельствуют о степени устойчивости положения турпредприятия.

Организационные меры, направленные на повышение конкурентоспособности турпредприятия сводятся к обеспечению качественных показателей, создающих приоритетность турпродукции фирмы на рынке и выявлению преимуществ и недостатков товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами. Изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров, с которыми они выступают на рынке, и разработка мер, дают преимущества по сравнению с конкурентами.

Конкурентоспособность – способность товара или услуги выдержать сравнение с аналогичными товарами и услугами других производителей при сохранении среднерыночной цены.

Всю систему факторов конкурентоспособности фирмы можно подразделить на две основные группы: факторы конкурентного преимущества фирмы и социально-экономическая среда. В первую группу внутренних

факторов входят различные аспекты рыночной деятельности туристической фирмы, параметры, отражающие степень использования факторов предоставления услуг. Вторая группа факторов (внешних) включает параметры социально-экономической среды, находящиеся вне сферы непосредственного влияния туристической фирмы. Помимо этого, существуют факторы, оказывающие непосредственное влияние на уровень конкурентоспособность фирмы (элементы). Система основных факторов конкурентоспособности туристической фирмы может быть представлена трехуровневой структурой: 1) элементы конкурентоспособности фирмы, 2) внешние факторы, 3) внутренние факторы.

Среди внутренних факторов конкурентоспособности фирмы важная роль принадлежит технологическому фактору – технический уровень предоставляемых услуг и собственно технология их предоставления.

В настоящее время в Республике сформировались четыре группы туристических фирм по виду и формам предоставляемых услуг. 1. Фирмы с минимальным набором услуг, где предлагается клиентам несколько постоянных маршрутов без достаточного выбора. 2. Фирмы достаточного выбора, где предлагается клиенту 10-15 маршрутов. 3. Фирмы полного выбора. 4. Фирмы экзотических маршрутов, предлагающих клиентам необычные путешествия и экскурсии.

Конкуренция среди туристических и гостиничных предприятий в нашей стране огромна. Каждый год на рынок туризма выходят новые фирмы, каждая со своими особенностями, преимуществами, новинками, видами обслуживания, своими наработками. У каждой туристической фирмы свой уровень на рынке. В связи с таким многообразием, потребитель зачастую бывает неосведомленным, и не знает, каков авторитет у фирмы, но для того, чтобы туристской организации успешно конкурировать на рынке, надо изучать опыт конкурентов и видеть перспективы собственного развития.

Существует ряд факторов, повышающих конкурентоспособность туристской организации. Фактором повышения конкурентоспособности туристской организации, а также эффективности производства туристского продукта и управления является корпоративная культура – она представляет собой сложную систему взаимоотношений организации и потребителя ее услуг. Корпоративная культура объединяет ценности и нормы, свойственные для организации стиль и процедуры управления, концепции технологического и социального развития. В ее основе лежат потребности личности и потребности организации.

Влияние корпоративной культуры на деятельность организации проявляется через: принятие норм и ценностей организации; реализацию норм, предписывающих стремление к достижению целей; формирование стратегии развития организации; единство процесса реализации стратегии и эволюции корпоративной культуры под влиянием требований внешней среды.

Корпоративная культура выражается во взаимодействии компании с клиентом (потребителем). Все элементы, характеризующие особенности соприкосновения фирмы с внешней средой: умение заявить о себе, привлечь внимание, вызвать симпатию - это рекламная деятельность, играющая большое значение в формировании культуры, поскольку объясняет успешную ее деятельность на рынке въездного туризма.

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

Основополагающими современной концепции управления персоналом являются признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. На трудовую мотивацию влияют такие показатели: система экономических нормативов и льгот; уровень заработной платы и справедливость распределения доходов; условия и содержательность труда; признание со стороны окружающих и карьерные соображения; творческий порыв и интересная работа; желание самоутвердиться и постоянный риск, а также жесткие внешние команды и внутренняя культура.

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

В настоящее время особое внимание уделяется общеорганизационным поведенческим стандартам как важнейшим составляющим корпоративной культуры. Этические требования находят отражение в правилах внутреннего трудового распорядка, в должностных инструкциях и контрактах. Подобное поведение сотрудников организации формируется в рамках корпоративной культуры, которая является основой для объединения и координации усилий персонала организации. Нормы корпоративной культуры находят свое отражение во всей деятельности организации, оказывают влияние на качество предоставляемых услуг. Формирование эффективно работающей команды –

один из решающих факторов повышения конкурентоспособности организаций, их адаптивности и эффективности производства турпродукта в условиях рынка.

Оптимизации параметров внутреннего туристского спроса как элемента конкурентоспособности туристского комплекса способствуют определенные направления. Внедрение системы стандартизации и сертификации туристских услуг в целях обеспечения гарантий их качества, создания оптимальных условий реализации туристского спроса и защиты интересов потребителей туристских услуг. Стимулирование внутреннего туристского движения путем создания необходимых социально-экономических предпосылок (рост доходов населения, расширение фонда свободного времени и его оптимальная годовая структура, стимулирование деятельности туроператоров внутреннего туризма, развитие материальной базы туризма и др.), активной социальной рекламы и пропаганды туризма и экскурсий как увлекательной и общественно рациональной формы проведения свободного времени, внедрения туристско-экскурсионных мероприятий в систему образования. Развитие социального туризма в целях вовлечения широких слоев населения в сферу туристско-экскурсионного обслуживания, возрождения массового характера внутреннего туристского движения, использования эффекта масштаба при производстве туристских услуг и смягчения проблемы сезонной неравномерности платежеспособного туристского спроса. Оптимизация структуры внутреннего спроса путем проведения системы рекламно-информационных, организационно-планировочных и иных мероприятий, направленных на активизацию развития приоритетных направлений внутреннего и въездного туризма (экологический, сельский, экскурсионный).

Конкурентоспособность туристского комплекса составляют стратегии, структура и соперничество национальных фирм за счет принятия определенных мер. Упрощение процедуры лицензирования и регистрации широкого круга предприятий туристского комплекса в целях повышения предпринимательской активности в данной сфере. Устранение барьеров для добросовестной конкуренции на внутреннем туристском рынке с соблюдением норм антимонопольного законодательства, а также путем жесткого пресечения попыток недобросовестной конкуренции. Контроль над деятельностью иностранных компаний на внутреннем туристском рынке, направленный на экономически обоснованную защиту интересов национальных производителей туристских товаров и услуг при одновременном стимулировании связанного с иностранным присутствием инновационного процесса, притока современных технологий производства, управления,

продвижения продукции. Содействие созданию и деятельности ассоциаций туристских предприятий, общественных организаций туристского профиля.

Международный опыт свидетельствует о важности подобных организаций для структурного развития туристского рынка в условиях ограниченности административных и финансовых возможностей, активно влияя на процессы, связанные с развитием туризма.

Туристские организации при оценке своих сильных и слабых сторон большое значение придают оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе, и разработке мер и средств, за счет которых предприятие могло бы повысить конкурентоспособность и обеспечить свой успех. В данном случае руководство предприятии анализирует: сложившиеся предпочтения в отношении качества туристской продукции, репутацию своей организации, эффективность активной рекламной деятельности, предоставление денежного платежа. При этом значение ценовой конкуренции снижается, поскольку она не является определяющей рыночной позицией. Итак, для оценки конкурентоспособности туристской организации рассматривают степени устойчивости положения турпредприятия.

Конкурентоспособность характеризует качество и степень соответствия качества данных услуг показателям качества аналогичного по назначению у конкурента. Оценка конкурентоспособности товара подразумевает сопоставление значений показателей качества продукции с показателями качества товара конкурента (базовым или эталонным образцом), причем выбор товара-эталона представляется одним из наиболее ответственных этапов процедуры оценки конкурентоспособности товара.

Для туристской организации особенно важен аспект параметров соответствия международным и национальным стандартам, нормативам, законодательным актам, поскольку необходимо оценить принципиальную возможность реализации производимого товара на рассматриваемом рынке с позиций соответствия характеристик товара нормативным параметрам, регламентируемым стандартами и нормами, несмотря на всю красочность и привлекательность предлагаемых услуг.

Совокупность качественных и стоимостных характеристик услуг способствует созданию превосходства данного товара перед конкурентами в удовлетворении конкретной потребности потребителя, что позволяет количественно оценить конкурентоспособность турпакета.

Критерий эффективности туристской организации – количественные показатели, характеризующие результативность и экономичность фирмы,

позволяют вскрыть сущность решаемой организацией задачи, определить главные, решающие связи и пути совершенствования турпредприятия.

В качестве критериев эффективности, как правило, выбирают такие показатели, которые дают возможность прогнозировать ожидаемый результат (достижение цели турфирмы), возможность оценить фактическую степень достижения цели, а также сравнить различные варианты поставленных целей между собой. В связи с этим существуют «жесткие» параметры, которые описывают важнейшие функции и основные характеристики предлагаемых товаров и услуг, замена которых должна осуществляться в определенных, относительно стабильных пределах, заданных конструктивными принципами.

Критериями конкурентоспособности являются: конкурентоспособность турпродукта, эффективность маркетинговой деятельности, имидж турфирмы, ее эффективность, а также месторасположение офиса. Рассмотрим особенности конкурентоспособности в сфере туризма более подробно.

Условием приобретения товара, либо предоставления услуг является соответствие этих параметров основным характеристикам удовлетворенной потребности покупателя. Следовательно, сначала необходимо определить перечень параметров, существенных с точки зрения потребителей, при этом важно установить отличительные признаки, характеризующие превосходство данного турпродукта над аналогичными по значению товарами конкурентов, находящимися на рынке. Приобретая товар, покупатель тем самым оценивает его привлекательность, возможную степень удовлетворения своей конкретной потребности и свою готовность нести затраты, связанные с приобретением и использованием данного товара.

Эффективность маркетинговой деятельности представляет степень использования инструментов маркетинга в совокупности со средствами и возможностями предприятия. В стоимостной форме эта характеристика может быть оценена отношением коммерческих результатов и затрат на маркетинговую деятельность (типографские расходы и затраты на рекламу)

Имидж турфирмы – ориентация на завоевание все новых рынков, удовлетворение запросов покупателей посредством дифференциации продукта побуждает фирмы к стремлению в максимально возможной мере отвечать потребительским предпочтениям, а также к работе над упрощением процесса информирования потребителей об усложняющихся свойствах и параметрах изготавливаемой продукции. Рекламная активность фирмы, ее торговая марка способствует распространению сведений о качестве продукта, сокращая

дистанцию между производителем и потребителем. В условиях растущей конкуренции потребитель заинтересован в расширении своей информированности о качестве продукта.

Эффективность менеджмента, заключается в наиболее полном удовлетворении постоянно учитываемых потребностей человека через рыночный механизм спроса, предложения и прибыли. Под эффективностью менеджмента понимается качество, обеспечивающее организации достижение намеченных целей.

Месторасположение офиса, его внутреннее и внешнее оформление является фактором привлекательности для потенциальных клиентов. Туристская организация в идеальном случае должна иметь служебное помещение из нежилого номерного фонда, а в наиболее выгодном положении находятся турфирмы расположенные в центральной части города, недалеко от основных деловых и торговых центров. В частности современные модульные столы для приема посетителей, оборудование компьютерной техникой, нормальный температурный режим и другие декоративные усовершенствования, а также вежливое обращение и квалифицированные объяснения персонала склоняет потенциальных потребителей к приобретению туров.

Таким образом, ***обеспечение качественных показателей, создающих приоритетность турпродукции фирмы на рынке, выявление преимуществ и недостатков товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами, и соответствующее использование этих результатов на предприятии; изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров, с которыми они выступают на рынке, и разработка мер, дающих преимущества по сравнению с конкурентами; определение возможных модификаций турпродукта путем повышения качественных характеристик (надежность, улучшение внешнего оформления дизайна), выявление и использование ценовых факторов повышения конкурентоспособности продукции (скидки с цены, гарантии); дифференциация турпродукции, обеспечивающая относительно устойчивое предпочтение покупателей, отдаваемое определенным видам взаимозаменяемых турпродуктов – все это является неотъемлемыми организационными мерами, направленными на повышение конкурентоспособности туристской организации.*** Устойчивое внимание к проблемам туристского комплекса со стороны органов государственной власти всех уровней и наличие у национальной туристской администрации высокого статуса, достаточного для проведения необходимых преобразований.

Совокупность основных приоритетных направлений национальной туристской политики по повышению уровня конкурентоспособности туристского комплекса за счет повышения статуса и расширения финансовых возможностей туристской организации является необходимым условием успешной реализации туристской политики и создания конкурентоспособного туристского комплекса. Комплексная реализация отмеченных мер требует существенной государственной поддержки, включая частичное бюджетное финансирование наряду с привлечением частного и иностранного капитала в модернизацию инфраструктуры туризма, создание и продвижение национального туристского продукта. При этом следует учитывать, что укрепляя конкурентоспособность туристской организации, в целях расширения экспорта туристских услуг, с учетом ограниченности инвестиционных ресурсов представляется целесообразной реализация стратегии избирательного роста, направленной на оптимизацию факторов конкурентоспособности приоритетных направлений приема иностранных посетителей (экологический, сельский, этнический, охотничий туризм).

3.3. Методы анализа конкурентного преимущества экономических объектов

М. Портер рассматривает рынок в качестве постоянно совершенствующегося, динамичного организма. Развитие зависит от всех элементов: а) рынка товаров и услуг; б) рынка капитала; в) рынка труда. Развитие — это история не использования преимуществ, а история борьбы с неблагоприятными условиями. Национальные неблагоприятные условия, если к ним подходить правильно, порождают энергию для инноваций и изменений. Давление и вызов, а не «спокойная жизнь» привели фирмы и страны к процветанию.

М. Портер обосновывает, что:

- стержнем экономической политики страны должна быть теория конкурентной стратегии;
- работа с фирмами своей страны гарантирует более устойчивое преимущество, чем если полагаться только на иностранных поставщиков;
- глобальная (международная) стратегия фирмы – одно из непременных условий успеха в конкуренции. На международном рынке конкурируют фирмы, а не страны;
- движущей силой конкуренции является стимул к нововведениям;
- визитная карточка страны определяется ее удельным весом в мировом хозяйстве, наличием конкурентных преимуществ по конкретным отраслям и

способностью их развития, способностью находить адекватные ответы социальным, технологическим и другим вызовам эпохи. В основе конкурентных преимуществ каждой страны лежит постоянная и последовательная забота о национальной экономике и ее действительно эффективных отраслях. На уровне государства эти проблемы должна координировать Комиссия по конкурентоспособности при Президенте страны.

Анализ конкурентных преимуществ рекомендуется проводить в следующие этапы:

- ✓ анализ истории успешных отраслей промышленно развитых и новых индустриальных стран;
- ✓ структурный анализ отраслей;
- ✓ нахождение позиции фирмы в глобальном масштабе;
- ✓ определение стратегии фирмы;
- ✓ определение цепочки ценности фирмы;
- ✓ анализ факторов удержания конкурентных преимуществ фирмы;
- ✓ анализ детерминантов конкурентного преимущества страны;
- ✓ разработка, обоснование и согласование мер по повышению конкурентоспособности страны, отраслей, отдельных фирм;
- ✓ аудит и мотивация достижения запланированных результатов;

Структурный анализ отраслей М. Портер рекомендует осуществлять на основе анализа пяти сил, определяющих конкуренцию.

Рассмотрим рисунок

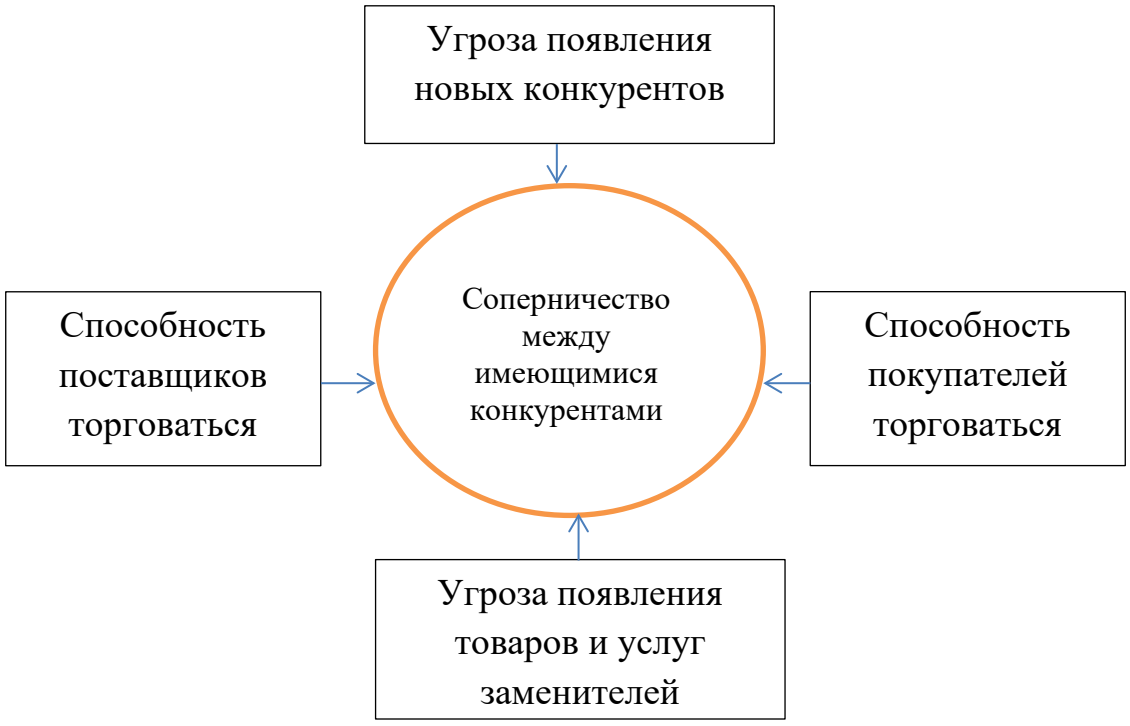


Рис. 3.3.1. ***Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли***

Значение каждой из пяти сил меняется от отрасли к отрасли и предопределяет, в конечном счете, прибыльность отраслей. В тех отраслях, где действия этих сил складываются благоприятно, многочисленные конкуренты могут получать высокие прибыли от вложенного капитала. В тех же отраслях, где одна или несколько сил действуют неблагоприятно, очень немногим фирмам удается долгое время сохранять высокие прибыли.

Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, потому что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли. Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, потому что они привносят в отрасль новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка сбыта, тем самым снижая позиционную прибыль.

Мощные покупатели или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы. Ожесточенная конкуренция в отрасли снижает прибыльность, ибо за то, чтобы сохранить конкурентоспособность, приходится платить (расходы на рекламу, организацию сбыта, НИОКР), или же прибыль «утекает» к покупателю за счет снижения цен. Наличие товаров заменителей ограничивает цену, которую могут запросить фирмы, конкурирующие в этой отрасли; более высокие цены побудят покупателей обратиться к заменителю и снизят объем производства в отрасли.

Значение каждой из пяти сил конкуренции определяется структурой отрасли, т.е. ее основными экономическими и техническими характеристиками. Например, воздействие покупателя – это отражение таких вопросов: сколько у фирмы конкурентов и покупателей, какая часть объема сбыта приходится на одного покупателя, является ли цена товара значительной частью расходов покупателя (это делает товар «чувствительным к цене»)? Угроза появления новых конкурентов зависит от того, насколько трудно новому конкуренту «внедриться» в отрасль (это определяется такими показателями, как верность покупателей какой-либо марке, масштаб экономики и необходимость подключаться к сети посредников). При этом следует помнить, что параметры каждой отрасли постоянно изменяются.

Все виды деятельности фирмы М. Портер называет цепочкой ценности. Виды деятельности он подразделяет на первичной (основной) и вспомогательной. К основной деятельности относятся обеспечение поставок сырья; выпуск продукции; обеспечение сбыта продукции; маркетинг и продажа; послепродажное обслуживание. По каждой из перечисленных видов деятельности выполняются вспомогательные работы: планирование,

финансовая деятельность; управление людскими ресурсами; развитие технологии; снабжение и т.п. В совокупности основная и вспомогательная деятельность вносят свой вклад в потребительную стоимость. Цепочка ценности фирмы должна обеспечивать максимальное использование ее конкурентных преимуществ.

К наиболее типичным причинам новаций, дающих конкурентное преимущество, М. Портер относит следующие определении:

1. ***Новые технологии***. Изменение технологии может создать новые возможности для разработки товара, новые способы маркетинга, производства или доставки и улучшение сопутствующих услуг. Именно оно чаще всего предшествует стратегически важным нововведениям. Новые отрасли появляются тогда, когда изменение технологии делает возможным появление нового товара.

2. ***Новые или изменившиеся запросы покупателей***. Часто конкурентное преимущество возникает или переходит из рук в руки тогда, когда у покупателей появляются совершенно новые запросы или же их взгляды на то, «что такое хорошо и что такое плохо», резко меняются. Те фирмы, которые уже закрепились на рынке, могут этого не заметить или своевременно не создадут новую цепочку ценности.

3. ***Появление нового сегмента отрасли***. Тут есть возможность не только выйти на новую группу покупателей, но и найти новый, более эффективный способ выпускать некоторые виды продукции или новые подходы к определенной группе покупателей. Пример выпуск японскими фирмами новых автопогрузчиков, они добились унификации моделей и высокоавтоматизированного производства. Новый сегмент для конкурентов, уже утвердившихся на рынке, оказался трудным.

4. ***Изменение стоимости или наличия компонентов производства***. Конкурентное преимущество часто переходит из рук в руки из-за изменения абсолютной или относительной стоимости компонентов, таких как рабочая сила, сырье, энергия, транспорт, связь, средства информации, оборудование и т.п. Это говорит об изменении условий у поставщиков или о возможности использовать новые или другие по своим качествам компоненты. Фирма добивается конкурентного преимущества, приспосабливаясь к новым условиям, в то время как конкуренты связаны по рукам и ногам капиталовложениями и тактикой, приспособленными к старым условиям.

5. ***Изменение правительственного регулирования***. Изменение политики правительства в таких областях, как стандарты, охрана окружающей среды, таможенная и налоговая системы, требования к новым отраслям и

торговые ограничения, — еще один распространенный стимул для новаций, влекущих за собой конкурентное преимущество.

Важно быстро среагировать на изменение структуры отрасли, заметить новое и внедрить его.

Выявить конкурентное преимущество часто бывает проще, чем его удержать.

М. Портер рассматривает три фактора удержания конкурентного преимущества.

Первый фактор определяется источником преимущества. Преимущества более высокого порядка (патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация фирмы, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами и т.п.) можно удерживать более длительное время, но они связаны со значительными инвестициями, риском получения дополнительной прибыли.

Второй фактор удержания преимущества определяется количеством имеющихся у фирмы явных источников конкурентного преимущества перед конкурентами.

Третий фактор – постоянная модернизация производства и других видов деятельности. Надежда на неуспех новой технологии, применяемой конкурентом, игнорирование нового сегмента рынка или канала сбыта – явные признаки того, что конкурентное преимущество ускользает. А такая реакция, встречается сплошь и рядом.

3.4. Методы анализа основных конкурентов фирмы.

Любая отрасль состоит из группы фирм, поставляющих на рынок товары, которые в значительной мере являются взаимозаменяемыми. Речь идет не только о малом бизнесе, но и крупнейших предприятиях, например в автомобилестроении, нефтяной промышленности или индустрии компьютеров. Это указывает на то, что в основу определения отрасли, как правило, положены производимые в ней товары. Реалии жизни таковы, что некоторые отрасли прибыльнее, чем другие. Например, автомобилестроение, сталелитейная, угольная и текстильная отрасли в течение многих лет были малоприбыльными, в то время как издательское дело, телевещание, фармацевтическая промышленность и индустрия безалкогольных напитков долгое время приносили высокие прибыли. Это нельзя объяснить только тем, что одна отрасль удовлетворяет нужды потребителей в большей степени, чем другая. Существуют другие факторы, определяющие привлекательность отрасли и ее доходность в долговременной перспективе, которые и формируют правила

конкурентной борьбы. К ним относятся угрозы вступления на рынок новых конкурентов и появления товаров-заменителей, возможности диктовать покупателями свои условия поставщикам и наоборот, а так же конкурентная борьба между существующими участниками. Об этом говорит и вышеуказанная модель «Пяти сил, определяющих конкуренцию в отрасли» по М. Портеру.

Новые конкуренты способны усилить конкурентную борьбу в отрасли и тем самым снизить ее привлекательность.[8]

Для выявления основных конкурентов необходимо любому предприятию проводить исследования по оценке конкурентной среды. Данное исследование проводится регулярно через определенный интервал времени, обычно один раз в год. Большое значение исследования такого рода имеют в условиях появления на рынке нового продукта конкурентов, а так же позволяет оценить изменения предпочтений потребителей, выделить лидирующую марку на рынке, провести сравнение между продуктами.

Кроме того, стоит обратить внимание на существующую «концепцию стратегических групп».[9] Согласно этой концепции соперничающие предприятия принадлежат одной группе, если они используют одинаковые стратегии конкуренции и занимают сходные позиции на рынке.

Предприятия, принадлежащие одной стратегической группе, чаще всего имеют следующие общие признаки:

- ✓ сравнимая номенклатура продукции;
- ✓ одинаковые каналы распределения товаров;
- ✓ аналогичные предоставляемые покупателям дополнительные услуги и сервисное обслуживание;
- ✓ близкие цены на продукцию;
- ✓ сходные параметры качества;
- ✓ работа на сходных целевых группах потребителей;
- ✓ использование одинаковых средств массовой информации для рекламных целей.

Процедура составления карты стратегических групп и определения принадлежности фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем.

Этап 1.

Выявление стратегических характеристик отрасли.

На этом этапе определяется полный перечень конкурентных

[8] Принципы и практика маркетинга.: Пер. с англ.: Уч. пособ. – Издательский дом «Вильямс», 2000. – 688 с., 482 с.

[9] Маркетинговое планирование. – СПб: Питер. 2002. – 352 с., 157 с.

характеристик, являющихся типичными для фирм данной отрасли. Для каждой переменной разрабатывается качественная шкала градаций признака. Чаще всего выбор осуществляется из таких переменных, как:

- ✓ отношение цена/качество (высокое, среднее, низкое);
- ✓ географическая область деятельности (местная, региональная, национальная, глобальная);
- ✓ степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная);
- ✓ номенклатура товаров (узкая, широкая);
- ✓ каналы распределения продукции (один, несколько, все);
- ✓ объем предлагаемых услуг (простые, ограниченные, в полном объеме);
- ✓ используемая технология (стабильная, плодотворная, изменчивая);
- ✓ фактор силы в конкурентной борьбе (гибкость, приспособленность к целевому рынку, высокая производительность, опережение в нововведениях);
- ✓ патенты, технологические и маркетинговые ноу-хау (отсутствуют, частичное наличие, полное обладание) и др.

При необходимости данный список может быть дополнен также переменными, учитывающими специфические черты анализируемой отрасли, если эти переменные существенно различают стратегические позиции действующих в отрасли фирм.

Этап 2.

Формирование осей карты стратегических групп. Из выявленного набора стратегических характеристик отрасли формируются пары характеристик, отвечающих следующим принципам:

1. *Выбранная пара характеристик должна быть относительно независимой,* в противном случае карта будет отражать в большей степени относительные позиции конкурентов по одной, а не двум характеристикам. Графически это будет представлять диагональное расположение фирм относительно друг друга на зависимой паре координат. Например, если многономенклатурные компании используют многочисленные каналы распределения продукции, а фирмы с узкой номенклатурой товаров задействуют только один канал, то одна переменная является прямым отображением другой и оказывается лишней в данном анализе.

2. *Избранные в качестве осей карты характеристики должны выявлять существенную разницу в позиционировании соперниками себя в рыночной конкуренции.* Иначе говоря, по данным характеристикам проявляется дифференциация в типах фирм, действующих в отрасли, и их стратегиях конкуренции.

3. *Используемые в качестве осей переменные не обязательно должны быть количественными или непрерывными; для целей анализа вполне удобны дискретные переменные или переменные, определенные в качестве классов и комбинаций.* Для этих целей очень удобно использовать шкалы с возможным набором ответов для измерения значений стратегических характеристик.

4. *В качестве осей карты могут выбираться более двух стратегических характеристик конкуренции.* В этом случае строится несколько карт, позволяющих рассмотреть отношения между характерными для отрасли конкурентными позициями фирм под разными углами зрения, например с позиций глобализации отрасли, или с позиции развития в отраслиинновационных процессов, или с позиции развития каналов распределения и средств рекламы и
т. д.

Для формирования пар характеристик, используемых в качестве осей карты стратегических групп, удобно использовать метод парных сравнений. В рамках данного метода по всем, выбранным на первом этапе, стратегическим характеристикам отрасли проводится их попарное сравнение. Если в сравниваемой паре одна характеристика более существенна для оценки дифференциации конкурентной позиции, чем другая, то данное предпочтение в таблице отражается парой чисел (2,0) на пересечении соответствующих строк и столбцов. Например, для пары характеристик 1 и 3 (из таблицы), характеристика 1 значимей характеристики 3, о чем свидетельствуют оценки 2 и 0 соответственно на пересечении первой строки с третьим столбцом и третьей строки с первым столбцом таблицы. Если характеристики оцениваются как равнозначные, то в таблице проставляется пара чисел (1,1). Если между характеристиками существует связь, что не позволяет дифференцировать стратегические позиции фирм по каждой из характеристик, то данная пара характеристик не сравнивается между собой.

По каждой характеристике считается суммарная оценка, на основании которой выбирается пара переменных, имеющих наибольшую сумму баллов, для осей карты стратегических групп. В нашем условном примере это характеристики 1 и 4. Кроме того, могут быть составлены и другие пары характеристик, например, 3 и 7 или 2 и 5. В этом случае можно говорить о построении нескольких карт для развернутого анализа.

Этап 3.

Позиционирование фирм на карте стратегических групп по указанной паре характеристик.

Все фирмы, функционирующие в отрасли, разносятся по координатной

сетке с указанием их объема продаж. Каждая фирма на карте обозначена окружностью, размер которой пропорционален ее объему продаж.

Этап 4.

Формирование стратегических групп.

Выделение совокупности фирм, попадающих в одно стратегическое Пространство, в качестве самостоятельной стратегической группы.

Попарное сравнение стратегических характеристик отрасли

Характеристики отрасли	1	2	3	4	5	6	7	X
1	X	-	2	1	2	2	-	7
2	-	X	1	0	0	1	2	4
3	0	1	X	-	2	2	1	6
4	1	2	-	X	2	2	0	7
5	0	2	0	0	X	-	2	4
6	0	1	0	0	-	X	0	1
7	-	0	1	2	0	2	X	5

Этап 5.

Определение размера стратегической группы.

Рассчитывается доля совокупной выручки, приходящейся на группу в общем объеме продаж отрасли. Графически стратегическая группа представляется в виде окружности, размер которой пропорционален рассчитанной доле стратегической группы в отрасли (рисунок № 2).

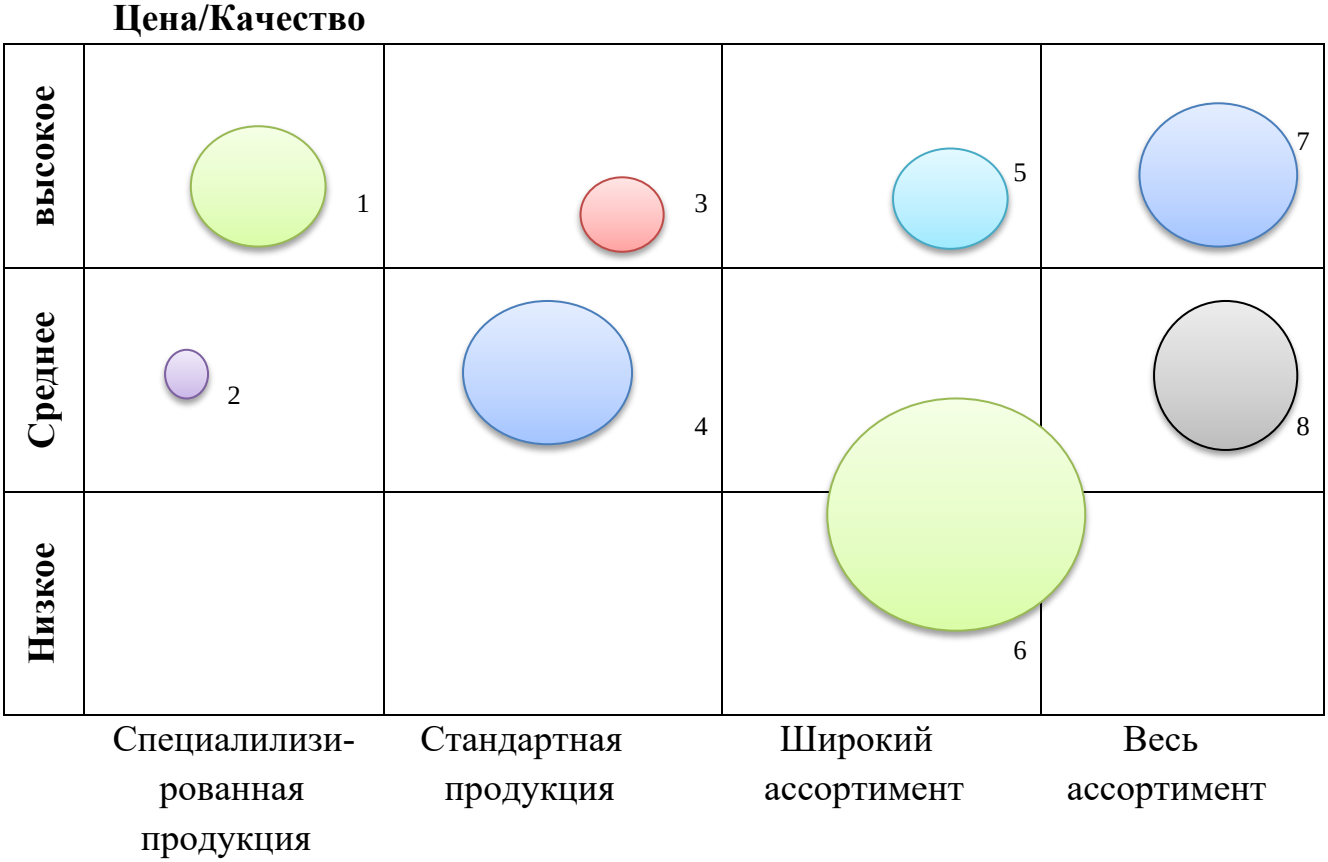
При анализе рыночных стратегий конкурентов с помощью карты стратегических групп следует учитывать следующее:

1. Фирмы склонны быть близкими конкурентами, если они принадлежат одной стратегической группе. Фирмы, входящие в стратегические группы, далеко отстоящие друг от друга на карте, вряд ли составляют конкуренцию друг другу.

2. Изменение рыночных условий оказывает неодинаковое влияние на различные стратегические группы. Происходящие перемены могут повышать или понижать барьеры входа в группу, вызывая тем самым повышение или понижение конкурентного давления в группе.

Для наглядности рассмотрим рисунок 3.4.1

Карта стратегических групп отрасли по двум характеристикам: цена/качество и ассортимент



3. Прочность положения каждой группы на рынке влияет на потенциал ее прибыли.

4. Высота барьеров входа в различные стратегические группы неодинакова.

5. Стратегические группы различаются по своим возможностям диктовать условия поставщикам и потребителям и вероятности усиления конкуренции со стороны товаров-субститутов.

6. Чем больше стратегических групп в отрасли, тем выше степень конкуренции, так как фирмы вынуждены конкурировать как внутри своей группы, так и между группами.

Определение для фирмы ее стратегической группы позволяет не только оценить стратегическую позицию самой группы в отрасли, но и выявить непосредственных конкурентов фирмы.

3.5. Анализ базовых стратегий основных конкурентов

Фундаментальной причиной успеха одних и неуспеха других фирм на рынке является то, что процветающие фирмы обладают конкурентным

преимуществом, а неудачники такового не имеют. Конкурентное преимущество фирмы проявляется в ее способности лучше, чем это делают конкуренты, обслуживать потребности своих целевых рынков. Источникам конкурентного преимущества можно отнести такие аспекты деятельности как обеспечение производства продукции высокого качества; достижения минимального, по сравнению с конкурентами, уровня издержек; выгодное географическое расположение; предоставление покупателям большего спектра дополнительных услуг и т. д. Все эти преимущества сводятся к тому, чтобы убедить покупателя в получении им больших выгод от потребления продуктов и услуг фирмы по сравнению с аналогичными товарами конкурентов. Выбор фирмой той или иной конкурентной стратегии во многом зависит от того, достижение какого рода конкурентного преимущества фирма может себе обеспечить и длительное время поддержать в ходе конкурентной борьбы.

Отсюда описание поведения конкурентов строится на выявлении базового конкурентного преимущества, которое положено в основу их конкурентной стратегии, и анализа форм и методов его поддержания на рынке в долгосрочном периоде.

В зависимости от силы конкуренции в отрасли достижение конкурентного преимущества может быть обеспечено фирме на основе одной из трех базовых стратегий:

1. Стратегия лидерства по низким издержкам.

2. Стратегия дифференциации.

3. ***Стратегия фокусирования*** (стратегия рыночной ниши). ***Лидерство в снижении издержек означает, что компания стремится стать производителем продукта с затратами более низкими, чем у конкурентов.*** Фирма ориентирована на большое число сегментов отрасли.

Снижение издержек обеспечивается либо:

- за счет экономии на масштабах;
- на основе передовой технологии;
- за счет свободного доступа к источникам сырья;
- за счет более выгодного географического расположения.

Преимущества от снижения издержек фирма получает:

- при доминировании на рынке ценовой конкуренции и высокоэластичном по цене спросе;
- при продаже стандартной продукции;
- при наличии у покупателей свободы выбора поставщиков и отсутствия затрат на их смену;

- если большинство покупателей используют продукцию одинаковым образом;
- при отсутствии у покупателей потребности в дифференциации продукции по маркам;
- при растущем общем спросе;
- при наличии крупных покупателей, имеющих возможность диктовать условия сделки, сбивая цену;
- при наличии сильной распределительной сети.

Стой стратегии лидерства по издержкам является то, что она обеспечивает защиту от всех пяти сил конкуренции путем регулирования нижнего предела отраслевых цен. При этом фирма продолжает зарабатывать прибыль большую, чем ее основные конкуренты.

Компания, завоевавшая лидерство в снижении издержек, не может игнорировать принципы дифференциации. При этом по критериям дифференциации фирма должна быть на равных со своими конкурентами или незначительно уступать им. В противном случае единственным способом сохранить свои позиции на рынке будет снижение цен, а это очень нестабильная стратегия.

Стратегия снижения издержек:

- требует постоянных инвестиций в обновление оборудования;
- сдерживает расширение ассортимента;
- предполагает строгий учет и анализ всех технологических новинок.

Правда, существует ряд опасностей, обусловливающих риск длительной ориентации только на использование стратегии лидерства в снижении издержек:

1. Технологические открытия и прорывы, которые сводят на нет ценность сделанных инвестиций и ноу-хау.

2. Появление конкурентов-последователей, которые достигают такого же преимущества в издержках путем имитации или инвестиций в современное оборудование.

3. **Неспособность вовремя уловить необходимость смены продук**ции или рынка в результате погруженности в проблемы снижения издержек.

4. Инфляционный рост издержек, который подрывает способность компании поддерживать достаточно высокий дифференциал цен, чтобы свести на нет усилия конкурентов или другие преимущества дифференциации.

Стратегия дифференциации, т. е. стремление компании к уникальности в каком-либо аспекте, существенном для большинства

сегментов рынка (или потребителей целевого рынка). Дифференциация может заключаться:

- в самой продукции;
- в методах доставки;
- формах продажи, сервиса;
- в условиях маркетинга;
- других факторах.

Дифференциация позволяет фирме:

- дифференцировать цены на свою продукцию в сторону их повышения (за счет отличительного качества);
- повышать лояльность покупателей фирменной марке;
- расширять число покупателей за счет отличительных характеристик своего товара или спектра предоставляемых услуг.

Дифференциация всегда связана с дополнительными затратами, поэтому задачей фирмы является выбор эффективных способов использования ресурсов, чтобы получить наибольшую отдачу от роста совокупных расходов. Дифференциация повышает рентабельность фирмы в том случае, если выручка, полученная от продажи дифференцированной продукции, превышает издержки дифференциации. Таким образом, результатом дифференциации является создание продукта с дополнительной ценностью для покупателя, за которую он готов заплатить цену большую, чем затраты фирмы.

Удачная стратегия дифференциации защищает фирму от пяти сил конкуренции путем закрепления за собой покупателей, повышения их приверженности марке и готовности дополнительно платить за нее.

Конкурентная сила стратегии дифференциации максимальна, когда:

- нужды потребителей разнообразны;
- существует множество путей дифференциации продукции;
- немногие соперники проводят дифференциацию на основе одинаковых характеристик;
- конкуренты не могут быстро или дешево имитировать отличительные качества.

Наиболее привлекательными стратегиями дифференциации являются те, которые трудно или дорого имитировать. Ключевым ресурсом обеспечения дифференциации здесь выступают знания (интеллектуальный капитал), которыми обладает компания. Отсюда фирмы, ориентированные на стратегию дифференциации в долгосрочном периоде, неизбежно увеличивают в структуре своих расходов долю, приходящуюся на оплату квалифицированных кадров и

на обучение персонала. Вложения в интеллектуальный капитал фирмы позволяют ей обеспечить конкурентные преимущества при реализации стратегии дифференциации, основанной на:

- технических и технологических превосходствах;
- расширенном качестве товара; (*Под расширенным качеством товара будем понимать всю совокупность инструментальных и эмоциональных качеств, которые характеризуют расширенный товар (по классификации Котлера).)*
- предоставлении покупателям широкого набора услуг;
- маркетинговых ноу-хау, позволяющих управлять спросом на основе воспринимаемой ценности и по сигналам о ценности. (*Вне зависимости от реальной ценности товара покупатели редко платят дополнительную цену за то, что они не воспринимают как ценность. Повышенная цена на товар является либо отражением реально переданной покупателю ценности, либо воспринимаемой покупателями ценности, даже если ценности не существует в реальности. Формирование воспринимаемой ценности основано на неполных знаниях покупателей о выгодах, которые они могут получить.).*

Вопросы для контроля и обсуждения

1. Что из себя представляет конкуренция?
2. Ваши понятия о свойствах конкуренции.
3. Что из себя представляет конкуренция за ресурсы и потребителей**?**
4. Раскройте содержание основных причин конкуренции.
5. Как вы понимаете формы проявления конкуренции?
6. Ваше понятие об определении М.Х. Мескона о конкурентоспособности турпредприятия.
7. Объясните ряд факторов, повышающих конкурентоспособность туристской организации.
8. Обоснуйте обоснования М. Портера.

Использованная литература:

1. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический маркетинг», Москва 2000
2. Котлер Ф. «Основы маркетинга», Москва 2010.
3. А. Дурович, Л.Анастасова «Маркетинговые исследования в туризме», учебно-практическое пособие, Москва 2002
4.Ж.Ж. Ламбен «Стратегический маркетинг»,
5. М.Портер «Конкурентная стратегия», 1980.
6. Принципы и практика маркетинга: Пер. с англ.: Уч. пособ. – Издательский дом «Вильямс», 2000. – 688 с., 482 с.
7. Маркетинговое планирование. – СПб: Питер. 2002. – 352 с., 157 с.

ГЛАВА 4.
Анализ основных детерминантов рынка гостиничных услуг.

4.1 Анализ макросегментации.
4.2. Определение базового рынка в терминах «решения».
4.3. Стратегии охвата базового рынка.
4.4. Анализ микро и макросегментации.
4.5. Социально-демографическая, или описательная, сегментация.
4.6. Сегментация по выгодам.
4.7. Социально-культурная сегментация.

4.1. Анализ макросегментации

Одним из первых стратегических решений, принимаемых деятелем гостиничных услуг должно стать определение рынка, на котором она хочет вести конкурентную борьбу. Этот выбор своего **базового рынка** подразумевает разбиение рынка на части, состоящие из потребителей со схожими потребностями и поведенческими или мотивационными характеристиками и создающие для компании благоприятные маркетинговые возможности. Компания может предпочесть обратиться ко всему рынку или сфокусироваться на одном или нескольких специфичных сегментах в пределах своего базового рынка. Такое разбиение базового рынка обычно выполняется в два этапа которые соответствуют двум различным уровням разделения рынка. Задача первого этапа, называемого **макросегментацией,** заключается в идентификации «рынков товара (услуг)», тогда как на втором этапе, называемом **микросегментацией,** ставится цель выявить внутри ткаждого ранее идентифицированного рынка «сегменты» потребителей. Составив подобную схему базового рынка, фирма затем начинает оценивать привлекательность каждого рынка товара и/или сегмента и свою конкурентоспособность.

Удовлетворить всех клиентов с помощью единственного товара или услуги на большинстве рынков практически невозможно. Различные потребители обладают разнообразными желаниями и интересами. Это разнообразие вытекает из неодинаковости покупательских привычек и базовых различий в потребностях покупателей, а также выгод, которые они ищут от предлагаемых товаров и услуг. В индустриальных обществах покупатели больше не расположены удовлетворяться товарами, рассчитанными на «среднего» покупателя. Они ищут решения, адаптированные к их специфичным проблемам. Перед лицом подобных ожиданий фирмы вынуждены оставлять стратегию массового маркетинга в пользу сфокусированных стратегий.

Идентификация целевых групп потребителей и представляет собой процесс сегментации, который разбивает базовый рынок на части, однородные в отношении требований и покупательских привычек. Процесс сегментации имеет для фирмы стратегическое значение, поскольку приводит к определению области ее деятельности и к идентификации факторов, ключевых для достижения успеха на выбранных рынках. Способность сегментировать рынок - одно из самых главных умений, которым должна обладать фирма.

Для анализа макросреды предприятия применяется PEST-анализ – как один из современной инструментарии стратегического маркетинга. Цель PESTанализа (P - Politicallegal - политико-правовые, E - Economic - экономические, S - Sociocultural - социокультурные, T - Technologicalforces - технологические факторы) - выявление и оценка влияния важнейших факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. При этом устанавливаются события, не подконтрольные предприятию, но влияющие на результаты хозяйствования.

Отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по указанным направлениям приведено в табл. 4.1.1

Таблица 4.1.1 **PEST-анализ факторов макросреды**

Политика	**Экономика**
Текущее законодательство на рынке	***Экономическая ситуация и тенденции***
□ Будущие изменения в законодательстве	□ Экономическая ситуация (ВВП)
□ Европейское/международное законодательство	□ Динамика ставки рефинансирования
□ Регулирующие органы и нормы	□ Уровень инфляции
□ Правительственная политика, изменение	□ Инвестиционный климат в отрасли
□ Государственное регулирование конкуренции	□ Заграничные экономические системы и тенденции
□ Торговая политика	□ Общие проблемы налогообложения
□ Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции	□ Налогообложение, определенное для продукта / услуг
□ Выборы на всех уровнях власти	□ Сезонность / влияние погоды
□ Финансирование, гранты и инициативы	□ Рынок и торговые циклы
□ Группы лоббирования/давления рынка	□ Платежеспособный спрос населе-ния
□ Международные группы давления	□ Платежеспособный спрос главных потребителей продукта
□ Экологические проблемы	□ Специфика производства
□ Выборы Президента	□ Товаропроводящие цепи и дистрибуция
□ Отношения организации с Правительством и местной властью в целом	□ Потребности конечного пользователя
□ Прочее влияние государства в отрасли	□ Обменные курсы валют
	□ Основные внешние издержки (Энергоносители, Транспорт, Сырье и комплектующие, Коммуникации)
	□ Динамика занятости населения

	□ Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции
Социум	**Технология**
Демография □ Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы □ Принятие нового Трудового кодекса □ Структура доходов и расходов □ Базовые ценности □ Тенденции образа жизни □ Здоровый образ жизни □ Отношение к работе и отдыху □ Отношение к образованию □ Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии □ Модели поведения покупателей □ Мода и образцы для подражания □ Главные события и факторы влияния □ Мнения и отношение потребителей □ Потребительские предпочтения □ Представления СМИ □ Точки контакта покупателей □ Этнические / религиозные факторы □ Реклама и связи с общественностью □ Недоверие к рекламе со стороны конечных потребителей □ Нехватка квалифицированных кадров.	***Развитие конкурентных технологий*** □ Финансирование исследований □ Связанные / зависимые технологии □ Замещающие технологии/решения □ Зрелость технологий □ Изменение и адаптация новых технологий □ Производственная емкость, уровень □ Информация и коммуникации, влияние интернета □ Потребители, покупающие технологии □ Законодательство по технологиям □ Потенциал инноваций □ Доступ к технологиям, лицензирование, патенты □ Проблемы интеллектуальной собственности.

Политический фактор внешней среды изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти относительно развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Анализ экономического аспекта внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы.

Изучение **социального** компонента внешнего окружения помогает уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность, активность потребителей и др.

Анализ **технологического** компонента позволяет, предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники: своевременно перестроиться на производство более перспективной продукции.

Диагностика каждого события осуществляется путем присвоения ему определенного веса - от единицы (наиболее весомое) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице. Оценка степени влияния каждого

события производится по 5-балльной шкале (5 - сильное воздействие; 1 - отсутствие угрозы). Средневзвешенные оценки определяются путем умножения веса события на силу его воздействия. Затем подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

4.2.Определение базового рынка в терминах «решения»

Реализацию стратегии сегментации рынка следует начать с определения миссии фирмы, которая описывает ее роль и главную функцию в перспективе, ориентированной на потребителя. Следует поставить три фундаментальных вопроса.

— Каким бизнесом мы занимаемся?
— Каким бизнесом нам следует заниматься?
— Каким бизнесом нам не следует заниматься?

Чтобы ответить на эти вопросы в рыночной перспективе и избежать опасности «близорукого» подхода, определение бизнеса следует формулировать не в технических терминах, а в общих понятиях.т.е. в терминах «решения», устраивающего потребителя.

Для этого нужно исходить из следующих принципов.

— Для покупателя товар - это польза, которую он приносит.
— Никто не покупает товар сам по себе. Требуется выполнение услуги или решение проблемы.
— Различные технологии могут дать одно и то же искомое решение.
— Технологии быстро изменяются, тогда как базовые потребности остаются стабильными.

Именно поэтому для фирмы с рыночной ориентацией важно определить свой бизнес в терминах родовой потребности, а не в терминах товара. Целесообразно сделать это в начале процесса стратегического анализа. Вот несколько характерных примеров определения базового рынка.

— Гостиничное предприятие **«Афросиаб-Палас»** действует на рынке гостиничных услуг. Компания определяет свой рынок следующим образом: «Мы в партнерстве с эксклюзивными дистрибьюторами и квалифицированными турагентами продаем решения гарантированного сервиса высокого качества».
— Гостиничное предприятие **«Самарканд - Плаза»** работает на двух тесно связанных рынках: (а) разработка турмаршрутов и экскурсии(транспортировка) туристов; (б) обслуживание на номерах и организации аттракции для туристов. Ее определение рынка таково: «Наш бизнес состоит в перемещении людей и на расстояния... и пока наши

профессионалы работают хорошо, клиенты чувствуют себя безопасным... Наша задача –быть сними от зари до зари».

— **Турфирма «КАТЯ»** привыкла рассматривать себя в качестве «специалиста по преобразованию клиента в будущего «партнёра»». В настоящее время она определяет свой бизнес как специализацию в области организации туров и услугами размещения.

В идеале определение бизнеса (образа) должно быть сформулировано в терминах, достаточно конкретных, чтобы дать практические указания, и в то же время достаточно широких, чтобы стимулировать творческий подход, например в отношении возможностей расширения производимого ассортимента или диверсификации в смежные товарные области.

Концептуализация базового рынка. Базовый рынок может быть определен по трем измерениям.

— Каковы потребности, **функции** или комбинации функций, которые нужно удовлетворить? («что?»).

— Каковы различные **группы потребителей,** которых нужно удовлетворить? («кого?»).

— Каковы существующие **технологии,** способные выполнить эти функции? («как?»).*(Эйбелл (Abell, 1980)*

Графически это **можно представить трехмерной схемой, показанной** на рис. 4.1.1

Чтобы сделать эту схему рабочей и построить на ее основе сетку сегментации, следует установить критерии, которые в каждом конкретном случае описывают эти три измерения.

Функции или комбинации функций. Речь идет о потребностях, которым должны удовлетворить товар или услуга» Примерами функций служат:

внутреннее убранство и уровень сервиса в номерных фондов; международные перевозки; гарантия безопасности; радушие и профессионализм персонала;

Функции следует концептуально отделять от способов, которыми эта функция выполняется (т.е. от технологий). Разграничительная линия между «функциями» и «выгодами» не всегда очевидна особенно по мере выделения все более узких функций или их комбинаций. Например, чистка зубов плюс предотвращение их заболеваний, шампунь со средством против перхоти. Следовательно, функции также могут быть определены как наборы выгод, которые ищут различные группы потребителей.

Группы потребителей. Наиболее часто используемыми критериями

выделения различных групп потенциальных потребителей являются: семья или организация, социально-экономический класс, географическая зона, характер активности, размер или финансовые возможности фирмы, технологический уровень, изготовитель или потребитель конечного продукта, центр закупки и т.д.

На уровне макросегментации учитываются только общие характеристики, особенно если речь идет о рынках промышленных товаров. Для потребительских товаров часто требуются более тонкие критерии, такие как возрастные группы, искомые выгоды, поведение при покупке или стиль жизни. Их определение является задачей микросегментации.

Структуры базового рынка. Используя описанный подход, мы можем провести разграничение между тремя структурами: «рынком товара» («товарным рынком»), «рынком» и «отраслью производство (обслуживания)».

— **Рынок товара** находится на пересечении группы потребителей и набора функций, основанных на конкретной технологии.
— **Рынок** охватывает совокупность технологий для выполнения одной функции и для одной группы потребителей.
— **Отрасль промышленности** определяется технологией, независимо от связанных с ней функций или групп потребителей.

Отсюда вытекают три возможных определения базового рынка каждое из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Понятие **рынка** очень близко концепции базовой потребности и таким образом подчеркивает взаимозаменяемость различных технологий для одной функции. Технологическая инновация может драматически изменить существующие границы рынка. Такое определение базового рынка, следовательно, облегчает слежение за технологиями-заменителями. Главная трудность связана здесь с тем, что подлежащие контролю технологии могут быть весьма разнообразными и в то же время весьма отдаленными друг от друга.

Еще раз вернемся к внутреннему убранству промышленных и жилых зданий. Альтернативными технологиями являются бумажные обои, краски и обойные ткани. Речь идет о трех весьма различных отраслях, которые, однако, выполняют одну и ту же функцию.

Обращение к понятию рынка особенно важно для ориентации стратегического анализа и для выбора направлений исследований и разработок.

Понятие **рынка товара** имеет наибольшую маркетинговую ориентацию. Оно соответствует понятию стратегической бизнес-единицы и весьма близко отвечает реальностям спроса и предложения. Из этого определения рынка

автоматически вытекают четыре ключевых элемента стратегических усилий фирмы:

— покупатели, потребности которых нужно удовлетворить;

— набор выгод, которые ищут эти покупатели;

— конкуренты, которых нужно превзойти;

— ресурсы, которые нужно приобрести и освоить.

Такое разделение базового рынка на рынки товара будет служить основой решений по выбору рынков и соответствующей организационной структуры. Трудность, связанная с этим понятием, часто состоит в 1 проблеме измерения соответствующего рынка: официальные статистические данные базируются на отраслях, а не рынках.

Построение сетки сегментации. После определения переменных сегментации следующая задача состоит в определении их осмысленных комбинаций с целью получения сетки сегментации. В качестве иллюстрации рассмотрим рынок гостиничных услуг. Идентифицированные переменные сегментации таковы:

— функции: региональное, национальное и международное перемещение туристов;

— технологии: перевозки по воздуху, рельсам, воде и дорогам;

— потребители: тип активности: групповые, профессиональные персоны, агенты-посредники;

Если рассматривать все возможные комбинации, получим 108 возможных рынков товара (3x4x3x3). Чтобы сделать наш анализ более детальным, примем следующие меры:

— будем рассматривать только по основными гостиничными услугами;

— не будем учитывать небольшие агентства, которые не играют важной роли на изучаемом рынке;

Анализ значимости. Чтобы получить практичную сетку сегментации, нужно придерживаться следующих правил.

— Аналитику следует начать с максимально полного списка переменных сегментации, чтобы не пропустить значимых критериев.

— Затем следует сохранить только переменные, действительно имеющие стратегическое значение.

— Нужно сгруппировать переменные, имеющие сильную взаимную корреляцию.

— Невозможные комбинации переменных должны быть исключены.

— Определенные сегменты могут быть объединены, если различия между ними незначительны или их размеры слишком малы.

— Сетка сегментации должна включать не только существующие, но также и потенциальные сегменты.

Этот этап труден потому, что необходимо согласовать требования приемлемой размерности и соответствия реальности, часто взаимно противоречивые. Отбрасывать рынки товара нужно с осторожностью, исключая только «невозможные» комбинации, а не пустые сегменты, которые потенциально могут быть заняты.

Тестирование сетки сегментации. Чтобы проверить работоспособность сетки сегментации, в сохраненных сегментах следует разместить клиентов предприятия, а также его основных конкурентов. Следующая задача состоит в том, чтобы обобщить информацию, позволяющую оценить потенциал всех сегментов, их специфичные ожидания и чувствительность, а также оценить долю рынка, удерживаемую предприятием в каждом сегменте. Нужно дать ответы на следующие вопросы.

— Каковы темпы роста спроса в каждом сегменте?
— Каков наш уровень проникновения в каждый сегмент?
— Где находятся наши самые важные клиенты?
— Где находятся наши прямые конкуренты?
— Каковы специфичные требования каждого сегмента в отношении сервиса, качества, цены и т. д.?

Следующие вопросы также могут помочь установить, принадлежат ли два товара одному стратегическому сегменту.

— Совпадают ли их главные конкуренты?
— Совпадают ли их потребители или группы потребителей?
— Совпадают ли факторы успеха?
— Затронет ли уход из одного сегмента второй сегмент?

Если ответы на эти четыре вопроса положительны, оба товара принадлежат одному сегменту (Ader, 1983). Ответы на эти вопросы помогут фирме определить стратегию выбора рынков, а также сгруппировать в дальнейшем некоторые сегменты.

Поиск новых сегментов. Описанный анализ макросегментации одновременно дает возможность обнаружить **новые потенциальные сегменты.** Для этой цели полезны следующие вопросы *(Porter, 1985,).*

— Существуют ли другие технологии для выполнения требуемых функций?
— Способен ли усовершенствованный товар выполнять дополнительные функции?
— Имеются ли другие группы покупателей с аналогичными потребностями или функциями?

— Нельзя ли лучше удовлетворить потребности некоторых покупателей, уменьшая число функций (например, соответственно снижая цены)?
— Существуют ли новые наборы (сокращенные или расширенные) функций, товаров или услуг, пригодных для продаж в качестве единого целого?

Обнаружение нового способа сегментации может принести фирме крупное конкурентное преимущество перед своими соперниками.

4.3. Стратегии охвата базового рынка

Выбор стратегии охвата рынка производится на основе анализа привлекательности конкурентоспособности применительно к каждому сегменту. Фирма может рассмотреть различные стратегии охвата рынка *(Abell, 1980)*

— **Стратегия концентрации, или фокуса:** фирма дает узкое определение своей области деятельности в отношении рынка товара, функции или группы потребителей. Это стратегия специалиста, стремящегося к высокой доле рынка в четко определенной нише.
— **Стратегия функционального специалиста:** фирма предпочитает специализироваться на одной функции, но обслуживать все группы потребителей, заинтересованных в этой функции, например в функции складирования промышленных товаров.
— **Стратегия специализации по клиенту:** фирма специализируется на определенной категории клиентов (больницы, гостиницы), предлагая своим клиентам широкую гамму товаров или комплектные системы оборудования, выполняющие дополнительные или взаимосвязанные функции.
— **Стратегия селективной специализации:** выпуск многих товаров на различных рынках, не связанных между собой; речь идет об оппортунистической стратегии, часто отражающей заботу о диверсификации.
— **Стратегия полного охвата:** предлагается полный ассортимент, удовлетворяющий все группы потребителей.

В большинстве реальных случаев стратегии охвата рынка могут быть сформулированы только по двум измерениям: функций и групп потребителей, - потому что, как правило, фирма владеет только одной определенной технологией, даже если существуют и альтернативные технологии.

Рассмотрим следующий пример. Известно, что джем находится в прямой конкуренции с плавленым сыром и шоколадной пастой. Поскольку производственные требования в этих трех секторах резко различны, ни одна из фирм, действующих в секторе обработки фруктов, не располагает

промышленным производством в смежных секторах.

В каждом секторе активности различные конкуренты необязательно определяют свой базовый рынок одинаковым образом. Фирма, специализирующаяся на некотором товаре, может столкнуться с конкурентом, который специализируется на определенной категории клиентов, заинтересованных в том же товаре. Вероятно, первый конкурент, с учетом его объема производства, будет иметь преимущество в отношении затрат; второй, наоборот, будет более эффективным в части сбыта и обслуживания клиентов.

Эволюции базового рынка. Под давлением технического прогресса и изменяющихся привычек потребления рынок туруслуг как и другие рынки товаров, не являются стабильными, но продолжают эволюционировать в направлениях, которые можно сгруппировать в следующие три категории.

— **Расширение с включением новых групп потребителей.** Продукт последовательно привлекает все новые группы потребителей: уровень охвата рынка увеличивается. Например, увеличение интересов у молодежи к образованию повышается уровень молодежного и образовательного туризма.

— **Расширение с включением новых функций.** Появление новых турпродуктов, которые объединяют ранее различавшиеся функции, например, турпродукты, которые объединяют средств размещения, экскурсию, перевозки.

- **Замещение технологии.** Те же функции, предназначенные для тех же групп потребителей, теперь осуществляются посредством новых, более совершенных технологий. Эти изменяющиеся силы и обусловленные ими смещения границ, рынков товара определяют профиль жизненного цикла ключевого критерия для оценки привлекательности рынков товара.

4.4.Анализ микросегментации

Задачей микросегментации является проведение более детального анализа разнообразия потребностей внутри рынков товара, идентифицированных на стадии макросегментационного анализа. По определению, потребители, соответствующие определенному рынку товара, заинтересованы в одной и той же базовой функции, например в измерении времени, если речь идет о часах. Тем не менее они могут иметь специфичные ожидания или предпочтения в отношении искомой функции или дополнительных услуг, которые ее сопровождают.

Сегментация и дифференциация. Не следует смешивать понятия дифференциации и сегментации. Дифференциация - это понятие, опирающееся

на разнообразие товаров, причем на двух уровнях: (а) между конкурентами по однотипным товарам и (б) между товарами одного изготовителя, ориентированными на разные сегменты.

Чемберлин (Chamberlin) в своей классической работе по монополистической конкуренции определяет дифференциацию следующим образом: «Класс товаров дифференцирован, если существует какое-либо значимое основание для различения товаров (или услуг) одного продавца от товаров (услуг) другого. Такое основание может быть реальным или мнимым до тех пор, пока оно представляет хоть какое-то значение для покупателей и ведет к предпочтению одной разновидности товара над другой» *(Chamberlin, 1950,).*

Таким образом, товары являются дифференцированными, если потребители думают, что они различны, т.е. представляют различные решения их проблем.

В то время как дифференциация основана на разнообразии товаров, **сегментация** основана на разнообразии потребностей потенциальных покупателей, которые составляют рынок *(Smith, 1956).* Выявление неоднородности потребителей заставляет фирмы модифицировать свои предложения применительно к каждому сегменту. Обычно сегментацию рассматривают как расчленение рынка. Может быть, концептуально полезно было бы представлять ее как **процесс агрегирования потребителей.**

«Фирма могла бы рассматривать каждый центр закупки как сегмент. Однако по крайней мере какая-та экономия на масштабе была бы возможна при агрегировании этих центров в меньшее число групп. Центры закупки агрегируются в сегменты таким образом, что достигается максимальная однородность спроса внутри сегментов и максимальная неоднородность спроса между сегментами. Продолжение этого процесса агрегирования в конце концов приводит к образованию единственного сегмента: рынка в целом. Фирма сама должна определить уровень агрегирования, который обеспечит максимальную прибыль» *(Dalrympleand Parsons, 1976).*

Таким образом, дифференциация - это концепция, описывающая разнообразие предложения, а сегментация - концепция, описывающая разнообразие спроса.

Этапы микросегментации. Проведение микросегментационного анализа состоит из четырех основных этапов.

— **Анализ сегментации:** разбить рынки товара на сегменты, однородные с точки зрения желательных достоинств товара и отличные от других сегментов.

— **Выбор целевых сегментов:** выбрать один или несколько целевых сегментов, исходя из задач фирмы и ее специфичных возможностей;
— **Выбор позиционирования:** выбрать определенную позицию в каждом целевом сегменте в отношении ожиданий потенциальных потребителей и с учетом позиций, занятых конкурентами.
— **Целевая маркетинговая программа:** разработать программу маркетинга, адаптированную к характеристикам целевых сегментов.

Для рынков потребительских товаров первый этап, разбиение рынков товара на однородные сегменты, может выполняться различными способами:

— на основе **социально-демографических** характеристик потребителей (социально-демографическая, или описательная, сегментация);
— на основе **выгод, которые ищут** в товаре потенциальные потребители (сегментация по выгодам);
— на основе **стиля жизни,** описанного в терминах активности, интересов и мнений (социально-культурная сегментация);
— на основе характеристик **поведения при покупке** (поведенческая сегментация).

Каждый из этих методов сегментации имеет свои достоинства и недостатки, которые будут рассмотрены в следующих подразделах.

4.5. Социально-демографическая, или описательная, сегментация

Социально-демографическая сегментация - это косвенный метод сегментации. Она базируется на следующей гипотезе: именно различия социально-демографических профилей определяют различия в искомых достоинствах и в предпочтениях покупателей.

Это с очевидностью наблюдается во многих секторах. Мужчины и женщины обладают различными потребностями в отношении таких товаров, как одежда, головные уборы, косметика, драгоценности и т.д.; аналогичны различия в отношении молодых и пожилых, людей с высокими и низкими доходами, городских и сельских семей и т.д. Социально-демографические критерии, таким образом, используются в качестве индикаторов потребностей.

Наиболее употребительными переменными социально-демографической сегментации являются местоположение, пол, возраст, доход, общественный класс, т. е. сведения, легкодоступные в развитых странах. На практике социально-демографическая сегментация опирается одновременно на две или три переменные.

Поведение покупателей описывается с использованием двух переменных: процент семей-покупателей (уровень охвата) и среднее количество продукта,

закупаемое одной семьей (уровень проникновения). Средние значения по стране соответствуют пересечению осей. Остальные точки описывают поведение различных социально-демографических групп.

Например, можно констатировать, что уровень охвата наиболее высок для групп 4/13/7/18: регион 3 / 50-64 года / крупные города / социальные классы A+B. Аналогично уровень проникновения наиболее высок для групп 3 / 14 /8 /17: регион 2 /65 лет и более / средние города / 5 и более человек в семье.

Подобные сведения полезны, чтобы проверить, удалось ли эффективно обеспечить достижение целевой группы, и, если нет, соответственно модифицировать коммуникационные каналы.

Полезность социально-демографической сегментации. К этому методу обращаются наиболее часто, в основном по причине легкости измерения социально-демографических переменных. Во всех промышленно развитых странах экономическая и социальная информация непосредственно доступна из официальных источников, таких как институты статистики, органы социального страхования н т. д. Кроме того, существуют общества потребителей и фирмы, которые представляют ежемесячные данные в формате, сопоставимом для европейских стран.

В последние годы в развитых странах произошли существенные социально-демографические изменения. Отметим среди них:

— снижение уровня рождаемости,
— рост продолжительности жизни,
— увеличение числа работающих женщин,
— более поздние браки,
— рост числа разводов,
— рост числа неполных семей с одним родителем.

Эти изменения оказывают прямое воздействие на стиль жизни и формы потребления. Они создают новые сегменты рынка и одновременно обусловливают изменения требований в существующих сегментах. Примеры:

— сегмент пожилых людей (старше 65 лет) в отношении банковских услуг, активного отдыха, медицинского обслуживания;
— сегмент неполных семей: холостяков, разведенных, вдов (вдовцов) или семей с одним родителем;
— сегмент семей с двумя работающими с повышенной покупательной способностью, но с ограниченным свободным временем;
— сегмент работающих женщин, которых привлекают все товары и услуги, помогающие сэкономить время (микроволновые печи, пищевые полуфабрикаты, рестораны быстрого обслуживания).

Основные социально-демографические изменения в странах Европейского сообщества (ЕС) за последние 20 лет приведены в табл. 6.2. Главные направления использования социально-демографических данных таковы:

— определение социально-демографического профиля сегмента или рынка;
— выбор средств коммуникации, с большой вероятностью воздействующих на выбранную социально-демографическую группу;
— выявление потенциальных покупателей нового товара;
— получение количественной оценки рынка по числу покупателей.

Таблица 4.5.1 **Основные социально-демографические изменения в ЕС.**

Источник: Eurostat.

Показатели	**Изменение значений**	
Население, всего	1980: 279 млн.	1990: 327 млн.
Возрастная группа 60 лет и более	1980: 17%	2014: 27%
Возрастная группа 20 лет и более	1980: 30%	2010: 20%
Ожидаемая продолжительность жизни (лег)	1960: 67, 3 (мужчины) 72, 7 (женщины)	1988: 72, 0 (мужчипы) 78, 6 (женщины)
Детская смертность (на 1000 рождений)	1960: 34, 8	1988: 8, 2
Иностранцы	Из стран вне ЕС: 2, 5%, или 7, 9 млн.	Из стран ЕС: 1, 5%, или 4, 9 млн.
Количество семей	111, 5 млн.	2, 8 человека на семью
Неполных семей	22, 3 %	—
Возраст первого брака (лет)	1950-1970: 25, 6 (мужчины) 23, 0 (женщины)	1987: 27, 1 (мужчины) 24, 6 (женщины)
Количество разводов	1960: 125, 3 тыс.	1988: 534, 2 тыс.
Работающих женщин (в % от активного населения)	1983; 46, 6	1988: 51, 0

Ограничения социально-демографической сегментации. Социально-демографическая сегментация является **апостериорной.** В центре внимания находится описание людей, образующих сегмент, а не анализ факторов, объясняющих его появление. Вот почему эта сегментация называется также описательной.

Прогнозная способность социально-демографической сегментации в

промышленно развитых странах имеет тенденцию к снижению в связи с растущей стандартизацией стилей потребления для различных общественных классов. Другими словами, принадлежность к группе с высокими доходами теперь необязательно подразумевает покупательское поведение, отличное от поведения лица со средними доходами. Поэтому, чтобы иметь возможность объяснять и предсказывать поведение покупателей, социально-демографическая сегментация должна быть дополнена другими методами анализа. Кроме того, сегментация данного типа малопродуктивна в отношении выбора между марками. Отсюда актуальность сегментации по выгодам и социально-культурной сегментации.

4.6. Сегментация по выгодам

Сегментация по выгодам фокусируется на различиях в системе **ценностей** людей, а не их социально-демографических профилей. Два человека, идентичные в терминах социально-демографического профиля, могут иметь совершенно различные системы ценностей. Более того, один и тот же человек может приписывать различную ценность товарам в зависимости от их типа.

Например, человек, выбравший определенную марку холодильника потому, что она самая дешевая из имеющихся, в то же время приобретает самый дорогой телевизор из-за его превосходного дизайна. Другой человек удовлетворится дешевыми часами, но будет готов заплатить высокую цену за бутылку хорошего вина.

Здесь, необходимо выявить ценность, или выгоду, которую ищет в товаре покупатель, т.е. его мотивационный фактор. Задача при этом состоит в том, чтобы объяснить и, следовательно, предвидеть различия в предпочтениях и в поведении.

Без подобного объяснения понимание и предвидение поведения покупателей было бы невозможным. Например, обнаруживается, что самые дорогие часы приобретаются людьми и с самыми высокими, и с самыми низкими доходами. С другой стороны, некоторые люди с очень высокими доходами отказываются покупать дорогие часы, а приобретают часы дешевые, но в хорошем вкусе с тем, чтобы выбросить их, как только потребуется их починка. Другие богатые люди продолжают покупать дорогие часы высокого качества.

Необходимая информация. Реализация сегментации по выгодам подразумевает знание системы ценностей потребителей по отношению к рассматриваемому товару. Каждый сегмент определяется полным набором

желаемых свойств. Именно он отличает данный сегмент от других, а не просто присутствие или отсутствие какого-то конкретного свойства, поскольку одно и то же свойство может привлекать многие сегменты. В общем случае покупателям хочется как можно больше свойств и выгод. То, что отличает один сегмент от другого, - это относительная важность, которую они придают свойствам, или атрибутам, ситуации, когда им необходимо сделать выбор. Следовательно, возможности для сегментации возникают из компромиссов между возможными выгодами и ценами, которые готовы заплатить за них потребители.

Таким образом, поведенческая модель, на которой основана сегментация по выгодам, - это многоатрибутивная модель. Чтобы использовать ее, нужны следующие данные:

— список свойств или выгод, ассоциированных с изучаемой категорией товаров;

— оценки относительной важности, приписываемой покупателями каждому свойству;

— группирование покупателей, дающих те же оценки рассматриваемым свойствам;

— оценки размера и профиля покупателей для каждого идентифицированного сегмента.

Ограничения сегментации по выгодам. Главная трудность этого подхода, особенно для рынка потребительских товаров, заключается в отборе атрибутов для анализа. Если аналитик просто спрашивает у потребителей, какие выгоды они ищут в товаре, у него мало шансов узнать что-то новое, поскольку потребители не склонны к самоанализу в отношении потребления. Однако если дополнить результаты прямого анализа рынка хорошим пониманием проблем, с которыми сталкиваются потребители, могут возникнуть идеи о новом или улучшенном товаре.

Есть еще одна трудность сегментации по выгодам: чем лучше мы понимаем предпочтения потребителей, тем больше мы утрачиваем знание их социально-демографического профиля. Если в предыдущем примере мы хотели бы обратиться к « озабоченным», то как обеспечить нужную селективность обращения? Чтобы связаться с ними, нужно, следовательно, определить их социально-демографический профиль или, если этот профиль не поддается наблюдению, использовать автосегментацию.

Анализ сегментации по выгодам требует сбора первичной информации, что всегда является дорогостоящей операцией. Кроме того, для выявления различных подгрупп потребителей необходимо прибегать к использованию

статистик с множеством переменных. Тем не менее в некоторых случаях простой качественный анализ может вывести на интересные результаты.

4.7. Социально-культурная сегментация

Благодаря экономическому прогрессу, росту материального благосостояния и повышению образовательного уровня в странах развитой экономики наблюдается растущая индивидуализация потребительского поведения, которую все труднее объяснить с помощью социально-демографических критериев.

Социально-культурная сегментация, как и сегментация по выгодам, исходит из идеи о том, что лица, сильно различающиеся в социально-демографических терминах, могут демонстрировать весьма схожее поведение, и наоборот. Задача заключается в создании более человечного образа покупателей, который не исчерпывается только их социально-демографическим профилем, но несет также информацию об их системе ценностей, активности, интересах и мнениях. Сегментация по стилю жизни, называемая также психографической, а также поведенческая сегментация пытается идти еще дальше, в область мотиваций и индивидуальности в аспекте потребления. Таким образом, стиль жизни используется как индикатор индивидуальности.

Поведенческая сегментация. Третье возможное основание для сегментации рынка - это поведение при покупке. В этом случае можно воспользоваться следующими критериями.

— Статус **пользователя.** Можно провести разграничение между потенциальными пользователями, не пользователями, впервые ставшими пользователями, регулярными и нерегулярными пользователями. Для всех этих категорий могут быть разработаны различные стратегии коммуникации.

— **Уровень пользования товаром.** Часто 20 или 30% клиентов обеспечивают 80 или 70% продаж. Фирма может адаптировать свой товар к нуждам мелких, средних и крупных пользователей. Крупные, или ключевые, пользователи заслуживают создания для них специальных условий.

— **Уровень лояльности.** Потребители повторно закупаемых товаров могут быть разделены на безусловно лояльных, умеренно лояльных и нелояльных. Могут быть предприняты действия по продвижению товаров и по коммуникации с целью поддержать лояльность, например путем создания благоприятных условий для эксклюзивности. Обеспечить лояльность клиентов - это задача маркетинга взаимоотношений.

— **Чувствительность к факторам маркетинга.** Определенные группы потребителей особенно чувствительны к таким маркетинговым переменным,

как цена или специальное предложение. Чтобы товар отвечал их ожиданиям, могут быть приняты специальные меры, например выпущены упрощенные «немарочные» товары.

Отметим, что поведенческая сегментация, как и описательная, - это апостериорный метод сегментации.

Сегментация по стилю жизни. Концепция стиля жизни строится вокруг трех уровней анализа, с различной степенью приближения по отношению к акту покупки.

— На самом стабильном и неизменном уровне располагаются **индивидуальные личностные ценности,** т.е. твердые и стойкие убеждения в том, что определенный образ жизни или определенная жизненная цель лучше, чем другие.

— На промежуточном уровне находится совокупность **деятельности, интересов и мнений,** свойственных личности, демонстрирующая ее систему ценностей и более близкая к акту покупки.

— На периферийном уровне находится совокупность **приобретенных и потребленных товаров,** которая является мимолетным отражением двух предшествующих уровней. (Валет-Флоранс (Valette-Florence, 1988),

Валет-Флоранс предлагает определять стиль жизни человека как взаимодействие этих трех уровней: группа лиц со схожим поведением на всех трех уровнях является однородной с точки зрения стиля жизни. Таким образом, **стиль жизни - это глобальный продукт системы ценностей личности, ее отношений и активности, а также ее манеры потребления.** Он описывает сущность жизни группы людей и отличает ее от других групп.

Анализ стиля жизни может касаться любого из этих трех уровней, причем чем более уровень приближен к акту покупки, тем легче его наблюдать, но тем менее он стабилен. Большинство эмпирических исследований стиля жизни касались анализа активности, интересов и мнений (поэтому они получили название АИМ) и в меньшей степени -- системы ценностей.

— **Активность** личности - ее характерное поведение и манера проводить время.

— **Интересы** личности - ее предпочтения и то, что она считает для себя важным в окружающей среде.

— **Мнения** - касаются идей личности, того, что она думает о себе, об окружающей среде, политике, промышленности, экологии и т. д.

— **Главные социально-демографические характеристики** - фазы жизненного цикла семьи, доход, образование.

В табл. 4.7.1. можно найти переменные, которые обычно составляют

часть анализа стиля жизни.

Таблица 4.7.1 **Переменные сегментации по стилю жизни.**

Источник: Plummer J.T. ***(1974).***

Активность	**Интересы**	**Мнения**	**Социально-демографический профиль**
Работа *Хобби* Социальная жизнь Отпуск Удовольствия Клубы Объединения Покупки Спорт	Семья *Дом* Работа Объединения Развлечения Мода Питание Средства информации Достижения	0 себе Социальные проблемы Политика Деловая жизнь Экономика Образование Товары Будущее Культура	Возраст Образование Доходы Профессия Семья Жилище Местоположение Размер города Жизненный цикл семьи

На основе полученных данных по этим переменным строятся профили, или стереотипы поведения, которые могут представлять собой как общие профили определенных подгрупп в определенной стране, пригодные для товаров любого типа, так и специальные профили, пригодные только для определенных товаров или товарных категорий.

Используемый метод анализа. Метод, применяемый для измерения этих профилей, состоит в том, чтобы составить набор вопросов (от 300 до 500 в зависимости от исследования) и попросить репрезентативную выборку респондентов отметить степень согласия или несогласия по 5- или 7-балльной шкале. Несколько примеров утверждений по стилю жизни в целом представлены во врезке 4.7.2.

Если проверяемая гипотеза касается чувствительности к цене, респондентам следует предложить пять или шесть схожих утверждений и попросить выразить степень своего согласия или несогласия с ними. Параллельно собирается информация о потребленных товарах и о социально-демографическом профиле.

- Мне нравится пробовать новые и разнообразные вещи.
- Я всегда стараюсь одеваться согласно тенденциям моды.
- Если мои дети больны, я бросаю все, чтобы заняться ими.
- Политика - это дело мужчин, а не женщин.
- Загрязнение окружающей среды - крупнейшая проблема нашей эпохи.
- Мы часто принимаем гостей.

Врезка 4.7.2. Примеры утверждений, описывающих стиль жизни.

Источник: Douglas S.P. etLemaireP. (1976).

Вооруженный этими данными, аналитик устанавливает соответствие между полученными оценками по всем утверждениям типа АИМ и уровнями потребления товаров, а также социально-демографическими переменными.

Реализуется следующая процедура:

— используется факторный анализ для ограничения набора утверждений только основными факторами;
— подсчитываются баллы, выставленные каждым респондентом по сохраненным факторам;
— респонденты, давшие одинаковые оценки, группируются в сегменты с применением кластерного анализа;
— сегменты именуются по факторам, наиболее типичным для каждого кластера;
— наконец, сегменты анализируются с учетом социально-демографических данных, чтобы определить их состав.

Полезность анализа стиля жизни. Результаты этого анализа регулярно систематизируются и обновляются. Факторный анализ, примененный к измеряемым переменным, позволяет установить макрохарактеристики, т.е. центральное ядро упорядоченных и значимых ответов. Эти ответы затем интерпретируются с целью определить стереотипы, или **«социальные стили»,** характеризующие общество или исследуемую группу лиц. Могут быть реализованы анализы двух типов: общие и специфичные для определенной категории товаров.

Анализ общего типа классифицирует все население 110 группам, основываясь на общих характеристиках стиля жизни, таких как «восприимчивость к нововведениям», «ориентация на семейную жизнь», «чувствительность к проблемам экологии» и т. п. Каждая группа имеет определенную структуру потребностей, и аналитики могут выяснить, какие группы потребителей наиболее восприимчивы к их товарам и как установить с ними эффективную коммуникацию.

С более динамичной точки зрения можно оценить меняющееся значение существующих социально-культурных профилей в общей массе населения и идентифицировать формирующиеся социально-культурные тенденции.

В США программа VALS, созданная фирмой «ЭсАрАй Интернэшнл» (SRI International), выделила восемь социальных групп. В Европе группа «Юропэнел-ДжиЭфКей» (Europanel-GFK) разработала общую типологию европейских потребителей и выявила 16 социальных стилей.

Первое измерение описывает способность к восприятию новых идей или новых вещей: **движение в противоположность неподвижности;** второе

измерение противопоставляет **привязанность к материальным предметам и духовные ценности.** Третье, не представленное измерение противопоставляет **рациональное и эмоциональное поведение.** Различные социальные группы позиционированы по отношению к этим осям.

1 "Осторожные" (Prudent)
Пенсионеры, примирившиеся с судьбой, стремящиеся к стабильности
2 "Обороняющиеся" (Defensives)
Молодые жители небольших городов, ищущие защиту и поддержку в традиционных семейных структурах
3 "Бдительные" (Vigilante)
Неудовлетворенные промышленные рабочие, стремящиеся сохранить свою индивидуальность
4 "Забытые" (Olvidados, Leftou**t**»
Пенсионеры и домохозяйки, ощущающие заброшенность и угрозу в связи с растущей сложностью общества; ищут защиту
5 "Романтики" (Romantics)
Сентиментальные, молодые "строители гнезда", стремящиеся к прогрессу и стабильной жизни для своих семей
6 "Команда" {Squadra,teamplayer)
Молодые пары из пригородов, стремящееся к стабильной жизни, спорту и досугу: принадлежность к малой группе дает ощущение стабильности
7 "Новобранцы" (Rookies)
Рабочая молодежь, ощущающая себя оторванной и стремящаяся к интеграции в общество через "делание денег"/ потребление; озабочены своей низкой образованностью
8 "Денди" (Dandies)
Группа гедонистов-"показушников" с умеренным доходом, озабоченная впечатлением на окружающих
9 "Бизнес (акулы)" (Business (Sharks))
Расточительные, хорошо образованные амбициозные молодые волки, стремящиеся к лидерству в конкурентном обществе
10 "Протест" (Protest)
Интеллектуальные молодые критики, стремящиеся революционизировать общество
11 "Пионеры" (Pioneer)
Молодые, обеспеченные, крайне терпимые интеллектуалы, стремящиеся к социальной справедливости
12 "Скауты" **(**Scout**)**
Терпимые пожилые консерваторы, стремящиеся к упорядоченному социальному прогрессу
13 Граждане (Citizens)
Организаторы общественной жизни, стремящиеся к лидерству в

социальной сфере
14 "Моралисты" **(**Moralist**)**
Спокойные, религиозные граждане, ищущие мирного будущего для своих детей
15 "Благородные" (Gentry)
Сторонники законности и порядка, принадлежащие к давно сложившейся злите
16 "Строгие" **(**Strict **)**
Репрессивные пуритане

Люди из группы 8, «денди» (Dandies) (в верхнем левом углу карты), - материалисты и авантюристы. Лица, принадлежащие к группе 16, «строгие» (Stricts) (в нижнем правом углу), больше интересуются этическими или моральными проблемами и очень консервативны (Winkler, 1991).

На эту карту можно наложить структуру потребления товара, например с целью узнать, к какой группе (группам) принадлежат основные пользователи товаров данной категории или лица с особенно благоприятным отношением к новой концепции товара или услуги.

Специфический анализ стиля жизни проводится аналогичным методом, с той разницей, что проверяемые утверждения более конкретны. Вот, например, несколько АИМ-утверждений, адаптированных для изучения рынка кредитных карт.

— Я предпочитаю оплачивать наличными все, что покупаю.
— Я покупаю массу вещей с помощью кредитной карты.
— В прошлом году мы взяли кредит в банке.
— Покупать в кредит что-нибудь, кроме дома и машины, неразумно.

Анализ стиля жизни обладает определенными преимуществами по сравнению с углубленными исследованиями мотивации качественного типа: (а) число респондентов велико; (б) выводы в малой степени зависят от интерпретации ответов на слабо структурированные вопросы; (в) данные могут быть подвергнуты статистической обработке с применением хорошо известных методов; (г) в отличие от исследований мотивации нет необходимости прибегать к помощи специально подготовленных интервьюеров.

Методологические проблемы исследований стиля жизни. Анализ стиля жизни в свое время был очень популярен при исследовании рынка, особенно среди специалистов по рекламе, хотя некоторые специалисты уже давно выражали настороженность в отношении его достоверности и предсказательной силы (Cathelat, 1985). Определенные методологические проблемы не разрешены до сих пор.

— Главной проблемой является отсутствие экспликативной теоретической модели, позволяющей идентифицировать ключевые переменные и сформулировать гипотезы о взаимосвязях между этими переменными и поведением при покупке. Как следствие утверждения, предлагаемые респондентам, подбираются эмпирически, на основе слухов, мнений, выраженных неструктурированными группами, и ничто не дает оснований считать, что они полностью описывают позиции и поведение.
— Анализ стиля жизни принадлежит к исследованиям казуального типа, поскольку его цель состоит в объяснении причин поведения людей. Однако демонстрация наличия причинно-следственных связей требует **правильно спланированного эксперимента** и специальной процедуры верификации наблюдаемых взаимосвязей. Наличие псевдокорреляции и кажущееся отсутствие корреляции являются классическими ловушками, уводящими в сторону ложных интерпретаций.
— Эти структурные слабости отражаются на уровне интерпретации, поскольку факты, накопленные вне теории, являются иллюзорными. На самом деле возможность **проверки истинности или ложности** интерпретаций, которые дают фирмы, специализирующиеся на опросах, такая же, как в психоанализе или астрологии. Отсутствие процедуры жесткого научного контроля является весьма серьезным недостатком, поскольку на основе предлагаемых интерпретаций фирма должна принимать решения в условиях риска.
— К этим сомнениям в теоретических основах добавляются неприятные **методологические проблемы.** Почему многомерную реальность нужно сводить всего к двум измерениям? Там, где сохраняется только два измерения, почему бы не привести коэффициенты, характеризующие долю интерпретируемой вариации каждой из главных компонент и степень корреляции между критериями и выбранными осями? Поскольку сам подход эвристичен по своей сущности, как можно быть уверенным, что выбранная конфигурация является удачным решением?

Несмотря на отмеченные и другие проблемы, связанные с выработкой адекватных мер стиля жизни, социально-культурный подход является интересным и перспективным: он представляет несомненный прогресс по сравнению с использованием только традиционных демографических и экономических переменных. Систематическое рассмотрение методологических проблем анализа стиля жизни дано в работе: Valette-Florence, 1994. Отдельные вопросы рассмотрены в работах: Cathelat, 1985; Kaptereret Laurent, 1981.

Вопросы для контроля и обсуждения

1. Ваше понятие макросегментации.
2. Для чего изучается политический фактор внешней сред?.
3. С чего следует начать реализацию стратегии сегментации рынка?
4. По каким измерениям может быть определён базовый рынок?.
5. На основе чего производится выбор стратегии охвата рынка?.
6. В чём заключается задача микросегментации?
7. Каким образом Чемберлин (Chamberlin) в своей классической работе по монополистической конкуренции определяет дифференциацию?

Использованная литература

1. Альтшуллер Игорь. Стратегия и маркетинг: две стороны одной медали, или Просто – о сложном. – М.: Дело, 2010.
2. Дэй Дж. Стратегический маркетинг. - М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. - 640 с.
3. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиаван А. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе. – М.: Эксмо, 2011
4. Займан С. Конец маркетинга, каким мы его знаем. – Мн.: ООО «Попурри», 2003. – 400 с.
5. Кумар Н. Маркетинг как стратегия. – М.: Претекст, 2008. – 342 с.
6. Ламбен Ж.Ж., Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок. Учебник. СПб.: Питер, Лидер, 2010. – 720 с.
7. Ландреви Ж., Леви Ж., Линдон Д. Меркатор. М.: МЦФЭР, 2006. – 1150 с.
8. Маркетинг. Большой толковый словарь. Коллектив авторов – членов Гильдии маркетологов. / Ред. А.П.Панкрухин. М.: Омега-Л, 2009. 261 с.

ГЛАВА 5.
Совершенствования разработки конкурентной стратегии гостиничного хозяйства.

5.1. Классификация методов анализа конкурентоспособности и эффективности стратегических решений в гостиничном бизнесе.
5.2. Методические подходы к анализу конкурентоспособности гостиничных предприятий.
5.3. Практика применения матричного метода в стратегическом планировании на предприятиях гостиничного бизнеса.

5.1. Классификация методов анализа конкурентоспособности и эффективности стратегических решений в гостиничном бизнесе

Множество моделей, позволяющих определить наиболее эффективные и наименее эффективные стратегические решения, имеют различные особенности, назначение, преимущества и недостатки, в том числе применительно к стратегическому планированию гостиничного бизнеса. Для правильного и быстрого выбора метода оценки эффективности стратегических планов требуется их классификация, позволяющая выбрать наиболее подходящий метод при различных задачах, возможностях и ограничениях управления.

Методы оценки эффективности стратегических решений в гостиничном бизнесе целесообразно классифицировать по типу управляемого процесса.

В качестве первой группы рассмотрим методы, соответствующие управлению функционированием гостиничного предприятия.

Решению задачи оценки эффективности планов предоставления услуг и товаров служит группа методов анализа актуальности продуктов компании. Для оптимизации структуры предоставляемых гостиничным предприятием товаров и услуг могут применяться следующие методы: метод ABC, метод XYZ, метод ABC-XYZ, матрица БКГ, матрица Мак-Кинси (таблица 5.1.1).

Таблица 5.1.1. **Характеристика методов анализа применительно к оценке стратегических планов оптимизации структуры предоставляемых услуг и товаров**

Метод	Трудоёмкость	Требования к квалификации специалиста	Реалистичность выводов об эффективности (точность)
ABC-анализ	+	+	+
XYZ-анализ	+	+	++
ABC-XYZ-анализ	+	+	+++
Матрица БКГ	++	++	+
Матрица Мак-Кинси	+++	+++	++

где: (++) – среднее по сравнению с другими представленными в таблице методами значение показателя; (+++) – сравнительно высокое значение показателя; (+) – сравнительно низкое значение показателя.

Сущность метода ABC заключается в разделении предоставляемых товаров и услуг на три группы в зависимости от их доли в объеме продаж, что позволяет выявить наиболее и наименее значимые для совокупного объёма продаж товары и услуги. Особенность метода ABC в гостиничном бизнесе состоит в том, что он подходит в первую очередь для гостиничных комплексов, предоставляющих достаточно большое количество видов продукции и услуг (несколько десятков).

При этом к группе A можно отнести услуги, составляющие 70% от объема продаж, к группе B – 20%, к группе C – 10%. Расчет объёмов продаж в группах рассчитывается нарастающим итогом от начала ранжированного по объёмам продаж списка отдельных товаров и услуг. Эффективность объёмов продаж предоставляемых товаров и услуг предполагает увеличение объёмов продаж групп A и B и снижение объёмов продаж группы C.

Метод XYZ позволяет учитывать сезонные вариации в объёмах продаж товаров и услуг. Метод заключается в расчете коэффициента вариации (колеблемости) объёмов продаж отдельных услуг в течении года. Товары и услуги с высоким коэффициентом вариации заносятся в группу Z, с низким – в группу X, со средним – в группу Y. При этом, достаточно высокий процент объёмов продаж товаров и услуг с низким коэффициентом вариации служит критерием эффективности. На деятельность предприятия гостиничной отрасли большое влияние оказывает туристская сезонность, и метод XYZ при

стратегическом планировании служит оценке устойчивости доходов предприятия от межсезонных колебаний спроса.

Метод ABC-XYZ объединяет рассмотренные выше два метода для выделения группы товаров и услуг, обеспечивающих наибольший объём продаж предприятия при максимальном сглаживании влияния на него межсезонных колебаний туристского спроса. Критерием эффективности служит достаточно низкий процент объёмов продаж услуг входящих одновременно в группу CZ.

Ко второй группе из рассматриваемой классификации относятся методы для задачи оценки эффективности стратегического планирования развития гостиничного предприятия.

Первой из подгрупп второй группы является совокупность методов по оценке эффективности планов занятия конкурентной позиции предприятия на рынке. Анализ конкурентного положения компании производится на основе: матрицы SPACE, матрицы Мак-Кинси (таблица 5.1.2.).

Таблица 5.1.2. **Характеристика методов стратегического анализа применительно к оценке стратегических планов позиционирования предприятия на рынке**

Метод	**Трудоёмкость**	**Требования к квалификации специалиста**	**Реалистичность выводов об эффективности (точность)**
Матрица SPACE	+++	+++	+++
Матрица Мак-Кинси	++	++	++

Вторая подгруппа во второй группе методов оценки планов развития состоит из совокупности методов по оценке эффективности планов стратегических действий предприятия на рынке.

В эту подгруппу входят: матрица направленной политики (матрица Shell), модель пяти сил Майкла Портера и матрица конкурентного преимущества (таблица 5.1.3.).

Таблица 5.1.3. **Характеристики методов стратегического анализа применительно к действиям предприятия на рынке**

Метод	Трудоёмкость	Требования к квалификации специалиста	Реалистичность выводов об эффективности (точность)
Матрица направленной политики (Shell)	++	++	++
Модель пяти сил Майкла Портера	+++	+++	++
Матрица конкурентного преимущества	++	++	++

Третью подгруппу второй группы методов оценки эффективности планов развития предприятия, составляют методы, ориентированные на реализацию стратегических целей, составляющие третью.

Оценка управленческих решений осуществляется по различным критериям стратегической эффективности предприятия. В настоящее время широко известны два метода данного вида: метод трёх ценностных критериев, система сбалансированных показателей (таблица 5.1.4.):

Таблица 5.1.4. **Характеристики методов стратегического анализа применительно к реализации стратегических целей**

Метод	Трудоёмкость	Требования к квалификации специалиста	Реалистичность выводов об эффективности (точность)
Три ценностных критерия	+	+	++
Система сбалансированных показателей	++	++	++

Четвертую подгруппу методов оценки планов развития составляют методы оценки эффективностиинвестиционных проектов.

Обычно эффективность инвестиционных проектов оценивается при помощи трёх показателей дисконтирования: чистого приведённого дохода, индекса доходности, срока окупаемости, внутренней нормы доходности (таблица 5.1.5.):

Таблица 5.1.5. **Характеристики методов оценки планов реализации стратегических инвестиционных проектов**

Метод	Трудоёмкость	Требования к квалификации специалиста	Реалистичность выводов об эффективности (точность)
Норма дисконта - ставка рефинансирования ЦБ	+	+	++
Норма дисконта - альтернативная прибыльность	+++	+++	+++

Таким образом, приведённая выше классификация позволяет рационализировать выбор метода стратегических решений в гостиничном бизнесе.

5.2. Методические подходы к анализу конкурентоспособности гостиничных предприятий

Определяющими дальнейшее развитие предприятий индустрии гостеприимства будут составлять:

- эффективный менеджмент на основе маркетинга, обеспечивающий необходимые условия для производства и реализации продукции и услуг;
- внедрение системы качества, позволяющей обеспечить конкурентоспособность и доходность предприятия.

Управление процессами предоставления услуг в гостиничном предприятии имеют ряд важных особенностей. Во-первых, потребитель обычно присутствует в процессе предоставления услуги, т.е. имеет более тесный контакт или взаимодействие с производителем, чем в сфере материального производства. Во-вторых, в сфере услуг требуется более высокая степень индивидуализации труда в соответствии с требованиями потребителя. В-третьих, при предоставлении услуг затраты труда можно сравнить только с квалифицированным ручным трудом в материальном производстве.

Эти три особенности делают управление услуг в индустрии гостеприимства более сложным с точки зрения обеспечения его эффективности. Действительно, чем выше степень взаимодействия с потребителем, чем выше степень индивидуализации услуг, чем выше трудоемкость процесса, тем труднее обеспечить его высокую экономическую эффективность и качество.

Условия, в которых работают предприятия индустрии гостеприимства, затрудняют определение эффективности процесса предоставления услуги, вместе с тем существует ряд методов, которые позволяют реализовать эту

задачу. Эти методы направлены на рост конкурентоспособности путем внесения в организацию обслуживания системы качества.

Сегодня многие руководители гостиниц осознают, что для повышения загрузки и уровня доходности своих предприятий необходимо комплексно внедрять систему управления качеством. Вместе с тем, практика показывает, что наличие в гостинице технических условий для производства услуг (уютные номера, общественные помещения, высокотехнологичное оборудование и т.п.) не гарантирует качество обслуживания и стабильный доход.

Качество услуг необходимо рассматривать сегодня как важнейшую область деятельности организаций гостиничного бизнеса. Под обеспечением качества понимается процесс формирования необходимых свойств и характеристик услуги, способных удовлетворять или предвосхищать ожидания потребителя.

Поэтому решающее значение в предоставлении услуг занимает функциональное качество, т.е. способность работников гостиницы своим безупречным трудом добиваться удовлетворенности клиента предоставленным обслуживанием.

Ориентация гостиничных предприятий на осуществление потребительской концепции маркетинга ведет к более изощренным формам и методам конкуренции, когда ценовая конкуренция вытесняется конкуренцией по качеству и уровню обслуживания.

Как известно, конкурентоспособность означает:

- свойство объекта и системы сервиса реально или потенциального удовлетворять конкретную потребность по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке;
- способность выдерживать конкуренцию по сравнению с другими объектами на конкретном рынке;
- формирование за счет максимального использования конкурентных преимуществ, важнейших потребительских свойств услуги отличных от конкурентов.

Существуют три основных направления анализа и оценки конкурентоспособности предприятия индустрии гостеприимства.

Первое направление — оценка конкурентоспособности на основе результатов хозяйственной деятельности предприятия, которая может предусматривать определенное число крупных интегрированных показателей (доля рынка; объем и динамика сбыта; доход/прибыль за ряд лет; число освоенных новых услуг и др.) или развернутую систему показателей,

раскрывающую отдельные стороны и характеристики конкурентоспособности и воздействующих на нее факторов, предоставляющую дополнительные возможности для обоснованного прогнозирования конкурентоспособность предприятия.

Второе направление—факторный подход к анализу и оценке конкурентоспособности, предполагающий не просто выделение определенной совокупности показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия (в сравнении с конкурентом), а раскрытие характеристик этих принципиально различающихся показателей как особых сил (факторов) воздействия на конкурентоспособность. Каждый фактор обладает только ему присущими возможностями, определенной силой и направлением воздействия на конкурентоспособность предприятия, которые, однако, изменяются — например, инновационный фактор, как известно, имеет решающее значение для гостиничного предприятия.

В силу сказанного факторный подход к анализу и оценке конкурентоспособности представляется особо ценным в том отношении, что позволяет не просто показать конкретные силы воздействия на конкурентоспособность, но и раскрыть их полный, а не только фактически задействованный потенциал.

Третье направление — учет характера воздействия на конкурентоспособность намерений, стратегических программ и планов предприятия и эффективности их реализации. Радикальное решение проблемы конкурентоспособности (при существенном отставании в этом отношении от конкурентов) на уровне предприятия требует довольно длительного периода — от 5 до 10 лет и более. В связи с этим понятна важность принимаемых стратегических решений в области конкурентоспособности и обусловленная этим необходимость анализа и оценки принимаемых решений — собственных и решений конкурентов — и вероятной степени их воздействия на конкурентоспособность гостиницы.

Использование стратегического фактора для решения проблемы конкурентоспособности различными предприятиями предполагает конкуренцию их стратегий, целей, средств и методов их достижения.

При анализе конкурентоспособности, осуществляемом по первому и второму направлениям, преобладающим является экономико-статистический метод, который в определенных случаях (при выявлении характера взаимодействия между теми или иными величинами) может быть дополнен экономико-математическими методами, и в первую очередь методами корреляционно-регрессионного анализа.

При анализе конкурентоспособности, осуществляемом по третьему направлению, преобладающим является метод экспертной оценки,не исключающий возможность использования и других методов оценки и анализа, поскольку, во-первых, анализ и оценка стратегических решений как направляющего фактора воздействия на конкурентоспособности особенно трудны из-за сложности проявления самого процесса этого воздействия, а во-вторых, такое воздействие слабо поддается количественной оценке, что затрудняет сопоставление.

Рассмотрим некоторые методы оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий.

I. Оценка уровня конкурентоспособности объектов

Оценка уровня конкурентоспособности объектов определяется на основе экспертной оценки. Для измерения конкурентоспособности необходима качественная информация о гостиничных объектах, которую мы получаем в результате маркетингового исследования, включающего анализ информации и опрос клиентов.

Для решения этой задачи необходимо заполнить таблицу и:

- определить показатели качества, установив на какие характеристики услуг ориентируются покупатели;

Таблица. 5.2.1. **Оценка конкурентоспособности гостиниц-конкурентов**

Степень значимости в %	**Показатели качества**	**Конкурент А**	**Конкурент Б**	**Конкурент В**	**Конкурент Г**
35	Обслуживание	6	5	4	6
25	Постоянство	6	6	3	4
20	Надежность	5	3	2	5
15	Точность	5	3	5	1
5	Быстрота подтверждения	2	5	5	5
	Средневзвешенная оценка	5,5	4,6	3,7	4,3
	Фактическая цена в$	290	210	150	220
	Доля на рынке в %	27	45	20	8

- рассчитать средневзвешенные показатели качества, определив какие характеристики услуги покупатели считают наиболее важными;

- оценить показатели качества конкурентных услуг, составив рейтинг услуг конкурентов по установленным показателям качества;
- выявить предпочтения между ценой и качеством, определив наиболее предпочитаемые покупателем комбинации цены и качества.

Анализ вышеприведенных данных показывает, что синтетическим показателем конкурентоспособности является доля на рынке, занимаемая гостиницей, который подтверждается и средневзевешенной оценкой качества услуг. Хотя для конкурента А средневзвешенная оценка качества услуг является наивысшей, она, вероятно, не соответствует цене, которая гостиница установила на номер.

II. Метод экспертной оценки определения конкурентоспособности гостиницы

В этих целях создается экспертная группа из высококвалифицированных специалистов численностью не менее 5-ти человек.

*Табл. 5.2.2.***Оценка конкурентоспособности услуг отдельной гостиницы**

Эксперт	Оценка экспертов			
	Качество услуги	**Цена услуги**	**Доброжелательность персонала**	**Эксплуатационные затраты**
1. Руководитель гостиницы	3	3	4	3
2. Управляющий по маркетингу	4	3	4	4
3. Управляющий по качеству	4	3	4	4
4. Руководитель подразделения	3	3	3	3
5. Экономист	4	4	4	3
Сумма балов	18	16	19	17
Средний бал	3,6	3,2	3,8	3,4

Выполняется подготовительная работа, включающая издание приказа об организации оценки конкурентоспособности, знакомство с методикой управления конкурентоспособностью, сбор и обработка исходных данных для оценки. Затем формируется система балов, включающая факторы оценки конкурентоспособности, количество балов и весомость факторов.

Система баллов устанавливает, что каждому фактору конкурентоспособности эксперт может присвоить от 1 до 5 баллов. Весомость факторов равна 4 из 5-ти для качества услуги, 3 из 5-ти для цены услуги, 2 из 5-ти для доброжелательности персонала и 1 из 5-ти для эксплуатационных затраты.

Конкурентоспособность гостиничной услуги рассчитывается по следующей формуле:

n

$$Ку = \frac{\sum Б\, ij : n}{О_м} \times a\, j\,,$$

где Ку — конкурентоспособность гостиничной услуги (значение колеблется от 2 до 10)

n –количество экспертов;

Бij — экспертная оценка i-м экспертом j-го фактора конкурентоспособности услуги;

aj — весомость j-*го* фактора (от 4 до 1);

О$м$ — максимальная оценка фактора – 5.

Расчет конкурентоспособности гостиничной услуги соответственно составит:

$$Ку = \frac{(3+4+3+4+4) : 5}{5} \times 4 + \frac{(3+3+3+3+4) : 5}{5} \times 3 +$$

$$+ \frac{(4+4+3+4+4) : 5}{5} \times 2 + \frac{(3+4+3+4+3) : 5}{5} \times 1 =$$

$$= 2{,}88 + 1{,}92 + 1{,}52 + 0{,}68 = 7{,}0$$

Таким образом, экспертная оценка конкурентоспособности гостиницы составила 7 баллов из 10, т.е. у гостиницы имеются значительные резервы (30%) повышения конкурентоспособности по всем направлениям.

III. Параметрические методы ценообразования

Таблица. 5.2.3. **Оценка конкурентоспособности номеров в гостинице**

Тип номера	Цена за номер в $	Факторы оценки конкурентоспособности				
		Доброжелательность персонала	Оснащенность номера	Уровень комфортности	Удобства ванной комнаты	Ср. взв. бал / Ср. бал
Номер (Б)	400	3	5	5	5	4,5 / 4
Номер (А)	120	3	3	4	4	3,5 / 4
Уд.вес фактора		20	20	20	40	100

Для оценки конкурентоспособности цены возможно использование метода бальной оценки. Сравним основные характеристики номеров и качества обслуживания в гостинице «****»: стандартный 2-х местный номер (А) и люкс 2-х местный номер (Б).

Рассчитаем средний балл потребительской ценности гостиничной услуги как по формуле средней арифметической простой, так и по формуле средней арифметической взвешенной, при большем числе параметров качества.

$$Б\ пр = \frac{\sum Б}{n}; \qquad Б\ взв = \frac{\sum Бf}{\sum f},$$

где Б *пр*— средний балл, рассчитанный по формуле простой средней арифметической;

Б — балл по каждому параметру качества;

n — число параметров;

Б*взв*— средний балл, рассчитанный по формуле средней арифметической взвешенной;

f — частота повторения баллов;

$\sum f$ — сумма частот (количество параметров).

Расчет:

$$Б\ пр\ (А,Б) = \frac{3+5+5+5+3+3+4+4}{8} = \frac{32}{8} = 4{,}0.$$

$$Б\ взв\ (Б) = \frac{3 \times 1 + 5 \times 3}{4} = 4{,}5; \qquad Б\ взв(А) = \frac{3 \times 2 + 4 \times 2}{4} = 3{,}5\ .$$

Таким образом, средний балл потребительской ценности по номеру (Б) на единицу превышает данный показатель у номера (А) и 0,5 балла выше общего среднего показателя, или на:

$$\frac{4{,}5}{3{,}5} \times 100\% - 100\% = 28{,}6\%$$

Это свидетельствует о большей конкурентоспособности номера (Б) в части потребительских свойств, по сравнению с номером (А) традиционного типа.

Теперь определим стоимость среднего бала единицы качества услуги, которая будет составлять:

$$Р\ номер\ (Б) = \frac{400}{4{,}5} = 88{,}89\ \$;$$

$$Р\ номер\ (А) = \frac{120}{} = 34{,}29\ \$.$$

3,5

Таким образом, при разнице по параметрам технического качества в 1 балл (4,5 - 3,5) в пользу номера (Б), цена одного среднего балла номера (Б) обходится значительно выше, чем цена среднего балла номера (А).

Разница в цене (ΔР номер) составляет:

ΔР номер = ΔР номер (Б) - ΔР номер (А) = 88,89 $ - 34,29 $. = 54,60 $

или

$$I_{ц} = \frac{Р\ номер\ (Б)}{Р\ номер\ (А)} \times 100\% - 100\% = \frac{88{,}89\ \$}{34{,}29\ \$} \times 100\% - 100\% = 159{,}23\%,$$

где I ц – индекс роста цены

Следовательно, качество номера (Б) более, чем в 2,5 раза (2,592), или на 152,23%, обходится дороже, чем качество номера (А). Этим показывается более высокая конкурентоспособность гостиничного номера с большими затратами по его оснащению.

Подтвердим этот вывод, определив цену иного номера (Р иной) с помощью балльного метода по данным табл. 3. и только на основе параметров качества номера (Б):

$$Р\ номер\ иной = \frac{Р\ номер\ (Б)}{Б\ номер\ (А)} \times Б\ номер\ (Б) = \frac{400}{14} \times 18 = 514{,}29\ \$$$

Б номер (Б), Б номер (А) – сумма балов по строке в таблице.

Таким образом, по методу балльной оценки без учета затрат и только на основе параметров качества цена номера (Б) должна была бы составить 514,29 $, а не 400$ с учетом затрат, что почти в 1,3 раза выше расчетной цены, что является доказательством конкурентоспособности этой гостиничной услуги и возможности получить дополнительные доходы.

Параметрические методы ценообразования, к которым относятся методы балльной оценки, служат определению конкурентоспособности гостиничных услуг и являются ориентиром для повышения доходности.

IV. Корреляционный анализ факторов кокурентоспособости гостиниц

Часто в практике бизнес-анализа требуется выявить степень взаимного влияния исследуемых факторов.

Одним из методов, используемых для этих целей, является корреляционный анализ. Корреляционный анализ применяется для количественной оценки взаимосвязи двух наборов данных, представленных в безразмерном виде.

В данном случае, рассматривая конкурирующие гостиницы «А» - «Г», под каждым набором данных мы будем понимать перечень одноименных характеристик для исследуемых объектов.

Для более удобного представления преобразуем данные в Табл. 5.8., поменяв местами столбцы и строки, а также уберем средневзвешенные оценки и степени значимости факторов.

Как показано в Табл. 5.2.2, первый массив (X1) будет состоять из оценок, поставленных за качество обслуживания гостиницам «А» - «Г».

Аналогичным образом определяются остальные массивы: постоянство, надежность, точность, быстрота подтверждения, фактическая цена, доля на рынке.

Далее проведем попарно корреляционный анализ представленных массивов данных.

*Таблица. 5.2.*3. **Факторы конкурентоспособности гостиниц-конкурентов**

Конкуренты	Показатели качества						
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
	Обслуживание	Постоянство	Надежность	Точность	Быстрота подтверждения	Фактическая цена в $	Доля на рынке в %
Конкурент А	6	6	5	5	2	290	27
Конкурент Б	5	6	3	3	5	210	45
Конкурент В	4	3	2	5	5	150	20
Конкурент Г	6	4	5	1	5	220	8

Существует множество программных продуктов с возможностью проведения корреляционного анализа: SPSS, Statistica, EXCEL и др. Более подробно работа с данными функциями представлена в справочном разделе вышеупомянутых программ.

Остановимся только на некоторых основных моментах работы с программой EXCEL. Исходные данные для корреляционного анализа представлены в Таблице 4, которую необходимо поместить на листе EXCEL.

В общем виде коэффициент корреляции может быть рассчитан последующей формулой (Пирсона):

$$r = \frac{n\,(\sum XY) - (\sum X)\,(\sum Y)}{\sqrt{[\,n\sum X^2 - (\sum X)^2\,]\,[\,n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\,]}},$$

где X, Y – парные величины,

n – длина массива,

r – искомый коэффициент корреляции.

Результаты корреляционного анализа целесообразно представить в виде таблицы. При проведении корреляционного анализа важно не только использовать полученные данные (коэффициенты корреляции), но также дать разумное обоснование полученных результатов.

В Таблице. 5.2.4. представленные парные коэффициенты корреляции для исследуемых факторов: качество обслуживание, постоянство, надежность, точность, быстрота подтверждения, фактическая цена, доля на рынке.

Таблица. 5.2.4. **Парные коэффициенты корреляции**

	Обслуживание	Постоянство	Надежность	Точность	Быстрота подтверждения	Фактическая цена в $	Доля на рынке в %
Обслуживание	1,00	0,52	0,99	-0,45	-0,52	0,86	-0,23
Постоянство	0,52	1,00	0,41	0,06	-0,56	0,76	0,70
Надежность	0,99	0,41	1,00	-0,41	-0,56	0,84	-0,36
Точность	-0,45	0,06	-0,41	1,00	-0,52	0,02	0,32
Быстрота подтверждения	-0,52	-0,56	-0,56	-0,52	1,00	-0,84	-0,09
Фактическая цена в $	0,86	0,76	0,84	0,02	-0,84	1,00	0,11
Доля на рынке в %	-0,23	0,70	-0,36	0,32	-0,09	0,11	1,00

Подчеркнутые цифры указывают на наличие существенной связи между факторами, исследуемыми попарно. В таких случаях коэффициент корреляции находится в пределах от 0,5 до 1. Если коэффициент корреляции меньше 0,5, то считается, что связь между парными признаками слабая.

Знак «минус» указывает на обратную зависимость между факторами: по мере увеличения значения первого фактора значение второго уменьшается.

Представленные факторы конкурентоспособности можно разделить на «входящие» и «выходящие». Ко «входящим» относятся следующие факторы: качество обслуживания, постоянство, надежность, точность, быстрота подтверждения, цена. Эти факторы напрямую подконтрольны управляющим структурам гостиницы.

На фоне перечисленных выше показателей доля рынка является результативным, или «выходящим», параметром. Руководство гостиницы не может изменить рыночную долю предприятия непосредственно, как это делается в случае цены или качества обслуживания. Однако улучшение качества обслуживания, снижение цен и другие мероприятия по улучшению «входящих» параметров, как показывает практика, способствуют росту «выходящего» параметра – рыночной доли.

Корреляционный анализ факторов конкурентоспособности гостиниц «А» - «Г» позволяет сделать следующие выводы:

1. Влияние какого-либо отдельно взятого фактора на результат (в данном случае рыночную долю), как правило, незначительно, на что указывают в приведенной таблице коэффициенты корреляции в строке «Доля на рынке в %». Для большинства показателей значения коэффициента корреляции оказались меньше 0,5, что указывает на их слабую связь с результатом (рыночной долей).
2. Наибольшее влияние на рыночную долю оказывает фактор постоянства, на что указывает коэффициент корреляции, равный 0,7 – наиболее близкий к единице. Таким образом, успех гостиницы на рынке во многом обусловлен ее постоянством – способностью оправдывать потребительские ожидания в любое время.
3. Постоянство, в свою очередь, обусловлено ценой и качеством обслуживания, на что указывают коэффициенты корреляции в столбце «Постоянство» - соответственно 0,76 и 0,52. Иными словами, потребительские ожидания должны постоянно оправдываться с точки зрения цены и качества обслуживания. Хотя качество обслуживания имеет большое значение, доминирующим признаком постоянства остается цена (r=0,76), которая на практике часто является первичным

фактором принятия решения о покупке. Вторичным фактором принятия решения о покупке является качество. Если цена и качество оправдывают потребительские ожидания, то это способствует совершению повторных покупок, в том числе гостиничных услуг. В свою очередь, рост числа повторных покупок способствует росту объемов продаж и рыночной доле компании.

4. Цена тесно связана с такими факторами, как качество обслуживания, постоянство, надежность (r=0.86; 0,76; 0,84 соответственно). Иными словами, цена должна постоянно оправдывать потребительские ожидания по качеству обслуживания и надежности работы гостиничных служб.
5. Качество обслуживания тесно связано с надежностью (r=0.99) работы гостиничной системы в целом и ее отдельных служб. Надежность, в свою очередь, зависит от других факторов, не представленных в данном примере, таких как уровень производственной и технологической дисциплины, технического состояния гостиничного здания и оборудования и др.

Таким образом, на повышение конкурентоспособности и увеличение рыночной доли гостиничного предприятия существенным образом влияют факторы постоянство и надежность качества услуг, соответствующие уровню цен.

Основой поддержания постоянство качества в гостинице является понимание, правильное использование и насыщение обслуживанием точек соприкосновения с клиентами, которое означает, что услуга предоставляется вне зависимости от того, какое количество клиентов проживает в гостинице в данный момент.

При рассмотрении проблемы обеспечения качества услуги необходимо рассматривать как техническое, так и функциональное качество в их взаимовоздействии и единстве. Критерием оценки качества является сопоставление ожидаемого и предоставленного обслуживания. Если уровень предоставленного обслуживания соответствует или превышает уровень ожидаемого обслуживания, мы удовлетворены его качеством.

5.3. Практика применения матричного метода в стратегическом планировании на предприятиях гостиничного бизнеса.

Содержание и структура матрицы «Бостон Консалтинг Групп»

Исторически первой моделью корпоративного стратегического планирования принято считать так называемую модель «роста – доли», которая

больше известна как модель BCG. Эта модель представляет собой своеобразное отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя координатными осями, одна из которых используется для измерения роста рынка соответствующего продукта, другая – для измерения относительной доли рынка рассматриваемого продукта.

Появление модели BCG явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами консалтинговой компании «Boston Consulting Group».

Один из основных факторов конкурентного преимущества, низкие издержки производства, был поставлен в однозначное соответствие с объемом производства продукции, а, следовательно, и с тем, какую долю на рынке соответствующих продуктов занимает этот объем.

Опубликование результатов исследования, проведенное специалистами BCG, буквально «взорвало» Америку. Экспериментальные кривые зависимостей издержек и объемов на какое-то время стали основным предметом обсуждения в штаб-квартирах большинства компаний. Понимая, что сделанные эмпирические выводы благоприятно воспринимаются деловыми кругами, BCG выстроила на базе эмпирической зависимости издержек и объема производства модель, позволяющую делать стратегические выводы относительно состояния и характера развития конкретных видов бизнеса. Эта модель очень быстро получила признание деловой общественности, и уже к 1970 году подход BCG использовался в более 100 компаниях. В конце 70-х уже отмечалось, что концепция BCG становится жизненно важной для компаний, которые хотят чего-то добиться.

Сегодня, прошествии почти 40- лет, анализируя опыт применения этой модели, без преувеличения можно сказать, тот оптимизм, с которым воспринималось использование модели BCG в прошлом, можно оправдать всего лишь неискушенностью менеджеров в вопросах стратегического управления.

Основное внимание в модели BCG сосредотачивается на потоке денежной наличности фирмы, который либо направляется (потребляется) на проведение операций в отдельно взятой бизнес - области, либо возникает (порождается) в результате таких операций. Считается, что уровень дохода или расхода денежной наличности находится в очень сильной функциональной зависимости от темпов роста рынка и относительной доли фирмы на этом рынке. Темпы роста бизнеса фирмы определяют темп, в котором фирма будут использовать денежную наличность.

Принято считать, что на стадии зрелости и на заключительной стадии жизненного цикла любого бизнеса успешный бизнес генерирует денежную наличность, тогда как на стадии развития и роста бизнеса происходит, как правило, поглощение денежной массы. Отсюда следует очевидный вывод, что для поддержания непрерывности успешного бизнеса денежная масса, появляющаяся в результате осуществления «зрелого» бизнеса, частично должна быть инвестирована в новые области бизнеса, которые в будущем обещают стать новыми генераторами дохода фирмы.

В модели BCG основными коммерческими целями фирмы предполагаются рост нормы и масса прибыли. При этом набор допустимых стратегических решений относительно того, как можно достичь эти цели, ограничиваются четырьмя вариантами:

1. Увеличение доли бизнеса фирмы на рынке.
2. Борьба за сохранение доли бизнеса фирмы на рынке.
3. Максимальное использование положения бизнеса фирмы на рынке.
4. Освобождение от данного вида бизнеса.

Решения, которые предполагает модель BCG, зависят от положения конкретного вида бизнеса фирмы в стратегическом пространстве, образуемом двумя координатными осями. По оси координат откладывается, как уже отмечалось, значения темпов роста рынка (соответствующего исследуемой в данный момент области бизнеса). Использование этого параметра в модели BCG важно по трем причинам:

Если темпы роста рассматриваемого рынка более высокие в сравнении с другими рынками, то фирма, строящая свой бизнес в соответствующей области, может рассчитывать на увеличение своей относительной доли сравнительно проще. Это может быть достигнуто путем ускорения собственных темпов наращивания своего бизнеса. Для получения большей доли на рынке не требуется специальных действий, направленных на то, чтобы заставить конкурентов сокращать их аналогичный бизнес.

Растущий рынок, как правило, обещает в скором будущем отдачу от инвестиций в данный вид бизнеса.

Повышенные темпы роста рынка воздействует на объем денежной наличности со знаком минус даже в случае довольно высокой нормы прибыли, так как требуют повышенных инвестиций в развитие бизнеса.

На оси абсцисс выставляется измерение некоторых конкурентных позиций фирмы в данном бизнесе в виде отношения объема продаж фирмы в данной бизнес – области к объему продаж крупнейшего в данной бизнес – области

конкурента фирмы. В оригинальной версии BCG шкала абсцисс является логарифмической.

Таким образом, модель BCG представляет из себя матрицу 2*2 на которой, области бизнеса изображаются окружностями с центрами на пересечении координат, образуемых соответствующими темпами роста рынка и величинами относительной доли фирмы на соответствующем рынке (см. рис. 5.1.). Каждая нанесенная на матрицу окружность характеризует только одну бизнес – область, характерную для исследуемой фирмы. Величина окружности пропорциональна общему размеру всего рынка (иными словами, учитывается не только размер бизнеса у данной конкретной фирмы, а вообще его размер как отрасли в масштабах всей экономики. Чаще всего этот размер определяется простым сложением бизнеса фирмы и соответствующего бизнеса ее конкурентов). Иногда на каждой окружности (бизнес – области) выделяется сегмент, характеризующий относительную долю бизнес – области фирмы на данном рынке, хотя для получения стратегических выводов в этой модели это не обязательно. Размеры рынка, как и бизнес – области, чаще всего оцениваются по объемам продаж, а иногда и по стоимости активов.

Особо следует отметить, что деление осей на две части сделано не случайно. В верхней части матрицы оказываются бизнес – области, относящиеся к отраслям с темпами роста выше средних, в нижней, соответственно, с более низкими. В оригинальной версии модели BCG принято, что границей высоких и низких темпов роста является 10%-ое увеличение объема производства в год.

Ось абсцисс, как уже отмечалось, является логарифмической. Поэтому обычно коэффициент, характеризующий относительную долю рынка, занимаемую бизнес – областью, изменяется от 0,1 до 10. Отображение конкурентной позиции (которая понимается здесь как отношение объема продаж фирмы в соответствующей бизнес – области к общему объему продаж у ее конкурентов) на логарифмической шкале является принципиальной деталью модели BCG. Дело в том, что основная идея этой модели предполагает наличие такой функциональной зависимости между объемом производства и себестоимостью единицы продукции, которая на логарифмической шкале выглядит как прямая линия.

Разбивка матрицы на оси абсцисс на две части позволяет выделить две области, в одну из которых попадают бизнес – области со слабыми конкурентными позициями, а во вторую – с сильными. Граница двух областей проходит на уровне коэффициента 1,0.

Таким образом, модель BCG состоит из четырех квадрантов (см. рис. 5.3.1.):



Рис. 5.3.1. **Представление модели BCG для анализа стратегических позиций и планирования**

- Высокие темпы роста рынка / Высокая относительная доля бизнес – области на рынке;
- Низкие темпы роста рынка / Высокая относительная доля бизнес – области на рынке;
- Высокие темпы роста рынка / Низкая относительная доля бизнес – области на рынке;
- Низкие темпы роста рынка / Низкая относительная доля бизнес – области на рынке.

Каждому из этих квадрантов в модели BCG даются образные названия:

Звезды

К ним относятся, как правило, новые бизнес – области, занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти бизнес – области можно назвать лидерами

своих отраслей. Они приносят фирмам очень высокий доход. Однако главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних.

Дойные коровы

Это бизнес – области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка. Однако со временем рост соответствующей отрасли заметно замедлился. Как обычно, «дойные коровы» - это «звезды» в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Поток денежной наличности в этих позициях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в такую бизнес – область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес – область может принести очень большие доходы фирме.

Трудные дети

Эти бизнес – области конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эти бизнес – области с большим трудом генерируют доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке. Эти области чаще всего являются чистыми потребителями денежной наличности, а не генераторами ее, и остаются ими до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. В отношении этих бизнес – областей имеет место самая большая степень неопределенности: либо они станут в будущем прибыльными для фирмы, либо нет. Ясно одно, что без значительных дополнительных инвестиций эти бизнес – области скорее скатятся до позиций «собаки».

Собаки

Это бизнес – области с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающихся отраслях. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг фирмы в направлении получить большую долю рынка однозначно немедленно контратакуется доминирующими в этой отрасли конкурентами. Только мастерство менеджера может помочь фирме удерживать такие позиции бизнес – области.

При использовании модели BCG очень важно правильно измерить темпы роста рынка и относительную долю фирмы на этом рынке. Измерение темпов роста рынка предлагается проводить на основе данных по отрасли за последние 2-3 года, но не более. Относительная доля фирмы на рынке представляет собой логарифм отношения объема продаж фирмы в данной бизнес – области к объему продаж компании – лидера в этом бизнесе. Если же фирма сама является лидером, то рассматривается ее отношение к первой, следующей за ней компанией. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство фирмы на рынке. В противном случае это будет означать, что какие – то компании имеют большие конкурентные преимущества по сравнению с данной в этой бизнес – области.

В качестве примера рассмотрим представление на модели BCG стратегических позиций ряда бизнес – областей компании «А» на рынке гостиничных услуг.

Изучение бизнеса фирмы показало, что она фактически конкурирует в 7 ми бизнес – сегментах рынка туруслуг.

Таблица 5.3.1. **Характеристика объемов реализации гостиничных услуг и рыночной доли Гостиничного комплекса «А»**

№	Услуги	Объем реализации тыс. сум.		Рыночная доля, %	
		2014 год.	2015 год.	«А»	Конкуренты
1	Гостиничные услуги	822247,38	1121255,2	33,6	24
2	Транспортные услуги)	30834,225	49722,328	1,49	12
3	Услуги питания	628636,8	964412,94	28,9	10
4	Обмен валюты и услуги страхования	119512,7	19850,912	5,96	11
5	Услуги связи	190264,22	226920,69	6,8	30
6	Услуги культурного отдыха и досуга	238069,3	300336,21	9,3	21
7	Услуги экскурсии и путешествия	159429,94	143493,97	4,6	7
	Всего услуг:	**2390254**	**3337069**	**20,1**	**16,4**

Модель BCG для рассмотренных бизнес – областей гостиницы «А» выглядит следующим образом (см. рис. 5.3.2).

Самый беглый взгляд на полученную модель говорит о том, что ГК «А» придает незаслуженно большое значение такой бизнес – области, как «Гостиничные услуги». Эта область относится к категории «собак» и, хотя

темпы роста этого рыночного сегмента достаточно высоки (12%), у «А» существует очень мощный конкурент в лице компании «Б», и «Д» чья доля на этом рынке в 1,4 раза больше. Поэтому норма прибыли в этой области не будет высокой.

Если в отношении будущего такой бизнес – области, как «Страхование и обмен валют», можно еще подумать на предмет того, продолжать делать сюда инвестиции для сохранения своей доли на рынке или нет, то в отношении «некоторые виды услуг питания», «Услуги трансфера» все оказывается предельно ясно. От такого рода бизнеса надо освобождаться и как можно скорее. Инвестиции в поддержании этого бизнеса, которые делает фирма «А», не приводят ни к увеличению доли на рынке, ни к увеличению прибыли. К тому же, сам рынок этих видов услуг показывает явную тенденцию к замиранию.

Исходные данные для построения матрицы БКГ представлены в таблице 5.3.2.

Таблица 5.3.2. **Исходные данные для построения матрицы БКГ**

№ продукции / Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8
Темпы роста рынка	1,36	1,33	1,6	1,5	1,6	1,1	1,2	0,9
Относительная доля рынка	1,6	1,48	0,58	1,3	1,54	1,46	0,9	0,42
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	33,6	7,74	1,49	28,9	5,96	6,8	9	4,6

Матрица БКГ имеет вид, представленный на рисунке 5.3.2.:

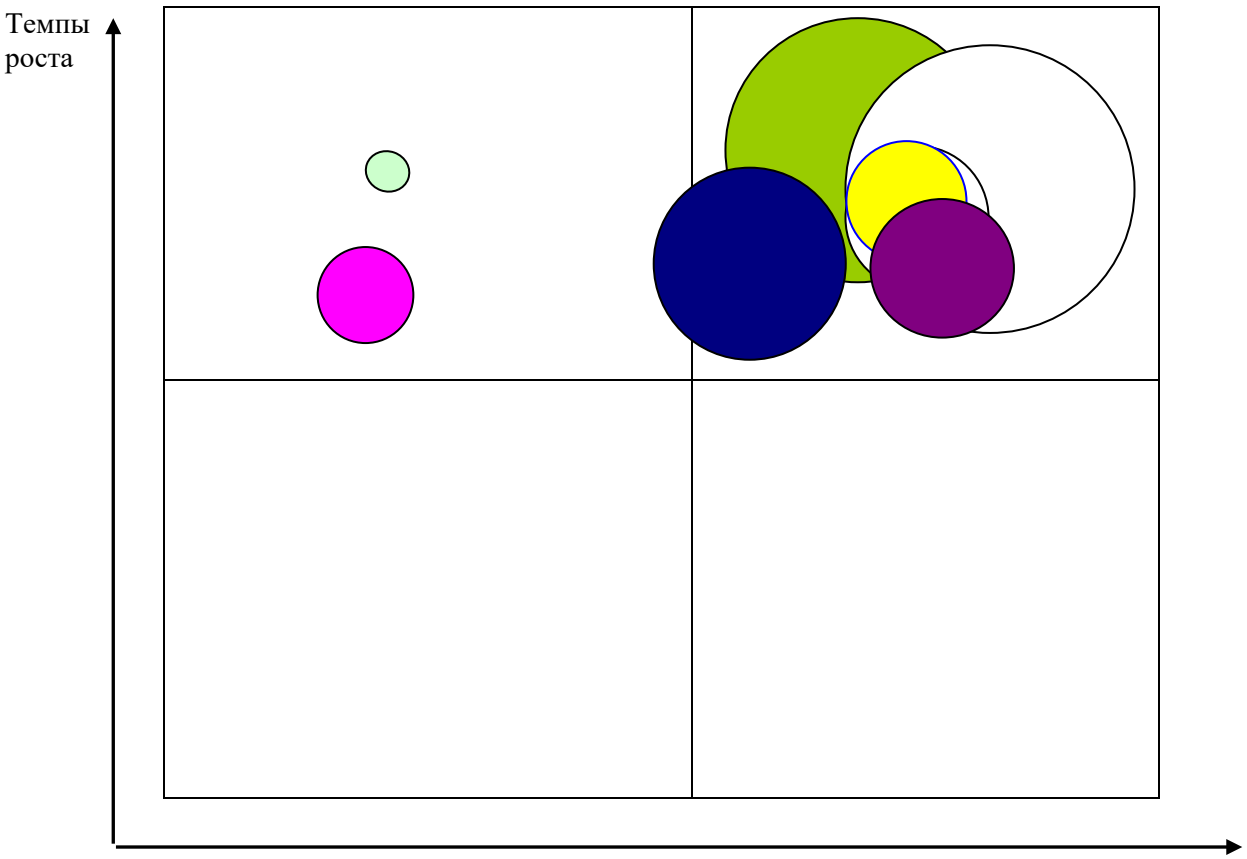


Рисунок. 5.3.2. **Модель BCG бизнеса ГК «Афросиаб-Палас» на рынке гостиничных услуг**

Основное направление стратегии предприятия – изменение структуры продуктового портфеля и перераспределение имеющихся денежных средств (см. таблицу *5.3.3.*):

Таблица 5.3.3. **Варианты продуктовой стратегии ГК «А»**

Сегмент	**№ вида продукции**	**Стратегия**
«Дикие кошки»	3,7	За счет инвестиций провести дополнительные исследования и решить: убрать из продуктового портфеля услугу или увеличить долю рынка
«Звезды»	1,2,4,5,6,	Увеличить объем реализации, оберегать и укреплять за счет дополнительных инвестиций Увеличить долю рынка за счет творческого подхода отдела маркетинга
«Собаки»	-	-
«Дойные коровы»	-	-

Очевидно, что отель «А» явно не замечает тех перспектив, которые связаны с развитием рынка «гостиничных услуг». Эти области бизнеса – явные

«звезды». Инвестиции в развитие доли на этом рынке в ближайшем будущем могут обернуться значительным доходом.

Вопросы для контроля и обсуждения

1. Расскажите ряд важных особенностей управления процессами предоставления услуг в гостиничном предприятии.
2. Что означает конкурентоспособность?
3. Что вы знаете о методах оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий?
4. Расскажите Корреляционный анализ факторов кокурентоспособости гостиниц.
5. Как называлась первая моделью корпоративного стратегического планирования?
6. Что из себя представляет модель BCG?

Использованная литература

1. Маркетинг. Учебник (для бакалавров). Под ред. И.В. Липсица. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2012. – 576 с.
2. Мур Дж. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего. – М.: Манн,Иванов и Фербер, 2012. – 208с.
3. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. - М.: ИКФ "Омега-Л", 2009. - 656 с.
4. Прахалад К., Кришнан М. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем. – М.: «Сколково», 2012
5. Райс Эл, Траут Дж. Маркетинговые войны. - СПб: Питер, 2003. - 256 с.
6. Рейнор М. Стратегический парадокс. – М.: Издательство Юрайт, 2009. – 399 с.
7. Райс Эл, Траут Дж. 22 непреложных закона маркетинга. М.: АСТ, 2005. - 160 с.

ГЛАВА 6.
Анализ стратегических конкурентов на рынке гостиничных услуг

6.1.Определение существующих и потенциальных конкурентов.
6.2. Анализ показателей деятельности конкурентов.
6.3.Анализ конкурентных стратегий на рынке гостиничных услуг.
6.4.Выявление преимуществ и недостатков в деятельности конкурентов.
6.5.Проблемы ведения конкурентной борьбы с применением современного арсенала маркетинговых инструментов.

6.1.Определение существующих и потенциальных конкурентов.

Для успешной маркетинговой деятельности предприятию необходимо уметь прогнозировать как возможные трудности в будущем, так и появляющиеся новые возможности. Поэтому маркетинг, исследуя внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие у г р о з ы и какие в о з м о ж н о с т и она таит в себе.

Главной особенностью гостиницы, которая определяет её силу и слабость составляет размер здания. Её расположение, большой выбор номеров, возможность предоставления всех видов туристических и гостиничных услуг делает её лидером отрасли. Ведущие гостиницы вырабатывает и осуществляет политику туризма в регионе. Все остальные туроператоры и гостиницы являются их последователями. Это создает постоянные угрозы для маркетинговой деятельности конкурентов.

Но для того чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использовать возможности, недостаточно одного только знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, *но* не обладать потенциалом для их использования. Например, хорошие перспективы оказания широкого комплекса туристских услуг могут стать нереальными при отсутствии необходимых финансовых средств. Именно поэтому с и л ь н ы е и с л а б ы е стороны внутренней среды предприятия в такой же мере, как и угрозы и возможности, изучаются в процессе ситуационного анализа (методика SWOT-анализа) (см. таб. 6.1.1.):

Детальный анализ с использованием данного метода позволяет выявить наиболее уязвимые места в маркетинговой деятельности, что в дальнейшем находит своё отражение в маркетинговом плане гостинице.

Таблица 6.1.1. **SWOT анализ гостиничного комплекса**

Сильные стороны ✓ Размер здания; ✓ Большое количество номеров; ✓ Ведущая гостиница Самарканда; ✓ Широкий спектр дополнительных услуг; ✓ Имя; ✓ Поддержка НК «Узбектуризм»;	**Слабые стороны** ✓ Необходимость больших групп туристов; ✓ Устаревшая материально-техническая база; ✓ Завышенные цены, не отвечающие общим требованиям; ✓ Нефункционирование некоторых отделов гостиницы; ✓ Недостаточная чистота в номерах; ✓ Нехватка обслуживающего персонала; ✓ Отсутствие WI-FI в гостинице; ✓ Низкие маркетинговые способности; ✓ Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами; ✓ Узость ассортимента продуктов; ✓ Недостаток средств для финансирования необходимых изменений; ✓ Недостаточный контроль качества обслуживания; ✓ Отстаивание в области использования современных технологий; ✓ Низкое качество оказываемых услуг;
Возможности ✓ Интеграция с ведущими туроператорами мира; ✓ Внедрение современных технологий; ✓ Ориентация на внутренний рынок; ✓ Разработка новых сегментов; ✓ Модернизация отеля; ✓ Улучшение сервиса; ✓ Увеличение ассортимента предлагаемых услуг; ✓ Возможности стимулирования спроса; ✓ Обучение персонала;	**Угрозы** ✓ Усиление конкуренции; ✓ Общая тенденция к снижению цен; ✓ Ограничения по развитию индустрии развлечений; ✓ Тенденция к потере основных поставщиков туристов;

Таким образом, ситуационный анализ главным образом направлен на выявление:

- возможностей и угроз, которые могут возникнуть во внешней маркетинговой среде;

- сильных и слабых сторон, которые определяются состоянием внутренней маркетинговой среды предприятия.

После того как конкретный список возможностей и угроз, сильных и слабых сторон составлен, необходимо установить взаимосвязь между ними. Это позволит выделить маркетинговые возможности гостиничного предприятия. Под ***маркетинговыми возможностями*** *следует понимать привлекаттельные направления маркетинговых усилий предприятия, на которых оно может добиться конкурентных преимуществ.*

Конкурентными преимуществами в сфере туризма могут быть:

- -известное имя;
- -высокое качество оказываемых услуг;
- -индивидуальный контакт с клиентами;
- -ориентация на потребители, его запросы и пожелания;
- -устойчивая клиентура;
- -действенная реклама;
- -благоприятные условия для продажи услуг;
- -квалификация персонала, грамотный менеджмент;
- -опыт работы и т.д.

Таким образом, ситуационный анализ дает возможность оценить внутренние ресурсы и возможности предприятия, определить тенденции изменения внешней среды и степень адаптации предприятия к этим изменениям. В результате ситуационного анализа можно получить ответы на два стратегических вопроса:

1. Каково настоящее положение предприятия?
2. В каком направлении предприятие развивается, на что нацелена его деятельность?

Ответив на эти вопросы, можно сформулировать еще один: на что должна быть нацелена деятельность предприятия?

Маркетинговые цели предприятия должны:

- быть конкретными и измеримыми;
- быть достижимыми;
- быть ориентированными во времени;
- быть избирательными;
- формулироваться при участии персонала.

Виды целей туристских предприятий:

- *экономические* — увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли, конкурентоспособное лидерство;

- *«эгоистические»* — престиж, имидж, высокая репутация;
- «*социальные»* — социальный туризм, социальные программы, спонсорство, благотворительная деятельность.

Экспертная оценка основных рыночных факторов, влияющих на деятельность ГК «А» представлена в следующей таблице 6.1.2.:

Таблица 6.1.2. **Экспертная оценка основных рыночных факторов, влияющих на деятельность гостиничного предприятия.**

	Большое положительное	**Положительное**	**Неотрицательное**	**Не положительное**	**Отрицательное**	**Большое отрицательное**
Рыночные условия	Очень благоприятные	Благоприятные	Скорее благоприятные	Скорее благоприятные	Неблагоприятные	Очень неблагоприятные
Потенциал рынка	Очень большой	Большой	Немаленький	Небольшой	Маленький	Очень маленький
Структура рынка	Очень благоприятная	Благоприятная	Скорее благоприятная	Скорее неблагоприятная	Неблагоприятная	Очень неблагоприятная
Возраст рынка	Очень благоприятный	Благоприятный	Скорее благоприятный	Скорее неблагоприятный	Неблагоприятный	Очень неблагоприятный
Эластичность спроса	Очень низкая	Низкая	Невысокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая
Ключевые факторы успеха	Очень положительный эффект	Положительный эффект	Скорее положительный эффект	Скорее отрицательный эффект	Отрицательный эффект	Очень отрицательный эффект
Отраслевые условия	Очень благоприятные	Благоприятные	Скорее благоприятные	Скорее неблагоприятные	Неблагоприятные	Очень неблагоприятные
Структура и динамика	Очень слабая	Слабая	Несильная	Неслабая	Сильная	Очень сильная
Угроза потенциальной конкуренции	Очень слабая	Слабая	Несильная	Неслабая	Сильная	Очень сильная
Зависимость от покупателей	Очень низкая	Низкая	Невысокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая
Зависимость от поставщиков	Очень низкая	Низкая	Невысокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая
Давление	Очень	Низкое	Невысокое	Не низкое	Высокое	Очень

производителей и товаров – заменителей	низкое					высокое
Макроусловия	Очень благоприятные	Благоприятные	Скорее благоприятные	Скорее неблагоприятные	Неблагоприятные	Очень неблагоприятные
Социальные условия	Очень благоприятные	Благоприятные	Скорее благоприятные	Скорее неблагоприятные	Неблагоприятные	Очень неблагоприятные
Политические условия	Очень благоприятные	Благоприятные	Скорее благоприятные	Скорее неблагоприятные	Неблагоприятные	Очень неблагоприятные
Экономические условия	Очень благоприятные	Благоприятные	Скорее благоприятные	Скорее неблагоприятные	Неблагоприятные	Очень неблагоприятные
Технологические условия	Очень благоприятные	Благоприятные	Скорее благоприятные	Скорее неблагоприятные	Неблагоприятные	Очень неблагоприятные
Микроусловия	Очень благоприятные	Благоприятные	Скорее благоприятные	Скорее неблагоприятные	Неблагоприятные	Очень неблагоприятные
Производственно – технологическая система	Очень хорошо соответствует	Хорошо соответствует	Неплохо соответствуют	Не совсем хорошо соответствует	Плохо соответствует	Очень плохо соответствует
Финансово – экономическая система	Очень хорошо соответствует	Хорошо соответствует	Неплохо соответствуют	Не совсем хорошо соответствует	Плохо соответствует	Очень плохо соответствует
Система управления	Очень хорошо соответствует	Хорошо соответствует	Неплохо соответствуют	Не совсем хорошо соответствует	Плохо соответствует	Очень плохо соответствует
Система подготовки производства и маркетинг	Очень хорошо соответствует	Хорошо соответствует	Неплохо соответствуют	Не совсем хорошо соответствует	Плохо соответствует	Очень плохо соответствует
Система корпоративной культуры	Очень хорошо соответствует	Хорошо соответствует	Неплохо соответствуют	Не совсем хорошо соответствует	Плохо соответствует	Очень плохо соответствует

Важнейшей составляющей информации для принятия решений в области ведения конкурентной борьбы является информация о поведении конкурентов, об их конкурентных позициях. Наибольший интерес, при этом, представляет возможности выделения наиболее характерных составляющих конкурентоспособности.

Исследование фирм-конкурентов, как правило, производится или в целом по отрасли, или по отдельным сегментам рынка. Рассмотрим подробнее каждый элемент цепочки исследования.

Выявление действующих и потенциальных конкурентов производится обычно на основе одного из двух подходов:

- первый связан с оценкой потребностей, удовлетворяемых на рынке основными конкурирующими фирмами;
- второй ориентируется на группировку конкурентов в соответствии с применяемыми ими типами рыночных стратегий.

Подход с точки зрения потребительского спроса имеет целью сгруппировать конкурирующие фирмы в соответствии с типом потребностей, которые удовлетворяет их продукция.

Для выявления наиболее важных конкурентов и их роли на рынке сбыта компании используют методы ассоциативного опроса потребителей, выявляя, с какими полезными качествами и условиями потребления покупатель ассоциирует тот или иной товар известного на рынке конкурента.

В основе выявления конкурентов на базе группировок по типу стратегии лежит их группировка в соответствии с ключевыми аспектами их ориентации в производственно-сбытовой деятельности.

К таким аспектам относятся:

- ✓ стратегия в области экспансии на рынке;
- ✓ стратегия в области ценовой политики;
- ✓ стратегия в области технологии и др.

Такие исследования позволяют выявлять наиболее опасных конкурентов, к которым чаще всего относятся:

- фирмы, склонные к рыночной экспансии, которые действуют на географически сложных рынках;
- фирмы, которые следуют стратегии диверсификации производства и работающие в данных и смежных отраслях;
- крупные фирмы-покупатели продукции данной компании;
- крупные поставщики материалов, сырья и оборудования для данной компании;
- мелкие фирмы, которые в результате поглощения крупной компанией становятся сильными конкурентами на рынке.

При наличии различий в реализуемых стратегиях уровень конкуренции относительно снижается.

Все перечисленные факторы ставят конкурирующие фирмы в определенные условия функционирования, оказывают существенное влияние на конкурентные стратегии фирм.

От условий конкуренции, сложившихся на рынке, будут зависеть предпринимаемые меры и, соответственно, ответная реакция конкурентов на

эти меры, осуществляемые фирмами для достижения собственного конкурентного преимущества. Таким образом, при разработке предприятиями собственных конкурентных стратегий важно учитывать возможную реакцию внешней среды на эти акции. Применительно к промышленным рынкам можно выделить два типа возможной реакции по инструментам ответной реакции и два типа – по ее характеру.

По инструментам реакции выделяют ценовые и неценовые методы.

По типу реакции условно можно выделить положительную эластичность реакции и отрицательную эластичность реакции в зависимости от того, ответная реакция конкурента противоположна акции фирмы или аналогична ей. Как показывают исследования, в основном преобладает положительная эластичность.

Так, при увеличении цены основным конкурентом 274 фирмы тоже повышают свои цены, и лишь 2 снижают; при снижении цены основным конкурентом 40 фирм снижали ее, а 8 повышали, действия остальных не носили столь выраженной зависимости. Аналогичная ситуация складывается и при снижении или увеличении основным конкурентом расходов на продвижение товара.

Конкуренция в области способов продвижения товаров на рынок наиболее вероятна при следующих характеристиках рынка:

- большая дифференциация в издержках конкурирующих фирм;
- сильная рыночная концентрация;
- рыночная дифференциация;
- быстрый рост рынка.

6.2. Анализ показателей деятельности конкурентов.

Анализ показателей деятельности конкурентов может быть осуществлен на основе «характеристики фирмы» или «конкурентного досье» для каждого конкурента, являющегося необходимым элементом банка данных маркетинговой службы. Конечно, не все факторы на рынке могут быть всесторонне проанализированы. Особые в связи с коммерческой тайной трудности представляет структура затрат и издержек конкурента. В этой области могут быть получены следующие приблизительные данные:

- численность персонала;
- структура прямых и накладных расходов;
- сравнительная стоимость сырья, материалов, комплектующих изделий;
- капиталовложения в основной капитал и запасы;
- объем продаж.

Степень подробности анализа зависит от наличия соответствующей информации и степени опасности рассматриваемого конкурента. При сравнительном анализе конкурентов целесообразно классифицировать гостиницы по типу (например, «4-х звёздные» отели, или размер фонда размещения) или по другим качественным показателям и т.д.

Перечень предоставляемых услуг основных гостиниц-конкурентов представлен в таблице 6.2.1.:

Таблица 6.2.1. **Перечень предоставляемых услуг основных конкурентов**

№	Наименование услуги	А	Б	В	Г	Д
1	Бизнес центр	+	+	-	+	+
2	Оздоровительный центр	+	-	+	-	-
3	Обменный пункт	+	+	+	+	+
4	Почта	+	-	-	-	+
5	Обслуживание в номере 24 часа	+	+	+	+	+
6	Вызов такси	+	+	+	-	+
7	Прачечная	+	+	+	+	+
8	Доступ в Интернет	+	+	+	-	+
9	Теннисный корт	-	-	+	-	-
10	Конференц-зал	+	+	+	+	+
11	Бар пентхаус	-	-	-	+	-
12	Международная линия	-	-	+	+	+
13	Услуги носильщика	-	+	-	+	+
14	Сувенирные магазины	+	-	+	-	+

Исходя из данной таблицы, можно проанализировать перечень предоставляемых услуг гостиниц. Если смотреть на услуги, предоставляемые в гостинице «А», то из общих 14 дополнительных услуг, данная гостиница предоставляет – 10. Похуже состояние и у гостиницы «Б» и гостиницы «В» всего – 8 дополнительных услуг, у гостиницы «Г» положение такое же, что и у гостиницы «А», а самое лучшее состояние у гостиницы «Д» – 11 дополнительных услуг.

Ценовая политика гостиниц являются ключевым инструментам конкурентной борьбы.

Стоимость проживания в гостиницах один из основных показателей (на 1 человека в сутки в зависимости от категорий представлена в таблице 6.2.1):

Таблица .6.2.1. **Стоимость проживания в ведущих конкурентов гостиниц на 1 человека в сутки в зависимости от категорий**

Категория номера	Кол-во мест Ед.	А	Б	В	Г	Д
Стандартный	Одноместный	75$	65$	60$	55$	60$
Стандартный	Двухместный	80$	95$	95$	65$	70$
Стандартный	Трехместный	-	-	-	130$	-
Стандартный	Четырехместный	-	-	-	-	-
Улучшенный	Одноместный	-	-	-	-	-
Улучшенный	Двухместный	-	-	-	-	-
Полулюкс	Двухкомнатный	173$	-	135$	-	100$
Люкс	Двухкомнатный	213$	125$	170$	-	120$
Суперлюкс	Трехкомнатный	266$	-	200$	-	-
Королевский люкс	Двухкомнатный	-	-	265$	-	-
Апартаменты	Трехкомнатный	333$	-	465$	165$	-

Проанализировав данные на цены в гостиницах, видно, что цены колеблются и изменяются в зависимости от категории номера, но практически самыми дорогими номерами являются номера гостиницы «А» от 75 $ до 333 $ на одного человека в сутки. В связи с этим, ощущается жесткая конкуренция в области ценовой политики со стороны гостиниц указанных в таблице, что в свою очередь ведет к потере потенциальных клиентов и потере постоянных клиентов.

6.3. Анализ конкурентных стратегий на рынке гостиничных услуг.

В связи с тем, что потребности человека очень разнообразны, не менее разнообразны и способы их удовлетворения. Это является и основной причиной разнообразия товаров и услуг, представленных на рынке, и фирм, эти товары и услуги на рынок поставляющих. Каждый производитель стремится произвести товар и услугу с наилучшими характеристиками, потому что именно такой товар или услуга будет наверняка куплен на рынке, а значит, производитель получит прибыль. Однако здесь действует принцип компенсации. Он состоит в том, что стремление добиться наилучших характеристик товара или услуги в одних отношениях заставляет в какой-то мере поступиться другими достоинствами. Причины этого носят отчасти объективный, а отчасти субъективный характер. Многие характеристики товара находятся в объективном противоречии (например, привлекательности и ресурсосберегающие). С другой стороны, многое зависит и от потребителя, от того, что он субъективно ищет в данном товаре (услуге). Успех фирмы на

рынке, таким образом, зависит не только от ее готовности улучшать свою продукцию, но и от обоснованности выбора тех свойств, которые подлежат совершенствованию, а также (что не менее важно) от определения того, чем за это можно пожертвовать.

Действие принципа компенсации, однако, этим не ограничивается. Он распространяется глубже: не только на товары, но и на сами компании, которые их производят. Применительно к фирмам он состоит в том что, развивая в себе одни черты, фирма утрачивает другие, за увеличение эффективности в одной области расплачивается ее снижением в другой. Иными словами, приспособление маркетинговой стратегии фирмы к обслуживанию определенных рыночных сегментов, как правило, происходит ценой утраты других сегментов рынка или сокращения возможности добиваться успеха на них.

Прямым следствием принципа компенсации является множественность путей достижения успеха в конкурентной борьбе, т.е. множественность маркетинговых конкурентных стратегий фирм. Маркетинговая конкурентная стратегия, как уже отмечалось, определяется исходя из:

- внешних факторов (анализа условий среды);
- внутренних факторов (имеющиеся ресурсы фирмы).

Несмотря на то, что поведение фирмы на рынке характеризуется некоторой только ей одной свойственной комбинацией стратегий, выбор маркетинговой стратегии диктуется определенными правилами.

В первую очередь, он зависит от того, в рамках стандартного или специализированного бизнеса лежит рыночная ниша фирмы (продуктовая дифференциация). При стандартном бизнесе компания занимается выпуском стандартных товаров (услуг), и тогда важной характеристикой, определяющей содержание её стратегии, становится масштаб дела: от глобального до локального (рыночная дифференциация).

Во втором случае фирма сосредотачивается на производстве редко встречающихся (или вообще отсутствующих на рынке) товаров и / или услуг (продуктовая дифференциация). При этом она может либо придерживаться маркетинговой стратегии адаптации к особым запросам рынка, либо придерживаться противоположной линии – вместо приспособления себя к требованиям рынка попытаться изменить сами эти требования (рыночная дифференциация).

Таким образом, существует, по меньшей мере, четыре основных типа маркетинговой стратегии конкурентной борьбы, каждый из которых ориентирован на разные условия маркетинговой среды и разные ресурсы,

находящиеся в распоряжении предприятия: виоленты, коммутанты, патиенты и эксплеренты (происхождение этой терминологии восходит к трудам русско-советского теоретика конкуренции Л.Г. Раменского, *таблица 6.3.1*). Придерживающиеся их фирмы каждая по-своему, но одинаково удачно приспособлены к требованиям рынка, и все они нужны для нормального функционирования экономики.

Таким образом, на рынке происходит сосуществование и взаимное дополнение компаний разных типов, и конкурентная борьба, соответственно, ведется разными методами на основе разных конкурентных стратегий. При этом полное вытеснение одного из типов фирм невозможно, так как невозможна полная унификация человеческих потребностей.

Конкурентная борьба строится на дифференциации ниш, состоящей в том, что фирмы в силу своей неодинаковой приспособленности к деятельности в разных рыночных условиях, стремятся работать только на тех сегментах рынка, где они сильнее конкурентов.

По терминологии Портера, фирмы, ориентирующиеся на одну нишу, называются стратегической группой. Дифференциация ниш ослабляет конкурентную борьбу между различными стратегическими группами и усиливает её внутри таких групп.

Общая характеристика компаний, придерживающихся различных маркетинговых стратегий, представлена в таблице 6.3.1.;

Таблица 6.3.1. **Общие характеристики компаний, придерживающихся различных типов маркетинговых стратегий**

	Коммутанты	**Патиенты**	**Виоленты**	**Эксплеренты**
Профиль производства	универсальный	специализированный	массовое	экспериментальное
Размер компании		Крупные	крупные	
		Средние		средние
	мелкие	Мелкие		мелкие
Устойчивость компании		Высокая	высокая	
	низкая			низкая
Расходы на НИОКР			высокие	высокие
		Средние		
	низкие			
Факторы силы в конкурентной борьбе	гибкость, многочисленность	приспособляемость к особому рынку (узкая специализация)	высокая производительность	опережение в нововведениях

Естественный рост фирмы в ходе цикла жизни часто сопряжен с последовательной сменой стратегий. Дело в том, что простое увеличение в размерах без смены стратегии маркетинга обречено на неудачу, чтобы продолжать развитие фирма должна менять конкурентные стратегии.

Необходимость анализа особенностей и характера маркетинговой стратегии конкурентов связана с тем, что это дает возможность оценить их вероятные действия при продвижении на рынок своих товаров и / или услуг.

Прогноз поведения конкурентов обычно опирается на учет следующих факторов:

- размера и темпов увеличения прибыльности предприятия-конкурента;
- мотивов и целей производственно-сбытовой политики;
- текущей и предшествующей стратегии сбыта;
- структуры затрат на производство;
- системы организации производства и сбыта;
- уровня управленческой культуры.

Основным показателем эффективной деятельности гостиниц был и остается показатель использования номерного фонда (таблица 6.3.2..)

Таблица 6.3.2. **Сравнительное анализ использования мощностей в различных гостиницах-конкурентов**

Наименование предприятия	**Общее число номеров**	**Нормативное использование мощностей, чел. - день**	**Действительное использование мощностей, чел. - день**	**Использование мощностей (%)**
«А»	556	182000	20108	11,04
«Б»	32	11680	3136	26,8
«В»	10	3650	1522	41,7
«Г»	138	50370	6528	12,9

Из данной таблицы видно, что коэффициент используемой мощности «А» составляет 11,04% , а коэффициент используемого номерного фонда гостинице «Б» составляет 12,9%. Небольшие гостиницы «В» и «Г» используют свои мощности значительно выше чем крупные гостиницы. Из этого можно сделать вывод о том, что в крупных гостиничных комплексах коэффициент используемой мощности значительно ниже чем в мелких гостиницах, т.е многие номера простаиваются в течение года.

Основным показателям уровня качества гостиничного сервиса является экономическая эффективность гостиничного сервиса отеля (см. таблицу 6.3.3.)

Таблица 6.3.3. **Оценка экономической эффективности хозяйственной деятельности Гостиничного Комплекса**

№	Показатели	2014 год	2015 год	Отклонение (+,-)	Темп роста
1	Доход от реализованных продуктов (услуг), тыс. сум	2247065	3337069	1090004	148,5
2	Себестоимость продукции (услуг) тыс. сум	1116127	1362666	246539	122,1
3	Прибыль гостиничного хозяйства, тыс. сум	1130938	1974403	843465	174,58
4	Долговременные активы, тыс. сум	5251518	8015157	27636339	152,6
5	Текущие активы, тыс. сум	6559440	6910411	3507971	105,35
6	Полная мощность, койка/дни	182000	182000	-	100
7	Количество персонала	212	211	-1	99,5
9	Рентабельность долговременных активов, %	21,53	24,63	3,1	114,39
10	Рентабельность текущих активов, %	17,24	28,57	11,33	165,71
11	Коэффициент покрытия инвестиции	15,19	22,07	6,88	145,29
12	Доход от одного места тыс. сум	12,35	14,25	1,9	115,3
13	Коэффициент использования мощности, койка/дни	0,17	0,11	-0,06	64,7
14	Коэффициент эффективности использования мощности	65,61	80,25	14,64	122,31

15	Ср. производительность труда, доход на одного работника тыс. сум	10599,36	15815,49	5216,13	149,21
16	Ср. производительность труда, использования мощностей койка/дни	161,56	148,19	-13,37	91,72
17	Коэффициент рентабельности затраты текущего года	1,01	1,44	0,43	142,57
18	Себестоимость на 1 койка/дни, тыс. сум	32,59	42,15	9,56	129,33

Проанализировав данные, представленной таблице, можно выделить несколько основных показателей, характеризующие деятельность данного предприятия, в основным из которых является доход от реализованных продуктов (услуг), который заметно увеличился по сравнению с 2014 годом, общее отклонение которого увеличилось на 1090004 тыс. сумов. Говоря, о текущих активах предприятия, то наблюдается увеличение текущих активов по сравнению 2014 годом, общее увеличение которого составило за прошлый год 3507971, связано это, прежде всего с увеличением числа туристов пребывающие в гостиничном комплексе и реализацией дополнительных услуг как иностранным туристам, так и местному населению. В связи с этим, можно наблюдать изменение показателя рентабельности предприятия, темп роста которого составило 165,71%, против прошлого года увеличилось на 11,33. Рассматривая такой показатель, как коэффициент эффективности использования мощности гостиницы, то данный показатель используется не полностью и за прошлый год составил 80,25%, причина которого связана, прежде всего, с сезонностью гостиничных услуг.

Таблица 6.3.4. **Сравнительная оценка экономической эффективности хозяйственной деятельности гостиницы-конкурентов**

№	**Показателей**	***А***	***Б***	***В***	***Г***	***Д***
1	Количество туристов, чел.	490	4331	405	5184	3780
2	Доход от туристских деятельности, *тыс. сум*	50666.0	420322.0	3928.5	420940.0	416934.0
3	Переменные затраты, тыс. *сум*	41694.3	341640.3	31947.4	340526.0	343275.4
4	Постоянные затраты, тыс. *сум*	4772.0	40546.8	3791.6	41311.3	38131.4
5	Маржинальный доход. Тыс.	8971.6	78668.2	7356.4	80414.8	73658.6

	сум (2стр-3стр.)					
6	Прибыль тыс. *сум* (5стр-стр.)	4199.6	38135.4	3566.1	39111.5	35527.2
7	Коэффициент экономической стабильности (6ст.:5стр.)	10.71	48.48	456.71	48.64	48.23
8	Уровень затраты туристской деятельности(3стр.:1стр.)	19.48	78.88	7.37	65.69	90.81
9	Эффективность туристской деятельности тыс. *сум*. (2стр.:1стр.)	23.67	97.0	9.0	81.2	110.3
10	Маржинальный доход туристской деятельности, тыс. *сум* (9стр.-8стр.)	4.19	18.12	1.69	15.51	19.45
11	Абсолютная показатель точке полезности, чел.(4стр.:10стр)	260.5	2238	209.2	2664	1960
12	Точка полезности, тыс. *сум* (11стр.-9стр.)	26942.9	217086.0	20300.1	216316.8	216188.0
13	Коэффициент экономической устойчивости предприятия(1стр.:11стр.)	0.43	1.94	0.18	1.95	1.93

6.4. Выявление преимуществ и недостатков в деятельности конкурентов.

Выявление слабых и сильных сторон деятельности конкурентов представляет собой конечный итог исследования конкуренции на рынке.

Выявленные недостатки в деятельности конкурентов используются для разработки собственной маркетинговой стратегии, выявленные сильные стороны используются для их изучения и внедрения в собственной фирме имеющегося положительного опыта работы.

Для выявления слабых и сильных сторон предприятий-конкурентов можно воспользоваться методикой анализа закрепления, которая учитывает представление потребителей о продукции компании и её конкурентов. Обычно эта методика используется для проведения анализа на рынках потребительских товаров. На основе анализа закрепления целесообразно проводить внутренний

анализ, нацеленный на выявление несоответствия сложившихся представлений в компании о внешней действительности, с тем, чтобы заставить персонал внутри организации понять и принять необходимость изменений.

В результате оценки сильных и слабых сторон каждого конкурента (их стратегий и целей) конкуренты ранжируются по «ключевым факторам успеха» (КФУ), под которыми подразумеваются наиболее существенные характеристики рынка, фирмы, конкурентов. Для этого необходимо уточнить список «ключевых факторов» (например, по методике закрепления). Позиции конкурентов и фирмы ранжируются по каждому из факторов и сводятся в следующую таблицу (таблица 6.4.1.):

Таблица 6.4.1. **Ключевые факторы успеха**

Ключевые факторы успеха (примерные)	Продукция	X4	X3	X1	X2
	Технология	X3	X4	X2	X1
	Финансовые возможности	X3	X4	X1	X2
	Система сбыта	X4	X3	X2	X1
	Имидж	X4	X2	X1	X3

Сравнительный анализ характеристики конкурентов представлен в следующей таблице 6.4.2:

Таблица 6.4.2. **Сравнительный анализ характеристики показателей конкурентов**

Показатели	«А»	«Б»	«В»
Вкусовые качества	Стабильные	Нестабильные	Стабильные
Цены	Высокие	Средние	Средние
Дополнительные услуги	Только внутри гостиницы	Только внутри гостиницы	Только внутри гостиницы
Уровень обслуживания	Презентабельный	Непрезентабельный	Непрезентабельный
условия	Соответствует ГОСТ и ТУ	Не соответствует ГОСТ и ТУ	Соответствует ГОСТ и ТУ
Ассортимент товаров	Более 15 видов (включая нацинально-ремесленные изделий), а также продукция традиционного характера	Более 20 видов традиционных изделий	Более 30 видов традиционно-национальных изделий
Выполнение заказа клиента	В полной мере	В полной мере	Не в полной мере
Клиенты	Туроператоры	Туроператоры средней	Туроператоры

	различной величины (включая внутренные и внешные туроператоры), частные предприниматели, рынки	величины, частные предприниматели, рынки широкого туристского потребителья	средней величины, частные предпринимател и, рынки широкого туристского потребителья

6.5. Проблемы ведения конкурентной борьбы с применением современного арсенала маркетинговых инструментов

Конкуренцию можно условно разделить на добросовестную и недобросовестную.

Основными методами добросовестной конкуренции являются:

– повышение качества продукции,

– снижение цен («война цен»),

– реклама,

– развитие до- и послепродажного обслуживания,

– создание новых товаров и услуг с использованием достижений НТР и т.д.

Одной из традиционных форм конкурентной борьбы является манипулирование ценами, т.н. «война цен». Она осуществляется многими способами: понижением цен, локальными изменениями цен, сезонными распродажами, предоставлением большего объема услуг по действующим ценам, удлинением сроков потребительского кредита и др. В основном ценовая конкуренция используется для выталкивания с рынка более слабых соперников или проникновения на уже освоенный рынок.

6.5.1. Анализ ценовой политики гостиничного предприятия

Гостиницы в условиях жесткой конкуренции вынуждены проводит гибкую ценовую политику по отношению к проживающим. Для начало исходя из среднерыночных цен, а также сезонных колебаний туристских потоков устанавливается базовые цены. Для гостиницы «А» стоимость на 1-го посетителя в период «сезон пик» составляют следующие базовые тарифы (см. таблицу 6.5.1.):

Таблица 6.5.1. **Стоимость номеров в гостиничном комплексе «А» Апрель – Октябрь (сезон)**

Категория номера	Стоимость проживания (дол.) 1 чел.	Стоимость проживания (дол.) 2 чел.
Одноместный номер	$75	___
Двухместный номер	$80	$85
Полулюкс	$173	$186
Люкс	$213	$226
Супер Люкс	$266	$279
Апартамент	$333	$346

Таблица 6.5.2. **Стоимость номеров в гостиничном комплексе «А» Ноябрь – Март (не сезон)**

Категория номера	**Стоимость проживания (дол.) 1 чел.**	**Стоимость проживания (дол.) 2 чел.**
Одноместный номер	$53	___
Двухместный номер	$67	$80
Полулюкс	$133	$146
Люкс	$173	$186
Супер Люкс	$226	$239
Апартамент	$293	$306

Примечания:
1. В стоимость входит завтрак (€ 11 на 1 чел.).
2. Дополнительная кровать – € 37 за ночь.
3. Оплата производиться в сумах по курсу ЦБ РУ на день оплаты.

Также в зависимости от количества дней проживания клиентам в гостиницах могут предлагаться следующие скидки за каждый день проживания в гостинице (см. таблицу 6.5.3.):

Таблица 6.5.3. **Скидки за каждый день проживания в гостиничном комплексе «А»**

Количество дней проживания	Скидки за каждый день проживания в гостинице (%)
С 1 по 3 д.	25%
С 4 по 10 д.	30%
С 11 по 20 д.	35%
С 21 по 30 д.	40%
Более 30 дней	50%

Клиенты могут платить узбекскими сумами или кредитными карточками: American Express , Visa , Eurocard / Master Card , Diner's Club и JCB. В некоторых гостиницах взимаются следующие комиссии:



4.17%



3.10%



4.72%



3.63%

Для определения конкурентоспособности гостиничного предприятия по ценам большую роль играет анализ удельной себестоимости гостиничных услуг. Анализ удельной себестоимости гостиничных услуг гостиницы можно представить в виде таблицы (таблице 6.5.4).

Таблица 6.5.4. **Анализ удельной себестоимости гостиничных услуг**

№	Показатели	Ед. измерения.	Годы		
			2013	2014	2015
1.	Себестоимость всего	тыс сум	1116127	1255417	1362666
1	Общее кол-во туристов	Чел.	15484	10015	10388
2	Обслужено всего чел-дней	Чел-день	37600	20003	20108
3	Удельная себестоимость на 1 туриста	Тыс. сум	72.1	121.6	126,4
4	Удельная себестоимость на 1 турпродукт	тыс. сум	29.7	57.9	59,8

Из данной таблицы видно, что в течение рассматриваемого периода общее количество гостей было неравномерно. Следует отметить увеличение количества туристов в 2015 году, то есть увеличение на 373 человек. Вместе с тем себестоимость услуг возрастала. Общая себестоимость в 2015 году выросла на 107249 тыс. сум, по сравнению с прошлым годом. Это оказало своё влияние на удельные показатели. Так себестоимость на 1 туриста выросла с 121,6 тыс. сум до 126,4 тыс. сум, а себестоимость на 1 турпродукт выросла с 57,9 тыс. сум до 59,8 тыс. сум. Следовательно, для определения путей повышения эффективности маркетинговой деятельности необходимо осуществить необходимые меры по совершенствованию маркетингового плана гостиницы.

6.5.2. Обеспечение уровня качества услуг

Более эффективной и более современной формой конкурентной борьбы является борьба за качество предлагаемого на рынок товара и услуг. Поступление на рынок продукции более высокого качества или новой

потребительной стоимости затрудняет ответные меры со стороны конкурента, т. к. «формирование» качества проходит длительный цикл, начинающийся с накопления экономической и научно-технической информации.

В настоящее время получили очень большое развитие различного рода маркетинговые исследования, целью которых является изучение запросов потребителя, и его отношение к тем или иным товарам, т. к. знание производителем подобного рода информации позволяет ему более точно представлять будущих покупателей его продукции, более точно представлять и прогнозировать ситуацию на рынке в результате его действий, уменьшать риск неудачи и т.д.

Большую роль играет до- и после продажное обслуживание покупателя, т. к. необходимо постоянное присутствие производителей в сфере обслуживания потребителей. Предпродажное обслуживание включает в себя удовлетворение требований потребителей по условиям поставок: сокращение, регулярность, ритмичность продаже услуг. Послепродажное обслуживание – для гостиниц является создание радушного отношения после пребывания туриста в туристском центре поддержанием различного рода связью. Например, отправлять поздравительные буклеты и открытки, информационные письма об изменениях и дополнениях в тарифах, бронировании и т.п.

Качество продукции выступает важнейшим составляющим элементом ее конкурентоспособности.

С экономической точки зрения, наиболее важными представляются конкурентоспособность продукции, конкурентоспособность товара, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособности отрасли и конкурентоспособность страны.

Само слово «конкурентоспособность», означает способность данного предмета выдержать конкуренцию.

Применительно к продукции конкурентоспособность представляет собой потенциальную возможность продукции быть успешно реализованной на рынке. Таким образом, конкурентоспособность продукции может проявиться только при ее реализации в условиях конкурентного рынка, выступая при этом в виде конкурентоспособности товара.

Целью обеспечения конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности товара является получение прибыли в результате успешной реализации данной продукции на рынке.

Проводя сравнение товаров, предназначенных для удовлетворения одной и той же потребности, покупатель учитывает их потребительские свойства, выясняет степень соответствия собственным потребностям. При этом он

стремится добиться оптимального соотношения между уровнем потребительских свойств изделия и расходами по его приобретению и использованию, то есть получить максимум потребительского эффекта на единицу затрат.

По отношению к конкретной потребности указанное соотношение может быть достигнуто целым рядом различных товаров благодаря наличию у них аналогичных свойств. Соответственно все они будут обладать способностью, удовлетворять данную потребность и по отношению к ней могут рассматриваться как взаимозаменяемые.

В этом направлении просматривается взаимосвязь между конкурентоспособностью продукции, конкурентоспособностью товара и формами конкуренции: предметной и функциональной.

Предметная форма конкуренции предполагает конкурентную борьбу между товарами-аналогами, предназначенными для удовлетворения одной и той же потребности, но различающихся по цене, уровню качества. В основе этой формы лежит явление дифференциации продукции. В частности, фирмы-изготовители стремятся каждый из выпускаемых предметов потребления поставить на рынок в разных вариантах исполнения, основываясь на вкусах, запросах и финансовых возможностях потребителей.

Связь между предметной формой конкуренции и конкурентоспособностью продукции, конкурентоспособностью товара, имеет явный характер. Выходя на конкурентный рынок со своей продукцией, производитель предполагает наличие на рынке товаров-аналогов и, соответственно, учитывает это в процессе обеспечения конкурентоспособности своей продукции.

При функциональной форме конкуренции в конкурентную борьбу включаются товары различных отраслей, удовлетворяющие различные потребности. В данном случае речь идет о взаимозаменяемых товарах, которые могут быть функционально однородными, то есть предназначенными дня выполнения определенных работ или получения определенного потребительского эффекта, или функционально разнородными, предназначенными для выполнения различных работ или получения различных потребительских эффектов, но способные заменять друг друга в отдельных областях применения. Кроме того, при снижении платежеспособного спроса покупателей и высоких ценах конкуренция может возникнуть среди функционально разнородных товаров, не являющихся взаимозаменяемыми, что связано с желанием потребителя, максимизировать полезность при ограниченном доходе.

Исходя из того, что конкурентоспособность продукции, товара, определяется ее способностью выдерживать конкуренцию, составляющие элементы конкурентоспособности непосредственно вытекают из методов конкуренции: ценовых и неценовых.

Ценовая конкуренция предполагает продажу услуг по более низким ценам, чем конкуренты. Она имеет многоцелевое назначение: низкая цена может служить инструментом проникновения на новые рынки; низкая цена используется фирмой как барьер против выхода на рынок конкурентов; в ряде случаев фирмы проводят снижение цен как ответ на действия конкурентов. Ценовая конкуренция направлена на повышение конкурентоспособности товара или услуги на рынке, то есть цена выступает составляющим элементом конкурентоспособности товара или услуг. Причем, следует отметить, что покупателя интересуют полные затраты на приобретение и эксплуатацию данного изделия.

Неценовая конкуренция базируется на отличительных особенностях услуг по сравнению с конкурентами. Эти отличительные особенности могут быть связаны непосредственно с качеством самой продукции; с конкурентоспособностью предложения; с фирмой-производителем данного товара или услуг; с конкурентными преимуществами отрасли (конкурентоспособность отрасли); с конкурентными преимуществами региона, территории и даже со страной, в которой изготовлен.

Рассматривая качество продукции, как составляющий элемент ее конкурентоспособности, необходимо принимать во внимание те свойства продукции и уровень параметров их определяющий, которые представляют интерес для потребителя и обеспечивают удовлетворение его потребностей.

В условиях конкуренции качество продукции должно исследоваться, прежде всего, с точки зрения обеспечения конкурентоспособности продукции, и в этой связи производителя должны интересовать, прежде всего, те свойства продукции и уровень параметров, их определяющий, которые представляют интерес для покупателя и обеспечивают удовлетворение его потребностей.

В маркетинговых исследованиях находят применение термин "прицельное качество", который обозначает тот уровень качественных параметров, который в наибольшей степени соответствует потребностям и возможностям потребителей соответствующего сегмента рынка.

Потребитель формирует в своем сознании некоторое «ожидаемое качество», которое, по его мнению, должно быть достигнуто в процессе покупки и использования товара или услуг. Производителю и продавцу продукции необходимо понять взаимосвязи и взаимозависимости между реальным

качеством продукции и «ожидаемым качеством», которое сформировано. Соответственно эти взаимосвязи могут быть достаточно противоречивы, чтобы достичь в этом направлении соответствующего консенсуса производителя и потребителя продукции, необходимо, с одной стороны, исследовать и сформировать ожидаемые потребности, а, с другой стороны, обеспечить их удовлетворение.

Потребитель заинтересован не только в качестве самой продукции, но и в предоставлении ему высококачественных дополнительных услуг, связанных с этой продукцией. Глобализация может предполагать не только обеспечение "прицельного качества" товара, но и предоставление сопутствующих товаров и услуг, дающих потребителю ряд дополнительных удобств, а также предоставление сервисного обслуживания.

Что же касается конкурентоспособности товара, важными характеристиками для ее определения выступают также конкурентоспособность предложения товара на рынке, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность отрасли, конкурентоспособность региона и национальная конкурентоспособность.

Конкурентоспособность предложения товара или услуги на рынке характеризует организационно-коммерческие условия его реализации на рынке, к которым можно отнести способы продвижения продукции на рынке, условия контракта, каналы сбыта, сервисное обслуживание и т.д. Значительная часть организационно-коммерческих условий фиксируется договором или контрактом купли-продажи товара. В этих документах указываются также обязанности продавца и покупателя по доставке; сроки; условия платежей; гарантии; штрафные санкции и возмещение убытков; страхование; форс-мажорные обстоятельства; судебные разбирательства споров и т.д. Так, в контрактах обычно содержится подробное изложение условий платежей. В практике международных расчетов распространение получили различные формы: платежи наличными, расчет чеками, расчет банковскими переводами, аккредитивная, инкассовая, кредитная и другие формы расчетов. Каждая из этих форм взаимных расчетов в зависимости от степени выгодности для покупателя в той или иной степени оказывает влияние на конкурентоспособность.

6.5.3. Обеспечение маркетинговой информации

В связи с большим влиянием на общественность средств массовой информации, прессы реклама является важнейшим методом ведения конкурентной борьбы, т. к. с помощью рекламы можно определенным образом

формировать мнение потребителей о том или ином товаре, причем как в лучшую, так и в худшую стороны.

Но наряду с методами добросовестной конкуренцией существуют и другие, менее законные методы ведения конкурентной борьбы.

Основными методами недобросовестной конкуренции являются:

– экономический (промышленный) шпионаж,

– подделка продукции конкурентов,

– подкуп и шантаж,

– обман потребителей,

– махинации с деловой отчетностью,

– валютные махинации,

– сокрытие дефектов и т.д.

К этому можно также добавить и научно-технический шпионаж, т. к. любая научно-техническая разработка только тогда является источником прибыли, когда она находит применение в практике, т.е. когда научно-технические идеи воплощаются на производстве в виде конкретных товаров или новых технологий.

Именно промышленный шпионаж так сказать «создал» патент на изобретение. Поскольку сохранить секреты производства не удавалось, изобретатель, потративший годы труда, мог и не получить никакого вознаграждения за свое изобретение, т. к. результатом изобретения часто пользовались совершенно посторонние, не имеющие никакого отношения к изобретению люди. Предотвратить такую несправедливость должен был патент.

Патент – это документ, удостоверяющий изобретение и закрепляющий за обладателем патента исключительное право на пользование результатами своего изобретения. Если патент используется без разрешения владельца, он может через суд возместить убытки или прекратить незаконное пользование его изобретением. Кроме этого, он может выдать лицензию другим лицам на использование запатентованного изобретения.

Часто термины «промышленный» и «экономический» шпионаж используют как синонимы. Но между ними существует определенная разница, т. к. в принципе промышленный шпионаж является частью экономического. Экономический шпионаж охватывает и такие сферы, как показатели валовой национальный продукт – это:

1) рыночная стоимость всей произведенной в обществе конечной продукции и услуг за год;

2) сумма доходов предприятий, организаций и населения в материальном и нематериальном производстве и амортизационных отчислений), его распределение по отраслям экономики, процентные ставки, запасы природных ресурсов, возможные изменения в технической политике, проекты создания крупных государственных объектов – заводов, полигонов, магистралей и т.д.

Ответ на вопрос, почему экономический шпионаж интересуется вышеперечисленными показателями государства, заключается в том, что многие страны дают обобщенные данные, из которых трудно установить формирование доходов и расходов той или иной отрасли или всего государства. Особенно это относится к таким сферам, как финансирование различного рода научно-исследовательских работ в области ядерной физики и электронике, космической промышленности и др. То же относится и к содержанию различного рода спецслужб.

Основными объектами внимания промышленного шпионажа являются патенты, чертежи, секреты производства, технологии, структура издержек. Экономический шпионаж кроме промышленных секретов охватывает, и макроэкономические показатели и включает в себя разведку природных ресурсов, выявление промышленных запасов; в связи с развитием маркетинга большую ценность приобретает сбор информации о вкусах и доходах различных социальных групп общества.

С развитием промышленного шпионажа промышленные монополии тщательно охраняют содержание патентов, результаты научно-технических исследований, проекты и эскизы любой своей продукции. В организационную структуру гостиничных и туристских объединений входят т.н. технические центры, основной задачей которых является разработка новых продуктов (туруслуг), повышение качества уже существующей продукции, разработка новых технологий и т.д.

В целях повышения прибыли гостиничных и туристских объединений стремятся к установлению истинной ценности собственной продукции. Для этого производится детальнейший анализ продукции конкурентов с целью установления сравнительного качества своей продукции. Все промышленные монополии имеют засекреченные лаборатории, где по всем параметрам сравнивают уровни технически решений, качество, производительность и надежность своей продукции с аналогичной продукцией конкурентов. В этих лабораториях разбирают каждый узел и агрегат собственных машин и аналогичной продукции конкурентов, чтобы объективно сравнить их и выявить действительную ценность той или иной продукции. Учитываются все недостатки или преимущества своих и товаров конкурентов. Все лучшее у

конкурентов перенимают и приспосабливают для своих машин, механизмов и конструкций, если при этом можно обойти патентное законодательство или если это выгодно фирме.

Недостатки своей продукции тщательно изучаются. Затем ищут пути их устранения, если это оказывается выгодно. Но никогда информация о слабых сторонах своей продукции не выходит за пределы таких лабораторий и конечно никогда не доходит до обычных потребителей. Само существование таких лабораторий также не афишируется.

Существуют различные способы получения конфиденциальной информации о деятельности конкурентов, как законных, так и незаконных. Законными средствами считаются сбор и анализ информации из официально публикуемых источников, докладов, отчетов, изучений продукции конкурентов и т.д.

Основными законными путями сбора информации о конкурентах являются: публикации конкурентов и отчеты о деятельности фирм; сведения, данные публично бывшими служащими конкурентов; ежегодные финансовые отчеты; обзоры рынков и доклады инженеров-консультантов; выпускаемые конкурентами издания; анализ изделий конкурентов; отчеты зарубежных филиалов и др.

Так как каждая гостиничная компания знает о возможных действиях, исследованиях против нее со стороны конкурентов, то в официальных публикациях и отчетах каждая гостиница старается дать минимальную информацию о своей деятельности и финансовом положении, о научно-исследовательских работах. В основном, любая крупная компания составляет несколько вариантов отчета.

Отчет, отражающий истинное состояние дел, в считанных экземплярах представляется высшим руководителям гостиничного комплекса, которые определяют политику и стратегию корпорации.

Другой вариант отчета, из которого исключена наиболее важная и личная информация, структура производственных издержек, предоставляется руководителям корпорации среднего уровня, некоторым управляющим зарубежными филиалами, некоторым лицам из среды основных акционеров.

Возможен и третий – популярный вариант отчета, в котором отсутствует практически всякий смысл, но зато присутствуют отличные иллюстрации, отчет прекрасно издан и т.д. Такой отчет предназначен для акционеров и широкой общественности.

Но конкурирующие гостиничные предприятий, зная о возможных способах сокрытия информации, осуществляют сбор конфиденциальной информации следующими путями:

– различного рода вопросы, задаваемые специалистам конкурента,

– приглашение на работу специалистов конкурента,

– ложные предложения работы специалистам из фирм-конкурентов без намерения брать их на работу.

Также могут быть реализованы следующие способы:

– тайное наблюдение за интересующим специалистом, отделом, лабораторией,

– использование профессиональных шпионов для получения информации,

– подкуп сотрудников из основных отделов конкурента,

– внедрение «нужных» лиц в структуру фирмы-конкурента,

– подслушивание разговоров и т.д.,

– похищение чертежей, образцов, документов,

– шантаж и другие способы давления,

– получение информации от источников в государственных структурах,

– сбор информации через зарубежные филиалы и через общих поставщиков.

Еще одним из эффективных способов экономического шпионажа является внедрение «своего человека» в государственные органы, призванные регулировать деятельность промышленных монополий, что позволяет получать необходимую информацию о конкурентах, контролировать действия связанные с антимонопольной политикой и т.п.

Подводя итог вышесказанному можно сделать вывод, что основной идеей промышленного шпионажа для гостиничных предприятий, является сохранение своих секретов и получение информации о секретах конкурента.

Наряду с широко известными методами современный промышленный шпионаж пользуется новейшими достижениями науки и техники. Очень часто стали использоваться различного рода микроскопические приборы на основе различных электронных схем. Специальная технология позволяет перехватывать любую информацию, предаваемую устно, через телефон, телефакс, компьютер. Оконные стекла могут служить микрофонами: по их колебанию специальные устройства восстанавливают картину разговора. Использование электронной техники обеспечивает специальным службам монополий, как и спецслужбам государств, возможность получать необходимую информацию о состоянии дел конкурентов, их переговорах и т.д.

С развитием компьютерной техники и созданием различного рода компьютерных сетей как глобального (мирового масштаба), так и различных локальных сетей, например банковских, встает проблема защиты источников информации в этих сетях, т. к. любое несанкционированное вторжение скажем, в банковскую сеть может привести к потере важной информации, к потере ее секретности и как следствие – использованию, этой информации в каких-либо корыстных целях.

Вопросы для контроля и обсуждения

1. Ваше понятие методики SWOT-анализа.
2. На какие вопросы получают ответ в результате ситуационного анализа?
3. В заключается маркетинговые ц е л и п р е д п р и я т и я ?
4. Что представляет собой конечный итог исследования конкуренции на рынке?
5. Как вы понимаете основные методы добросовестной конкуренции?
6. Какие исследования позволяют выявлять наиболее опасных конкурентов?
7. Какие методы выделяют по инструментам реакции?

Использованная литература

1. Амблер, Т. Практический маркетинг: учебник/ Т. Амблер — СПб.: Издательство «Питер», 2010. — 400 с.
2. Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы: учебник/ М.П. Афанасьев — М.: Издательский центр «Книга», 2010. — 304 с.
3. Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии: учебник / Г.Л. Багиев — СПб.: Обл. правл. ВНТОЭ, 2010. — 240 с.
4. Березин И.С. Маркетинг и исследование рынков: учебник/ И.С. Березин. — М.:: Русская деловая литература, 2010. — 416 с.
5. Березин И.С. Проведение массовых опросов // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2011. — № 5. — С. 32.
6. Борисов, Н.А. Организация эффективной сбытовой деятельности предприятия/ Н.А. Борисов// Менеджмент в России и за рубежом, 2012. — №5. — С.23-30
7. Божук С.Г. Маркетинговые исследования. Основные концепции и методы. – СПб.: Вектор, 2011. – 288 с.

Тема 7. Анализ эффективности продуктовой политики гостиничного предприятия.

7.1. **Факторы, влияющие на состояние и развитие индустрии гостеприимства**
7.2. Анализ ключевых факторов, влияющих на конкурентоспособность гостиничной деятельности
7.3. Анализ сезонных колебаний туристких потоков
7.4. Анализ эффективности обслуживания клиентов

7.1. Факторы, влияющие на состояние и развитие индустрии гостеприимства

Несмотря на динамичное и устойчивое развитие индустрии туризма и гостеприимства, ее состояние и перспективы находятся под воздействием многих факторов как внешнего, так и внутреннего характера, действующих как единично, так и комплексно.

Само понятие «фактор* (от лат. *factor)* — причина, движущая сила процесса или явления, определяющего его характер или отдельные черты.
Если представить индустрию туризма и гостеприимства как сложный, многокомпонентный процесс обслуживании потребителей, то роль и значение факторов, определяющих общее направление развития или специфику отдельных черт индустрии гостеприимства, становятся существенными и очевидными.

Все многообразие факторов, влияющих на состояние и развитие индустрии туризма и гостеприимства, можно разбить на две группы:

1) внешние факторы.
2) личностно-мотивационные факторы;

Внешние факторы — это силы наиболее общего характера, влияющие на индустрию из внешнего окружения, кроме того, они практически не подлежат контролю или влиянию со стороны индустрии.

Например, рост благосостояния потребителей, увеличение времени оплаченных отпусков, мощное развитие средств транспорта и связи, появление новых компьютерных технологий — все это влияет на развитие индустрии гостеприимства, открывает перед ней новые возможности.

В свою очередь, внешние факторы включают в себя две подгруппы:

- общие;
- специфические.

Общие внешние факторы носят универсальный характер и оказывают влияние на перспективы развития всех отраслей и подотраслей индустрии туризма и гостеприимства. К ним относят:

- стабильность экономического развития;
- темпы социально-демографического развития; -темпы научно-технического развития и ново и ведений; ~ степень политической стабильности;
- состояние инвестиционного климата;
- окружающую среда и экологию:
- степень безопасности;
- развитие деловой активности;
- эффективность государственной системы управления;
- уровень развития торговли и сферы услуг.

Специфические внешние факторы носят более узкий, специфический характер, могут оказывать влияние косвенно, однако имеют существенное значение и требуют наиболее пристального внимания и системных исследований.

Практика показывает, что даже при благоприятном сочетании внешних факторов общего порядка слабый учет специфических факторов может привести к серьезным социально-экономическим трудностям и проблемам в индустрии туризма и гостеприимства. К специфическим факторам можно отнести:

- сезонность, время года;
- время отпусков и каникул;
- праздничные дни и дни недели:
- событийный, тематический календарь;
- погодные условия;
- состояние и степень доступности природных объектов, пляжей, памятников истории и культуры;
- уровень и особенности конкуренции между предприятиями индустрии.

Личностно-мотивационные факторы представляют собой достаточно сложную и порой трудно диагностируемую группу факторов субъективного характера, действующих преимущественно комплексно и оказывающих существенное влияние на выбор потребителей. Данная группа факторов включает в себя подгруппы:

- социально-демографические
- социально-экономические;
- мотивационные;

- поведенческие.

Подгруппа *социально-демографических факторов* включает в себя: численность потребителей, половозрастной состав с учетом численности потребителей в половозрастных группах, общее количество семей и их численный состав, этапы жизненного цикла семьи, удельный вес семей, находящихся на разных этапах жизненного цикла, уровень образования потребителей, национальность, принадлежность к религиозным конвенциям и др.

Социально-демографические факторы оказывают существенное влияние на спрос потребителей. Так, например, молодежь до 25 лет более активна и демократична в выборе продуктов и услуг индустрии гостеприимства, она предпочитает активный отдых в недорогих гостиницах и пансионатах с разнообразными развлечениями и спортивными мероприятиями. Потребители зрелого возраста предпочитают хорошо продуманный и комфортабельный отдых в отелях с достаточным уровнем комфорта и хорошей кухней.

Подгруппа *социально-экономических факторов* включает в себя: Общую емкость рынка услуг гостеприимства, суммарные денежные доходы потребителей, средние денежные доходы на одну семью, в том числе доход на каждого члена семьи, количество выходных каникулярных дней, продолжительность оплачиваемых отпусков, общую структуру доходов и расходов потребителей, в том числе расходы на отдых и путешествия. Данная подгруппа факторов иногда оказывает решающее влияние при выборе того или иного путешествия или вида отдыха, а в ряде случаев может исключить его вообще. Для решения этих проблем необходима поддержка государства через систему социальных программ, рассчитанных на обеспечение полноценным отдыхом и лечением малообеспеченных слоев населения (детей, пенсионеров, инвалидов)

Подгруппа ***мотивационных факторов*** имеет особое значение, так как фактически формирует поведение потребителей. К мотивационным факторам относят: тип личности, социальные роли и статус, менталитет потребителей, тип темперамента, представление о себе и особенности самореализации, стиль и образ жизни, ценностные ориентиры.

Данные факторы определяют мотивы потребителей при выборе гостиничных и туристских продуктов и, следовательно, способствуют расширению ассортимента и возможностей предложения, тем самым активируют динамичное развитие и обновление индустрии гостеприимства в целом.

Подгруппа *поведенческих факторов* объединяет факторы, оказывающие влияние на поведение потребителей при выборе и потреблении продуктов и услуг индустрии гостеприимства. Она включает в себя: степень информированности потребителей о продуктах и услугах, отношение к продуктам и реакцию на их потребление, степень приверженности, статус пользователя.

7.2. Анализ ключевых факторов, влияющих на конкурентоспособность гостиничной деятельности

7.2.1. Основы формирования ассортимента гостиничного продукта

Обслуживание посетителей начинается в общественной части гостиницы. Сложность организации обслуживания клиентов заключается в большой номенклатуре разнообразных работ, что вызывает трудности в согласовании времени их выполнения. Оказываемые услуги персонифицированы, но их отличительными чертами являются также массовость, повторяемость. Различны потоки гостей; прибывающие, выезжающие, проживающие. Кроме того, персонал гостиницы несет обязательства относительно бывших гостей и посетителей. Персонал гостиницы, занятый встречей, приемом гостей, распределением потоков посетителей, испытывает значительные нервные и психологические нагрузки. В обслуживании гостей участвует как персонал гостиницы, так и других предприятий (организаций, учреждений), что осложняет обеспечение эффективных технологий в этой группе помещений.

Гостиница оказывает широкий спектр дополнительных платных услуг. В их числе:

- ✓ получение необходимой информации;
- ✓ оформление паспортов и туристских документов;
- ✓ запись на экскурсии;
- ✓ обмен валюты;
- ✓ приобретение билетов в театры, музеи, концертные залы, стадионы;
- ✓ заказ проездных документов на средства передвижения, аренда автомобиля и пр.

В ряде гостиниц для приезжающих с деловыми целями организуется бизнес-центр. Центр обеспечивает необходимые условия клиенту для работы и профессионального общения. В бизнес-центре выполняются работы по переводу, перепечатке документов, компьютерному обслуживанию. Центр оснащается средствами телексной и факсимильной связи, видеомагнитофонной и проекционной аппаратурой.

Обслуживание гостей продолжается в номере. Номер для посетителя имеет многофункциональное назначение. Он обеспечивает ночевку, является местом отдыха, приема пищи, личной гигиены, работы, общения. В номере хранятся личные вещи гостя.

Для поддержания чистоты и порядка на жилом этаже производится уборка. Уборка номеров бывает трех видов: ежедневная, после выезда проживающего, генеральная.

Служба размещения ведет регистрацию эксплуатационного состояния номерного фонда.

К ежедневным характеристикам подготовки и заселения каждого номера относят:

- момент подготовки номера к заселению;
- моменты приезда и выезда проживающих;
- фамилия, имя, отчество проживающих, количество место-суток;
- часы простоя номера;
- цена проживания и сумма за проживание;
- цена и оплата дополнительных услуг;
- момент постановки на бронь, время нахождения номера в ремонте, санитарной обработке.

Ресторан (кафе) оказывает услуги с различным уровнем сервиса (самообслуживание, шведский стол, буфет и т.д.).

Восприятие потребителем гостиничного сервиса - это формирование в сознании гостя чувственного образа различий между ожидаемым и фактически полученным обслуживанием с последующим перерастанием этого образа (через восприятие и оценку существенных свойств полученного обслуживания) в эмоциональный настрой по отношению к гостинице, характеризуемый силой (уровнем) и направлением. Сильный положительный настрой - высокая степень удовлетворенности, высокое качество. Сильный отрицательный настрой - высокая степень неудовлетворенности, низкое качество. Количественная характеристика этого настроя является оценкой качества.

Совершенно ясно, что у владельцев, руководителей, обслуживающего персонала гостиницы свои ожидания, собственные представления и практический опыт относительно предлагаемого гостю обслуживания.

Когда гостиницы через рекламу, каталоги и в прямых контактах на этапах принятия потребителем решений общего и конкретного выбора обслуживания заверяют, что предоставляемое обслуживание соответствует пожеланиям гостей, это должно означать следующее.

Во-первых, владельцы и руководство гостиницы доподлинно знают об ожиданиях каждого конкретного гостя, и они довели это знание до персонала гостиницы в виде определенных для каждого работника обязательных правил обслуживания.

Во-вторых, весь персонал гостиницы хочет и может работать по установленным для них правилам: бармен - по своим, горничная - по своим, портье - по своим и так далее.

К сожалению, часто случается так, что персонал не соблюдает в работе требований, установленных руководителями, точно так же, как установленные требования не в полной мере отражают требования гостей к качеству услуги.

При восприятии и оценке качества получаемого обслуживания гость исходит из своих ожиданий. Обслуживающий персонал, предоставляя обслуживание, исходит из требований руководства и своих ожиданий, которые им (персоналом) рассматриваются как наиболее вероятная версия ожиданий гостя. Владельцы и руководство гостиницы имеют свою версию ожиданий гостя и руководствуясь внешними нормативными документами, задающими обязательные и установленные требования, регламентируют в инструкциях, стандартах, технической документации требования к работе персонала.

Нет никаких сомнений, что восприятие обслуживания на фоне этого «столкновения ожиданий» сопровождается наивысшими положительными эмоциями гостя, и он дает качеству максимальную оценку, если:

совпадают ожидания всех сторон, причастных к процессу обслуживания - клиента, персонала, руководителей и владельцев предприятия;

в полном соответствии с совпавшими ожиданиями персонал обеспечивает обслуживание.

Оценка потребителем качества гостиничного обслуживания основывается на его восприятии и заключается в формировании в сознании потребителя положительного или отрицательного эмоционального настроя по отношению к гостиничному предприятию, настроя, характеризующего степень (общий уровень) соответствия полученного обслуживания ожиданиям потребителя. Количественная характеристика этого эмоционального настроя - его сила, выраженная положительным или отрицательным числом в соответствии с определенной шкалой - это и есть оценка гостя качества полученного им обслуживания. Данное понятие оценки качества обслуживания распространяется как на все полученное гостем обслуживание в течение его пребывания в гостинице - на весь процесс, так и на отдельный структурный элемент процесса обслуживания.

Восприятие и оценка качества обслуживания - единый процесс. Элементами процесса восприятия и оценки качества полученного обслуживания являются локальное восприятие и оценка гостем качества исполнения отдельных элементов процесса получаемого обслуживания. При этом первичен процесс восприятия качества обслуживания, протекающий также поэлементно, но суммирующий восприятие качества по всей совокупности выполненных элементов.

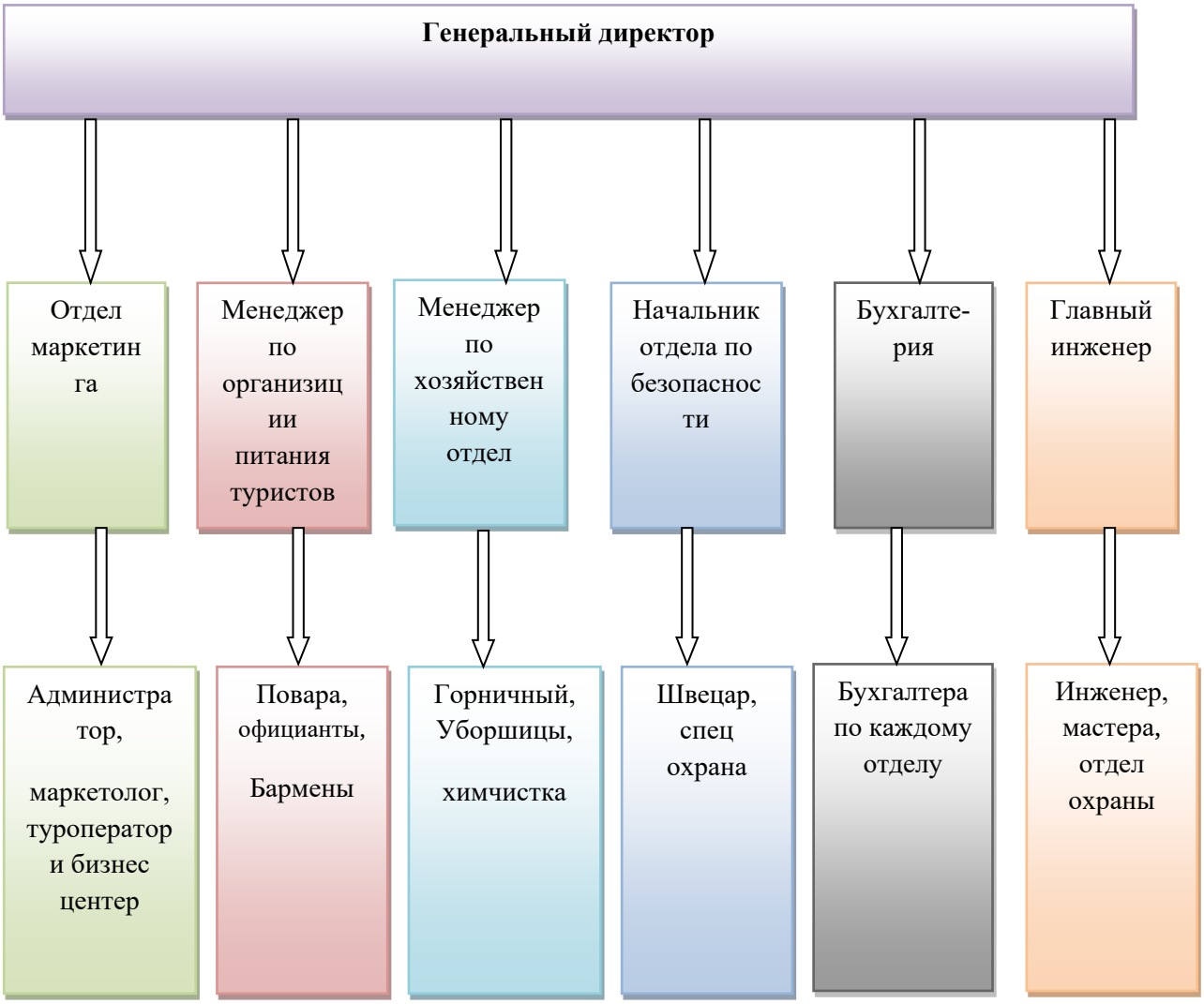
Выбор типологии элементов обслуживания определяет конструкцию соответствующей этой типологии модели восприятия и оценки гостем качества получаемого обслуживания. Наличие такой модели дает возможность прогнозировать оценку качества вновь создаваемых продуктов гостеприимства, попарно сопоставлять оценки качества обслуживания различными заинтересованными сторонами, например гостем и персоналом, гостем и руководством, руководством и персоналом. Тем самым осуществляется оценка близости функций качества заинтересованных сторон.

При этом цены на услуги в них вполне умеренны, а качество сервиса на высоте. Преимущества таких гостиниц перед крупными гостиницами: гибкость, способность быстро и качественно удовлетворять запросы клиентов, спектр их услуг весьма широк - от предоставляемых бытовых удобств до туристического обслуживания и проведения семинаров. Туристическим фирмам выгоднее работать с гостиницами частного сектора, чем с государственными гостиницами, даже высшего класса. Для улучшения гостиничного хозяйства экспертами рекомендовано строительство именно небольших гостиниц не более чем на 200 мест. Они смогут предоставить до 60% от общего количества мест необходимых для гостей города.

Для формирование продуктовой политики большое значение имеет качество сервиса и организованности потенциала гостиничных предприятий.

Гостиничное хозяйство имеет сложную организационную структуру управления, характеризуемую распределением целей и задач управления между подразделениями и отдельными работниками, которая представлена в следующей таблице 7. 2.1.:

Таблица 7.2.1. **Типовая структура оргпостроения гостиничных хозяйств**



Гостиничные комплексы осуществляет свою деятельность на основе Гражданского кодекса РУ, устава и распоряжений НК «Узбектуризм». Гостиничный комплекс может являться частным или унитарным предприятием. Предприятие осуществляет хозяйственную деятельность с целью извлечения прибыли на принципах хозрасчета, самофинансирования для расширения гостиничного сервиса, удовлетворения материальной и социальной потребностей трудового коллектива и НК «Узбектуризм».

Основной задачей Гостиничного комплекса является углубление и расширение международного и внутреннего туризма, оказание туристических услуг иностранным гражданам (интуристам), туристам стран СНГ, гражданам Республики Узбекистан, иностранным туристическим фирмам в обеспечении высококвалифицированного обслуживания на уровне мировых стандартов. А

также основным направлением деятельности по формированию продуктовой политики и повышению качества сервиса гостиницы являются:

- развитие инфраструктуры туризма;
- увеличение потока туристов из-за рубежа, стран СНГ;
- организация фольклорного дома для ознакомления иностранных туристов с бытом и традициями узбекского народа;
- организация и осуществление на базе предприятия школы для подготовки туристических кадров;
- организация и осуществление пассажирских и грузовых перевозок всеми видами транспорта;
- осуществление на договорной основе организационных финансовых, рекламных, коммерческих и посреднических услуг физическим и юридическим лицам как отечественным, так и зарубежным;
- сбор, предварительная проработка, согласование, координация коммерческих предложений отечественных и зарубежных предприятий и предпринимателей, а также налаживание прямых контактов между ними и отечественными предпринимателями, связанных с индустрией туризма;
- внешнеэкономическая деятельность;
- торгово-закупочная, оптовая, посредническая деятельность на внутреннем рынке и за рубежом;
- рекламно-информационная деятельность;
- проведение зрелищных мероприятий и организация концертных программ.

В каждом номере гостиничного комплекса имеется ванная комната с ванной, кондиционер, кабельное ТВ телефон с прямым международным доступом, фен, минибар, обслуживание в номерах, круглосуточный сервис, номера для не курящих, доступ в интернет, сейф. В настоящее время существует единое обозначения ассортиментов UNWTO для продуктов гостиничных услуг отеля:





Из указанных условных обозначений мы решили проанализировать виды основных и дополнительных услуг предоставляемых гостиницей, представленных в следующей таблице 7.2.2.:

Таблица 7.2.2. **Основные и дополнительные услуги, предоставляемые в гостинице**

Оборудование номеров	**Услуги гостиницы**	**Оснащенность гостиницы**
		Тренажерный зал
Ванная комната с ванной	Поднос багажа	Бар в гостинице
	Обслуживание номеров 24 часа	Автостоянка на улице
Кабельное телевидение	Парикмахер	Сауна
Спутниковое телевидение	Прачечная	Рестораны
Сушка для волос	Вечернее шоу	Бизнес - центр
Открывающееся окно	Доступ в Интернет	Зал для конференций
Минибар – заполненный	Заказ еды (не ресторан)	Гостиничный сейф
Холодильник - пустой		Дискотека
Кондиционер		Бизнес-центр
Холодильник заполненный		Бассейн

7.3. Анализ сезонных колебаний туристких потоков.

Следующим важным фактором является сезонность в деятельности гостиницы и при формировании гостиничного продукта. Под сезонностью, или сезонными колебаниями, понимают более или менее устойчивую закономерность внутригодовой динамики социально-экономических явлений. Их причинами являются особенности туристкого предложения, покупательского спроса, изменения затрат, в зависимости от изменения климатических условий, в разные временные промежутки рассматриваемого периода и т.д. Другими словами, сезонностью называют устойчивую закономерность динамики внутригодовых и постоянно повторяющихся колебаний спроса и предложения. Практическое значение изучения сезонных колебаний состоит в том, что получаемые при анализе рядов внутригодовой динамики количественные характеристики отображают специфику развития изучаемых явлений по месяцам (кварталам) годового цикла.

Анализ деятельности гостиниц по месяцам показывает, что для них характерна явная форма сезонности. Можно выделить четыре типа сезона:

- ✓ **Сезон пик (топ).** Так называют период времени, который в наибольшей степени благоприятен во время пребывания клиентов для решения деловых проблем или в целях туризма. Он характеризуется максимальной плотностью пребывания клиентов, поскольку обладает наиболее комфортными условиями пребывания, ознакомления с городом и отдыха;
- ✓ **Высокий сезон** - период повышенной активности гостей, в том числе туристов. В это время устанавливаются наиболее высокие цены на гостиничные номера. В этом периоде также благоприятные погодные условия весны и лета;
- ✓ **Низкий сезон** характеризуется снижением деловой активности и потока туристов. Это время не самое благоприятное для рекреации, и именно поэтому цена на туристский продукт существенно снижается;
- ✓ **"Мертвый" сезон** - так называют период времени, в течение которого на рассматриваемой дестинации можно наблюдать максимально неблагоприятные условия для рекреационной деятельности. К таким условиям мы может отнести, например, дискомфортную погоду (сезон дождей, низкие или высокие температуры, высокую влажность воздуха и др.).

Однако сезонность в деятельности гостиничных хозяйств определятся не только природно-климатическими факторами, но и рядом других, так называемых вторичными. В первую очередь, это экономические - то есть структура потребления товаров и услуг, формирование платежеспособности спроса посредством предложения и пр.

Сезонность в большой степени обуславливается такими социальными факторами, как, например, наличие свободного времени (массовые отпуска, школьные и студенческие каникулы). В-третьих, большое значение имеет дифференцированный спрос по половозрастному составу и другим признакам - так называемые демографические факторы. Немаловажны и технологические - связанные с комплексным предоставлением качественных услуг. К психологическим факторам относятся мода, вкусы, традиции.

Сезонность существенно влияет на эффективность деятельности гостиничных хозяйств. Так как, во-первых, "консервация" или снижение загрузки материально-технической базы ведет к прямым убыткам в основной деятельности гостиницы.

Для выявления и отображения сезонных колебаний можно использовать различные статистические приёмы. Однако, использование простейших статистических приемов недостаточно для принятия оперативного решения по снижению сезонности в деятельности гостиничных хозяйств. Поэтому нами

предлагается более точный способ расчета индекса сезонности, который рекомендуется определять по следующей формуле:

$$I_s = \frac{\sum_{i=1}^{12} Z_i * M_i}{\sum_{i=1}^{12} M_i} * 100\% \qquad (1)$$

где I_s - индекс сезонности, в процентах;

Z_i - фактическая занятость номерами в –М месяце;

M_i – максимальная занятость номерами в - М месяце.

В таблице 7.3.1. приводится индекс сезонности в целом за 2014-2015 годы и по месяцам в 14 гостиницах Туристского центра:

Таблица 7.3.1. **Индекс сезонности по месяцам и в целом в течение года в некоторых гостиницах**

№ Гостиницы	Индекс год. сезон.	Индекс сезонности по месяцам											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1	29,2	9,2	14,0	25,5	34,7	40,5	37,3	9,1	36,6	52,3	43,8	35,9	9,9
2	6,2	1,7	2,1	5,3	6,8	8,1	7,5	2,6	10,7	9,8	8,7	3,1	1,3
3	10,1	3,5	5,7	8,5	18,2	17,8	9,0	4,3	16,8	16,6	11,7	4,9	3,6
4	1,9	0,7	1,0	1,7	2,1	2,3	3,5	5.,4	1,2	1,4	2,3	0,8	0,5
5	28,7	8,1	7,4	37,3	33,8	43,9	28,5	9,4	41,5	51,0	35,4	8,7	8,9
6	6,4	3,8	2,4	7,1	6,3	10,9	5,8	2,7	10,7	9,0	6,9	2,3	2,1
7	12,9	1,8	4,1	12,7	14,1	16,0	12,3	11,8	16,3	15,2	7,5	2,3	1,3
8	17,4	4,5	6,4	11,1	19,1	18,8	9,5	6,4	22,7	26,3	20,8	11,9	6,2
9	15,4	4,2	5,3	11,2	13,3	14,2	9,6	4,5	23,5	22,8	17,4	8,3	3,2
10	27,6	16,3	26,3	20,5	24,0	26,3	26,6	28,2	30,7	27,6	30,7	33,0	31,9
11	14,4	1,9	2,0	2,8	6,2	7,7	22,1	21,9	15,0	9,5	5,4	4,0	2,4
12	26,6	0	3,8	13,1	17,1	26,1	17,1	24,9	24,1	27,1	10,3	10,7	10,3
13	8,3	0,1	4,0	6,3	9,6	7,9	4,7	6,6	10,9	11,9	4,3	0,6	0,3

14	5,0	1,7	2,8	3,2	4,4	5,5	4,2	2,6	8,0	6,2	4,9	4,8	1,7
По гостиницам	13,4	4,7	6,9	12,3	15,9	18,2	15,5	10,8	20,5	22,1	16,6	10,5	6,4

Из данных таблицы видно, что практически во всех гостинцах прослеживаются высокий уровень сезонности. Уровень сезонности в гостинице «№14» составляет всего 5 % Она практически простаивает в течение года, на 95 % не используются номера в гостинице. Сравнительно, лучше обстоит дело в гостинице «№1», здесь уровень годовой сезонности 29,2. Однако, и в самый сезон попадает на декабрь и январь, а также по причине жаркого климата и на июль. Относительно лучшей наполняемостью номеров отмечаются апрель и май, а также сентябрь и октябрь месяцы. В целом, уровень сезонности по обследованным гостинцам данного региона составил 13,4 %.

7.4. Анализ эффективности обслуживания клиентов

Основной задачей предприятия гостеприимство является-качественное представление гостиничных услуг. Это требует выполнение всех специфических требований, диктуемых потребностями рынка и безопасностью услуг. Необходимо учитывать особенности обслуживания, входящие в понятие гостеприимства.

Эффективность в общем понятии означает получение какого-то определенного эффекта, т.е. действенность результата.

Экономическая эффективность – это результат который выражается определенной выгодой, достигнутый при определенных денежных затратах, материальных, информационных ресурсов и рабочей силы.

Экономическая эффективность обслуживания означает получение выигрыша (экономического эффекта), от:

- Производственно-обслуживающего процесса туристической фирмы.
- Туристического обслуживания населения.
- Организация обслуживания

Экономическая эффективность обслуживания является составным элементом общей эффективности общественного труда и выражается определенными критериями и показателями. Под критерием следует понимать основное требование к оценке правильности решения поставленной задачи.

Необходимость критерия возникает потому, что следует четко определить, с каких позиций следует подходить к расчету эффективности производственно-обслуживающего процесса.

Общественное производство функционирует в интересах всего общества, поэтому эффективность следует оценивать исходя из степени достижения целей общества.

Критерий эффективности производства заключается в достижении в интересах общества наибольших результатов при наименьших затратах средств и рабочей силы.

Проблемы эффективности обслуживания целесообразно рассматривать с помощью системного подхода.

Системный подход предполагает установление разных критериев и показателей для разных уровней управления и определенную иерархию целей и соответственно им критериев эффективности.

- Минимум затрат денежных, материальных, информационных ресурсов и рабочей силы на единицу туристского продукта.
- Максимум производства и реализации туристского продукта, разработка туров, формирование качественного пакета услуг.
- Максимум реализации туристских путевок.

Каждое предприятие разрабатывает свою стратегию обслуживания — план действий, который определяет, как оно будет конкурировать на соответствующем рыночном пространстве.

Стратегия обслуживания затрагивает три главных компонента любого предпринимательства в сфере туризма:

1. Потребности клиентов - Какие нужды и затраты потребителей мы обслуживаем?
2. Способность компании удовлетворить эти потребности - Обладаем ли мы достаточными знаниями и опытом чтобы обслуживать лучше, чем кто-либо ?
3. Долгосрочная прибыль - Как мы должны обслуживать, чтобы иметь доход, позволяющий нам длительное время быть конкурентоспособными и получать достаточную прибыль на вложенный капитал?

Стратегия обслуживания - это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических целей в обслуживании, достижение которых служит формированию положительного имиджа туристической фирмы, постоянной клиентуры и устойчивой финансовой позиции на рынке.

Следует обратить внимание на основные составляющие обслуживания туристов, обеспечивающие приоритеты в работе туристического предприятия.

1. Информация. Обслуживание туристов начинается с продажи туров. Поэтому исчерпывающая и достоверная информация как для туристов, так и для партнеров - агентов - одна из основных задач обслуживания. Потребление туристского продукта (его цель, условия, содержание, цены и уровень

обслуживания) должно быть ясным как продающему его турагенту, так и приобретающему туристу. Для обеспечения всего этого необходимо иметь для клиентов и партнеров-турагентов такие вещи, как каталоги, наглядные схемы маршрутов, карты местностей отдыха и т. п.; тарифные справочники цен на различные туристские услуги; буклеты, знакомящие с достопримечательностями и объектами для отдыха; условия страхования туристов и транспортных средств и др.

2. В функции туристической фирмы входит необходимость обеспечения постоянной оперативной связи с поставщиками услуг. Поэтому настольными книгами в офисе туроператора всегда являются адресные, телефонные, телефаксные справочники, рекламно-информационные буклеты, справочники отелей, расписания рейсов транспортных средств и т. п

3. На маршрутных турах с целью контроля необходимо обеспечивать связь с туристами через сопровождающего или гида, а также регистрацию данных об отправляющихся в путешествие туристах.

Предоставление страховых гарантий туристам в пределах определенных правил. Выбор наиболее надежного и выгодного для туристов страховщика.

Соблюдение технологических особенностей тура, связанных с местом путешествия, спецификой обслуживания, а также с пожеланиями клиентов.

Существует общая рекомендация по технологии обслуживания туристов на туре, это:

• четкое соответствие предоставляемых услуг оплаченному набору;
• целевая адресная направленность туров по содержанию;
• четкое и своевременное предоставление услуг;
• оптимальность программы обслуживания;
• анимация обслуживания.

Качество и культура обслуживания, информированность, насыщенность программ, ненавязчивость сервиса и т. д.- это одно из направлений обслуживания.

7.4.1. Методы обеспечения конкурентоспособности гостиничного предприятия на основе качества турпродукта

Основные свойства турпродукта

В законе «О туризме» дается следующее определение: «Туристский продукт — это право на тур, предназначенное для реализации туристу, а тур — комплекс услуг по размещению, перевозке, питанию туристов, экскурсионные услуги, а также услуги гидов-переводчиков и другие услуги, предоставляемые в зависимости от целей путешествия».

Туристскому продукту характерны следующие основные свойства:

Свойство	Характеристика
Обоснованность	Предоставление всех услуг должно быть обусловлено целью путешествия и сопутствующими условиями, основанными на потребностях туриста
Надежность	Соответствие реального содержания продукта в рекламе, достоверность информации
Эффективность	Достижение наибольшего эффекта для туриста при наименьших расходах с его стороны
Целостность	Завершенность продукта, его способность полностью удовлетворять туристскую потребность
Ясность	Потребление продукта, его направленность должны быть понятны как туристу, так и обслуживающему персоналу
Гибкость	Способность продукта и системы обслуживания адаптироваться к другому типу потребителя и быть восприимчивым к замене обслуживающего персонала
Полезность	Способность служить достижению одной или нескольких целей, удовлетворять те ли иные потребности туристов

Процесс создания туристического продукта начинается с разработки общих целей, выработки предварительных прогнозов, основанных прежде всего на изучении спроса потребителей и предложения конкурентов. Разработка нового продукта происходит в несколько этапов. Туристическая компания должна сформулировать стратегию разработки туристского продукта, которая, в свою очередь, включает инновацию продукта, то есть установление вида требуемого продукта, модификацию уже существующих продуктов, а также распределение ресурсов для создания продукта.

При организации планируемого тура прежде всего необходимо определить способ реализации туристского продукта. Выбор способа реализации тура зависит от типа туроператора: от того, какому виду туризма он отдает предпочтение: внутреннему, въездному, выездному. Наиболее сложным по реализации является выездной тур.

Концепция жизненного цикла туристского продукта возникает из того факта, что объем продаж продукта соответствует типичной модели четырехфазового цикла. Начальная фаза - рождение (возникновение и формирование) продукта, когда продукт продается в малом объеме. Во время периода роста объем продаж увеличивается. В период зрелости объем продаж стабилизируется, прибыли начинают снижаться. В период стагнации объем и прибыль резко уменьшаются.

Длина жизненного цикла продукта (тура, маршрута, программы), длина каждой фазы и форма кривой различны для каждого продукта. Например, стагнация происходит по трем причинам:

1. Исчезают необходимость и возможность реализации. Так случилось с внутренним туризмом в Республике, когда он лишился протекционизма со стороны государства.

2. Появился лучший и более дешевый продукт для удовлетворения потребностей на рынке. Поездки в близлежащие страны Малой Азии (например, Турция), Юго-Восточной Азии (например, Таиланд, Малайзия и др.).

3. Конкурентный продукт благодаря лучшей рыночной стратегии вдруг, завоевывает решающее преимущество.

Цикл прибыльности продукта формируется различными путями в зависимости от цикла его продаж. Во время введения продукт может вообще не приносить прибыль, так как его начальная реклама не окупается.

В период роста, прежде чем вступает в силу конкуренция, прибыль достигает пика. Затем она начинает падать, хотя общая прибыль может расти в течение некоторого времени, пока повышается объем продаж. В туристской индустрии, например, усиленное увеличение объема является эффектом от снижения цены в фазе роста.

На последней стадии роста и ранней стадии зрелости увеличивается конкуренция, которая существенно урезает маржинальный доход, и все сводится к получению общей прибыли.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что качество является ключевым фактором продления фазы зрелости турпродукта. Турфирма должна тщательно следить за продукцией конкурентов и стараться всегда быть не ниже их уровня, при этом это не должно сильно отражаться на цене.

Для того чтобы обеспечить лидирующую позицию фирмы на туристском рынке, необходимо обеспечить продукт конкурентными преимуществами. Конкурентные преимущества — это материальные и нематериальные активы, а также сферы деятельности, которые стратегически важны для туристского предприятия и позволяют ему побеждать в конкурентной борьбе.

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

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

Остановимся на нематериальных активах. Прежде всего, это качество продукции и оказываемых услуг. Эти факторы обеспечивают фирме престиж и узнаваемость. Если фирма уже имеет положительный имидж на рынке, это позволяет ей сократить затраты на рекламу, что также отразится на себестоимости продукта. Получив услугу, соответствующую своим ожиданиям один раз, клиент обратиться в эту фирму снова. Таким образом, туристическая компания сможет обладать постоянной клиентурой, которая будет со временем увеличиваться, так как существует тенденция распространения положительных отзывов клиентов среди своих друзей, родственников и т.п. Так же можно стимулировать эту тенденцию путём предоставления скидок постоянным покупателям туруслуг, а так же клиентам, которые распространяют информацию о турфирме среди своих знакомых. Например, можно проводить акции под лозунгом «Приведи двух друзей в нашу фирму и получи скидку 10 %».

Многие пользователи туристских услуг готовы заплатить чуть больше за улучшенный сервис. Обладая повышенным качеством продукции и услуг, турфирма может позволить себе слегка повысить цены. Это касается, например, отдела продаж. Клиент будет готов незначительно переплатить за путёвку, если на ретцепшене его встретит приветливый персонал, ему будет предложена чашечка кофе и пр.

Ещё одной стратегией создания конкурентных преимуществ является дифференциация, т.е. придание продукту или услуге отличительных особенностей, которые понравились бы покупателю. Стратегия направлена на то, чтобы сделать продукт не таким, каким делают его конкуренты. В этом случае покупатели рассматривают идентичные товары конкурирующих производителей как схожие, но все же не полностью взаимозаменяемые. Поэтому отличительные характеристики товара должны обладать максимальной полезностью для покупателя. Важным моментом является концентрация внимания на интересах конкретных потребителей. Для этого в качестве исходной информации необходимо знать следующее:

*кто является покупателем, а кто принимает решение по поводу покупки;

*потребительские критерии, по которым делается выбор о покупке товара;

*факторы, которые формируют представление покупателя о продукте.

Дифференциация может выражаться в придании продукту уникальных свойств, причём данный продукт может быть массового потребления. Другим способом создания дифференциации является обеспечение интересов более узкого круга лиц.

Улучшение показателей деятельности компании за счет более высоких объемов продаж и дифференциации турпродукта , постоянного мониторинга текущего положения дел на рынке и оперативной корректировки планов – ключ к успеху в конкурентной борьбе на рынке.

Немаловажна в успехе туристской фирмы высокая профессиональная подготовка сотрудников туристических организации. То есть каждый сотрудник той или иной туристической фирмы обязан быть высоко квалифицированным специалистом в области туристического обслуживания; владеть всей необходимой информацией, которая может понадобиться клиенту; быть честным в отношении предоставления информации о туре, компании и возможных рисках; знать какие действия предпринимать в ЧС (необходимо для сотрудников туристических организации, сопровождающих / обслуживающих клиентов непосредственно в стране временного пребывания).

Другим важным фактором, позволяющим выстроить политику продвижения турпродукта в конкурентной среде, увеличить его качество по сравнению с конкурентами являются маркетинговые исследования.

Маркетинговые исследования туристического продукта — это процесс разработки, продвижения и реализации услуг, ориентированный на выявление специальных потребностей на рынке. Он призван помочь клиентам оценить услуги сервисной организации и сделать правильный выбор. Туристическим фирмам же маркетинговые исследования позволяют лучше узнать нужды потребителей и уровень качества товаров конкурентов.

В общем виде маркетинговые исследования — это сбор, обработка и анализ данных о рынке, конкурентах, потребителях, ценах, внутреннем потенциале предприятия в целях уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений.

Без рыночных исследований невозможно систематически сопоставлять всю информацию, необходимую для принятия важных решений, связанных с деятельностью на рынке, выбором рынка, определения объемов продаж, прогнозированием и планированием рыночной деятельности по оказанию туристических услуг потребителям туристского продукта. Объектами исследования являются тенденция и процесс развития рынка туристических услуг, включая анализ изменения экономических, научно-технических, законодательных и др. факторов, а так же структура и география рынка, его емкость, динамика продаж, барьеры рынка. Состояние конкуренции, сложившаяся конъюнктура, возможности и риски.

Методы анализа оценок потребителями различных туристских услуг, позволяет туристскому предприятию разработать различные варианты

маркетинговых действий. В одном случае надо будет качественно улучшить предлагаемый туристский продукт, в другом — попытаться изменить отношение клиентов к своим услугам, доказывая их преимущества по сравнению с предложениями конкурентов.

С учетом вышеперечисленного возможно добиться не только необходимого качества отдельно взятой услуги\продукции, но и повышения качества обслуживания в целом, а значит повышению конкурентоспособности организации.

Качество турпродукта

Качество продукции — это критическая оценка потребителем степени соответствия ее свойств, показателей качества, индивидуальным и общественным ожиданиям, обязательным нормам в соответствии с ее назначением.

Качество продукции связано с понятиями свойство продукции и полезность продукции. Свойство определяет объективные стороны объекта без оценивания важности этих свойств для потребителя (например, технический уровень продукции), а полезность — способность продукции приносить пользу и удовлетворять конкретного потребителя.

Таким образом, качество продукции — совокупность свойств продукции, обуславливающих ее способность удовлетворять определенные потребности в соответствии с назначением.

Качество туристского продукта формируют разнообразные факторы, поскольку туристский продукт — это совокупность сложных элементов, удовлетворяющих потребности туристов во время путешествий и представляющий собой результат усилий предприятий туристской индустрии.

Качество турпродукта можно рассматривать как совокупность свойств туристических услуг и процессов обслуживания по удовлетворению обусловленных или предполагаемых потребностей туристов. Качество турпродукта характеризуется качеством входящих в него услуг и культурой обслуживания. Качество услуги зависит от субъективных и объективных факторов. К объективным факторам относится уровень подготовленности туриста к поездке, информированность о стране. Субъективные связаны с личностными характеристиками туриста, условиями его повседневной жизни, форс-мажорными обстоятельствами.

Выделяют 3 типа качества туристических услуг:

1. техническое качество (состояние инфраструктуры);
2. социальное качество (уровень сервиса, профессионализм персонала);

3. качество окружающей среды (экология, уровень жизни местного населения, ЖКХ).

Обязательные требования к качеству туристических услуг:

• безопасность жизни и здоровья;

• гарантия предоставления услуг согласно путевке;

• сохранность имущества туристов;

• охрана окружающей среды.

Критерий качества выражается через систему показателей, отражающих различные виды деятельности по обслуживанию туристов. На качество обслуживания влияют такие факторы как: природно-климатические, культурно-исторические, психологические, специфические потребности туристов, культура труда и поведения сотрудников, имидж предприятия.

Проблема обеспечения качества продукции носит в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит многое в развитии любой отрасли. Однако показатели качества, а также проблемы, связанные с выпуском качественной продукции, специфичны для каждой отрасли, в том числе и для сферы туризма.

Само понятие качества определяется как мера полезности, совокупность свойств продукта, его способность удовлетворять определенные общественные и личные потребности. Качество, равно как и его понятие, прошло многовековой путь развития, собственно, как и сами потребности людей.

В настоящий момент понятие качества, как категории, нормировано и определяется стандартами. В соответствии с определением Международной организации по стандартизации (ISO) качество - это совокупность свойств и характеристик продукта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Существует также определение качества продукции, приведенное в ГОСТ 15467-79, согласно которому «качество продукции - совокупность свойств продукции, обусловливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением».

Следует, однако, отметить, что, несмотря на всеобъемлющую правовую базу, призванную облегчить создание системы качества турпродукта, на практике существует масса самых разнообразных проблем, связанных с данным вопросом.

Специфика сферы туризма заключается в том, что производимый продукт полностью или частично неосязаем, а эффект сервиса оценивается потребителем в условиях определенного эмоционального состояния,

зависящего от огромного количества факторов, в числе которых такие субъективные характеристики туриста, как:

- особенности воспитания;
- возраст;
- культурные традиции народа, представителем которого является гость;
- понятие о комфорте;
- привычки;
- самочувствие или психологическое состояние на момент получения услуги;
- физиологические особенности организма и др.

Все это делает восприятие качества турпродукта во многом субъективным, зависящим от индивидуальных характеристик каждого туриста.

Кроме того, в сфере туризма качество предлагаемого турпродукта в значительной мере зависит от эффективности работы персонала. Основным инструментом стимулирования работы персонала может быть взаимосвязанная система экономических и социальных методов, что позволит повысить эффективность использования кадрового потенциала, осуществлять профессиональное и социальное развитие персонала, избежать значительной текучести кадров в рамках предприятия в силу их экономической заинтересованности, изменить мотивационные характеристики персонала. Каждый из работников турфирмы выполняет определенные функции, руководствуясь должностными инструкциями. Внутрифирменная атмосфера должна способствовать мотивации персонала к работе, повышению качества обслуживания клиентуры, росту профессионального мастерства, а также поощрению к внесению предложений по различным направлениям деятельности туристского предприятия, например, по разработке и совершенствованию отдельных услуг.

Стандарты качества туристического обслуживания в первую очередь определяются системами государственной стандартизации и сертификации.

Государственное регулирование обеспечения качества турпродукта

Опыт различных стран показывает, что успех развития туризма напрямую зависит от того, как на государственном уровне воспринимается эта отрасль, насколько она пользуется государственной поддержкой. Любое цивилизованное государство для того, что бы получать от туриндустрии доходы в бюджет, должно вкладывать средства в исследование своих территорий для оценки туристического потенциала, подготовки программ развития турбизнеса, проектов необходимой инфраструктуры курортных

регионов и туристических центров, и в информационное обеспечение, и в рекламу.

Специфика туризма связана с интернациональным характером и широким спектром отношений, в которые приходится вступать лицам, так или иначе участвующим в организации отдыха и путешествий. Разнообразие этих отношений порождает определенную сложность правового регулирования.

В любом государстве взаимоотношения сторон "турист - турфирма", "турист - государство", "турфирма - государство", регулируются соответствующим законодательством. В зависимости от степени цивилизованности государства и при все большем приближении к понятию правового государства законодательство становится более детальным и полным. В оптимальном варианте должен быть охвачен каждый элемент взаимоотношений указанных сторон.

Для обеспечения должного качества турпродукта также не обойтись без государственного регулирования. Обязательные требования к качеству тур услуг: безопасность жизни и здоровья; гарантия предоставления услуг, согласно путевке; сохранность имущества туристов; охрана окружающей среды.

Стандарты качества тур обслуживания определяются системой стандартизации и сертификации. Стандартизация является важнейшим инструментом государственного регулирования туристской деятельности и защиты прав потребителей тур услуг. Стандартизация - деятельность, направленная на разработку и установление требований, норм, правил, характеристик как обязательных для выполнения, так и рекомендуемых, обеспечивающая право потребителя на приобретение услуг надлежащего качества за приемлемую цену, а также право на безопасность и комфортность труда.

Важным элементом системы государственного регулирования туризма, обеспечения безопасности услуг и наиболее признанным в мире способом независимого подтверждения (оценки) их соответствия установленным требованиям является сертификация. Использование ее создает предпосылки и условия для успешного решения ряда важнейших социально-экономических проблем и задач, соответствует интеграции отдельных государств в мировую экономику.

Основными законодательными актами в сфере туризма являются:

— Закон «О туризме в Республике»;

— Закон «О защите прав потребителей»;

— Закон «О стандартизации»;

— Закон «О сертификации продукции и услуг»;

— «Правила туристского обслуживания».

Стандартизация туристских услуг

В настоящий момент понятие качества, как категории, нормировано и определяется стандартами. Стандарт - нормативный документ, разработанный на основе соглашения большинства заинтересованных сторон и принятый признанным органом или утвержденный предприятием, в котором устанавливаются для всеобщего и многократного использования правила, общие принципы, характеристики, требования и методы, касающиеся определенных объектов стандартизации, и который направлен на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области.

Стандарты качества туристического обслуживания в первую очередь определяются системами государственной стандартизации и сертификации.

Стандартизация является инструментом государственного регулирования туристской деятельности и защиты прав потребителей услуг. Стандартизация - это деятельность, направленная на разработку и установление требований, норм, правил, характеристик как обязательных для выполнения, так и рекомендуемых, обеспечивающая право потребителя на приобретение услуг надлежащего качества за приемлемую цену, а также право на безопасность и комфортность труда. Формально уровень качества определяется как соответствие свойств продукции и услуг требованиям стандартов.

Правовое поле для разработки стандартов в области туризма обозначено в Законе «О стандартизации». Закон определяет стандартизацию как деятельность, направленную на обеспечение:

1. Безопасности продукции для окружающей среды, здоровья и имущества;

2. Качество продукции или услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии;

3. Единства измерений;

4. Экономии всех видов ресурсов;

Объект стандартизации - продукция, услуги или процессы, которые неоднократно воспроизводятся или используются. Требования к туристским услугам определены в ГОСТ 5069094 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Общие требования».

Основополагающими стандартами в области производства и потребления продукта являются:

§ ГОСТ 286810 «Стандартизация в сфере туристско-экскурсионного обслуживания. Основные положения».

§ ГОСТ 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения».

§ ГОСТ 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий общественного питания».

§ГОСТ 50935-96 «Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу».

Стандарты на продукцию и услуги предприятий туристской сферы устанавливают требования обеспечения безопасности жизни, здоровья туристов и экскурсантов, факторы риска в туризме, классификацию объектов размещения и питания. Среди таких стандартов:

1) ГОСТ 50644-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов».

2) ГОСТ 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц».

В сфере туристского бизнеса существуют также ведомственные нормативные документы, регламентирующие требования в области безопасности потребления туруслуг, что также является неотъемлемой характеристикой качества турпродукта. Это санитарно-гигиенические требования, устанавливаемые Санитарными правилами и нормами (СанПиН), утверждаемые Министерством здравоохранения, Строительные нормы и правила (СНиП), утверждаемые Государственным комитетом по строительству. Если стандартом предусмотрены обязательные требования к безопасности и качеству услуги, продавец (исполнитель) обязан оказать потребителю услугу, соответствующую этим требованиям.

Сертификация и лицензирование

Важным элементом системы государственного регулирования туризма, обеспечения безопасности услуг и наиболее признанным в мире способом независимого подтверждения (оценки) их соответствия установленным требованиям является сертификация. Ее использование создает предпосылки и условия для успешного решения ряда важнейших социально-экономических проблем и задач, соответствует интеграции отдельных государств в мировую экономику. Сертификация — это совокупность действий и процедур с целью подтверждения (посредством сертификата соответствия или знака соответствия) того, что продукт или услуга соответствует определенным стандартам или техническим условиям.

Обязательная сертификация турпродукта проводится на определенной государством законодательной и нормативной базе, прежде всего это законы «О сертификации продукции и услуг», «О защите прав потребителей», «Об основах туристской деятельности». Объектами обязательной сертификации

являются туристские услуги и услуги средств размещения, оказываемые организациями независимо от их организационно-правовой формы.

Добровольная сертификация проводится по инициативе юридических или физических лиц на договорных условиях между заявителем и органом по сертификации. Добровольная сертификация услуг не может заменить их обязательную сертификацию.

Для сертификации туристских услуг применяют схемы, рекомендованные для сертификации различных услуг и видов туристских организаций. Так, первая схема предусматривает проверку мастерства исполнителя услуг, рекомендуется для экскурсий, походов выходного дня, турбюро. Вторая схема предусматривает оценку процесса оказания услуги, рекомендуется для туристских путешествий по маршрутам и турагентствам. Третья схема предусматривает аттестацию туристских организаций, рекомендуется для гостиниц, мотелей, кемпингов. Последняя схема предусматривает сертификацию системы качества, рекомендуется для всех видов туристских организаций.

Раньше, согласно федеральному закону «Об основах туристской деятельности», помимо сертификата соответствия оказываемых туристских услуг требованиям безопасности для жизни, здоровья туристов, сохранности их имущества и охраны окружающей среды, туроператор и турагент должны были иметь лицензию на осуществление туристской деятельности. Отказ туроператора или турагента от обязательной сертификации туристского продукта, отрицательный результат сертификации туристского продукта, а также аннулирование действия сертификата соответствия влекли за собой приостановление или прекращение действия лицензии на осуществление туристской деятельности. Цель лицензирования состояла в обеспечении защиты прав и законных интересов государства и потребителей туристских услуг, повышении уровня туристского обслуживания, приведении его в соответствие с международными требованиями.

Вопросы для контроля и обсуждения

1. Объясните факторы влияющие на состояние и развитие индустрии туризма и гостеприимства.
2. Расскажите основную задачу предприятия гостеприимства.
3. Какие три главных компонента затрагивает стратегия обслуживания?
4. Расскажите основные свойства турпродукта.
5. Какой системой определяются стандарты качества тур обслуживания?

6. Расскажите основные законодательные акты в сфере туризма Узбекистана.

Использованная литература

1. Закон Республики Узбекистан о туризме от 20 августа 1999 г. №830-1 // Ведомости Олий Мажлиса Респ. Узбекистан. 1999. №8.
2. Национальный стандарт Республики Узбекистан от 18 марта 2000 г. ГОСТ 28681.2-95. Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования.
3. Правила сертификации туристических услуг в Республике Узбекистан: зарегистр. М-вом юстиции Респ. Узбекистан 18 марта 2000 г. №911.
4. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. - М.: Высшая школа, 1996.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 1992.
6. Крестов И.И. Маркетинг на предприятии. - М.: ФИНСТАТИНФОРМ, 1994.
7. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. - СПб.: Наука, 1996.
8. Мавричева Н.Е. Сейлзпромоушен как кратчайший путь к покупателю // Маркетинг и маркетинговые исследования - 1996. - 1. - С. 45-49.
9. Р. Ибрагимов. Маркетинг. Тошкент-2002.
10. Моррис Р. Маркетинг: ситуация и примеры. - М.: ЮНИТИ, 1996.

ГЛАВА 8.
Маркетинговая сбытовая стратегия туристского предприятия

8.1 Роль сбыта в маркетинговой деятельности.
8.2 Этапы разработки сбытовой стратегии туристского предприятия.
8.3 Выбор каналов сбыта (распределения) и методов управления.
8.4 Типы вертикальных маркетинговых систем
8.5 Выбор посредников

8.1 Роль сбыта в маркетинговой деятельности.

Формирование сбытовой стратегии.

Требования маркетинга не ограничиваются лишь созданием высококачественного туристского продукта и правильным установлением цены на него. Необходимо еще и соответствующим образом довести этот продукт до конечного потребителя — туристов, и обеспечить его доступность целевому рынку. Для обеспечения эффективной реализации туристских услуг туристское

предприятие должно проводить комплекс мероприятий, находящих свое выражение в формировании маркетинговой сбытовой стратегии.

Необходимо учитывать, что в современных условиях сбыт рассматривается всего лишь как один из многих элементов маркетинга. Один из ведущих теоретиков по проблемам управления П. Дракер отмечал: "Цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель — так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить ему и продавать себя сами".

Это вовсе не означает, что усилия по сбыту и его стимулированию теряют свое значение. Речь, скорее, идет о том, что они становятся частью более масштабного комплекса маркетинга, т.е. подбора маркетинговых средств, которые необходимо гармонично увязать друг с другом» чтобы добиться максимального воздействия на рынок. Более того, практика маркетинга убедительно свидетельствует, что сбыт должен рассматриваться не как разовое мероприятие, а как элемент глубоко продуманной долгосрочной стратегии фирмы.

Роль сбыта в маркетинговой деятельности обусловлена следующими обстоятельствами:

в сфере сбыта окончательно определяется результат всех маркетинговых усилий предприятия; приспосабливая сбытовую сеть к запросам потребителей, создавая им максимальные удобства до, во время и после приобретения, предприятие имеет значительно больше шансов для выигрыша в конкурентной борьбе;

именно во время сбыта наиболее эффективно происходит выявление вкусов и предпочтений потребителей.

Тот факт, что прибыль в конечном итоге реализуется в сфере сбыта, объясняет пристальное внимание, которое уделяется каждой туристской фирмой организации и совершенствованию своих сбытовых операций.

Разработка и реализация сбытовой стратегии предполагает решение следующих принципиальных вопросов: f выбор каналов сбыта; выбор посредников и определение приемлемой формы работы с ними.

Говоря о сбытовой стратегии туристского предприятия, мы должны помнить о том, что она является одной из составных частей комплекса маркетинга предприятия и, соответственно, она не может реализоваться в отрыве от других маркетинговых мероприятий, не может служить самоцелью. Вместе с тем, учитывая специфику работы туристской фирмы, — задача ее не просто произвести продукт, но продать его, донести до целевого потребителя в максимально удобной для него форме, в кратчайшее время и с максимальным

экономическим эффектом для самого предприятия, — сбытовая стратегия является одной из важнейших частей общей маркетинговой стратегии предприятия. Как и иные элементы маркетинговой стратегии сбытовая стратегия должна быть тесно увязана с общими целями и задачами туристского предприятия, согласовываться со стандартами, действующими внутри предприятия, и быть направленной на максимальное удовлетворение потребностей клиента по месту, форме и времени приобретения туристского продукта.

"Необходимо, чтобы группы маркетинга не только занимались стимулированием спроса, поощряя потребителей приобретать продукт; чрезвычайно важно, чтобы они сообщали потребителям информацию о том, где и как можно приобрести продукт и тем самым задолго до начала какойлибо кампании обеспечивали наличие приемлемой системы продаж (распределительная сеть) ", — так ставит вопрос профессор Джеффрис, говоря о сущности маркетинга в туризме.

Сбытовая стратегия туристского предприятия разрабатывается на основе принятой данным туристским предприятием общей стратегии маркетинга с учетом всех остальных ее компонентов (продукт, цена, коммуникации).

8.2 Этапы разработки сбытовой стратегии туристского предприятия

Этапы разработки сбытовой стратегии туристского предприятия состоит из:

- Определение внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию сбытовой сети;
- Постановка целей сбытовой стратегии;
- Выбор каналов сбыта (распределения) и методов управления ими;
- Анализ и контроль за функционированием сбытовой сети.

Постановка целей сбытовой стратегии. Получив ответы на первом этапе и определив таким образом исходные данные, туристское предприятие должно сформулировать основные цели и задачи сбытовой стратегии предприятия, выражающиеся в его сбытовой политике. Основной целью сбытовой политики любого предприятия, а туристского в особенности, является доведение продукта до потребителя в максимально удобной для него форме, в кратчайшие сроки и доступном месте.

Выбор каналов сбыта (распределения) и методов управления ими — основной этап в разработке сбытовой стратегии туристского предприятия. Каналы распределения туристского предприятия определяются исходя из целей

и задач сбытовой политики предприятия, объемов сбыта и скорости обращения. Одним из важнейших элементов этого этапа является управляемость канала, большая гибкость и способность адаптироваться к требованиям потребителя, а также возможность повышения эффективности его использования.

Анализ и контроль за функционированием сбытовой сети. Как и любой другой компонент общей стратегии маркетинга туристского предприятия, сбытовая стратегия предусматривает собой постоянный анализ и контроль осуществляемых мероприятий с целью накопления информации об эффективности действующей сбытовой сети, повышения этой эффективности, а также разработки корректирующих мероприятий в рамках сбытовой политики.

Основными элементами функционирования сбытовой сети, подлежащими анализу, являются: объемы реализации, издержки на поддержание выбранных каналов распределения, скорость обращения, скорость и качество обслуживания потребителей, соблюдение установленных стандартов и технологий обслуживания и др.

8.3 Выбор каналов сбыта (распределения) и методов управления.

Каналы сбыта туристского продукта. Как уже отмечалось выше, специфика деятельности любого туристского предприятия заключается не только в том, чтобы произвести туристский продукт, но и, а зачастую прежде всего, продать его, определив тем самым окончательный результат всех маркетинговых усилий самого предприятия. Говоря о продаже туристского продукта тем или иным предприятием, будто напрямую потребителю через агентские соглашения, или непосредственно в офисе фирмы или вне его, при непосредственном посещении предприятия или по телефону, — мы говорим о каналах сбыта (распределения) туристского предприятия.

Под каналом сбыта (распределениях по определению Ф. Котлера, понимают: "совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю9'. Говоря о специфике туристского бизнеса, где туристское предприятие, как правило, не осуществляет производства конкретных услуг (проживание, транспортировка и др. мы можем сказать, что любое туристское предприятие само по себе вовлечено в канал сбыта. Однако это не совсем верно, так как туристский продукт не состоит из одной услуги, а представляет собой, как мы уже говорили, комплекс услуг, предлагаемых как сторонними производителями, так и самой туристской фирмой. Поэтому под каналом сбыта

(распределения) в туризме мы понимаем совокупность способов организации продажи туристского продукта туристским предприятием потребителю.

Каналы сбыта (распределения) в туризме, как и в любой другой отрасли хозяйственной деятельности, можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней. Под уровнем канала сбыта понимают любого посредника на пути от туристского предприятия к конечному потребителю.

Туристское предприятие может организовать прямую продажу собственного туристского продукта потребителям, организовать продажи через туристские агентства, находящиеся в других регионах или использовать совокупность нескольких каналов сбыта.

Организация прямых продаж (наиболее часто встречающаяся форма сбыта в туризме) или канал прямого маркетинга подразумевает собой наличие двух участников: туристского предприятия (его филиалов, представительств, представителей) и потребителя.

Туристская фирма

Туристская фирма. *Одноуровневый канал* подразумевает включение в процесс продаж одного посредника, называемого в туризме туристским агентством. Туристское агентство — обособленное предприятие, не связанное с основным предприятием, специализирующееся на продаже туристского продукта, как правило, на определенной территории на основе договорных обязательств перед туристским предприятием.

Двухуровневый канал включает двух посредников в виде туристского агентства и турагента, один из которых, по аналогии с торговлей, выступает в роли оптового, а другой — как розничный продавец.

При детальном изучении разных структур сбыта туристского продукта, используемых различными туристскими предприятиями, можно найти каналы и с большим числом уровней, но они встречаются значительно реже,так как увеличение уровней канала сбыта снижает возможности его управления и контроля.

Говоря о каналах сбыта в туризме, нельзя не отметить тот факт, что большинство из них строится по принципу вертикальных маркетинговых систем. Использование этого принципа обусловлено прежде всего спецификой производства туристского продукта; ибо туристское предприятие - производитель не производит некий обезличенный товар, способный продаваться и потребляться в любом регионе, любым продавцом или в любое время, а посему, организовывая собственную сбытовую сеть или прибегая к услугам сторонних туристских агентств, туристское предприятие стремится

сохранить за собой контроль над каналом сбыта и обеспечить его управляемость.

8.4 Типы вертикальных маркетинговых систем.

Типы вертикальных маркетинговых систем. Корпоративные ВМС — вертикальная маркетинговая система, в рамках которой все последовательные этапы производства и сбыта находятся в единичном владении. Такая вертикальная маркетинговая система построена на принципе канала прямого маркетинга и подразумевает собой наличие широко разветвленной собственной сети продаж, включающей филиалы, представительства или представителей в различных регионах, способствующих более быстрому и эффективному доведению туристского продукта от производителя к конечному потребителю. Как правило, создание корпоративных ВМС под силу лишь очень крупным компаниям, так как ее содержание требует значительных усилий и затрат. Договорные ВМС подразумевают построение канала сбыта, основанного на договорных отношениях между независимыми друг от друга участниками. Этот тип ВМС является, пожалуй, самым распространенным на сегодняшний день в туристском бизнесе, в том числе и на нашем рынке. Организация канала сбыта на принципах договорной ВМС позволяют его участникам наиболее эффективно использовать свои преимущества и тем самым достичь больших коммерческих результатов при снижении общего уровня затрат на поддержание канала сбыта. В практике использования договорных ВМС можно выделить три основных типа: агентское соглашение, эксклюзивное агентское соглашение, франчайзинг.

Типы договорных ВМС отличаются друг от друга степенью зависимости агента от предприятия-производителя, и, вследствие этого, возможностями управления и контроля за каналом сбыта.

Агентское соглашение — наиболее распространенная форма договорной ВМС. Взаимоотношения в рамках агентского соглашения строятся на основе ряда взаимных обязательств между предприятием производителем туристского продукта (туроператором) агентом.

К характерным обязательствам "в рамках агентского соглашения относятся:

- обязательства по представлению туристского продукта;
- ценовая политика;
- характер и порядок комиссионного вознаграждения; конфиденциальность;

- системы взаиморасчетов;
- ответственность;
- порядок рассмотрения и удовлетворения претензий.

Эксклюзивное агентское соглашение — форма договорной ВМС, предоставляющая определенные привилегии агенту в реализации туристского продукта туроператора.

Как правило, к таким привилегиям относятся: закрепление определенной территории за конкретным агентом, предоставление эксклюзивных прав на туристский продукт, эксклюзивных цен и комиссионных. Эксклюзивные агентские соглашения в отличие от агентских соглашений заключаются, как правило, с агентами оптовиками, строящими или имеющими свою агентскую сеть. В Франчайзинг (лицензионное соглашение) — особая форма договорных ВМС. Более распространена в организации систем питания (McDonalds) или размещения (Holiday Inn). В туризме наиболее ярким примером является построение ВМС немецкой фирмой TUI. Под франчайзингом понимается соглашение, при котором агенту передаются не только определенные привилегии, но и имя предприятия производителя, его торговая марка. Несомненно, в этом случае туроператор предъявляет более жесткие требования к предприятию агенту, которое действует в данном случае не только от имени предприятия производителя, но и под его именем.

Третьей разновидностью вертикальных маркетинговых систем являются управляемые ВМС. Управляемыми ВМС называются такие системы, где один из участников канала занимает превалирующее положение. Координация ряда последовательных этапов движения продукта на его пути к потребителю осуществляется не на основе общей принадлежности одному владельцу, а благодаря размерам и мощи одного из ее участников. Примером таких ВМС могут служить деятельность таких компаний, как "Thomas Cook" или "American Express".

Несомненно, что построение сбытового канала по принципу вертикальной маркетинговой системы не является единственно возможной. Одним из феноменов, присущих каналам распределения, стала готовность двух или более фирм объединять усилия в совместном освоении маркетинговых возможностей. Такое совместное сотрудничество может осуществляться как на постоянной, так и временной основе, а иногда и привести к созданию совместной компании. Построение сбытового канала по такому принципу называется горизонтальной маркетинговой системой.

8.5 Выбор посредников.

Выбор посредников и определение приемлемой формы работы с ними как уже было сказано выше, туристская фирма имеет в своем арсенале достаточно широкое многообразие каналов сбыта и способов их организации и построения. После того, как туристская компания определила свой целевой рынок и позиционирование на нем, ей предстоит определить основные варианты каналов сбыта исходя из типа и числа имеющихся в них агентов (посредников).

Туристское предприятие может осуществлять свои продажи самостоятельно, открывая свои представительства в различных, регионах страны или за рубежом, принимая в свой штат агентов иди заключая агентские соглашения с другими юридическими лицами. Вне зависимости от того, будет ли сбытовой канал строиться по принципу корпоративной ВМС или договорной, можно выделить следующие критерии выбора посредников для канала сбыта;

- профессионализм и наличие опыта работы;
- территория, охватываемая посредником;
- охват целевого рынка;
- организационно правовой статус посредника;
- используемые технологии и методы продаж;
- простота и надежность системы взаиморасчетов;
- деловая репутация.

Профессионализм и наличие опыта работы — один из критериев подбора посредника для организации канала сбыта. Отсутствие профессионализма, владения соответствующими знаниями, навыками и методами продвижения продукта к конечному потребителю заведомо ставит под угрозу катастрофы деятельность сбытового канала; опыт работы в данной сфере деятельности является желательным элементом, так как успешный или отрицательный опыт работы посредника является для туроператора в определенной степени отражением его профессионализма.

Территория, охватываемая посредником, — критерий, характеризующий географическое положение посредника и его способность охватить своей деятельностью определенный регион. Несомненно, что один агент — физическое лицо — не в состоянии охватить одновременно территорию, сравнимую по охвату с оптовым агентством.

Охват целевого рынка — этот критерий несколько схож с предыдущим, однако в отличие от него ориентирован не на определенный регион, а на

целевых потребителей. Показывает, какую долю целевого рынка контролирует посредник.

Организационно-правовой статус посредника оказывает влияние на способ формирования канала. Агент — физическое лицо, за исключением частного предпринимателя, не в состоянии выступать в качестве субъекта хозяйствования, поэтому использование деятельности таких агентов возможно лишь в канале прямого маркетинга.

Используемые технологии и методы продаж — критерий, который позволяет туроператору выбрать посредника, деятельность которого будет отроиться наиболее рационально и эффективно.

Простота и надежность системы взаиморасчетов критерий, на основе которого решается проблема скорости и надежности финансовых взаиморасчетов, и, как следствие, — скорости обращения по каналу сбыта.

Целевая репутация — несмотря на определенную сложность в оценке, чрезвычайно важный критерий при подборе посредника. Последствия использования в канале сбыта посредника с плохой репутацией могут быть катастрофичны не только для данного канала сбыта, но и для всей сбытовой стратегии в целом.

Исходя из целей и задач сбытовой стратегии использование данных критериев позволяет определить нам качественные характеристики посредников для организации каналов сбыта. Но при построении того или иного канала возникает не только вопрос: какие посредники необходимы, но и в каком количестве?

Классическая теория. Классическая теория маркетинга выделяет три основных подхода к решению этой проблемы:

- интенсивное распределение;
- распределение на правах исключительности;
- селективное распределение.

Как правило, применение первых двух методов распределения в туризме чрезвычайно ограничено, в то время как метод селективного распределения, позволяющий добиваться необходимого охвата рынка при сохранении контроля за каналом сбыта и при достаточно низких издержках, является, по сути дела, наиболее распространенным. Суть ЭТОГО метода может быть выражена следующим образом. Число привлекаемых посредников больше одного, но меньше общего числа готовых заняться сбытом продукта.

Важным элементом этого этапа является определение приемлемой формы работы с выбранными посредниками. Приемлемая форма работы

подразумевает возможность управления каналом сбыта, мотивацию посредника и осуществление должного контроля за функционированием канала.

Агент является своего рода полномочным представителем туристской фирмы и действует от ее имени и по ее поручению. Работа таких агентов координируется и управляется непосредственно туристской фирмой. Денежное вознаграждение таким агентам может состоять как из фиксированной части и определенного комиссионного вознаграждения в пропорции от объемов продаж (штатные агенты), так и исключительно в виде комиссионного вознаграждения (внештатные агенты). Такой канал хорошо управляем и полностью контролируем туристским предприятием. К недостаткам можно отнести: высокие издержки на поддержание канала, ограниченность по охвату рынка (как правило, обеспечивает расширение охвата целевого рынка в географическом пункте местонахождения самого туристского предприятия). Использование этого канала характерно для мелкооптовых и торговорозничных туристских агентств.

Работа с агентом (агентством) подразумевает организацию сотрудничества туроператора с самостоятельным субъектом хозяйствования и осуществляется на основе двух видов агентских соглашений:

простого агентского соглашения;

эксклюзивного агентского соглашения.

В рамках простого агентского соглашения можно выделить три специфические формы сотрудничества туроператора и агента.

1. Агент продает продукт от имени и по поручению туроператора. При обслуживании клиентов агент заключает с ними договора от имени туроператора, выдает им туристские документы (путевки, ваучеры) туроператора и подтверждает ему продажу того или иного тура. Вся ответственность за оказание комплекса туристских услуг по туру лежит на туроператоре. Как правило, агент не ограничивается одним лишь туроператором.

2. Агент продает продукт по поручению туроператора, но от своего имени. При обслуживании клиентов в этом случае агент заключает с ними договора от своего имени, выдает собственные туристские документы. В случае возникновения претензий со стороны клиентов вся ответственность лежит на агенте, который имеет возможность обратить регрессный иск на туроператора.

3. Агент включает продукт туроператора составной частью собственного продукта. Несмотря на эти различия работа с таким каналом характеризуется достаточно высоким охватом целевого рынка, снижением затрат и издержек на поддержание функционирования канала. К недостаткам следует отнести

ограниченные возможности воздействия и контроля (определяются договорными обязательствами).

Эксклюзивное агентское соглашение осуществляется на основании агентского соглашения с предоставлением определенных привилегий. Агент получает от туроператора определенные привилегии на продажу туристского продукта. Как правило, привилегии предоставляются в виде: более низкой цены турпродукта; У закрепления определенной территории за агентом;

более высокого комиссионного вознаграждения;

предоставления определенной гарантированной квоты на туристский продукт.

Вместе с тем туроператор получает определенные рычаги воздействия на агента, такие как:

возможность фиксировать конечную цену продукта;

установление стандартов и технологических требований туроператора;

возможность контроля за сбытом турпродукта; ограничение турагента в сотрудничестве с другими туроператорами.

Данный канал характеризуется сегментированным охватом целевого рынка, снижением затрат и издержек на поддержание его функционирования, высокой степенью управляемости и возможностями контроля. Вместе с тем, в туризме пока не получил широкого распространения в силу высоких качественных критериев, предъявляемых к выбору агента.

Вопросы для контроля и обсуждения

1. На какой основе разрабатывается сбытовая стратегия туристского предприятия?
2. Из каких этапов состоит разработка сбытовой стратегии туристского предприятия?
3. Ваше понятие о каналах сбыта туристского продукта.
4. Объясните типы вертикальных маркетинговых систем.
5. Что вы понимаете о понятии агентского соглашения?
6. Расскажите основные подходы классической теории маркетинга.

Использованная литература

1. Маркетинг. Большой толковый словарь. Коллектив авторов – членов Гильдии маркетологов. / Ред. А.П.Панкрухин. М.: Омега-Л, 2009. 261 с.

2. Маркетинг. Учебник (для бакалавров). Под ред. И.В. Липсица. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2012. – 576 с.

3. Мур Дж. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего. – М.: Манн,Иванов и Фербер, 2012. – 208с.
4. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. - М.: ИКФ "Омега-Л", 2009. – 656 с.
5. Прахалад К., Кришнан М. Пространство бизнес-инноваций:
6. Создание ценности совместно с потребителем. – М.: «Сколково», 2012
7. Райс Эл, Траут Дж. Маркетинговые войны. - СПб: Питер, 2003. – 256 с.
8. Рейнор М. Стратегический парадокс. – М.: Издательство Юрайт,2009. – 399 с.
9. Райс Эл, Траут Дж. 22 непреложных закона маркетинга. М.: АСТ, 2005. - 160 с.

ГЛАВА 9.
Маркетинговая коммуникационная стратегия туристского предприятия

9.1 Сущность маркетинговых коммуникаций.
9.2 Целевые аудитории коммуникаций.
9.3 Основные адресаты маркетинговых коммуникаций.
9.4 Элементы комплекса коммуникаций
9.5 Разработка коммуникационной стратегии
9.6 Разработка бюджета и анализ результатов коммуникационной стратегии

9.1 Сущность маркетинговых коммуникаций

Сущность маркетинговых коммуникаций определяется следующими компонентами взаимодействии:

- Целевые аудитории коммуникаций
- Элементы комплекса коммуникаций
- Разработка коммуникационной стратегии - Определение адресата и целей коммуникаций
- Выбор структуры комплекса коммуникаций
- Разработка бюджета и анализ результатов коммуникационной стратегии

Маркетинг предполагает не только решение относительно пассивной задачи детального, всестороннего и тщательного изучения требований потребителей и адаптации к ним предлагаемых услуг, но и активной задачи по формированию спроса и стимулированию сбыта в целях увеличения объемов продаж, повышения эффективности и прибыльности деятельности на рынке. Именно этому призван служить комплекс маркетинговых коммуникаций.

Среда, в которой функционирует туристское предприятие, пронизана сложной системой коммуникаций. Фирма контактирует со своей клиентурой, банками, страховыми компаниями, производителями туристских услуг, различными контактными аудиториями. Причем эти связи носят разнонаправленный и пересекающийся характер. Задача туристского предприятия состоит в формировании и поддержании образа предлагаемых продуктов и фирмы как организации в целом в глазах общественности и своей существующей и потенциальной клиентуры.

Маркетинговые коммуникации могут быть определены как система, включающая четыре основных компонента:

коммуникатора (отправителя), посылающего информацию:

адресата, принимающего информацию;

саму информацию;

коммуникационную систему, несущую объект коммуникаций, о которых хочет поведать коммуникатор.

В конечном итоге в эту систему входит и достигнутый результат, то есть представление, которое сформировалось у адресата.

Следовательно, в наиболее общем виде комплекс маркетинговых коммуникации — это система мероприятий, направленных на установление и поддержание определенных взаимоотношений туристского предприятия с адресатами коммуникаций.

9.2 Целевые аудитории коммуникаций

Рассмотрим более подробно систему целевых аудиторий (адресатов) маркетинговых коммуникаций туристского предприятия. На кого же направлены маркетинговые коммуникации? Вполне очевидно, что на все организации, фирмы и конкретных людей, которые своей деятельностью влияют на достижение туристской фирмой своих целей на рынке.

Среди важнейших адресатов можно выделить:

1. Сотрудники самой фирмы. Достижение поставленных перед ней целей в огромной степени зависит от того, насколько руководство достигло взаимопонимания с персоналом, насколько сотрудники мотивированы, какой психологический климат царит в коллективе. Наиболее часто используемыми средствами коммуникаций в данном случае являются: материальные стимулы результатов работы, система продвижения по службе, система привилегий, конкурсы среди сотрудников, спонсорство.

Ожидаемая туристской фирмой ответная реакция выражается в улучшении отношения сотрудников к своей

работе и фирме в целом, творческое отношение к труду, достижение благоприятного морально психологического климата и т.д.

2. Действительные и потенциальные потребители (целевой рынок) — важнейший адресат комплекса маркетинговых коммуникаций. Система коммуникаций с целевым рынком отличается чрезвычайным разнообразием форм, средств и инструментов, которые в дальнейшем подробно рассматриваются в настоящем учебном пособии. Желаемая с точки зрения туристского предприятия ответная реакция может существенно отличаться, в зависимости от конкретной маркетинговой ситуации. В конечном же итоге, — это вполне естественно — приобретение туристского продукта, предлагаемого фирмой — источником (отправителем) коммуникаций.

3. Маркетинговые посредники. В их число входят торговые посредники (турбюро, экскурсионные бюро, туристские агентства), а также лица и фирмы, способствующие выполнению отдельных маркетинговых функций (например, агентства маркетинговых исследований, рекламные агентства и т.д. Особенностью данного адресата коммуникаций является то, что маркетинговый посредник (например, рекламное агентство) может быть промежуточным звеном в коммуникации фирмы с целевым рынком и контактными аудиториями.

9.3 Основные адресаты маркетинговых коммуникаций.

Основные адресаты маркетинговых коммуникаций туристского предприятия являются:

- Контактные аудитории
- Органы государственной власти и управления
- Производители туристских услуг
- Поток коммуникаций ? Обратная связь

Средствами коммуникаций а адрес маркетинговых посредников являются реклама, система скидок, совместная реклама, конкурсы, пропаганда и т.д. Ожидаемая реакция — деловое партнерство в атмосфере взаимопонимания и взаимопомощи в осуществлении маркетинговых мероприятий,

1. Контактные аудитории в силу определенных условий влияют на успех туристской фирмы. Основными средствами коммуникаций могут быть пропаганда, реклама, спонсорские мероприятия, участие в решении социальных проблем города, региона и т.д. В качестве ответной реакции контактных

аудиторий фирма ожидает содействия ее деятельности, формирование и поддержание положительного имиджа фирмы или, по крайней мере, отсутствие противодействия.

2. Производители туристских услуг — предприятия, предоставляющие услуги по размещению, питанию, транспортному обслуживанию и т.д. В качестве инструментов коммуникационного воздействия могут использоваться реклама, пропаганда. Ожидаемая ответная реакция — деловое сотрудничество на взаимовыгодных условиях.

3. Органы государственной власти и управления (как законодательные, так и исполнительные). Для установления и поддержания взаимоотношений с ними могут быть использованы: лоббирование, участие в общегосударственных программах (экономических, экологических, культурных), презентации, участие в выставках и т.д. Желаемая ответная реакция — установление режима наибольшего благоприятствования деятельности туристского предприятия.

9.4 Элементы комплекса коммуникаций

Маркетинговые коммуникации занимают особое место в деятельности туристского предприятия, так как представляют собой наиболее активную часть комплекса маркетинга.

Комплекс маркетинговых коммуникаций:

- Личная продажа
- Стимулирование сбыта
- Комплекс коммуникаций
- Пропаганда
- Реклама

Под личной продажей понимают непосредственный контакт представителя фирмы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью представления туристского продукта и совершения продажи.

Кратковременные побудительные меры приобретения туристского продукта составляют содержание стимулирования сбыта.

Под пропагандой чаще всего понимают работу по связям с общественностью (public relations), направленную на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между ней и туристским предприятием.

Реклама — это оплаченная форма неличностного представления туристского продукта и формирования спроса на него, а также создания имиджа туристского предприятия.

Каждому элементу комплекса коммуникаций присущи специфические приемы и методы. Однако все они преследуют одну цель — содействовать успешному решению стратегических и тактических задач реализации концепции маркетинга. Благодаря правильному сочетанию и использованию всех четырех составляющих элементов комплекса обеспечивается так называемое продвижение на рынок. Элементы комплекса коммуникаций часто также называют каналами коммуникаций.

Необходимо учитывать, что коммуникационные задачи маркетинга не могут быть выполнены эффективно, если туристское предприятие будет пренебрегать другими составляющими комплекса маркетинга, а именно, если отсутствуют правильный выбор продукта, цены, методы сбыта. Кроме того, элементы комплекса коммуникаций присутствуют в структуре таких специфических, синтетических средств и приемов, как участие фирмы в выставках и ярмарках, формирование фирменного стиля и др.

Элементы маркетинговых коммуникаций постоянно и тесно взаимосвязаны между собой и другими составляющими комплекса маркетинга, что в маркетинговой деятельности их трудно различить, выделить в чистом виде (тем более, что в этом нет острой практической необходимости).

Так, например, часто очень трудно отличить престижную рекламу от пропаганды. Личная продажа, с одной стороны, — это один из видов сбыта (прямой маркетинг), а с другой — высокоэффективный прием в установлении взаимоотношений с клиентами.

Таким образом, отсутствует четкая граница между элементами коммуникаций и другими составляющими комплекса маркетинга. Ведь и туристский продукт, его качество, цена, и компетентность, доброжелательность сотрудников, уровень обслуживания сами по себе также несут мощный информационный и эмоциональный сигнал, который фирма посылает своим потребителям и другим адресатам. Из этого следует, что все без исключения элементы комплекса маркетинга выполняют большую коммуникационную роль. Комплекс же маркетинговых коммуникаций объединяет специфические средства и приемы, непосредственной задачей которых является формирование взаимоотношений с целевыми аудиториями (адресатами). Туристские предприятия в отличие, например, от торговых, сталкиваются с одной серьезной проблемой при организации комплекса коммуникаций. Она состоит в том, что предлагаемые им услуги не имеют материально вещественной формы,

а, следовательно, не видны потребителям. В связи с этим особое значение приобретает четкое описание, как самих услуг, так и выгод, которые получит клиент от их потребления.

Планирование и осуществление на туристском предприятии комплекса коммуникаций предполагает:

1) разработку коммуникационной стратегии;

2) подготовку я проведение конкретных мероприятий по каждому из составляющий элементов комплекса коммуникаций.

9.5 Разработка коммуникационной стратегии.

Коммуникационная стратегия разрабатывается на основе принятой туристским предприятием общей стратегии маркетинга и с учетом соответствующих стратегий в области продукта, цен и сбыта.

Этапы разработки коммуникационной стратегии состоит из:

- Определение адресата
- Установление целей коммуникации
- Выбор структуры комплекса коммуникаций.
- Разработка бюджета.
- Анализ результатов.

Определение адресата и целей коммуникаций. Реальные и потенциальные клиенты, маркетинговые посредники, производители туристских услуг, контактные аудитории, органы государственной власти и управления.

Выбор целевых аудиторий определяет соответствующие цели коммуникаций.

Очевидно, что многочисленность и многообразие целей маркетинговых коммуникаций, их существенная специфика, которая определяется субъективностью восприятия адресатом коммуникационных сигналов, не позволяют претендовать на всеобъемлющий исчерпывающий характер. Тем не менее выделенные цели наглядно иллюстрируют комплексный характер маркетинговых коммуникаций.

Каждая цель соответствует конкретному состоянию целевой аудитории и устанавливается для ее перевода в желаемое состояние.

Создание осведомленности как цель коммуникаций ставится в отношении аудиторий, практически не знакомых, как с продуктами туристской фирмы, так

и с ней самой. В рамках этой цели достигается узнаваемость названия фирмы и продуктов, которые предполагается предложить данной аудитории.

В том случае, когда целевая аудитория уже знает название фирмы и некоторых ее продуктов, в качестве цели коммуникаций может быть выдвинуто предоставление необходимой информации, которая позволит целевой аудитории расширить свои знания о деятельности туристской фирмы. Так, в ходе коммуникаций может быть достигнута информированность целевой аудитории о местонахождении фирмы, ее филиалов, характере основных видов предлагаемых услуг.

В отношении целевой аудитории, обладающей подобными знаниями, может формироваться цель коммуникаций, направленная на создание положительного имиджа туристского предприятия и (или) отдельного продукта. Имидж — это совокупность сознательных или несознательных представлений, образов, существующих у клиентов и общественности о данной фирме и (или) продукте. При построении имиджа учитываются реальные достоинства фирмы, а также привнесенные коммуникациями характеристики.

Формирование имиджа фирмы

1. Достоинства фирмы

2. Недостатки фирмы реальные характеристики фирмы сформированный коммуникациями имидж фирмы имидж фирмы у потребителей

3. Имидж должен быть оригинальным, отличаться от других фирм и легко распознаваться.

4. Имидж должен быть простым и понятным, не перегруженным информацией, чтобы обеспечить легкость запоминания и свести к минимуму возможные искажения.

5. Имидж должен быть пластичным. Это означает, что он. оставаясь неизменным в восприятии целевых аудиторий, и легко узнаваемым, должен оперативно изменяться вследствие перемен экономической, социальной, психологической ситуации, моды, а также под воздействием восприятия его целевыми аудиториями.

Когда целевая аудитория достаточно хорошо знакома с туристским предприятием и рядом предоставляемых им услуг, особое внимание обычно уделяется изучению степени ее благорасположенности к ним. Отрицательные результаты подобного исследования формируют цель коммуникаций, состоящую в формировании благожелательного отношения к фирме и (иди) ее услугам. Кроме того, необходимо выяснить причины желательного отношения и принять необходимые меры по его устранению. При этом, возможно, следует

обратиться к предоставлению дополнительной информации о фирме и (или) о продукте. Особые трудности возникают, если недоверие к фирме имеет реальную почву. Например, туристское предприятие, ненадлежащим образом выполняющее свои обязанности и обязательства перед клиентами, может потерять не только имидж заботящегося о своих потребителях партнера, но и утерять какое либо доверие вообще.

По отношению к аудитории, у шторой уже сложилось (или создано) благожелательное отношение к фирме и предлагаемым ею продуктам, цель коммуникаций обычно направлена на подтверждение имиджа туристского предприятия и его услуг. Достижение этой цели создает благоприятную основу для формирования предпочтений у клиентов.

Маркетинговые коммуникации, направленные на создание предпочтения у целевой аудитории, в случае успеха приводят к осознанию потребителями реальных преимуществ туристского предприятия и существенного превосходства его продуктов над аналогичными, предлагаемыми конкурентами

Необходимо подчеркнуть, что наличие у потребителей предпочтения еще не означает достижение успеха. Для этого необходимо формирование убежденности целевой аудитории

в необходимости обратиться именно в данную фирму, именно за данным продуктом. Здесь важно убедить потенциальных потребителей в правильности их выбора.

Потребители, даже уже имеющие убежденность в необходимости обращения на фирму за определенной услугой, в силу ряда причин могут так и не решиться на какие либо действия в этом направлении. В этом случае принимается цепь коммуникаций, направленная на побуждение к приобретению продукта. Для этого фирма может предложить продукт данной аудитории со скидкой, предоставить какие либо другие льготы, заинтересовывающие потребителей в приобретении туристского продукта.

Если же целевая аудитория обращается на фирму за определенной услугой, но делает это не так часто, как хотелось бы туристскому предприятию, перед маркетинговыми коммуникациями может быть поставлена цель увеличения объема продаж.

И, наконец, в качестве цели коммуникаций может выдвигаться изменение поведения целевой аудитории. При этом необходимо очень четко представлять, что не устраивает фирму в поведении целевой аудитории и в каком направлении его следует изменить.

9.6 Разработка бюджета и анализ результатов коммуникационной стратегии

Следующим этапом разработки коммуникационной стратегии является разработка бюджета. Сводный бюджет комплекса коммуникаций представляет собой сумму ассигнований, используемых на его отдельные элементы. В целом он рассчитывается также, как и бюджет маркетинга вообще (см. главу 10). Поэтому сейчас мы не будем подробно останавливаться на существующих методиках исчисления бюджета комплекса коммуникаций, а лишь ограничимся указанием наиболее распространенных (необязательно самых эффективных) из них, таких как:

- метод возможных расходов;
- метод фиксированного процента;
- метод максимальных расходов; метод соответствия конкурентам;
- метод соответствия целям и задачам фирмы.

Разработанная предприятием коммуникационная стратегия не достигнет своих целей, если не будет создана надлежащая система анализа ее результатов. Она должна обеспечить оценку ответной реакции целевых аудиторий на мероприятия по формированию спроса и стимулированию сбыта. Оперативный учет поступающей информации от получателей коммуникационных обращений фирмы позволяет четко реагировать на настроения целевых аудиторий и своевременно вносить необходимые поправки в любой элемент комплекса маркетинговых коммуникаций предприятия.

Исходя из выбранной стратегии осуществляется подготовка и проведение конкретных мероприятий как по каждому из составляющих элементов (личной продаже, стимулированию сбыта, пропаганде и рекламе), так по другим, синтетическим формам (фирменный стиль, участие в выставках и ярмарках) маркетинговых коммуникаций.

Вопросы для контроля и обсуждения

1. Какими компонентами определяется сущность маркетинговых коммуникаций?
2. Объясните основные адресаты маркетинговых коммуникаций туристского предприятия.
3. Что понимается под комплексом маркетинговых коммуникаций?
4. Ваше понятие о рекламе.
5. Что такое Public relations?
6. Объясните этапы разработки коммуникационной стратегии.

7. Понятие имиджа фирмы.
8. Как вы понимаете методику исчисления бюджета комплекса коммуникаций?

Использованная литература

1. А. Солиев. Маркетинг. Учебник. Тошкент. Финансы и экономика 2010 г.
2. Багиев Г.Л. Маркетинг. Словарь и библиография. Справочное пособие. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998.
3. Багиев Г.Л. Методы получения и обработки маркетинговой информации. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1996.
4. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. - СПб.: Наука, 1996.
5. Мавричева Н.Е. Сейлзпромоушен как кратчайший путь к покупателю // Маркетинг и маркетинговые исследования - 1996. - 1. - С. 45-49.
6. Эдвардс Ч., Браун Р. Реклама в розничной торговле США. - М., 1993

ГЛАВА 10.
Разработка маркетинговой стратегии в гостиничном хозяйстве

10.1. Методологические основы формирования продуктово-маркетинговой стратегии гостиничного предприятия
10.2. Сущность и содержание продуктово-маркетинговой стратегии в гостиничном хозяйстве
10.3. Разработка продуктовой стратегии в гостиничном хозяйстве

10.1. Методологические основы формирования продуктово-маркетинговой стратегии гостиничного предприятия

Стратегия маркетинга *— это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей.* Сущность выработки и реализация стратегии состоит и том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить собственную хозяйственную деятельность по избранному пути.

Разработка экономической политики гостиницы предлагает определение целей деятельности предприятия и стратегии ее развития на ближнюю или дальнейшую перспективу, исходя из оценки потенциальных возможностей гостиницы и обеспеченности ее ресурсами. ***Цели*** гостиницы определяют концепцию ее развития и основные направления деловой активности.

Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал гостиницы и ее ресурсы.

Экономическая политика гостиницы включает:

- формирование стратегических целей и задач;
- анализ сильных и слабых сторон деятельности гостиницы;
- оценку существующих и перспективных направлений хозяйственной деятельности;
- выбор стратегии;
- составление ежегодного бюджета.

Экономическая политика гостиницы строится на основе полного обеспечения информацией, основанной на результатах исследования, включающей анализ хозяйственной деятельности на текущий период и перспективу. Такой анализ предлагает выяснение тенденций и ситуаций, которые оказывают влияние на результаты деятельности предприятия; анализ позиций и результатов, которых можно добиться, изменив конкретную стратегию гостиницы, именуемую ***стратегией бизнеса.***

При разработке стратегических позиций фирма использует определенные качественные и количественные показатели.

Качественные показатели есть ориентиры или отдаленные цели, количественные показатели — это конкретно измеримые достижения.

Между ориентирам и, целями и стратегией существует тесная взаимосвязь. Например, такой показатель, как доля рынка, может быть для гостиницы ориентиром, а может быть и стратегией. Цели могут быть глобальными (разрабатываются для гостиницы в целом) и
специфическими (разрабатываются по специфическим видам и направлениям деятельности).

Глобальные цели отражают концепцию развития гостиницы и разрабатываются на длительную перспективу, они определяют основные направления программы и увязываются с ресурсами. Такие цели обычно ранжируются по приоритетности. Например:

- обеспечение нормальной рентабельности:
- обеспечение устойчивого положения гостиницы;
- разработка новых направлений развития, видов деятельности.

Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности гостиницы. Например:

- по маркетингу;
- в области научных исследований;

- по производству;
- в области финансов.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении следующих задач: разработка стратегических целей гостиницы; оценка их возможностей и ресурсов; анализ тенденций в области маркетинговой деятельности; оценка альтернатив; определение стратегий на перспективу подготовка планов, программ, бюджета.

В процессе разработки стратегии производится: оценка потенциала гостиницы, оценка ее возможностей, анализ внешних факторов. На основе проведенного анализа в процессе определения стратегии вырабатывается стратегическое мышление работников аппарата гостиницы, занимающихся стратегическим планированием и управлением.

Стратегическое планирование предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей.

Виды стратегии предприятия:

1. **Продуктово-рыночная стратегия** направлена на определение видов продукции, технологий, методов сбыта, способов повышения уровня конкурентоспособности.

2. **Стратегия маркетинга** предполагает гибкое приспособление гостиницы к рыночным условиям с учетом позиций услуг на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по формированию сбыта.

3. **Стратегия нововведений** (инновационная политика). Внедрение новых технологий и видов продукции и услуг.

4. **Конкурентная стратегия** направлена на снижение издержек индивидуализацию и повышение качества услуг, определение путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках.

5. **Стратегия управлении набором отраслей** предполагает дивер-сификацию видов деятельности и выпускаемой продукции и услуг за счет новых отраслей и прекращение выпуска таких видов, которые не согласуются с целями гостиницы.

6. **Стратегия развития** направлена на реализацию и обеспечение темпов развития и функционирования гостиницы как в целом, так и ее филиалов.

7. **Стратегия поглощения**. Проникновение в новые отрасли хозяйства, покупка акций сверхдоходных компаний, транснационализация капитала.

8. **Стратегия зарубежного инвестирования**. Создание за рубежом предприятий вспомогательного (донорского) характера, сборочных, сырьевых и

т.д.

9. **Стратегия расширения экспорта** направлена на ориентацию производственной деятельности гостиницы на нужды иностранных потребителей.

10. **Стратегия внешнеэкономической экспансии** предполагает создание заграничного производства, экспорт товаров и услуг, заграничное лицензирование.

В конце XX в. появились новые подходы к разработке стратегий, обусловленные развитием принципиально новых условий предпринимательской деятельности:

-потерей контроля за внешней средой гостиницы;

- возникновением сложных проблем во внутрифирменном управлении;

-воздействием общественно-политических сил на рыночное поведение гостиницы;

- применением гибких систем и т.д.

Новая система управления направлена на разработку стратегии и технической политики, а не на быстрое улучшение финансовых показателей. Ее характеризуют возрастающая ориентация производства на конечный потребительский спрос, быстрая сменяемость номенклатуры и ассортимента услуг, внедрение в новые области деятельности.

Одна из основных целей туристского и гостиничного маркетинга — установление максимально возможной сбалансированности в деятельности туристского и гостиничного предприятия. Главная задача состоит в том, чтобы уменьшить степень неопределенности и риска, а также обеспечить концентрацию ресурсов на выбранных приоритетных направлениях развития. Достижение этой задачи невозможно без продуманного и всеобъемлющего планирования. Без него трудно добиться согласованных действий внутри туристского предприятия, сложно поддерживать приоритетность одних направлений деятельности в ущерб другим, и, наконец, теряется сама суть контроля, который без учета ориентиров, вырабатываемых в процессе планирования, превращается в пустую формальность.

Определение маркетинговой стратегии туристского предприятия принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится. Поэтому на первом этапе стратегического маркетингового планирования проводится всесторонний анализ текущей деятельности туристского предприятия — ситуационный анализ.

Ситуационный анализ *— всесторонний анализ текущей деятельности туристского и гостиничного предприятия.* Это «внутренняя ревизия» гостиницы, которую проводят 1 — 2 раза в год.

Ситуационный анализ выявляет:

- возможности и угрозы, возникающие во *внешней маркетинговой* ***среде;***
- сильные и слабые стороны, которые определяются состоянием ***внутренней маркетинговой среды*** **предприятия,**

Анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон позволяет выделить маркетинговые возможности гостиницы.

Ситуационный анализ основывается на результатах маркетинговых исследований. Их проведением достигается выявление рыночных возможностей предприятия.

Рыночные возможности представляют собой те направления деятельности, которые открываются перед предприятием, исходя из совокупности усилий, которые необходимы для успешного функционирования. При этом в первую очередь учитываются внешние условия. Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что-то исчезает и появляется нечто новое. Одна часть этих процессов открывает благоприятные возможности для гостиницы. Другая, наоборот, создает для нее дополнительные трудности и ограничения. Для успешной маркетинговой деятельности фирме необходимо уметь прогнозировать как возможные трудности в будущем, так и появляющиеся новые возможности. Поэтому маркетинг, исследуя внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие у г р о з ы и какие в о з м о ж н о с т и она таит в себе.

Но для того чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использовать возможности, недостаточно одного только знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, *но* не обладать потенциалом для их использования. Например, хорошие перспективы оказания широкого комплекса туристских услуг могут стать нереальными при отсутствии необходимых финансовых средств. Именно поэтому с и л ь н ы е и с л а б ы е стороны внутренней среды предприятия а такой же мере, как угрозы и возможности, изучаются в процессе ситуационного анализа (методика SWOT-анализа).

Таким образом, ситуационный анализ главным образом направлен на выявление:

- возможностей и угроз, которые могут возникнуть во внешней маркетинговой среде;

- сильных и слабых сторон, которые определяются состоянием внутреннем маркетинговой среды предприятия.

После того как конкретный список возможностей и угроз, сильных и слабых сторон составлен, необходимо установить взаимосвязь между ними. Это позволит выделить маркетинговые возможности туристской гостиницы. *следует понимать привлекательные направления маркетинговых усилий предприятия, на которых оно может добиться конкурентных преимуществ.*
Конкурентными преимуществами в сфере туризма могут быть:

- известное имя;
- высокое качество оказываемых услуг;
- индивидуальный контакт с клиентами;
- ориентация на потребители, его запросы и пожелания;
- устойчивая клиентура;
- действенная реклама;
- благоприятные условия для продажи услуг;
- квалификация персонала, грамотный менеджмент;
- опыт работы и т.д.

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

Разработка альтернативных стратегий. При разработке альтернативных стратегий целесообразно использовать апробированные практикой маркетинга модели. В рамках этих моделей туристское предприятие может оценить свои возможности, продукты, рынки, состояние конкуренции, потребителей и направления деятельности. На основе полученных оценок распределяются усилия и ресурсы туристского предприятия и разрабатываются соответствующие маркетинговые стратегии.

При поиске альтернативных стратегий в первую очередь может быть использована *матрица «продукт — рынок»*

Матрица «продукт-рынок» *(Матрица Ансоффа)*

Продукт	Существующий	Новый
Существующий	Глубокое проникновение на рынок	Разработка продукта
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

Матрица образует четыре поля, характеризующие положение гостиницы в зависимости от сочетания двух факторов (развития и обновления рынка и продукта):

- фирма выступает на существующем рынке с существующим (старым) продуктом;

-*фирма* выступает на существующем рынке, с новым продуктом;

-фирма выступает на новом рынке, но с существующим продуктом;

-фирма выступает на новом рынке с новым продуктом. Матрица позволяет выбрать четыре альтернативные стратегии маркетинга.

Стратегия глубокого проникновения па рынок рекомендуется, когда фирма работает с уже достаточно известным туристским продуктом па существующем рынке. Она эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. Стратегия направлена на увеличение объема продаж путем интенсивной рекламы, разнообразных форм стимулирования сбыта и продажи. Можно также *попытаться увеличить емкость* рынка *за.счет* снижения цен *до* уровня, приемлемого для более широких масс клиентов. Должен сработать фактор ценовой эластичности спроса на туристские услуги.

Стратегия разработки рынка должна дать эффект за счет выявления новых сегментов рынка, где спрос был бы достаточным для продажи существующих продуктов и получения запланированной прибыли.

Стратегия диверсификации используется при необходимости расширения сфер деятельности предприятия. Это проявляется в предложении новых туристских продуктов для новых рынков,

Выбор той или иной стратегии зависит от ресурсов предприятия и его готовности к риску. Если фирма имеет большие ресурсы, по не *желает рисковать,* она может ***использовать стратегию разработки продукта***. Если же ресурсов недостаточно, можно избрать стратегию развития рынка. Ряд маркетинговых стратегий может быть выбран на основе ***матрицы «роста рыночной доли»,*** предложенной Бостонской консультационной группой (BCG) из штата Массачусетс (США). Она позволяет предприятию классифицировать каждый из своих продуктов по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам роста продаж. Продукты, занимающие в матрице схожее исходное стратегическое положение, объединяются в однородные совокупности. Для них можно определить базисные образцы действий или так называемые нормативные стратегии, которые используются для целевого и стратегического планирования, а также для распределения ресурсов предприятия.

В немалой степени популярность матрицы BCG обусловлена образной выразительностью названий ее секторов.

После определения места туристских продуктов в системе координат «рост объема продаж—относительная доля рынка» необходимо выбрать для каждого из них стратегию маркетинга. В маркетинговой практике известны три основных вида стратегий *в* зависимости от занимаемой доли на рынке.

Стратегия атакующая (наступление) предлагает активную позицию гостиницы на рынке и преследует завоевать и расширить *рыночную долю.* Считается, что на *каждом* товарном рынке или рынке услуг имеется так называемая опт и малы тая рыночная доля, которая обеспечивает необходимую для эффективной деятельности и существования тургостиницы прибыль. Например, оптимальным считается сегмент, где присутствуют 20% покупателей данного рынка, которые приобретают примерно 80 % услуг, предлагаемых данной фирмой.

Однако если доля гостиницы опускается ниже оптимального уровня, перед ней встает дилемма: либо принять меры к ее расширению, либо уйти с *рынка.*

Использование атакующей стратегии целесообразно в нескольких случаях:

- если доля рынка ниже необходимого минимума или в результате действий конкурентов резко сократилась и не обеспечивает достаточного уровня;
- внедрение на рынок нового продукта;
- гостиницы-конкуренты теряют свои позиции, и появляется реальная возможность при относительно небольших затратах увеличить рыночную долю.

Оборонительная, **или** ***удерживающая, стратегия*** предполагает сохранение фирмой имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке. Она может быть использована:

- при удовлетворительной позиции гостиницы;
- в случае недостатка средств для проведения атакующей стратегии;
- в ситуации, *когда* фирма опасается осуществить атакующую стратегию из-за возможных сильных ответных мер со стороны конкурентов.

Оборонительную стратегию часто применяют крупные гостиницы на известных для них рынках. В то же время подобный вид стратегии таит в себе опасность. Она требует самого пристального внимания со стороны проводящего ее предприятия к действиям фирм-конкурентов.

Стратегия отступления является, как правило, вынужденной, а не сознательно выбираемой.

При разработке альтернативных маркетинговых стратегий применяется также *модель конкуренции М. Портера.* Она выделяет два типа конкурентных преимуществ: более низкие издержки и специализацию. Правда, смысл, вкладываемый в эти термины, иной, чем можно предположить первоначально.

Под более низкими издержками понимается не просто меньшая, чем у конкурентов, сумма затрат на производство и сбыт продукта, а способность гостиницы разрабатывать и реализовывать товар более эффективно, чем конкуренты. Другими словами чтобы достичь этого типа конкурентного преимущества, туристское предприятие должно быть в состоянии организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с продуктом.

Не так однозначно, как могло бы показаться на первый взгляд и понимание сути такого типа конкурентного преимущества, которое обозначается словом «специализация». Это вовсе не сосредоточение на определенных услугах, а способность удовлетворять особые потребности клиентов и получать за это премиальную цену т.е. иену в среднем более высокую, чем у конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ фирма должна научиться искусству выделяться среди конкурентов, предлагая покупателям продукт, заметно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств реально интересующих покупателя.

Имея в виду такое толкование конкретных преимуществ и с целью их получения выделяются следующие стратегии:

- массового маркетинга;
- дифференцированного маркетинга;
- концентрированного маркетинга;

Стратегия массового маркетинга предполагает достижение конкурентных преимуществ по издержкам. Используя стратегию, фирма ориентируется на широкий круг клиентов. Внимание и усилия сосредоточены не на то чем отличаются потребности отдельных групп потребителей (сегментов рынка), а на том, что в этих потребностях общего. С этой целью предлагаются продукты, которые могут быть положительно восприняты максимально широким кругом клиентов.

Основная идея ***стратегии дифференцированного маркетинга*** состоит в том, что туристское предприятие предлагает различные продукты,

отличающиеся от услуг конкурентов и имеющие нечто неповторимое с точки зрения потребителей. Это позволяет удовлетворить запросы различных групп клиентов, т.е. работать па достаточно большее количество сегментов. Для каждого из них формируется соответствующее предложение.

Стратегия концентрированного маркетинга предполагает, что фирма концентрирует свои усилия на одном или нескольких немногих сегментах рынка и предлагает продукты в расчете на удовлетворение потребностей именно этих групп клиентов. Лидерство в специфическом сегменте достигается через низкие затраты и цены или уникальность предложения. Возможно то и другое вместе.

Стратегия концентрированного маркетинга довольно привлекательна для фирм с ограниченными ресурсами, малых предприятий, когда вместо концентрации усилий на небольшой доле рынка фирма предпочитает ориентировать свои усилия на большей доле одного или нескольких рыночных сегментов. Фирма обеспечивает прочную рыночную позицию в выбранных сегментах, поскольку имеет подробнейшую информацию о требованиях этих сегментов, прекрасно знает особенности запросов потребителей и пользуется у них хорошей репутацией.

10.2. Сущность и содержание продуктово-маркетинговой стратегии в гостиничном хозяйстве.

Продуктово-маркетинговая стратегия - это подсистема стратегии организации, которая нацелена на анализ, разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, ассортименту, качеству и объему производства продуктов, а также реализации продуктов на соответствующих рынках. Термины продуктово-маркетинговая стартегия/программа, продуктовая стратегия/программа, маркетинговая стратегия/программа употребляются как синонимы.

Продуктово-маркетинговая стратегия представляет собой ключевую стратегию выживания, спокойного существования, экономического роста, крупного успеха организации.

Продукт-это целостный комплекс, который может состоять из отдельного материального продукта (продуктов)

Продуктово-маркетинговая стратегия - это стратегия ключевого результата деятельности организации.

Стратегия начинается с классификатора продукта организации и соответствующих услуг, работ и т.д., т. е. это некоторая ценность, поставляемая данной организацией на рынок в виде конкретной товарной единицы.

Продуктово-маркетинговая стратегия - основная и ключевая подсистема корпоративной стратегии.

Продуктово-маркетинговая программа - это долгосрочная программа конкретных действий, реализующих продуктово-маркетинговую стратегию.

Ключевая роль данной стратегии/программы вытекает из тезиса: маркетинг сегодня - это не функция, а способ делать бизнес.

Первый шаг в разработке продуктово-маркетинговой стратегии/программы - официальное утверждение двух базовых классификаторов по продукту.

Классификатор по продукту-1 - это официально утвержденный документ, содержащий полный классификатор всех продуктов организации, которые она уже производит и собирается производить на период корпоративной стратегии.

Классификатор по продукту-2 - официально утвержденный документ, содержащий стратегический классификатор всех продуктов организации, составленный методом агрегирования всех позиций Классификатора по продукту-1 в укрупненные позиции, которые соответствуют задачам стратегического анализа и стратегического менеджмента в целом.

Весь персонал организации в любых разговорах по продукту постепенно должен перейти на язык двух указанных классификаторов как единый и понятийно точный язык профессионального общения.

Первичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии.

Продуктово-маркетинговая стратегия организации, как минимум, должна ответить на следующие ключевые вопросы.

Что за продукты будут производиться и продаваться?

Кому будут продаваться продукты?

Где (в каких регионах и точках) будут продавать продукты?

Как цены на продукты организации конкурируют сейчас и будут конкурировать с ценами соответствующих аналогов?

Как организация устанавливает цены на свои продукты: является ли она ценовым лидером или устанавливает их вслед за конкурентами?

Какова стратегия организации в области продвижения и дистрибуции своих продуктов на соответствующих рынках?

Продуктово-маркетинговая стратегия (ПМС) – это подсистема общей стратегии, которая нацелена на анализ, разработку и принятие комплекса стратегических решений в области номенклатуры, ассортимента, качества и

объема производства продуктов организации, а также реализации их на соответствующих рынках.

Удачно сформированная ПМС представляет собой ключевую стратегию и выживания, и устойчивого существования, и экономического роста, и крупного успеха организации. При этом под гостиничным продуктом понимается целостный комплекс, который может состоять из отдельного нематериального продукта, соответствующих услуг и работ и т.д., т.е. определенная ценность, поставляемая данной гостиницей на рынок в виде конкретной товарной единицы.

На основе ПМС формируется продуктово-маркетинговая программа – долгосрочная программа конкретных действий, реализующих ПМС. Она должна отвечать на следующие ключевые вопросы:

1.Какие продукты необходимо производить?

2.Кому продавать продукт?

3.Где должны продавать продукты?

4.Каким должен быть уровень цен?

5.Как должны устанавливаться цены?

6.Какова должна быть стратегия продвижения на рынке?



Рисунок. 10.2.1. **Модель стратегического управления**

Первый шаг в разработки ПМС – формирование классификаторов по гостиничному продукту. Классификатор – это полный перечень всех первичных продуктов организации, которые она уже производит и реализует, а также собирается производить и реализовать в качестве товара на период общей стратегии. В дальнейшем на основе этого классификатора формируется классификатор по укрупненным позициям, которые соответствуют задачам

стратегического менеджмента. Такие позиции носят название *стратегические единицы бизнеса* (СЕБ).

Схема продуктово-маркетиногового аспекта развития организации

Анализ гостиничного продукта	Анализ рынка
Рентабельность выпускаемых гостиницей продуктов	Общее текущее состояние
Конкурентоспособность выпускаемых гостиницей продуктов	Тактическая конъектура
Возможности по выпуску новых гостиничных продуктов	Тенденции развития
Конкурентоспособность новых гостиничных продуктов	Стратегическая конъюктура
Новый продуктовый профиль на стратегическую перспективу	Лидеры на стратегическую перспективу (продукты, гостиницы)
Новый продуктовый профиль на стратегическую и тактическую перспективу	Приоритетные ниши по основным и главным конкурентам (продукты, гостиницы)
Продуктово-маркетинговая программа	

Схема.10.2.1. **Продуктово-маркетинговый аспект развития организации**

Продуктовые профили представляют собой полный перечень продуктов (традиционных, новых) и объемы их производства по годам на заданную перспективу.

При проведении аналитической работы по гостиничному продукту целесообразно проводить целевые (по продукту) SWOT-анализы. Кроме того, по наиболее важным позициям рекомендуется учитывать данные так называемому жизненному циклу продукта. Модель этого цикла представлена на рис.10.2.2.

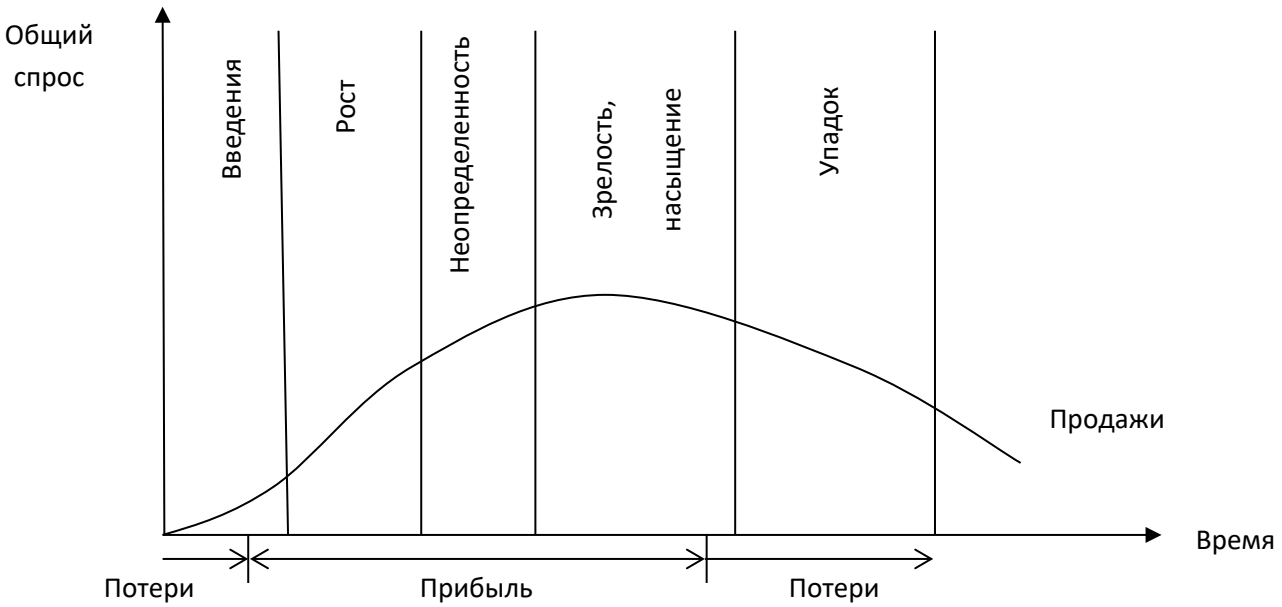


Рис.10.2.2. **Модель жизненного цикла гостиничного продукта**

В некоторых ситуациях анализ конкретного этапа жизненного цикла рынка по конкретным продуктам, входящим в продуктовый профиль организации, является очень желательным, а в определенных ситуациях - обязательно необходимым. В частности, весьма важным является период, когда конкретный продукт из стадии «зрелость» объективно переходит в стадию «упадок». Важным является также период будущей динамики жизненного цикла соответствующего конкретного продукта.

При разработки и реализации продуктово-маркетиноговой стратегии организации необходимо четко и точно определиться с базовыми конкурентными стратегиями (БКС). По ключевым продуктам в размере каждого года обязательно устанавливают БКС.

Их четырех БКС на конкретном сегменте рынка данного конкретного продукта период времени (т.е. по конкретной СЕБ) – может выбираться и применяться только одна БКС. По всему продуктовому профилю выбор БКС может быть по форме представленной в таблице 10.2.1.

Таблица 10.2.1. **Выбор БКС по позиции продуктового профиля**

Перечень продуктов профиля	Базовые конкурентные стратегии			
	CL	D	FCL	FD
Традиционные продукты Новые продукты ……				

Примечание: CL – *CostLeadership* – стратегия лидерства по издержкам;
D – *Differentiation strategy* – стратегиядифференциации;
FCL – *FocusCostLeadershipstrategy* – стратегии фокусированного лидерства по издержкам;
FD – *FocusDifferentiationstrategy* – стратегия фокусированной дифференциации.
Окончательно сформулированная программа ПМС должна содержать следующие позиции:

1.Продукт.

1.1. Конкурентные преимущества.

1.2. Номенклатура.

1.3. Ассортимент (оптимизация его).

1.4. Объем (оптимизация по каждой номенклатуре).

1.5. Производство по технологической цепочке создание – реализация.

2. Рынок.

2.1. Сегментация (оптимизация ее).

2.2. Продвижение продукта (потребитель, реклама, конкуренты).

2.3. Дистрибуция и техника продаж.

2.4. Ценообразование (оптимизация цен).

По каждой позиции должны быть даны ответы на вопросы: что, как, сколько?

По каждой строке программы дается полное обоснование. Программа согласовывается со всеми ключевыми подразделениями организации, затем программа утверждается, готовая ПМС является ключевой для формирования корпоративной (общей) стратегии организации.

10.3 Разработка продуктовой стратегии в гостиничном хозяйстве

Для эффективной хозяйственной деятельности на рынке предприятия индустрии гостеприимства должны иметь хорошо продуманную продуктовую стратегию. Стратегические действия в области продуктов и услуг имеют важнейшее значение в маркетинговой деятельности предприятия. Грамотно разработанный продукт и эффективные каналы продвижения его на рынке туристских и гостиничных услуг дают возможность предприятиям индустрии гостеприимства занять свою нишу на рынке и получать прогнозируемые доходы.

Продуктовая стратегия *— это комплекс маркетинговых решений и действий, направленных на формирование продуктов с заданными потребительными свойствами, которые способны удовлетворять*

потребности клиентов, обеспечивая предприятиям определенное место на рынке товаров и услуг.

Значение решений и действий в области продуктов постоянно возрастает, так как научно-технический прогресс и реалии конкурентной борьбы стимулируют деятельность в области разработки новых и модифицированных продуктов, что, безусловно, обеспечивает конкурентные преимущества предприятия,

Продуктовая стратегия предприятия разрабатывается на перспективу и предусматривает решение принципиальных задач:

- оптимизация структуры ассортимента предлагаемых продуктов и услуг;
- разработка и внедрение продуктов-новинок,

Сам процесс формирования продуктовой стратегии гостиничного предприятия условно можно представить следующими блоками:

1) разработка базового уровня гостиничных продуктов;
2) разработка комплекса дополнительных услуг;
3) формирование пакета гостиничных услуг;
4) разработка гостиничных продуктов-новинок;
5) разработка специализированных гостиничных продуктов;
6) разработка гостиничных продуктов на стыке индустрии.

Разработка базового уровня гостиничных продуктов — отправной момент продуктовой стратегии гостиницы.

Необходимо продумать рациональный минимум удобств для клиентов, а список дополнительных платных услуг применять обоснованно и разумно. Основные позиции базового уровня обобщенно можно представить следующим образом:

- безопасность места проживания;
- чистота и комфортабельность номера;
- вежливость и профессионализм персонала:
- достаточность и хорошее состояние инфраструктуры гостиницы.

Базовый уровень продуктов и услуг должен регулярно контролироваться для того, чтобы обеспечить постоянство его качества. Контроль осуществляется через практику обратной связи с клиентами путем анкетирования, выборочного тестирования, интервью. Такой подход позволяет выяснить, что клиент желает получить, какие услуги не могут предложить ему другие гостиницы и за что в конечном итоге он не готов платить.

Разумно продуманный базовый уровень позволяет контролировать все применяемые в практике деятельности маркетинговые инструменты, а кроме

того, способствует укреплению имиджа гостиничного предприятия и развитию его потенциала.

Разработка комплекса дополнительных услуг — узловой элемент продуктовой стратегии гостиницы, так как услуги — это основная часть гостиничного продукта. Часть предлагаемых услуг включена в иену номера, некоторые услуги предлагаются за дополнительную плату. К первой части, прежде всего, относят услуги размещения и питания. Список же дополнительных услуг колеблется в широком диапазоне и зависит от классности отеля. Гостиницы верхнего рыночного сегмента предлагают от 20 до 30 и более видов дополнительных услуг. К наиболее распространенным видам дополнительных услуг в гостиничное хозяйствох относят: транспортное обслуживание, экскурсионное обслуживание, бытовые услуги, услуги анимации, заказ цветов, продуктов и напитков в номер и др.

Поскольку жизненный цикл гостиничного продукта значительно длиннее жизненного цикла продуктов промышленного производства, гостиничный продукт нуждается в постоянном обновлении, которое невозможно без широкого спектра дополнительного обслуживания.

Одной из форм модернизации гостиничных номеров является внедрение систем интерактивного гостиничного телевидения. наиболее современными являются цифровые гостиничные системы, которые позволяют осуществлять интерактивное взаимодействие с гостем, выход в Интернет и использование электронной почты.

Формирование пакета гостиничных услуг также является частью продуктово-рыночной стратегии гостиницы.

Пакет услуг представляет собой комплекс разнообразных предложений, объединенных одной ценой. При этом, чем разнообразнее предложение, тем выше его ценность. В практике работы зарубежных отелей гостям предлагают бесплатно шоколад, бутылку вина, возможность пользоваться автостоянкой и другие услуги. Пакетирование услуг успешно решает две задачи. Во-первых, руководство отелями может снизить цены на некоторые услуги, компенсировав снижение цены ростом оборота, так как часть услуг продается по более низкой цене, как бы в нагрузку к основной услуге. Во-вторых, применяемый комплексный подход, т.е. связывание различных видов услуг одной ценой (пакетирование), позволяет более активно продвигать на рынок новые, незнакомые потребителям услуги.

Продажа услуг пакетами в сочетании с активной рекламой формирует привлекательный имидж гостиницы и повышает конкурентоспособность ее предложения.

Разработка гостиничных продуктов-новинок — самый, сложный и ресурсоемкий элемент продуктовой стратегии гостиничного предприятия.

Несмотря на то что запас «прочности маркетинга» для хорошего отеля достаточно велик, а рынок гостиничных продуктов и услуг более консервативен, нежели рынок товаров, при быстром изменении технологий и запросов потребителей любая гостиничное хозяйство не может полагаться только на свои традиционные продукты.

Однако создание продуктов-новинок — это сложный творческий процесс, требующий значительных материальных и интеллектуальных затрат при этом не может быть гарантий коммерческого успеха новых гостиничных продуктов, несмотря на профессиональные исследования и разработки.

Существенным элементом процесса разработки продуктовой стратегии гостиницы является разработка *специализированных гостиничных продуктов.* Создание таких гостиничных продуктов и услуг дает возможность удовлетворять специфические индивидуальные, групповые или корпоративные потребности гостиничной клиентуры. Ярким примером такого направления деловой активности отелей является их активное участие в конкретном бизнесе. Современной тенденцией в формировании продуктовой стратегии гостиничных предприятии является разработка гостиничных *продуктов на стыке разных индустрии,*

Здесь индустрия гостеприимства тесно взаимодействует с медициной, курортным делом, индустрией красоты и др. Нельзя не отметить активное использование гостиничными предприятиями услуг и программ, предлагаемых *индустрией красоты:* косметические салоны, фитнес-клубы, салоны красоты, массажные залы. Все эти предложения разнообразят предлагаемые гостиничные продукты и услуги и способствуют росту популярности гостиничных предприятий.

Кроме того, предприятия гостиничной индустрии все активнее ищут новые возможности *в* формировании своей продуктовой стратегии, привлекая возможности новейших и высокодоходных индустрии в частности SPA-индустрии, что означает «spaгroaqua* — «здоровье через воду». В большинстве западноевропейских стран SPA-салон — это воссоздание в городской черте частички курортной зоны, где предлагаются комплексные программы общего оздоровления и ухода за телом, позволяющие максимально точно моделировать условия курорта. В SPA-салонах используется гидротерапия в виде различных душей, массажей, бань, каскадов. Кроме того, широко используются возможности грязелечения и ароматерапии. Применение возможностей SPA-

индустрии характерно не только для санаториев и курортных отелей, но и для *широкого круга гостиничных* предприятий.

Формирование продуктово-маркетинговой программы осуществляется в соответствии с методическими указаниями, включающими 9 этапов.

1. Проводится анализ общего состояния текущего этапа функционирования конкретного рынка, на котором реализуются продукты организации. Завершается этап аналитическим документом, в котором дается полное описание тенденций, характеризующих текущую конъюнктуру рынка.

2. По каждому продукту устанавливают лидеров рынка на тактический и стратегический период.

3. Проводится сравнительный анализ лидеров рынка по реальной и потенциальной номенклатуры организации с обязательной оценкой их конкурентоспособности относительно лидеров рынка.

4. Определяются конкретные ниши рынка, в которых организация считает себя конкурентоспособной по своим реальным и потенциальным продуктам на тактическую и стратегическую перспективу.

5. Устанавливается система приоритетов по реальным и потенциальным продуктам организации на тактическую и стратегическую перспективу.

6.Определяется система конкретных реальных и потенциальных конкурентных преимуществ, которые необходимо сохранить, развить или создать в обеспечении конкурентоспособности нового продуктового профиля организации на тактическую и стратегическую перспективу.

7.Устанавливаются основные и главные конкуренты (продукты, организации) по новому продуктовому профилю.

8.Разрабатывается единая продуктовая программа организации на тактическую и стратегическую перспективу как программа практических действий, концентрирующих ресурсы и усилия организации на реализации ее нового продуктового профиля.

9. Продуктовая программа согласовывается в качестве подсистемы общей программы развития организации на заданную стратегическую перспективу.

Вопросы для контроля и обсуждения

1. В чём состоит сущность выработки и реализация стратегии?
2. Что включает в себя экономическая политика гостиницы?
3. Ваше понятие о видах стратегии предприятия.
4. Что из себя представляет ситуационный анализ?
5. Что следует понимать под маркетинговыми возможностями?
6. Ваше понятие о матрице Ансоффа.

7. Что вы понимаете о продуктово-маркетинговой стратегии?
8. Расскажите модель жизненного цикла гостиничного продукта.

Использованная литература

1. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический маркетинг», Москва 2000
2. Котлер Ф. «Основы маркетинга», Москва 2010.
3. А. Дурович, Л.Анастасова «Маркетинговые исследования в туризме», учебно-практическое пособие, Москва 2002
4. Ж.Ж. Ламбен «Стратегический маркетинг»,
5. М.Портер «Конкурентная стратегия»,
6. И. Ансоф «Стратегический менеджмент»,

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента Республики Узбекистан «О государственной программе развития туризма в Узбекистане на период до 2005 года» // Народное слово. 15.04.1999.
2. Каримов И.А. Наша высшая цель – независимость и процветание родины, свобода и благополучие народа. Ташкент: Узбекистан, 2000. Т. 8. 280 с.
3. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на расширенном заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2015 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2016 год.
4. Указ Президента Республики Узбекистан от 02. 12. 2016 года № УП-4861 Об Организации деятельности Государственного Комитета Республики Узбекистан по развитию туризма и о «О мерах по обеспечению ускоренного развития туристской отрасли Республики Узбекистан»
5. ГОСТ 2861.0-90 Стандартизация в сфере туристко - экскурсионного обслуживания.
6. ГОСТ 28631.1-35 Туристко - экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг.
7. ГОСТ 28631.2-95 Туристко - экскурсионное обслуживание. Туристские услуги. Общие требования.
8. ГОСТ 28631.3-95 Туристко - экскурсионное обслуживание. Требования по
обеспечению туристов и экскурсантов.
9. А.А.Таксанов, Н.Тухлиев Национальная экономическая модель Узбекистана (монография). Ташкент, укитувчи. 2000г.
10. А.А.Таксанов. Турпродукт - спрос и предложение. Бизнес-Вестник Востока, №37 (503) от 13.10.2001г.
11. А.А.Таксанов. Отдыхай «на все катушку». Экономический вестник Узбекистана, 2001, №3
12. А.А.Таксанов. Оценка экономического воздействия туризма на развитие национальной экономики. Экономический вестник Узбекистана, 2001, №9.
13. А.А.Таксанов. Туристическая индустрия Узбекистана: оценка и перспективы развития. Деловой партнер Узбекистана, №28 (433) от 11.07.2002г.
14. А.Ю. Александрова. Международный туризм. М. Аспект-пресс. 2001.
15. А. Дурович, Л.Анастасова «Маркетинговые исследования в туризме», учебно-практическое пособие, Москва 2002
16. А.П. Дурович. Реклама в туризме. Минск. БГЭУ. 2000.
17. Ансоф, И. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов / пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.

18. А. Солиев. Маркетинг. Учебник. Тошкент. Финансы и экономика 2010 г.
19. Ассэль Г. Маркетинг: Принципы и стратегия. М.: ИНФРА-М, 2001.
20. А. Дурович, Л.Анастасова «Маркетинговые исследования в туризме», учебно-практическое пособие, Москва 2002.
21. Альтшуллер Игорь. Стратегия и маркетинг: две стороны одной медали, или Просто – о сложном. – М.: Дело, 2010.
22. Амблер, Т. Практический маркетинг: учебник/ Т. Амблер — СПб.: Издательство «Питер», 2010. — 400 с.
23. Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы: учебник/ М.П. Афанасьев — М.: Издательский центр «Книга», 2010. — 304 с.
24. Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии: учебник / Г.Л. Багиев — СПб.: Обл. правл. ВНТОЭ, 2010. — 240 с.
25. Березин И.С. Маркетинг и исследование рынков: учебник/ И.С. Березин. — М.:: Русская деловая литература, 2010. — 416 с.
26. Березин И.С. Проведение массовых опросов // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2011. — № 5. — С. 32.
27. Борисов, Н.А. Организация эффективной сбытовой деятельности предприятия/ Н.А. Борисов// Менеджмент в России и за рубежом, 2012. — №5. — С.23-30
28. Божук С.Г. Маркетинговые исследования. Основные концепции и методы. – СПб.: Вектор, 2011. – 288 с.
29. Бейкер М. Маркетинг: Энциклопедия. СПб.: Питер, 2002.
30. Белявский И. Маркетинговое исследование: Информация, анализ, прогноз. М.: ИНФРА-М, 2001.
31. В.В. Бородина. Ресторанно - гостиничный бизнес. М. «Книжный мир».
32. 2001.
33. Г.М. Дехтярь. Лицензирование и сертификация в туризме. М «Финансы и статистика». 2003.
34. Г.А. Папирян. Менеджмент в индустрии гостеприимства, М. «Экономика»2000.
35. Дэй Дж. Стратегический маркетинг. - М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. - 640 с.
36. Ж.Ж. Ламбен «Стратегический маркетинг»,
37. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Учебное пособие. - СПб.: СПбГУП, 1999.
38. И. Ансоф «Стратегический менеджмент»,
39. И.Т. Балабанова, А.И. Балабанов. Экономика туризма. М. Финансы и статистика. 2004
40. Казанцев А.К. «Практический менеджмент» учебное пособие, Москва 1999

41. Кумар Н. Маркетинг как стратегия. – М.: Претекст, 2008. – 342 с.
42. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиаван А. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе. – М.: Эксмо, 2011.
43. Котлер Ф. «Основы маркетинга», Москва 2010.
44. Займан С. Конец маркетинга, каким мы его знаем. – Мн.: ООО «Попурри», 2003. – 400 с.
45. Ламбен Ж.Ж., Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок. Учебник. СПб.: Питер, Лидер, 2010. – 720 с.
46. Ландреви Ж., Леви Ж., Линдон Д. Меркатор. М.: МЦФЭР, 2006. – 1150 с.
47. М.Портер «Конкурентная стратегия»,
48. Мавричева Н.Е. Сейлзпромоушен как кратчайший путь к покупателю // Маркетинг и маркетинговые исследования - 1996. - 1. - С. 45-49.
49. Р. Ибрагимов. Маркетинг. Тошкент-2002.
50. Моррис Р. Маркетинг: ситуация и примеры. - М.: ЮНИТИ, 1996.
51. Маркетинг. Большой толковый словарь. Коллектив авторов – членов Гильдии маркетологов. / Ред. А.П.Панкрухин. М.: Омега-Л, 2009. 261 с.
52. Мур Дж. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего. – М.: Манн,Иванов и Фербер, 2012. – 208с.
53. Маркетинг. Учебник (для бакалавров). Под ред. И.В. Липсица. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2012. – 576 с.
54. М.Б. Биржаков. Введение в туризм, М. – Санкт - Петербург. 2000.
55. Н. Тухлиев, А. Таксанов. Экономика большого туризма. Ташкент. Узбек милий энциклопедияси. 2001.
56. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. - М.: ИКФ "Омега-Л", 2009. - 656 с.
57. Прахалад К., Кришнан М. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем. – М.: «Сколково», 2012.
58. Принципы и практика маркетинга.: Пер. с англ.: Уч. пособ. – Издательский дом «Вильямс», 2000. – 688 с., 482 с.
59. Райс Эл, Траут Дж. Маркетинговые войны. - СПб: Питер, 2003. – 256 с.
60. Рейнор М. Стратегический парадокс. – М.: Издательство Юрайт,2009. – 399 с.
61. Райс Эл, Траут Дж. 22 непреложных закона маркетинга. М.: АСТ, 2005. - 160 с.
62. Саидов А. «Организационно – экономический механизм управления туризмом». Докт. дисс..Ташкент- 1997г. 252 с
63. Райс Эл, Траут Дж. Маркетинговые войны. - СПб: Питер, 2003. - 256 с.
64. Рейнор М. Стратегический парадокс. – М.: Издательство Юрайт, 2009. – 399 с.
65. Райс Эл, Траут Дж. 22 непреложных закона маркетинга. М.: АСТ, 2005. - 160 с.
66. Создание ценности совместно с потребителем. – М.: «Сколково», 2012
67. Сенин Ф. Организация туристической деятельности. М. 2000.

68. С.С. Скобкин. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе. М. «Юрист». 2001
69. Туризм как вид деятельности. Под ред. Квартального В.А. М. Финансы и статистика. 2001.
70. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический маркетинг», Москва 2000.
71. Файзибаева Н.Т. «Развитие международного туризма в Республики Узбекистан в условиях глобализации мирохозяйственных связей» Канд. дисс. Ташкент. 2000- 148 с
72. Цой М. П. Экономический анализ бизнес- стратегии промышленного предприятия (на примере частных предприятий г. Джизака) Канд.дисс.Ташкент. 2001-125 с.

.

ПРИЛОЖЕНИЕ
Основные направление Программы развития туризма до 2016 года

В Узбекистане была выработана единая стратегия привлечения туристов. Это Программа была направлена на развитие сферы услуг и сервиса с 2012 года до 2016 года, в рамках которой разрабатывались и реализуются интересные программы и предложения. В соответствии с нею создано более 100 туристических маршрутов, пролегших по всем областям Узбекистана. Благодаря реализации данной программы интерес жителей республики к поездкам по родной стране также существенно повысил объемы внутренних туристов на 20%, а их количество составило почти полмиллиона. В этих целях на заседании НК «Узбектуризм», принято решение об ускорении работ по подготовке региональных программ по развитию внутреннего туризма на 2012-2016 годы.

Одним из направлений этой работы станут «Уроки гостеприимства и сервиса» для организаций, связанных с приемом и обслуживанием туристов, организацией и проведением которых займется Республиканский научно-учебный консалтинговый центр НК «Узбектуризм».

Таким образом, о поступательном и устойчивом развитии узбекского туризма свидетельствуют темпы роста объемов въездного и внутреннего туризма. Наибольшее развитие внутреннего туризма отмечается в городах Ташкент, Самарканд, Бухара, Хива.

В Республике развиты практически все существующие виды туризма: культурно-познавательный, экологический, экстремальный, оздоровительный, социальный, детский, спортивный, деловой.

Среди экстремальных видов туризма наибольшей популярностью среди туристов пользуются национальные виды охоты, такие, как охота с ястребом и ловчими соколами.

Геополитическое положение и природно-сырьевые ресурсы позволяют рассчитывать на увеличение количества туристов, приезжающих в Узбекистан по вопросам бизнеса и участия в международных мероприятиях, доля которых составляет 14% от общего числа приезжающих туристов. Это, прежде всего, города Ташкент, Самарканд, Бухара. Инфраструктура вышеуказанных центров в основном соответствует международным стандартам. Город Ташкент является стратегическими (воздушными, автомобильными, железно-дорожными) воротами для республики и основная миграция происходит именно через этот город.

Анализ туристской деятельности показал, что туристы, прибывающие из-за границы, предпочитают останавливаться в гостиницах, предоставляющих качественный сервис и полный набор услуг. Именно от туризма будет зависеть дальнейшее развитие сети гостиниц международного уровня в крупных городах – деловых центрах страны.

Огромный интерес для внимания туристов мира представляет история Узбекистана. Если исторические и археологические виды туризма развиты в рамках всемирно известных маршрутов “Ташкент-Самарканд-Шахрисабз-Термез-Бухара-Ургенч (Хива), то экологические и приключенческие туры организационно базируются в пределах Ферганской и части Ташкентской областей, предлагая такие виды услуг, как рафтинг, верховой туризм “tour off road” и другие. Удельный вес этих видов в общем спектре оказываемых услуг с каждым годом увеличивается.

Неравномерная концентрация объектов туристского интереса, гостиничной, транспортной и другой инфраструктуры индустрии гостеприимства Узбекистана приводит к тому, что 76,2% от общего туристского потока приходится на основные туристские центры – Самарканд, Бухару, Хиву и Ташкент. Остальные 24,6% иностранных туристов проявляют интерес к достопримечательностям, расположенным в Ферганской долине и трех областях юга страны.

Это отражается и на распределении материально-технической базы туризма страны. Так, 40% всего производственного потенциала туризма сосредоточено в столице Узбекистана и Ташкентской области, 37% - на территории Самаркандской, Бухарской и Хорезмской областях, около 16% - в Ферганской долине и Сурхандарьинской области. На долю остальных областей, составляющих 50% всей площади республики, приходится всего лишь 7% производственного потенциала туризма Узбекистана. Прежде всего, данное неравномерное распределение туристического потенциала в данных регионах связано с неразвитой инфраструктурой туризма, которая не отвечает определенным стандартам.

Одним из перспективных направлений развития туристской отрасли в Узбекистане становится экологический туризм. Количество туристов, проявляющих, интерес к заповедным зонам Узбекистана, растет, получают развитие новые формы организованного туризма: велосипедный, конный, водный. Потенциал экотуризма в нашей стране очень высок и имеются все возможности для его развития. В нашей стране имеются привлекательные для экотуристов уникальная природа, ландшафты (степи, пустыни, горы, плато), различные редкие флоры и фауна, уникальные, имеющие мировую значимость

археологические находки, палеонтологические останки, редкие геологические залежи, многочисленные памятники природы. В Узбекистане система охраняемых природных территорий охватывает 5,57% площади страны и состоит из 9 государственных заповедников, 2 национальных парков, 9 заказников и 2 государственных памятников природы.

Узбекистан занимает лидирующие позиции по экологическому туризму среди стран Центральной Азии. Такое разнообразие животного и растительного мира, своеобразие ландшафта, контраста природных зон, этнокультурных ритуалов, песен, танцев и национальной кухни, объединенных в одном месте, можно найти лишь в считанных уголках планеты. Большой популярностью у узбекских и иностранных туристов пользуются трекинги по пустыне и горам, рафтинг, дайвинг, верблюжьи, конные, пешие походы и так называемый Hilly Sky. Особо выделяются уникальные природные территории известные всему миру, среди которых Заминский народный парк и Угам-Чаткальский государственный природный парк. В рамках концепции развития экотуризма в Узбекистане ведется большая работа по возрождению природы и обеспечению стабильности экологической обстановки Айдаро-Арнасайской системы озер, Угам-Чаткальской рекреационной зоны, Чарвакской курортной зоны.

Проблем развития экотуризма в Узбекистане достаточно много, но большинство из них возможно преодолеть. Необходимы инвестиции в развитие инфраструктуры, подготовка квалифицированных кадров (гидов, проводников, экскурсоводов по экологической тематике), решение проблемы недостатка информации о стране в целом, отдельных регионах и возможностях туризма в них. Пока даже в Ташкенте, столице страны, нет ни одного туристического информационного центра, куда могли бы обращаться местные и иностранные туристы за необходимой информацией и справочными материалами. Нет специализированных изданий и сайтов по данной тематике. Поэтому вопросы качественного информирования и экологического образования заслуживают отдельного внимания.

За последние годы были созданы сотни туристических маршрутов по всем регионам Узбекистана, восстановлены тысячи памятников культуры, архитектуры и уникальных природных мест, которых в республике насчитывается свыше четырех тысяч, и более 140 из них находятся под охраной ЮНЕСКО.

В настоящее время ведется работа по развитию наиболее привлекательных туристских направлений по:

- экологическому туризму с привлечением ресурсов Государственных национальных природных;

- культурно-познавательному туризму по маршрутам Великого Шелкового пути;

Основными поставщиками туристских услуг являются туристские организации, которые представлены туристскими организациями и индивидуальными предпринимателями, имеющими лицензии на право осуществления туристской деятельности.

На сегодняшний день в Узбекистане действует 828 предприятий и организаций, имеющих лицензию на туристскую деятельность. Из них 510 компаний осуществляют туроператорскую деятельность. Доля частного бизнеса в структуре туристского потока и общего объема туристских услуг составляет 90%.

Туристические фирмы, функционирующие на территории Узбекистана, характеризуются тем, что предоставляют довольно широкий спектр услуг. Основными туристическими услугами, которые предоставляют данные компании, являются:

- резервирование и продажа авиабилетов;
- резервирование гостиниц и транспорта;
- размещение и встреча туристов;
- оказание услуг по оформлению загранпаспортов, виз, страховых полисов;
- услуги гида-переводчика;
- организация туров и поездок
- предоставление транспортного и экскурсионного обслуживания с помощью своих ресурсов, а также с помощью зарубежных партнеров.
- оказание прочих услуг.

Из перечисленного выше понятно, что турфирма формирует туристический пакет из услуг предприятий различных отраслей. Предприятия участвующие в формировании турпакета, образуют инфраструктуру туризма.

Отличительной чертой узбекского туристского продукта является сезонность его характера, что требует принятия определенных мер и развития альтернативных видов туризма вне сезон. Инфраструктура, соответствующая вышеуказанным сегментам, имеет определенные требования. Это должны быть простые, относительно недорогие некрупные (в пределах 25-100 мест) объекты размещения (стационарные и временные), расположенные на туристских маршрутах в экологически чистых местах, рассчитанные на пребывание клиентов на одном месте в течение 2-3 дней.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ **3**

Глава 1. Основные понятий и содержание курса «Стратегический маркетинг в туризме». **5**

1.1. Понятие операционного и стратегического маркетинга……. .. 5
1.2. Концепция стратегического маркетинга..... 8

1.3. Цели и задачи курса “Стратегический маркетинг в туризме”..... 18
Глава 2. Состояние и перспективы развития индустрии туризма и гостеприимства Республики Узбекистан…… 19
2.1. Стратегические направления развития индустрии туризма и гостеприимства в Узбекистане…….. 19
2.2. Проблемы и перспективы развития инфраструктуры туризма в Узбекистане……... 23
2.3. Роль и место гостеприимства в сфере услуг..... 32
2.4. Особенности и принципы стратегического маркетинга в индустрии гостеприимства..... 37
Глава 3. Теоретические аспекты построения конкурентных отношений..... 41
3.1. Основные понятия, функции и способы конкуренции..... 41
3.2. Социально-экономическая сущность конкурентоспособности объектов в сфере услуг..... 48
3.3. Методы анализа конкурентного преимущества экономических объектов..... 55
3.4. Методы анализа основных конкурентов фирмы..... 59
3.5. Анализ базовых стратегий основных конкурентов..... 64
Глава 4. Анализ основных детерминантов рынка гостиничных услуг..... 69
4.1. Анализ макросегментации..... 69
4.2. Определение базового рынка в терминах «решения»..... 72
4.3. Стратегии охвата базового рынка..... 77
4.4. Анализ микросегментации..... 78
4.5. Социально-демографическая, или описательная, сегментация..... 80
4.6. Сегментация по выгодам..... 83
4.7. Социально-культурная сегментация..... 85
Глава 5. Совершенствования разработки конкурентной стратегии гостиничного хозяйства..... 92
5.1.Классификация методов анализа конкурентоспособности и эффективности стратегических решений в гостиничном бизнесе..... 93
5.2. Методические подходы к анализу конкурентоспособности гостиничных предприятий..... 96
5.3. Практика применения матричного метода в стратегическом планировании на предприятиях гостиничного бизнеса..... 108
Тема 6. Анализ стратегических конкурентов на рынке гостиничных услуг..... 118
6.1. Определение существующих и потенциальных конкурентов**.....** 118
6.2. Анализ показателей деятельности конкурентов..... 124
6.3. Анализ конкурентных стратегий на рынке гостиничных услуг..... 127
6.4. Выявление преимуществ и недостатков в деятельности конкурентов..... 133

6.5. Проблемы ведения конкурентной борьбы с применением современного арсенала маркетинговых инструментов..... 135
Глава 7. Анализ эффективности продуктовой политики гостиничного предприятия..... 148
7.1 Факторы, влияющие на состояние и развитие индустрии гостеприимства..... 148
7.2. Анализ ключевых факторов, влияющих на конкурентоспособность гостиничной деятельности..... 151
7.3. Анализ сезонных колебаний туристких потоков..... 158
7.4. Анализ эффективности обслуживания клиентов..... 161
Глава 8. Маркетинговая сбытовая стратегия туристского предприятия..... 175
8.1. Роль сбыта в маркетинговой деятельности..... 175
8.2. Этапы разработки сбытовой стратегии туристского предприятия…….. 177
8.3. Выбор каналов сбыта (распределения) и методов управления..... 178
8.4 Типы вертикальных маркетинговых систем..... 179
8.5 Выбор посредников..... 181
Глава 9. Маркетинговая коммуникационная стратегия туристского предприятия..... 186
9.1. Сущность маркетинговых коммуникаций..... 186
9.2. Целевые аудитории коммуникаций..... 187
9.3. Основные адресаты маркетинговых коммуникаций..... 188
9.4 Элементы комплекса коммуникаций..... 189
9.5 Разработка коммуникационной стратегии..... 191
9.6 Разработка бюджета и анализ результатов коммуникационной стратегии..... 193
Тема10. Разработка маркетинговой стратегии в гостиничном хозяйстве..... 195
10.1. Методологические основы формирования продуктово-маркетинговой стратегии гостиничного предприятия..... 195
10.2. Сущность и содержание продуктово-маркетинговой стратегии в гостиничном хозяйстве..... 204
10.3. Разработка продуктовой стратегии в гостиничном хозяйстве..... 209

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... 215
ПРИЛОЖЕНИЕ..... 218

И.Х. Ибрагимов, З.Н. Бободустов

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ В ТУРИЗМЕ

Подписано в печать ___._____.2016 г. Формат 60х84. 1/16
Гарнитура Times New Roman. 14 пт.
Объём: Усл. п.л. 14. Уч-изд.л. 14,0 п.л. Тираж 25 экз. Заказ №_____

Типография Самаркандского института экономики и сервиса
141000, Самарканд, ул. Шохруха, д. 60
Самаркандский институт экономики и сервиса
141000, Самарканд, ул. А. Темура, д. 9
http:www.sies.uz