**Учебно-методические материалы**

**по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в туристской индустрии»**

**РАЗДЕЛ I МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ**

**Тема - Современные подходы к менеджменту: системный, процессный, ситуационный**

Системный подход к управлению возник в конце 50-х годов ХХ века. Впервые на системный подход указали американские ученые Л. Берталанфи, Ч. Бернард, К. Болдинг, Р. Ансофф.

Существует много различных определений термина «система». А. Холл и Р. Фейдшин определяют систему как «множество элементов с соотношением между ними и между их атрибутами». Л. Берталанфи определяет систему как «комплекс взаимодействующих компонентов или как совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях друг с другом и со средой».

Остановимся на развернутом определении системы, данном В.С. Пивневым: «Система — это такая целостная совокупность элементов, свойство которой определяется характеристиками этих элементов, связями между ними и окружающей средой».

Согласно этому определению понятие «система» ассоциируется с наличием элементов, существованием связей между ними и окружающей средой; целостным характером объекта, устройства, процесса.

Системы могут быть открытыми, когда на них оказывает влияние внешняя среда, и закрытыми, когда влияние внешней среды на систему исключено.

Нас интересует системный подход к управлению, который К. Болдинг определяет так: «Системный подход — это не набор каких-либо принципов для управляющих, а способ мышления по отношению к организации и управлению».

Любая организация, в том числе и туристской индустрии, является системой, состоящей из социальной составляющей (работники) и технической составляющей (здание, оборудование, приспособления и т.д.). Поэтому организацию можно характеризовать как открытую социотехническую систему, состоящую из совокупности подсистем.

Если рассмотренные выше школы управления ориентировались в своих исследованиях на одной из подсистем организации (бихевиористрская школа — на социальной подсистеме, а школы научного управления и науки управления — на технической подсистеме), то системный подход рассматривает все подсистемы организации в комплексе, т.е. в их единстве с организацией и с внешней средой.

Модель организации как открытой системы представлена на рисунке 1.

Рисунок 1 - Модель организации как открытой системы

Из внешней среды организация получает информацию, материалы, капитал и трудовые ресурсы. В целом эти элементы организации берутся из внешней среды и характеризуют ее входы. Организация занимается обработкой (преобразованием) этих входных элементов с присущей ей эффективностью в выходные, а именно, прежде всего, в продукцию или услугу, которые распределяются во внешней среде. Остальные выходные элементы, включая прибыль, социальную ответственность, долю рынка, рост продаж и удовлетворенность работников, служат дополнительными выходными элементами и показывают, насколько эффективно осуществляется преобразование входов.

Рассматривая модель организации в целом, можно утверждать, что организационная система состоит из трех непрерывно протекающих процессов: вход — преобразование — выход. На эти процессы оказывает существенное влияние внешняя среда.

Использование системного подхода к управлению организацией еще не предоставляет руководству данные о важности тех или иных элементов системы.

Исследования отмеченных выше процессов в рамках модели организации с ее составляющими элементами становится возможным только на основе определенных параметров. При системном подходе сначала исследуются выходные параметры продукции (услуг), которые удовлетворят потребителей во внешней среде, т.е. организация пытается установить, что производить, с какими затратами, для кого, в какие сроки продавать и по какой цене. Затем определяются входные параметры, т.е. рассматривается потребность в ресурсах. Входные и выходные параметры соизмеряются с параметрами внешней среды, которые позволяют установить, какие возможности открываются и какие угрозы таятся для организации в этой среде по отношению к другим организациям, находящимся в этой же среде.

Таким образом, системный подход позволяет установить не только положение организации во внешней среде, но оценить, насколько верно осуществляется управление данной организацией на основе определенных параметров, характеризующих входы, их преобразование и выходы. В результате применения системного подхода у организации появляется возможность для эффективного принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Процессный подход к менеджменту можно рассматривать с двух имеющих серьезные различия позиций:

а) функции управления в совокупности рассматриваются как процесс;

б) деятельность организации рассматривается как непрерывная совокупность взаимоувязанных и взаимодополняющих друг друга процессов, каждый из которых имеет свой вход и выход.

*Функции управления в совокупности рассматриваются как процесс.*

Процессный подход к управлению восходит к классической школе управления, представители которой впервые выделили и описали функции управления. Но представители этой школы рассматривали функции управления как независимые друг от друга. Так, например, А. Файоль считал, что «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

В настоящее время функциональный подход к управлению строится на признании того факта, что в процессе управления все функции управления рассматриваются как взаимосвязанные. При этом управление рассматривается как процесс по достижению поставленных целей, состоящий из серии непрерывных взаимосвязанных действий (управленческих функций). В свою очередь каждая функция состоит из множества взаимосвязанных действий, также объединенных в процесс. В результате процесс управления представляет собой сумму всех этих функций.

Разные авторы приводят свой набор функций управления, но наиболее подходящий набор, применимый ко всему множеству организаций, включает следующие функции: планирование, организация, мотивация и контроль (рисунок 2).



Рисунок 2 - Функции управления

*Планирование*. Планирование — это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения ее членами. Планирование является наиболее важной функцией организации, так как отвечает на три главных вопроса:

- Где организация находится в настоящее время? Для ответа на этот вопрос руководство организации должно провести SWOT-анализ, в результате которого оценивается ее внутренняя и внешняя среда, устанавливаются слабые и сильные стороны, а также открывающиеся возможности и таящиеся угрозы внешней среды. Иными словами, оценивается текущее положение для того, чтобы можно было двигаться дальше.

- Куда организация хочет двигаться дальше? На основе проведенного внутреннего и внешнего анализа деятельности у организации появляется возможность установить реальные и достижимые цели на всех уровнях управления.

- Как организация собирается это сделать? Для достижения поставленных целей организация должна конкретизировать их на основе системы показателей и установить сроки выполнения по уровням управления и отдельным работникам. Поэтому цели организации должны быть конкретными, измеримыми согласованными (между собой, с исполнителями), достижимыми.

Так как будущее организации зависит от множества факторов ее внешней и внутренней среды и не может быть четко заранее определено, то планирование должно осуществляться непрерывно. При этом организация должна в зависимости от изменившихся условий изменять свои планы и пересматривать свои цели.

*Организация*. Организация - это объединение индивидов в единое целое для совместных действий с целью достижения поставленных в плане целей. В составе функции управления определяются и обосновываются целесообразные виды работ, а также в составе каждой работы для исполнителей устанавливаются: необходимые компетенции, определяемые как возможности и границы принятия управленческих решений; полномочия по принятию этих решений; мера и формы ответственности за последствия принятых решений.

Приведенные данные служат основой для определения профессионального состава персонала и обеспечения его необходимой информацией, формирования определенных звеньев по уровням управления и установление связей между ними. Таким образом, создается структура управления, позволяющая эффективно достичь поставленных целей. При этом руководители отдельных звеньев подбирают определенной квалификации исполнителей, делегируют им ответственность за выполнение определенных работ, а также полномочия и права использования ресурсов. В результате делегирование руководителями ответственности становится средством добровольного подчинения им работников для выполнения ими необходимого объема плановых работ.

*Мотивация.* Мотивация как функция менеджмента направлена на побуждение себя и других людей к деятельности путем формирования мотивов для реализации личных целей и целей организации. Мотив – это феномен сознания, осознанное работником побуждение к деятельности под влиянием его потребностей, которые заставляют работника действовать, производить блага.

Поэтому основной задачей функции мотивации служит создание определенных целей и стимулов, в рамках которых у работников появляется потребность самоотверженно выполнять делегированные им обязанности в составе действующего плана, т.е. одновременно реализовывать и свои цели, и цели организации.

Школа научного управления считала, что достаточным стимулом работника к труду служит для него денежное вознаграждение за качественное выполнение работы.

В современных условиях концепция мотивации ориентируется не только на достижении групповых целей и задач, но и реализуется с учетом факторов социальной карьеры и путей достижения личных потребностей работников.

Раскрытие мотивации как функции менеджмента лежит на пути реализации взаимосвязи следующих категорий: потребность (осознанная необходимость, нужда в чем-то) — мотив (осознанное побуждение к деятельности) — стимул (внешнее побуждение к деятельности) — цель (личная, организации) — деятельность — результат.

*Контроль.* Функция контроля в процессе управления играет роль обратной связи менеджмента с объектом управления, корректирующей действия руководства организации при наличии отклонения от намеченного плана. Рассогласование результатов деятельности с показателями плана может быть связано с тем, что при реализации плана могут возникнуть неожиданные трудности, связанные с изменением внешней и внутренней среды организации. Поэтому необходима корректировка деятельности организации, чтобы обеспечить выполнение поставленных целей с наименьшими затратами. Следовательно, контроль необходим для достижения целей организации, а предназначение контроля — своевременно фиксировать отклонения от нормы и вносить коррективы в ход работ, исправляя допущенные ошибки. При этом можно указать на следующие аспекты контроля:

а) установление стандартов — это точное определение цели, которая должна быть достигнута в определенное время в соответствии с действующим планом;

6) сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами с выявлением источника возможных проблем организации;

в) коррекция серьезных отклонений от начального плана путем пересмотра целей в соответствии с реальной ситуацией.

С другой стороны, контроль нельзя рассматривать в отрыве от других функций менеджмента, т.е. от планирования, организации, мотивации. Это объясняется тем, что реализация каждой из этих функций предполагает наличие соответствующего контроля.

Однако процессный функциональный подход имеет недостатки:

- отсутствие быстрой реакции на требования рынка из-за жесткой структуры управления, выстроенной «сверху-вниз». На пути принятия решений имеется много согласований со структурными подразделениями, а окончательное решение принимается руководителем;

- работа сотрудников не направлена на конечный результат — удовлетворенность клиента. Главная задача сотрудников организации состоит в четком и правильном выполнении свои функций. Отчитываются сотрудники о выполнении функций перед своими менеджерами, от которых зависит и их вознаграждение;

- отсутствие четкого понимания целей организации и влияния деятельности подразделений на единый результат, что выливается в конкуренцию между подразделениями за зоны влияния и сокращение зон ответственности;

- большие накладные расходы, связанные с текущей деятельностью ведущих менеджеров по воплощению отдельных функций в процессы по достижению конечного результата.

*Деятельность организации рассматривается как непрерывная совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих процессов*, каждый из которых имеет свой вход и выход, а также процессов, имеющих дату начала и окончания. В результате организацией надо управлять как совокупностью взаимосвязанных процессов и проектов (рисунок 3).



Рисунок 3 - Структурная схема общего процесса деятельности организации

Впервые возможность использования процессного подхода к деятельности организации обосновал и осуществил на предприятиях послевоенной Японии американский исследователь Э.Деминг.

В настоящее время процессный подход положен в основу разработки и функционирования системы менеджмента качества по международным стандартам ИСО 9000, согласно которым желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Стандарт ГОСТ Р ИСО 9000:2008 определяет любую деятельность или совокупность деятельности, в которых используются ресурсы для преобразования входов в выходы, как процесс. Процесс — это «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы». Тогда продукция или услуга становится «результатом совокупности взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы».

Процессный подход, согласно стандартам ИСО 9000, имеет ряд преимуществ:

- регламентированы восемь принципов менеджмента качества (Ориентация на потребителя, Лидерство руководителя, Вовлечение работников, Процессный подход, Системный подход к менеджменту, Постоянное улучшение, Принятие решений, основанных на фактах, Взаимовыгодные отношения с поставщиками), используя которые, высшее руководство может управлять улучшением деятельности организации для удовлетворения потребностей и нужд потребителей и других заинтересованных сторон;

- представленная модель системы менеджмента качества организации отражает существующие связи между процессами жизненного цикла продукции (услуги) и процессами, связанными с ответственностью руководства, менеджментом ресурсов, измерением, анализом и улучшением;

- ко всем процессам, действующим в организации, применим цикл РDСА (цикл Э. Деминга - это эффективная модель управления качеством, оптимизация всех бизнес-процессов. Применяя такую технику, можно улучшить показатели в любой сфере деятельности. Нужно тщательно изучить все процессы, чтобы найти недостатки, слабые места и устранить их.), который включает Plan (план, планирование), Do (действие, осуществление); Check (проверка, контроль), Act (корректировка);

- сокращается время выполнения процесса при исключении операций по передаче информации по иерархии управления. При функциональном подходе примерно 20% времени тратится на выполнение операций, а 80% — на передачу их результатов;

- возникает возможность оценки эффективности операций (функций), выполняемых в рамках процесса, с точки зрения эффективности процесса в целом;

- появляется возможность не только планировать результативность процесса, но и измерять его фактический результат, а при отклонениях проводить необходимое изменение процесса;

- появляется возможность построить систему мотивирования персонала, базирующуюся на поощрении сотрудников в зависимости от степени удовлетворенности потребителя, а не от результата выполнения отдельных функций;

- осуществляется постоянное совершенствование процессов СМК.

Ситуационный подход к менеджменту разработан в конце 1960-хв США, и его представителями были У. Гомберг, Ф. Каст, Г. Кунц, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Д. Розенцвейг, Дж. Томпсон, Р Шерман.

Ситуационный подход в противовес классической школе и школе «человеческих отношений» отрицал возможность создания талона эффективной организации, основанной на универсальных принципах управления.

Ситуационный подход является развитием системного подхода к управлению, так как опирается на концепцию организации как открытой системы, находящейся в постоянно меняющейся, неоднородной внешней среде, определяющие факторы которой поддаются только вероятностн6ой оценке.

Рассмотренные выше подходы к менеджменту не увязывали организационные цели с ситуацией, в которой находится организация в данный конкретный момент. Ситуация лежит в основе данного подхода и представляет собой набор переменных (обстоятельств), которые сильно влияют на организацию в данное время.

В то же время ситуационный подход основан на разумном использовании опыта, накопленного рассмотренными выше школами управления и современными подходами к менеджменту, применительно к тем ситуациям, в которых оказывается организация. Применяя ситуационный подход, руководители организации в зависимости от сложившихся условий внешней и внутренней среды должны наиболее рациональным способом выбрать те структуры, подходы, методы и приемы управления, которые способны улучшить положение организации, т.е. вывести ее из той ситуации, в которой она находится. Так как в менеджменте набор подобных подходов, методов и приемов чрезвычайно велик, то ситуационный подход должен предполагать возможность разработки адекватной модели организации, способной перестраиваться в зависимости от изменения ситуации и использовать ту методологию управления, которая более всего соответствует данной ситуации. Создать подобную модель организации в современных условиях практически невозможно, но можно представить методологию ситуационного подхода в виде пошагового процесса:

1. Руководитель должен быть знаком с методами и технологиями профессионального управления.

2. Используя ситуационный подход, руководитель должен предвидеть возможные последствия от использования тех или иных методов и технологий управления.

3. Руководитель должен уметь правильно определять факторы, влияющие на развитие ситуации, и предвидеть те изменения, которые связаны со сменой наиболее влиятельных факторов.

4. Руководитель должен уметь выбирать наиболее рациональные управленческие приемы и методы в конкретной ситуации для реализации целей организации с наименьшими отрицательными последствиями.

В представленной пошаговой реализации ситуационного подхода особую важность приобретает третий шаг, связанный с выявлением ситуационных факторов и определением их влияния на успех или неудачу организации. Из-за множества подобных ситуационных факторов, влияющих на деятельность организации, исследователи ограничивают их количество, выделяя наиболее важные факторы внешней и внутренней среды с использованием ситуационного анализа. Считается, что существует не более десятка таких внутренних и внешних факторов, необходимых для успешного управления организацией.

Ситуационный анализ — это процесс сопоставления потенциала организации с характеристиками внешней среды, в которой он функционирует в данный момент.

Под потенциалом организации понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации ее целей и планов. В результате анализа внутренней среды организации определяется количественная оценка факторов, определяющих ее сильные и слабые стороны, что позволяет расставить приоритеты в распределении ресурсов. Сочетание наиболее значимых сильных м слабых сторон организации с угрозами и возможностями для нее во внешней среде позволяет выявить проблемные поля организации, где каждая проблема может быть оценена и проранжирована. Выявленные наиболее значимые проблемы позволяют определить ключевые цели организации в анализируемой ситуации, которые могут быть положены в основу разработки ее планов.

**Тема - Основные понятия и содержание управленческих решений**

Каждый человек в течение дня принимает десятки, а на протяжении жизни тысячи решений. Некоторые из них весьма индивидуальны, другие решения более сложны и требуют тщательного обдумывания. Хотим мы этого или не хотим, все мы принимаем решения.

**Для менеджера принятие решений - это постоянная и ответственная работа. Принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей, во многих случаях всей организации**, поэтому понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планирование, организация, мотивация и контроль. Поэтому охарактеризовать области принятия решений в организационном управлении можно лишь в общих чертах, выделив сферы планирования, организации, мотивации и контроля.

В процессе планирования принимаются решения:

• о предназначении, миссии и целях организации и ее подразделений;

• стратегии и тактике достижения поставленных целей;

• состоянии внешней среды, ее параметрах, существенных для достижения целей, ее влиянии на будущее организации;

• бюджете организации;

• разработке новых видов товаров и услуг;

• выборе инвестиционных проектов;

• целевых рыночных сегментах и позиционировании товаров или услуг на целевых рынках;

• стратегии ценообразования;

• каналах сбыта и распределения продукции;

• способах проведения рекламных кампаний.

В процессе организации деятельности принимаются решения:

• о способах организации взаимодействия подразделений и работников организации;

• организационной структуре;

• желательных изменениях организационной культуры;

• пределах и распределении властных полномочий;

• реорганизации вследствие изменения целей деятельности или состояния внешней среды.

В процессе мотивации принимаются решения:

• о нуждах и потребностях подчиненных;

• методах оценки измерения степени удовлетворения этих потребностей;

• мерах для повышения производительности труда персонала;

• методах и приемах мотивации конкретных работников.

В процессе контроля принимаются решения о том:

• каким образом и по каким показателям следует оценивать результаты работы персонала;

• как часто следует измерять значения этих показателей;

• какие методы и процедуры контроля следует использовать в процессе управления организацией;

• насколько мы преуспели в достижении поставленных целей;

• какие изменения следует внести в работу организации, если цели ее деятельности не достигаются в полной мере.

Каждое УР затрагивает определенный набор интересов предприятия: экономический, организационный, социологический, правовой:

1)экономическая сущность УР- заключается в том, что разработка и реализация любого УР требует определенных ресурсов.

2) организационная сущность – состоит в том, что в любой деятельности предприятия привлекается персонал и для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать должностные инструкции.

3) правовая сущность УР состоит в точности соблюдений нормативно-правовой документации, законодательных актов.

4)социальная сущность УР – проявляется в рычагах воздействия на людей для согласования их деятельности, при этом УР должны быть направлены на комфортное обитания человека и всестороннее развитие личности.

Итак, под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблем­ной ситуации.

Управленческое решение это результат управленческой деятельности, который рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целе­направленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Менеджмент организаций принимает управленческие решения в условиях взаимодействия множества объективных и субъективных факторов внешней и внутренней среды, что сказывается на многообразии форм и видов возможных решений.

Классификация управленческих решений позволяет менеджерам систематизировать информацию, разграничивать решения по специфике подходов к подготовке, методам реализации и контролю, что отражается на их качестве и эффективности.

Определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. Обычно решения принимаются в обстановке определенности и риска (неопределенности).

В условиях определенности менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив.

В обстановке риска (неопределенности) максимум что может сделать менеджер, это определить вероятность успеха каждой альтернативы.

*В данном случае важное значение имеют собственная культура, ценности и традиции организации. Сотрудники подвергаются воздействию культуры организации и поэтому не рассматривают варианты решений вне ее.*

В зависимости от степени рациональности и ясности критериев оценки альтернатив управленческие решения менеджеров могут быть основаны на интуиции, суждениях и рациональности.

Интуитивные решения основаны на таланте, способности и приобретенном опыте менеджеров. Они принимаются в условиях нестабильности, когда к решениям не могут быть применены логические или рациональные процедуры. *Следуя своему внутреннему чувству, менеджер может принять правильное решение, но, чтобы убедить подчиненных и свое руководство, ему необходимо внутреннюю интуицию перевести на язык рациональности.*

Решения, основанные на суждении, используют знания, логические заключения, прошлый опыт и здравый смысл. Данный подход применяется при принятии оперативных решений в условиях относительной стабильности. В основе таких решений подобного типа лежит прогноз будущих результатов решений, основанный на аналогии с прошлыми ситуациями и результатами прошлых решений. Преимущество данного метода заключается в скорости принятия решений.

Рациональные решения основаны на использовании математико-статистических и математико-экономических методах анализа, оптимизации и принятия управленческих решений. Используются при стратегическом, тактическом и оперативном управления в условиях нестабильности внешней среды. Решения связаны со значительными издержками, требуют использования высококвалифицированного персонала, достаточно дороги. Однако такой подход предполагает формирование всех возможных разумных альтернатив решения, разработку критериев их оценки и выбор на этой основе предпочтительного варианта.

Американский экономист Г. Саймон выделил такие типы решений как запрограммированные и незапрограммированные.

Запрограммированные решения это решения, в которых выработаны определенные процедуры для их принятия, представляющие собой определенную последовательность действий по стандартным методикам и правилам. Решения программируются под типовые ситуации, возникающие в деятельности организации. Запрограммированные решения снижают вероятность появления ошибок, повышают оперативность выработки решения (составление графика отпусков, обработка и оплата больничных листов, оформление заявки, обработка корреспонденции и т.д.)

Незапрограммированные решения - это решения, требующие в определенной мере новых методов решения проблем, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами (изменение организационной структуры, внедрение новых товаров/услуг, сокращение штата и т.д.).

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. По сути, процесс принятия организационных решений весьма тесно связан с процессом управления организацией в целом.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастно­го к их появлению на свет. В связи с этим принято различать урав­новешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторож­ные решения.

*Уравновешенные решения* принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выд­вигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем присту­пить к принятию решения, они имеют сформулированную исход­ную идею.

*Импульсивные решения —* это те, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количе­стве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оце­нить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованны­ми и надежными.

*Инертные решения* становятся результатом осторожного поис­ка. В них контрольные и уточняющие действия преоб­ладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях труд­но обнаружить оригинальность, новаторство.

*Рискованные решения* отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуж­даются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

*Осторожные реше­ния* характеризуются тщательностью оценки менеджером всех ва­риантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:

• масштабу объекта (глобальные и локальные);

• по широте аспекта воздействия (комплексные и узкоспециализированные). В их составе по содержанию различают технические, экономические, социальные, организационные решения.

• степени сложности (простые, сложные, уникальные);

• уровню принятия решений (на уровне организации в целом, на уровне подразделений организации или на уровне отдельных работников);

• количеству целей (одноцелевые и многоцелевые);

• периоду осуществления (долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные);

• субъекту, принимающему решение (индивидуальные решения и коллективные);

• цикличности (разовые/случайные и повторяющиеся);

* по форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные решения;
* по жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические.

Контурные решения лишь приблизительно обозначают схему действия.

Структурированные предполагают жесткое регламентирование действий. Инициатива может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов

Алгоритмические - предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

• по уровням планирования и времени реализации мероприятий (стратегические, тактические, оперативные).

Необходимо отметить, что в каждой организации индустрии туризма накоплен определенный опыт использования признаков классификации и принятия конкретных видов управленческих решений, определяемый имеющейся информацией, накопленными знаниями и умениями, спецификой деятельности, организационной структурой и организационной культурой, опытом руководителей и управленческого персонала и т.д.

**Тема - Методы управления в туристской индустрии**

Методы управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Методы управления — это способы приведения в действие и использования средств управления (а с ними и всего механизма управления) для реализации функций управления.

Практика управления демонстрирует наличие множества методов управления и подходов к их классификации. Наиболее часто методы управления разграничивают по направленности (на организацию, подразделение), содержанию (по приемам и способам воздействия) и организационной форме (прямое или косвенное воздействие на ситуацию).

Но так как все методы управления направлены на работников и каждый метод сочетает в себе перечисленные разграничительные признаки, то в большинстве случаев, как отмечают многие авторы, выделяют три основных метода управления людьми:

- экономические,

- организационно-административные,

- социально-психологические методы, которые успешно используются и в организациях туристской индустрии.

**Экономическим методам** управления отводится центральное место, так как отношения управления определяются, в первую очередь, экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Применительно к управлению организацией эти методы представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям рабочих групп и личности, т.е. поставленная руководителем цель достигается путем воздействия на экономические интересы работников.

Экономические методы направлены на выявление новых возможностей и резервов у работников, что особенно важно в современных условиях.

Одним из экономических рычагов воздействия на работников индустрии туризма с целью выявления новых возможностей и резервов в их деятельности является материальная мотивация.

Система материального вознаграждения включает в себя фиксированные выплаты, премии за результаты труда, надбавки и бонусы за наличие профессионализма и особого мастерства.

К видам материальной мотивации относятся:

• заработная плата (оклад за отработанное время и квалификацию — БВ);

• переменные выплаты, включая а) выплаты, зависящие от индивидуальных результатов труда; б) выплаты, зависящие от результатов деятельности структурного подразделения, достижения общекорпоративных целей гостиницы;

• переменные надбавки и бонусы, выплачиваемые за особые условия труда и профессионализм гостиничного работника.

Эффективность премирования персонала туристского предприятия зависит от правильного выбора системы его показателей в зависимости от роли и характера структурных подразделений (служб), уровня должностей задействованного там персонала, их ориентации на реальный вклад в конечные результаты, эффективность и качество работы.

Разного рода доплаты, надбавки, единовременное вознаграждение и иные льготы носят в основном компенсационный характер и позволяют обеспечить большую индивидуализацию вознаграждения персоналу гостиницы.

В туристском бизнесе, в силу его специфики, особое значение приобретает нематериальная мотивация. Оценка и поощрение персонала могут выражаться следующим образом:

1. В письменной форме.

2. В проявлении дружеского внимания со стороны топ-менеджера к линейному персоналу.

3. В стимулировании профессионального роста.

4. В повышении статуса должности морально поощряемого работника через общественное признание в трудовом коллективе гостиницы.

5. Учет индивидуальных предпочтений отмечаемого работника в выборе форм морального поощрения.

Современный туристский менеджмент связывает нематериальную мотивацию персонала с нематериальным вознаграждением, которое складывается из удовлетворения, получаемого работником туристского предприятия от самой работы или от психологической и (или) физической среды, в которой работает человек (работа + рабочая обстановка).

При этом общий смысл управленческой установки заключается в следующем: если ваши ценности как менеджера совпадают с личными убеждениями сотрудников, а управление персоналом строится на основе уважения личности и чувства собственного достоинства работников, то люди связывают свою судьбу с туристским предприятием на долгие годы.

**Задача организационно-административной деятельности** состоит в координации действий подчиненных. Методы организационно-административного воздействия обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Важно использовать оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов управления, направленных на стимулирование деятельности работников.

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

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д.

В организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

• обязательное предписание (приказ, запрет и т.д );

• согласительные методы (консультация, разрешение, компромисс);

• рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

Для организационно-административных методов характерна четкая направленность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций, таких, как унижение, неловкость, досада, раздражение, а иногда и стресс, что исключает всякое взаимопонимание между работниками и руководителями.

Организационно-административные методы руководства существуют в форме административного и организационного воздействия.

Административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

• вынужденным и внешне навязанным. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;

• пассивным. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;

• осознанным, внутренне обоснованным.

Руководители и особенно руководители низовых коллективов должны создавать такие условия, чтобы подчинение сотрудников было осознанным, внутренне обоснованным.

Организационное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия: адресат, постановка задания и определение критериев его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.д.

В организациях туристской индустрии организационно-административные методы руководства наиболее часто используются в нестабильных условиях внешней среды, когда надо быстро принимать управленческие решения.

Результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов, что объясняет актуальность социально-психологических методов. С помощью психологических факторов возможно целенаправленное воздействие на отдельных работников. Это поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

Каждому коллективу свойствен свой социально — психологический климат. Поэтому существенное условие образования и развития трудовых коллективов — соблюдение принципа психофизиологической совместимости.

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применение этих методов — формирование в коллективе положительного социально — психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы — человеческого фактора. Умение учитывать «человеческий фактор» позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

Удовлетворенные своим трудом работники организаций туристской индустрии более способны оказывать потребителям не только качественные и безопасные услуги, но и вызывать у них восхищение.

Кроме того, существуют методы управления, которые пока не нашли широкого использования, но являются перспективными методами управления для туристской индустрии (методы командной работы, управление по показателям деятельности, клиентоориентированный подход в управлении организацией, управления доходами организации).

**Тема - Формы власти, влияния и лидерства в туристской индустрии.**

Власть понимается как возможность отдельных людей или групп воздействовать на других людей и группы. Власть означает право и возможность одних повелевать, распоряжаться и управлять другими; способность и возможность одних осуществлять свою волю по отношению к другим, оказывать определяющее влияние на их поведение и деятельность.

Власть и манипулирование ею являются проблемами в управлении, и считаться с этим должны и руководители, и подчиненные. Манипулирование — способ применения власти, при которой обладающий ею или влияет на поведение других так, что остается незамеченным ими, или не объясняет им, чего он от них ожидает.

Руководители в организациях индустрии туризма, обладая достаточной властью, должны использовать ее с учетом реакции подчиненных. Они должны принимать решения обеспечивающие интересы организаций и исключающие возможность конфронтации и социальных конфликтов.

Власть менеджера материализуется путем оказания определенного влияния на деятельность подчиненных. Влияние менеджера на деятельность подчиненных направлено на изменение их трудового поведения в части не только принятия его идей, но и, что особенно важно, в части реализации целей организации.

Власть руководителя в отношении подчиненных во многом определяется отношением последних к ней. Можно считать, что руководитель обладает властью в той степени, в какой она признается подчиненными.

Для выполнения основных управленческих функций руководитель должен требовать от подчиненных неукоснительного выполнения своих распоряжений и указаний, используя определенные группы рычагов этой власти:

1) Личностную основу власти. Ее составляют авторитет, власть примера, экспертная власть, законная власть, власть информации, потребность во власти.

2) Организационную основу власти составляют такие источники власти, как принятие решения, вознаграждение и принуждение, власть над ресурсами, власть связей.

3) Формы партнерского влияния побуждают исполнителя к активному сотрудничеству путем убеждения и участия. Главным способом такого партнерского влияния стали убеждение и участие.

Важно, чтобы руководитель в организации туристской индустрии в своей работе разумно сочетал формы власти и влияния, соизмеряя их с запросами исполнителей и ситуацией, в которой находится организация. В организациях туристской индустрии, имеющих свои существенные черты, особенно целесообразными формами власти и влияния служат формы партнерского влияния, которые способствуют раскрепощению подчиненных, развитию их инициативы и самостоятельности в принятии управленческих решений, направленных на удовлетворение нужд и потребностей клиентов.

Эффективность деятельности любой организации, в том числе и организации индустрии туризма, во многом определяется лидерскими способностями ее руководства.

**Лидерство** определяется или как процесс, или как свойство. Лидерство — процесс влияния на людей при помощи своих способностей. Лидерство — средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом.

Понимание лидерства с позиций влияния на людей включает:

• влияние на постановку целей и определение стратегии развития организации;

• влияние на согласование поведения людей для достижения целей организации;

• влияние на групповую поддержку;

• влияние на организационную культуру.

Процесс влияния на поведение людей при помощи своих способностей, умения или других ресурсов называется неформальным лидерством, а процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности — формальным лидерством.

Как свойство лидерство характеризуется набором характеристик или системой качеств у тех, кто осуществляет непринудительное или обусловленное должностью влияние на людей в организации.

В теории лидерства выделяют отдельные подходы, которые пытаются установить эффективность лидерства, включая подход с позиции личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход.

**Подход с позиции личных качеств** позволяет раскрыть следующие вопросы:

а) Какие черты обуславливают эффективность лидерства

б) Какие навыки определяют эффективность лидерства?

в) Какое сочетание отдельных черт, оказывающих влияние на эффективность лидерства, можно считать оптимальным?

Таким образом, классический набор лидерских качеств распределен по трем направлениям:

• интеллектуальные способности (ум и логика, рассудительность, проницательность, оригинальность, концептуальность и др.);

• черты характера личности (инициативность, гибкость, бдительность, сознательность и творчество, честность, личная целостность идр.);

• приобретенные умения (умение заручиться поддержкой, умение кооперироваться, умение завоевывать популярность и престиж идр.).

**Поведенческий подход** основан на изучении поведения лидеров в организации и выделении специфических особенностей этого поведения. При установлении специфических особенностей поведения успешного лидера появляется возможность обучать лидерству и создать эффективные модели его поведения. Проведенные исследования выявили типичные управленческие действия (обмен информацией, формулирование проблем, влияние на людей для достижения целей), установили классификацию управленческой деятельности (ориентация на задачу и ориентация на взаимоотношения, выбор которых определяется управленческой культурой страны).

Поведенческий подход позволил провести анализ и составить классификацию стилей руководства, т.е. привычной манеры поведения руководителя по отношению к подчиненным для оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей организации.

**Ситуационный подход к лидерству** показывает, что эффективность руководства зависит от таких дополнительных, ситуационных факторов, как потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющаяся у руководителя информация. В зависимости от конкретной обстановки (ситуации) лидером должны выбираться различные способы руководства.

В результате были разработаны ситуационные модели, которые позволили разобраться в сложностях процесса руководства.

**1) Ситуационная модель Ф. Фидлера** рассматривает три основных фактора, влияющих на поведение руководителя: отношение между руководителем и членами группы (характеризует лояльность подчиненных, их доверие к руководителю и привлекательность личности руководителя), структура задачи (привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации) и должностные полномочия (объем законной власти, уровень поддержки руководителя формальной организацией). Ф. Фидлер предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наиболее подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечивает баланс между требованиями, выдвигаемыми обстановкой, и личными качествами руководителя, а, следовательно, высокую производительность и удовлетворенность.

**2) Подход Т. Митчелла и Р. Хауса «путь — цель»** указывает руководителям на необходимость применения стиля руководства, наиболее сообразного ситуации. Эта модель лидерства дает объяснение тому воздействию, которое поведение руководителя производит на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. В результате руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, объясняя средства достижения этих целей, убирая помехи на этом пути и увеличивая личную выгоду для них.

**3) Теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара** утверждает, что наиболее эффективный стиль лидерства всегда разный — в зависимости от зрелости исполнителей. Зрелость, согласно данной теории, не является постоянным качеством лица или группы, а скорее характеристикой конкретной ситуации. В зависимости от выполняемой задачи отдельные лица и группы проявляют различный уровень зрелости. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению цели, способность нести ответственность, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями. П. Херси и К. Бланшар предлагают четыре стиля лидерства, которые соответствуют уровню зрелости исполнителей:

а) стиль S1 «Указания» основан на сочетании большой степени ориентации на задачу и малой — на человеческие отношения; подходит для подчиненных с низким уровнем зрелости;

б) стиль S2 «Продажи» подходит для стиля руководителя, одинаково ориентированного как на задачу, так и на отношения; рассчитан на подчиненных со средним уровнем зрелости;

в) стиль S3 «Участие» рассчитан на руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень — на человеческие отношения; подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания, руководитель повышает их мотивацию путем предоставления возможности принятия решений;

г) стиль S4 «Делегирование» рассчитан на руководителя, который может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и человеческие отношения; стиль подходит для ситуаций со зрелыми исполнителями, сознающими свою сопричастность к выполняемой задаче.

**4) Модель принятия решений руководителя В. Врума—Ф. Йеттона** ориентирована на процесс принятия решения, рассматривает пять стилей, которые может использовать руководитель в зависимости от разрешенной степени участия подчиненных в принятии решения и семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные — руководитель». Модель отличается от рассмотренных тем, что в ней сделан акцент на принятие решений.

**5) Модель ситуационного лидерства Стинсона—Джонсона** основана на использовании поведения лидера в различных сочетаниях структурированности работы (низкая, высокая) и возможностей последователей (высокая, низкая). Согласно модели, высокий интерес к работе со стороны лидера эффективен в следующих двух ситуациях:

а) работа высоко структурирована и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости, обладая большими знаниями и опытом, чем им необходимо для выполнения работы;

6) работа неструктурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости, так как их знания и опыт ниже необходимого уровня.

Низкий интерес к работе эффективен для лидера в следующих двух ситуациях:

в) работа высоко структурирована, и последователи испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;

г) работа не структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

**6) Ситуационный анализ характера эффективного лидера**. В основе рассмотренных выше традиционных и ситуационных концепций лидерства заложены предположения, что лидерство и его управленческий эффект могут быть измерены, что опровергает практика. Кроме того, рассмотренные подходы делают односторонний упор или на черты и поведение лидера или на ситуацию, в которой лидер выбирает нужный стиль поведения. Поэтому более поздние концепции лидерства пытаются объединить отмеченные стороны лидерства вместе, т.е. провести ситуационный анализ эффективности лидера как совокупности лидерских черт и их проявления в поведении. Рассмотрим наиболее известные из этих концепций лидерства, включая:

а) концепцию атрибутивного лидерства (причинно-следственного подхода к изучения лидерства), которая опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о выполнении каждым из них работы и на основании этого выбирает такой стиль своей деятельности, который позволяет адекватно реагировать на поведение подчиненных.

б) концепцию харизматического лидера, который в силу привлекательности своих способностей и личных качеств может оказывать сильное воздействие на подчиненных, которые берут с него пример. Для осуществления такой власти лидер должен быть харизматической личностью. Тогда подчиненные на уровне подсознания будут считать, что повиновение сделает их похожими на лидера.

в) концепцию преобразующего (реформаторского) лидерства (лидерства для изменений). Она основана на том, что лидер мотивирует исполнителей, воздействуя на их сознательность в части восприятия важности и ценности поставленной цели и возможности совмещения личных интересов с реализацией этой общей цели, создавая при этом атмосферу доверия и убеждения среди подчиненных в необходимости саморазвития. Данная модель предполагает наличие у лидера и подчиненных определенного поведения, пригодного для творческого решения проблем в кризисной ситуации.

Опыт руководителей — лидеров, в том числе и в индустрии туризма, указывает на необходимость владения концепциями, возможными стилями, методами и типами влияния для их использования в наиболее подходящих конкретных практических ситуациях.

**РАЗДЕЛ II – МАРКЕТИНГ В ТУРИЗМЕ**

**Тема - Сущность и содержание маркетинга в туризме.**

Туризм по своим основным характеристикам не имеет каких-либо принципиальных отличий от других форм хозяйственной деятельности. Поэтому все существенные положения современного маркетинга могут быть в полной мере применены и в туризме.

Термин «маркетинг» происходит от английского «market» (рынок) и н буквальном смысле означает рыночную деятельность, работу с рынком. Выделим несколько аспектов маркетинга, базируясь на системном подходе к определению его сущности (рис. 1.1).

|  |
| --- |
| Маркетинг |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Экономический процесс |  | Хозяйственная функция |  | Хозяйственная концепция |

Рис. 1.1. Системный подход к определению сущности маркетинга

***Маркетинг как экономический процесс*** рассматривается как любая деятельность, направленная на продвижение товаров от того, кто их производит (производителя), к тому, кто в них нуждается (потребителю). С этой точки зрения маркетинг обеспечивает контакт производителя и потребителя, способствует повышению эффективности совершаемых ими обменов, рациональной ориентации общественного воспроизводства.

***Маркетинг как хозяйственная функция*** рассматривается в качестве специфической функции предприятия, которая призвана дать ответы на следующие вопросы:

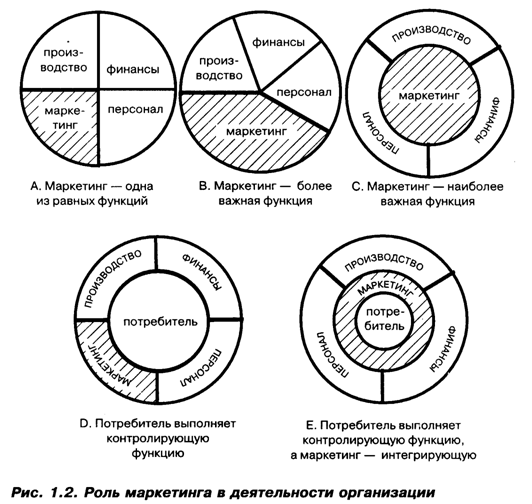
□ какие товары предложить на рынок?

□ кому?

□ когда и на каких условиях?

□ как организовать доведение товаров до потребителей?

Первоначально маркетинг рассматривался как одна из многочисленных и равноправных функций предприятия, затем как хозяйственная функция, превалирующая над другими, и, наконец, как интегрирующая хозяйственная функция (рис. 1.2).



**Маркетинг как хозяйственная концепция** представляет собой способ мышления, исходным пунктом которого является спрос на товары. Его удовлетворению подчинены любые решения, принимаемые на всех уровнях. В соответствии с этим вся деятельность предприятия должна осуществляться с постоянным учетом состояния рынка и основываться на точном знании нужд и потребностей потенциальных покупателей, их оценке и учете возможных изменений в будущем. Производить не то и не в том количестве, которое может быть произведено, а производить лишь то, в чем нуждается покупатель, вот основной принцип деятельности предприятия, реализующего концепцию маркетинга.

Выделим следующие ***особенности туристического маркетинга***.

1. Не стимулирование спроса, а управление спросом;

2. Высокая степень достоверности информации о тур продукте;

3. Защита прав потребителя;

4. Особая роль маркетинга в межсезонный период (диверсификация тур продукта);

5. Центральная роль психолого-поведенческих и социальных особенностей потребителя;

6. Координация маркетинга участников рынка тур услуг.

1. Для маркетинга в туризме в меньшей степени важна задача стимулирования спроса. Спрос на туруслуги постоянно растет, и индустрия туризма в меньшей степени зависит от колебаний экономической конъюнктуры. Для туристического маркетинга более важной является задача направить спрос в нужное русло.

2. Большое значение приобретает достоверная информационная политика в отношении клиента, особенно на этапе продажи услуг, а также тщательность в разработке тур продукта.

3. Учитывая особую роль субъективного фактора в процессе покупки именно тур услуг, тур фирмам следует большое внимание уделять защите прав клиента потребителя тур услуг.

4. Влияние фактора сезонности обусловливает необходимость диверсификации тур услуг или особого внимания к маркетинговым мероприятиям в межсезонный период, чтобы сделать фирму менее зависимой от временного фактора.

5. Процессе управления маркетингом следует учитывать в большей, чем в других отраслях мере не только материальные аспекты, но и психологию, духовно-эмоциональное состояние и особенности потребителя.

6. В силу того, что тур продукт представляет собой, как правило, сложный комплекс материальных и идеальных компонентов, большое значение для достижения оптимального конечного эффекта маркетинговых мероприятий имеет координация маркетинга всех участников производства тур услуг, тур центров, государственных органов по регулированию туризма, общественных объединений.

**Тема - Определения маркетинга туризма, основные задачи и функции.**

Специфические особенности туристского продукта оказывают существенное влияние на маркетинг в туризме. Как нет однозначного определения маркетинга в целом, так отсутствует единое толкование маркетинга туризма. Так, исходя из определения понятия «турист», данного Всемирной туристской организацией (ВТО), французские специалисты Р. Ланкар и Р. Оллье отмечают, что туристский маркетинг — это «серия основных методов и приемов, выработанных для исследования, анализа и решения поставленных задач. Главное, на что должны быть направлены эти методы и приемы, — выявление возможностей наиболее полного удовлетворения потребностей людей с точки зрения психологических и социальных факторов, а также определение способов наиболее рационального, с финансовой точки зрения, ведения дел туристскими организациями (предприятиями, бюро или ассоциациями), позволяющих учитывать выявленные или скрытые потребности в туристских услугах. Такого рода потребности могут определяться либо мотивами отдыха (развлечения, отпуск, здоровье, обучение, религия и спорт), либо другими мотивами, которые нередко имеются у предпринимательских групп, семей, различных миссий и союзов».

Некоторые авторы вкладывают в понятие маркетинга в туризме более глобальное содержание, как, например, швейцарский специалист Ё. Крипендорф: «Туристский маркетинг — это систематическое изменение и координация деятельности туристских предприятий, а также частной и государственной политики в области туризма, осуществляемой по региональным, национальным или международным планам. Цель таких изменений заключается в том, чтобы наиболее полно удовлетворять потребности определенных групп потребителей, учитывая при этом возможности получения соответствующей прибыли».

Достаточно простое и в то же время емкое определение дает Д. К. Исмаев: «Маркетинг есть система торгово-производственной деятельности, направленная на удовлетворение индивидуальных потребностей каждого потребителя на основе выявления и изучения потребительского спроса и в целях получения максимальной прибыли».

Немецкие специалисты В. Ригер, П. Рот, А. Шранд определяют маркетинг как рыночно-ориентированное управление, направленное на достижение целей предприятия путем более эффективного, чем у конкурентов, удовлетворения потребностей туристов. При этом подчеркивается, что маркетинг может использоваться как на уровне отдельной туристской фирмы, так и в деятельности туристских организаций, объединений на местном, региональном и национальном уровнях.

Туристский продукт прежде всего должен быть хорошим приобретением. В связи с этим туристский маркетинг представляет собой последовательные действия туристских предприятий, направленные на достижение такой цели. Поэтому достаточно логичным и обоснованным является следующее определение туристского маркетинга:

Маркетинг в туризме — это система непрерывного согласования предлагаемых услуг с услугами, которые пользуются спросом на рынке и которые туристское предприятие способно предложить с прибылью для себя и более эффективно, чем это делают конкуренты.

Это довольно длинное определение содержит ряд идей, которые мы рассмотрим более подробно.

***Первый момент***, требующий внимания, заключается в том, что маркетинг — ***это не отдельное действие, а система деятельности.*** Другими словами, это последовательность действий туристского предприятия, которые должны быть объединены для достижения поставленных целей. Следовательно, маркетинг — это не только реклама и продажа услуг или же просто разработка услуг. Это система, в которой должны быть объединены все функции и действия в соответствии с концепцией маркетинга.

***Второй момент*** — это то, что ***маркетинг не заканчивается на одном действии.*** Нельзя думать о нем как об однообразном процессе, идет ли речь о дате внедрения нового туристского продукта или о введении новой цены. Дело в том, что рынок постоянно находится в движении, в динамике. Например, под влиянием различных факторов изменяется спрос потребителей, конкуренты также работают над внедрением на рынок новых услуг. Маркетинг, таким образом, предполагает взгляд в будущее, а не только сосредоточенность на настоящем.

***Третий момент касается согласования***. Необходимо согласовывать действия внутри туристского предприятия с условиями внешней среды. Если все это рассматривать по отдельности, нельзя достичь намеченных целей. Ничего хорошего не получится, если туристская фирма понимает, что рынку в настоящий момент требуется услуга X, тогда как все, что она может предложить сейчас, — услуга Y.

***Четвертая идея***, которая заложена в нашем определении, ***касается понимания, что в действительности представляет собой предлагаемая фирмой услуга***. Классический вопрос, который обязательно ставится для подчеркивания этого положения, формулируется так: «Каким бизнесом мы в действительности занимаемся?» Такая постановка вопроса заставляет турфирму посмотреть на свои услуги с точки зрения потребителя.

***Пятый момент*** в нашем определении дает ***понятие о том, что делает маркетинг для удовлетворения запросов покупател***я. Здесь подразумевается не только то, что приобретает клиент в настоящий момент, но и то, что он купил бы при других обстоятельствах (например, при увеличении дохода). Маркетинг, как уже отмечалось, должен быть деятельностью предвидения. Он включает прогнозирование или, по крайней мере, формирование правильного взгляда на то, что в большей мере может понадобиться потребителям. Он также дает возможность оценить, можно ли заставить тех, кто не является клиентами фирмы, обратиться к услугам, предлагаемым ею.

***Шестой момент*** нашего определения ***подчеркивает, что маркетинг позволяет идентифицировать и внедрять средства увеличения прибыли***. Это делает его исключительно экономической категорией. Цели туристских фирм должны реализовываться за счет качественного удовлетворения потребностей клиентов в достаточно длительном временном промежутке.

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

□ установление контактов с клиентами;

□ развитие;

□ контроль.

***Установление контактов с клиентами*** ставит своей целью убедить их в том, что предполагаемое место отдыха и существующие там службы сервиса, достопримечательности и ожидаемые выгоды полностью соответствуют тому, что желают получить сами клиенты.

***Развитие*** предполагает проектирование нововведений, которые смогут обеспечить новые возможности для сбыта. В свою очередь подобные нововведения должны соответствовать потребностям и предпочтениям потенциальных клиентов.

***Контроль*** предусматривает анализ результатов деятельности по продвижению услуг на рынок и проверку того, насколько эти результаты отражают действительно полное и успешное использование имеющихся в сфере туризма возможностей.

**Тема - Концепции маркетинга. Современная концепция маркетинга.**

В промышленно развитых странах была создана новая система регулирования производственно-сбытовых процессов, вызванная значительным увеличением производства товаров, объем которых стал превышать спрос. В результате, в теории и практике маркетинга был сделан акцент на конкретного потребителя с его реальными нуждами и потребностями. Это позволило сформулировать **современную концепцию маркетинга.**

В соответствии с концепцией маркетинга вся деятельность фирмы должна осуществляться с постоянным учетом состояния рынка и основываться на точном знании нужд и потребностей потенциальных покупателей, их оценке и учете возможных изменений в будущем.

Маркетинг в туризме продукт коллективного творчества предпринимателей разных стран. Маркетинг развивается и во времени. На каждом этапе развития рыночных отношений формировался свой, особый подход к коммерческой деятельности в туризме.

Исторически первой возникла так называемая **производственная концепция**. Она широко использовалась туристскими предприятиями в 50-е годы ХХ века. Именно в этот период спрос на туристские услуги значительно превышал предложение (рынок продавца). Поэтому практически все туристские услуги находили на рынке немедленный сбыт, даже если они и не вполне отвечали требованиям, которые предъявляли к ним потребители; главное - их наличие, количество, качеству же уделялось порой минимальное внимание. Конкуренция на рынке отсутствовала. В результате, потребитель вынужден был приобретать то, что предлагалось на рынке.

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

К середине 70-х годов в сфере туризма сформировался рынок покупателя, который предполагает совершенно иные «правила игры». Чтобы обеспечить успех в конкурентной борьбе, необходимо было вначале тщательно изучить рынок, а затем уже предложить услуги, соответствующие требованиям этого рынка. При этом туристские предприятия не только приспосабливались к требованиям рынка, но и сами формировали запросы потребителей.

Следовательно, наряду со знанием покупательского спроса ключевым моментом в политике реализации стало его формирование на основе изучения проблем туристов-потребителей. «Отыщите потребности и удовлетворите их» - это выражение достаточно полно характеризует суть концепции маркетинга в туризме.

Для более четкого понимания сущности маркетинга целесообразно сопоставить его с концепцией интенсификации коммерческих усилий. Обе концепции, без сомнения, довольно похожи, но маркетинг решает гораздо больший круг задач. Очень хорошо это раскрыто американским специалистом Т. Левиттом, который отмечал: «Коммерческие усилия по сбыту это сосредоточенность на нуждах продавца, а маркетинг это сосредоточенность на нуждах покупателя.

Коммерческие усилия по сбыту это забота о нуждах продавца по превращению его товара в наличные деньги, а маркетинг это задача удовлетворения нужд клиента по средством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием и потреблением этого товара».

Основной объект внимания в концепции интенсификации коммерческих усилий существующий туристский продукт, а обеспечение прибыльного сбыта требует напряженных коммерческих усилий и мер стимулирования. В концепции маркетинга главным объектом внимания являются клиенты фирмы с их нуждами и потребностями.

Таким образом, **концепция маркетинга** - это ориентация на нужды и потребности покупателей, подкрепленная комплексными усилиями, нацеленными на удовлетворение потребителя. Маркетинг является единым, непрерывным процессом, поскольку всегда необходимее знать новые потребности клиентов и контролировать достигнутые результаты.

**Тема - Уровни маркетинга в туризме.**

Современный туризм отличается рядом важных особенностей с точки зрения характеристик туристского продукта, сервиса, организации производства. В систему индустрии туризма входят специализированные предприятия, организации, учреждения, которые в какой-то степени вынуждены заниматься маркетингом. При этом следует учитывать, что конечные цели и содержание маркетинга не одинаковы. Например, туристская фирма за счет удовлетворения потребностей клиентов стремится увеличить свою прибыль. Национальная, региональная или муниципальная администрация хочет привлечь в регион как можно больше туристов. Общественная туристская организация желает поднять свою значимость и показать полезность своей профессиональной деятельности. Все вышеизложенное позволяет выделить следующие уровни маркетинга в сфере туризма:

* **маркетинг туристских предприятий** (туроператоров и турагентов) представляет собой процесс согласования их возможностей и запросов потребителей. Результатом этого процесса является предоставление туристам услуг, удовлетворяющих их потребности» и получение предприятием прибыли, необходимой для его развития и лучшего удовлетворения запросов потребителей в будущем.
* **маркетинг производителей туристских услуг** рассматривается как система комплексного изучения потребностей и спроса с целью организации предоставления услуг, максимально ориентированных на удовлетворение нужд конкретных потребителей, и обеспечения наиболее эффективных форм и методов обслуживания.
* **маркетинг общественных туристских организаций** деятельность, направленная на создание, поддержание или изменение благоприятного общественного мнения.

**маркетинг территорий и регионов** деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения. поведения клиентов по отношению к конкретным населенным пунктам, регионам или даже странам в целом. подобной деятельностью занимаются регулирующие и координирующие органы в туризме на муниципальном, региональном и национальном уровнях.

**Тема - Сущность, задачи и методы маркетинговых исследований туристского рынка.**

Цель реализации концепции маркетинга - управление турист­ским предприятием исходя из требований рынка, что позволяет пре­доставлять потребителям требуемый туристский продукт в опреде­ленное время и в определенном месте. Для этого недостаточно опи­раться на интуицию, суждения специалистов и прошлый опыт, необходимо получать адекватную информацию до и после принятия управленческих решений. Дело в том, что на характер принимаемых решений оказывает влияние большое число факторов. И главное даже не в количестве, а, скорее, в труднопредсказуемости большинства из них. Поведение конкурентов, например, часто выходит за рамки тра­диционных схем. Ситуация осложняется тем, что система управ­ления маркетингом функционирует в реальном масштабе времени. К тому же в большинстве случаев возвращение к «исходным пози­циям» либо невозможно, либо сопряжено со значительными затра­тами в связи с обязательствами и сопровождающей их ответствен­ностью перед клиентами, деловыми партнерами, банками и т.д.

Для уменьшения степени неопределенности и риска туристское предприятие должно располагать надежной, объемной и своевремен­ной информацией. Получение же последней обеспечивается прове­дением маркетинговых исследований.

Грамотное, профессиональное проведение маркетинговых иссле­дований позволяет туристскому предприятию объективно оценить свои рыночные возможности и выбрать те направления деятельнос­ти, где достижение поставленных целей становится возможным с минимальной степенью риска и с большей определенностью.

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

Маркетинговые исследования подразделяются на три типа:

*- предварительные* (собирается предварительная информация, помогающая составить гипотезу);

*- описательные* (дается констатация тех или иных фактов или событий);

*- аналитические* (проверка гипотез о причинно-следственных связях).

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

* оценка рыночного потенциала предприятия;
* анализ доли рынка;
* изучение характеристик рынка;
* анализ продаж;
* изучение тенденции деловой активности;
* нахождение потенциальных потребителей, оценка их потреб­ностей, существующего и будущего спроса;
* текущие наблюдения за целевым рынком;
* прогнозирование долговременных тенденций развития рынка;
* изучение деятельности конкурентов;
* анализ степени удовлетворенности потребителей предлагае­мыми услугами.

Исключительно важную роль имеют маркетинговые исследова­ния при проведении **ситуационного анализа.** Он является действен­ным методом самоанализа и самоконтроля за результатами хозяй­ственной деятельности предприятия и управления маркетингом. Цель ситуационного анализа — показать руководству и специалис­там своеобразный «срез» того положения, в котором на момент про­ведения анализа находится предприятие. Хорошо проведенный си­туационный анализ позволяет руководству даже процветающей фир­мы избавиться от иллюзий и трезво взглянуть на положение вещей, наметить новые, более перспективные направления развития пред­приятия.

Таким образом, маркетинговые исследования — это функция, которая через информацию связывает туристское предприятие с рынками, потребителями, конкурентами и другими элементами сре­ды его функционирования. Предпосылкой любого маркетингового исследования является управленческое решение, для принятия ко­торого необходима соответствующая информация. Процесс получе­ния такой информации представляет собой исследование в полном смысле, если он организован и проведен в соответствии с опреде­ленными формальными требованиями. Несмотря на то, что марке­тинговая деятельность является скорее областью искусства, чем на­уки, и в этом случае необходимы научные методы познания.

Маркетинг является не столько чисто теоретической, сколько пре­имущественно практической дисциплиной, которая возникла и разви­валась как результат хозяйственной деятельности в условиях рынка. Вместе с тем, широко используя передовые достижения науки для ре­шения широкого диапазона задач маркетинговой деятельности, он пред­ставляет собой своего рода арсенал современных приемов и методов различных научных дисциплин. ***Методологическую основу маркетин­говых исследований*** составляют общенаучные, аналитико-прогностические методы, приемы, заимствованные из разных областей знаний, а также методы собственно маркетингового анализа (табл.1).

Таблица 1 **Система методов маркетинговых исследований**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Общенаучные  методы | Аналитико­прогностические методы | Области знания, из которых заимствованы методологические приемы | Методы маркетингового анализа |
| Системный анализ;  Комплексный подход;  Программно-целевое планирование. | Линейное программирование;  Теория связи;  Теория вероятностей;  Сетевое планирование;  Методы деловых игр;  Экономико-матема­тические методы;  Методы экспертных оценок. | Социология;  Психология;  Экология;  Эстетика. | SWOT-анализ;  Сегментация;  Позиционирование;  Оценка конкурентоспособности. |

*Системный анализ* широко применяется в маркетинговых иссле­дованиях, поскольку позволяет рассматривать любую рыночную си­туацию как некий объект для изучения с большим диапазоном внут­ренних и внешних причинно-следственных связей. Так, изменения на рынке туристских услуг могут быть обусловлены, с одной сторо­ны, внешними процессами, происходящими в экономике и полити­ке страны, а с другой — внутренними процессами в сфере туризма.

*Комплексный подход* позволяет исследовать рыночную ситуацию, рас­сматривая ее как объект, имеющий разные проявления. Например, про­блематика рынка конкретного туристского продукта может быть связана с изменением спроса или цены, т.е. с такими аспектами исследуемого объек­та (или ситуации), с помощью которых можно определить стратегические и оперативные решения выхода из создавшегося положения.

Системный анализ и комплексный подход очень тесно взаимо­связаны и, по сути дела, не могут быть реализованы один без другого. Однако в конкретной рыночной ситуации необходимо исследовать, во-первых, все ее взаимосвязи (внутренние и внешние), а во-вто­рых, все стороны и аспекты ее проявления (структура и объем).

*Программно-целевое планирование* используется при выработке и реализации стратегии и тактики маркетинга. Более того, можно от­метить, что маркетинг — это и есть программно-целевой подход к рыночной деятельности, на основе которого строится вся плановая маркетинговая работа туристского предприятия.

*Линейное программирование* как математический метод выбора оптимального решения (с минимальными расходами, максимальной прибылью, наименьшими затратами усилий или времени) находит применение при решении ряда задач: например, разработка наибо­лее выгодных туров в условиях ограниченных ресурсов, планирова­ние маршрутов.

*Теория связи,* рассматривающая механизм «обратных связей», позволяет получить сигнальную информацию о процессах, выходя­щих за пределы установленных параметров. Применение теории свя­зи помогает совершенствовать взаимоотношения туристского пред­приятия с клиентами и деловыми партнерами, а также повышать эффективность использования полученных данных.

*Методы теории вероятностей* облегчают принятие решений, ко­торые сводятся к определению значения вероятностей наступления определенных событий и выбору из возможных действий наиболее предпочтительного. В данном случае речь идет, например, о том, предлагать на рынок продукт X или Y, использовать стратегию вы­соких или низких цен и др.

*Сетевое планирование* дает возможность регулировать последова­тельность отдельных видов работ или операций, четко фиксировать основные этапы работы, определять сроки их выполнения, разграни­чивать ответственность, экономить средства. Данный метод эффек­тивен при разработке программ маркетинга, организации пробного маркетинга, подготовке и проведении рекламных кампаний.

Разрешению реальных маркетинговых ситуаций существенно помогает *метод деловых игр,* позволяющий при поиске оптимальных решений «проигрывать» упрощенные модели (например, поведения потребителей туристских услуг).

*Экономико-математические методы* дают возможность с учетом действующих факторов определить оптимальные маркетинговые стратегии, действия конкурентов, а также оценить оптимальные за­траты для получения требуемого объема прибыли.

Чрезвычайно широко в маркетинге используются *методы экспертных оценок.* Они позволяют достаточно оперативно получить ответ о возмож­ных процессах развития того или иного события на рынке, выявить силь­ные и слабые стороны туристского предприятия, оценить целесообразность и эффективность тех или иных маркетинговых мероприятий.

В маркетинговых исследованиях активно используются методичес­кие приемы, заимствованные из других областей знаний. Наибольшая связь прослеживается с такими науками, как *социология* и *психология* (психологические тесты, мотивационный анализ), поскольку особое внимание уделяется мотивации поведения потребителей, оценке вос­приятия клиентами рекламных материалов, туристского продукта или фирмы в целом. Социологические методы (опрос) позволяют исследо­вать процессы распространения информации на рынке, выявлять от­ношение потребителей к туристским услугам, мотивацию туристов и факторы, определяющие потребительский выбор.

Методы собственно маркетингового анализа будут подробнее рассмотрены в следующих темах.

**Тема - Процесс маркетинговых исследований.**

Результативность и эффективность маркетинговых исследований зависят от соблюдения ряда требований.

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

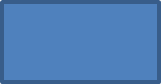
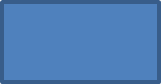
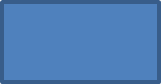
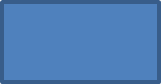
*Во-вторых,* при их осуществлении должен соблюдаться научный подход, основанный на объективности, точности и тщательности.

*В-третьих,* исследования должны проводиться в соответствии с общепринятыми принципами честной конкуренции, зафиксирован­ными Международным кодексом по практике маркетинговых и со­циальных исследований. Он принят Международной торговой па­латой (МТП) и Европейским обществом по изучению общественно­го мнения и маркетинговым исследованиям (ЕСОМАР).

*В-четвертых,* маркетинговые исследования должны быть тща­тельно спланированы и состоять из комплекса последовательных ча­стных действий (этапов).

Как правило, процесс маркетинговых исследований включает несколько **этапов:**

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

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

Чтобы уточнить цели и задачи исследования, необходимо четко представлять проблемы, стоящие перед фирмой. Проблемы можно подразделить на оперативные (текущие) и специфические. к числу оперативных проблем следует отнести: прогнозы объемов продаж, оценку качества продукции, эффективности рекламы и т.п. Специфические проблемы обычно требуют специального исследования.

Вытекающие из выявленных проблем цели маркетинговых исследований должны быть четко сформулированы и детализированы.

Достижение целей требует решения определенных задач, выражающих познавательные и практические потребности, поясняет тему и цель, устраняет ее неопределенность. Задачи должны формулироваться в логическом порядке, быть предельно ясными и конкретными, а число самих задач не должно быть меньше 8-9, поскольку в противном случае цели не будут достаточно прояснены и конкретизированы.

Выявление проблем, целей и задач исследования дает возможность сформировать рабочие гипотезы, которые являются предположениями или утверждениями, позволяющими обеспечить опытным путем их проверку с помощью собранных данных.

Различают 2 типа гипотез: описательные и объяснительные.

*Описательные гипотезы* – предположение о существенных свойствах и характеристик изучаемых объектов, явлений и процессов. Они чаще всего отражают эмпирические факты и выражаются в абсолютных числах, процентах, средних значениях.

*Объяснительные гипотезы -*  обоснованные предположения относительно наличия связей и причинно-следственной зависимости между фактами и явлениями.

***Отбор источников информации*** осуществляется, чтобы облегчить поиск необходимых сведений. Правильный выбор источников ос­вобождает от излишних усилий по сбору данных, бесцельных поис­ков нужных сведений там, где их заведомо не может быть. Основной задачей при этом является получение необходимых данных с макси­мальной быстротой и эффективностью. Вся маркетинговая информация турфирмы рассматривается как совокупность первичных и вторичных данных. Поэтому, проводя конкретное исследование, необходимо тщательно выявлять источники вторичной и первичной информации, поскольку получение первичной – достаточно дорогостоящий процесс.

***Сбор информации***. Тщательно составленный план сбора данных значительно облегчает процесс накопления необходи­мой информации. Поэтому часто проводят выборочные опросы из-за ограничений. При этом возникают два принци­пиальных вопроса:

- сколько единиц общей совокупности необходимо опрашивать;

- как эти единицы должны подбираться для репрезентативности. *Выборка* является базовым уровнем проводимых исследова­ний. Чем сложнее и неопределенней проблема, тем чаще ис­пользуются методы сбора качественной информации, например неструктурированные интервью с меньшей выборкой людей. И наоборот, чем конкретнее и точнее определена проблема, тем более удачным и возможным становится использование анкет­ного метода и больших выборок.

В соответствии с классификацией Мак Гауна различают че­тыре вида вероятностных выборок: простую случайную; систематическую; стратифицированную; кластерную.

*Простая случайная выборка* предполагает, что в выборку могут быть включены любые из всех единиц совокупности.

*Систематическая выборка* предполагает определение выбранного шага и стартового номера (выбор путем лотереи).

*Стратифицированная выборка* предполагает, что исследуемая совокупность подразделяется на страты (мелкие части, составляемые по какому-либо признаку).

*Кластерная выборка* предусматривает разделение общей совокупности на более мелкие, где каждый кластер представляет собой уменьшенную модель общей (генеральной) совокупности.

***Анализ и интерпретация собранной информации*** предполагает ее изучение, перера­ботку с помощью различных методов и приемов, а также извлечение необходимых сведений из всего массива полученных данных. При этом широко используются экономико-статистические и экономи­ко-математические методы обработки информации.

***Представление результатов исследования*** предполагает разработ­ку выводов и рекомендаций. Они должны непосредственно вытекать из результатов анализа, быть аргументированными и достоверными, направленными на решение поставленных проблем.

Результаты исследований составляют базу для разработки соот­ветствующих маркетинговых мероприятий.

Итоги маркетинговых исследований могут быть представлены в виде краткого общедоступного изложения сущности исследования либо полного научного отчета, в котором в систематической и мак­симально наглядной форме (таблицы, графики, диаграммы и т.д.) излагается схема исследования, содержатся детально обоснованные выводы и рекомендации по улучшению маркетинговой ситуации.

Примерная структура отчета выглядит следующим образом:

- ведение;

- методология исследования;

- констатация ограничений;

- результаты исследования;

- выводы и рекомендации;

- приложения.

Введение содержит общую цель отчета и цели исследования, ак­туальность его проведения.

В методологическом разделе с необходимой степенью детализа­ции отражается объект исследования и применяемые методы. При­водятся ссылки на авторов и источники использованных методов.

Главным в отчете является раздел, в котором излагаются полу­ченные результаты. Его содержание целесообразно строить вокруг целей исследования.

При проведении исследований неизбежно возникают те или иные про­блемы. Их не следует скрывать. Поэтому в отчет обычно включается раздел «Констатация ограничений». Здесь определяется степень влияния ограни­чений (недостаток времени, финансовых и технических средств, квалифи­цированного персонала и т.д.) на полученные результаты.

Выводы и рекомендации основываются на результатах проведен­ного исследования. Рекомендации представляют собой предложения относительно того, какие следует предпринять действия исходя из результатов исследования.

В приложения выносится дополнительная информация (табли­цы, анкеты, бланки интервью и т.д.), необходимая для более глубо­кого осмысления полученных результатов.

Являясь важнейшей функцией маркетинга, исследования пред­полагают их четкую организацию.

**Тема - Формы организации и направления маркетинговых исследований.**

Формы организации маркетинговых исследований могут быть различными. Их можно осуществлять собственными силами турист­ской фирмы, а также с помощью других организаций, специализи­рующихся в данной области.

Одни фирмы находят экономически целесообразным прибегать к помощи сторонних организаций, так как это дает возможность при­влекать лучших специалистов, не расширяя свой штат. Другие всецело полагаются на свой персонал, считая услуги сторонних организаций и консультантов дорогостоящими и неоперативными. Однако очень мно­гие предприятия сталкиваются со значительными трудностями при проведении конкретных рыночных исследований. Поэтому основная масса зарубежных туристских фирм предпочитает использовать сме­шанную форму организации маркетинговых исследований. Из 332 оп­рошенных американских компаний 85 % пользуются услугами-специализированных сторонних организаций и одновременно 90 % самосто­ятельно проводят маркетинговые исследования. На практике выбор формы организации маркетингового иссле­дования обусловливается следующими факторами:

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

Кроме того, обязательно принимаются во внимание экономичес­кая целесообразность и необходимость сохранения коммерческой тайны. Фирмы предпочитают сами изучать вопросы, связанные с разработкой и оценкой тактики конкурентной борьбы, выбором ме­тодов продвижения услуг, ценовой стратегией и т.д. Эти проблемы анализируются на основе материалов, составляющих коммерческую тайну, а также с учетом положения и намерений предприятия.

Массовые опросы потребителей часто поручаются сторонним организациям. Практически все солидные зарубежные фирмы со­трудничают с институтами по изучению рынка и (или) консалтин­говыми организациями. Это делается по следующим причинам.

*Во-первых,* организации, профессионально изучающие рынки, располагают высококвалифицированным персоналом для проведе­ния исследований.

*Во-вторых,* они имеют большой опыт проведения маркетинго­вых исследований.

*В-третьих,* потребители считают эти организации нейтральной стороной и поэтому более честно отвечают на вопросы.

Институтами и консультационными организациями могут вы­полняться также фундаментальные исследования рынка, результаты которых можно использовать в качестве исходных данных при даль­нейшем индивидуальном анализе, осуществляемом самой фирмой.

Маркетинговыми исследованиями помимо институтов и консуль­тационных маркетинговых фирм занимаются также рекламные агент­ства, союзы предпринимателей, учебные заведения. Так, в частности, Высшей школой туризма Белорусского государственного экономичес­кого университета накоплен определенный опыт в проведении подоб­ных исследований.

Привлекая к маркетинговым исследованиям сторонние органи­зации, туристское предприятие должно отчетливо понимать, что чем глубже исследователи осознают проблему, тем с большей вероятнос­тью полученные результаты будут полезны для принятия маркетин­говых решений. Именно поэтому от характера отношений, склады­вающихся между заказчиком и исполнителем, уровня взаимодей­ствия и доверия зависит конечный результат. Важную роль играет первое совещание между заказчиком и исполнителем, которое на профессиональном языке называется исследовательским брифин­гом. *Брифинг* — инструктаж, совещание, в рамках которого форму­лируются цель и задачи маркетингового исследования.

Процедура брифинга дает возможность потенциальному заказчику исследования пообщаться с одним или несколькими исследователь­скими агентствами на основе *брифа* — краткого письменного изложе­ния сути дела, резюме. Чем точнее бриф заказчика, тем действеннее подход исследователей. Следовательно, результаты исследования самым тесным образом связаны с брифингом. Исследователи говорят: «Хоро­ший бриф на входе — хорошие результаты на выходе».

Основные элементы брифа:

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

Брифинг помогает заказчику оптимизировать свои представления о проблеме и процессе ее решения. Как известно, хорошо сформулиро­ванная проблема уже наполовину решена, однако точно сформулиро­вать ее иногда бывает трудно.

Хороший бриф требует точного научного мышления, позволяюще­го выявить все гипотезы, которые следует проверить, и типы информа­ции, которые будут служить продвижением каждой из гипотез.

Таким образом, правильная формулировка проблемы возможна только после предварительной работы.

Существуют определенные правила и принципы, на основе кото­рых должны взаимодействовать заказчик и исследовательская органи­зация во время брифинга. Главное обязательство с обеих сторон — кон­фиденциальность. Агентство не должно открывать каким-либо конку­рентам заказчика информацию, полученную на брифинге. Заказчик в свою очередь не должен сообщать другим исследовательским органи­зациям, что предложило агентство маркетинговых услуг.

После брифа готовится коммерческое предложение, которое со­ставляет основу делового контракта между туристским предприяти­ем и исследовательской организацией.

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

* **в каких условиях** мы продаем?
* **где** мы продаем свои услуги?
* **что** мы продаем?
* **кто** нам мешает продавать?
* **кому** мы продаем?

В соответствии с этим определяются следующие направления маркетинговых исследований:

- среда маркетинга;

- рынок;

- туристский продукт;

- конкуренты;

- потребители.

**Тема - Цена в комплексе маркетинга туристского предприятия.**

Цена — важнейший элемент комплекса маркетинга. Предприятия стремятся не поддаваться стихии рынка, а пытаются сами сформировать выгодные и им, и потребителям цены.

Являясь всего лишь одной из составляющих маркетинговых средств, цена выполняет тем не менее исключительно важную функцию, которая состоит в получении выручки от реализации. Именно от цен в конечном счете зависят достигнутые коммерческие результаты, а правильно выбранная ценовая стратегия оказывает долговременное и решающее влияние как на конкурентоспособность туристских продуктов, так и на деятельность предприятия.

Она служит средством установления определенных отношений между фирмой и клиентами и помогает созданию о ней определенного представления, которое может оказать сильное воздействие на ее последующее развитие. И, наконец, цена — сильнейшее оружие в борьбе с конкурентами на рынке.

Цена играет двойную роль: она является инструментом стимулирования спроса и одновременно представляет собой главный фактор долгосрочной рентабельности.

В условиях рынка ценообразование подвергается влиянию многих факторов. Проблемы разработки ценовой стратегии в деятельности турфирм связана со следующими факторами:

□ ценообразование является одной из основных сторон маркетинговой деятельности, важным средством управления, которое позволяет формировать объем прибыли фирмы;

□ свободное установление цены на туристские услуги связано с решением ряда методических проблем: как должна формироваться цена в рыночных условиях? какие критерии выбора можно использовать? каков порядок регулирования цен со стороны государства?;

□ большинство мелких и средних туристских фирм не обладает достаточными ресурсами для активного использования методов неценовой конкуренции;

□ рынок туристских услуг по сути является рынком покупателя.

В маркетинговой деятельности цена выполняет важную функцию: согласование интересов туристского предприятия и клиентов. При формировании ценовой стратегии необходимо учитывать следующие характерные особенности, которые влияют на процесс ценообразования в сфере туризма:

- высокая эластичность цен в различных сегментах туристского рынка;

- разрыв во времени между моментом установления цены и моментом купли-продажи туристского продукта;

- неспособность услуг к хранению, вследствие чего розничные торговцы не разделяют с производителями риска, связанного с образованием нереализованных запасов;

- высокая степень влияния конкурентов;

- значительная степень государственного регулирования в сфере транспорта, которое часто включает элементы контроля цен;

- необходимость сезонной дифференциации цен;

- высокий уровень ориентации на психологические особенности потребителя, поскольку цена путешествия может быть связана со статусом клиента, его положением в обществе;

- значительная стоимость операций с туристскими услугами.

Цена относится к категории контролируемых факторов маркетинга, поэтому тщательная разработка ценовой стратегии выступает как важнейшая задача туристского предприятия. При этом чрезвычайно важно обеспечить согласованность и взаимосвязь ценовой и общей стратегии предприятия.

Процесс выработки ценовой стратегии состоит из ряда последовательных этапов:

1. Выявление внешних по отношению к предприятию факторов, влияющих на цены.

2. Постановка ценообразования.

3. Выбор метода ценообразования.

4. Определение ценовой стратегии предприятия.

К числу важнейших внешних факторов, которые необходимо учитывать при разработке ценовой стратегии, относятся:

- соотношение спроса и предложения;

- уровень и динамика конкурирующих цен;

- государственное регулирование как экономики в целом, так и сферы туризма в частности;

- потребители.

Для разработки соответствующей ценовой стратегии туристское предприятие должно прежде всего установить цели ценообразования. Цели вытекают из анализа положения предприятия на рынке. Стратегия ценообразования может преследовать самые разнообразные цели, основные из которых представлены на рис.1.



Максимизация текущей прибыли.

Лидерство в качестве продуктов – лидеры запрашивают высокую цену, но при этом непрерывно вкладывают капитал для поддержания лидерства по качеству.

Лидерство на рынке – выбор цены, которая позволит длительное время работать с достаточной прибылью, доступна потребителю и не вызывает желания у конкурентов побороться за лидирующее положение на рынке.

**Тема - Структура цены на туристский продукт.**

Цена — это рыночное выражение стоимости услуг, товаров, продуктов. Движение цен на рынке отражает динамику потребительских предпочтений и платежеспособного спроса.

Структура цены туристского продукта включает следующие основные элементы: себестоимость, прибыль, скидки и надбавки (рис. 2).



Рис. 2. Структура цены туристского продукта

Себестоимость туристского продукта включает в себя стоимость:

• проезда;

• проживания (в том числе оплату бронирования);

• питания;

• трансферта (транспортного обслуживания);

• экскурсионного обслуживания;

• оформления визы;

• услуг турфирмы.

**Страхование** — это самостоятельный вид услуг, не входящий в стоимость турпакета, а все отношения в связи с ним турист решает непосредственно со страховой компанией.

**Аэродромные**, консульские и иные сборы уплачиваются туристами персонально по месту их взимания и в стоимость тура не включаются.

**Сумма себестоимости и прибыли** составляет цену турпродукта для туроператора.

**Конечная цена реализации турпродукта** (т.е. цена, по которой турист покупает тур агентской фирмы) отличается от цены туроператора надбавками и скидками.

**Надбавка** — агентское вознаграждение за выполнение определенных услуг, связанных с конечной реализацией турпродукта. Ее величина устанавливается в агентском соглашении или договоре поручения. Надбавка (или комиссионные) может быть выплачена агенту несколькими способами:

• в установленный срок — после перечисления выручки на счет туроператора или центрального турагентства (в договоре именуемого Принципалом);

• посредством вычета из стоимости турпродукта агентом непосредственно при отправке выручки Принципалу;

• на основе системы взаимозачетов, накопительных схем, компенсационных расчетов.

**Комиссионное вознаграждение** агенту выплачивается:

• за прямые продажи, а также продажи, осуществленные Принципалом непосредственно или через третье лицо (например, другого агента), но с территории, закрепленной за данным агентом;

• за повторные заказы — пропорциональное вознаграждение (в меньшем размере), определяемое по специальной шкале, если сделка инициирована действиями и рекламой агента;

• за каждого туриста, за группу из 10, 20, 50, 100 и 500 туристов за сезон по специальным накопительным схемам;

• за продажу дополнительных услуг (страховки и т.п.);

• в виде поощрительных надбавок (премий) за получение платы наличными и др.

Агентское вознаграждение (комиссионные) с каждой продажи или действия обычно составляет от 2 до 12% стоимости тура или услуг.

В зарубежной практике страховые компании за продажу услуг по комплексному туристскому страхованию выплачивают агенту комиссионные, составляющие до 40% общей величины его вознаграждения.

**Скидки** применяют в следующих случаях:

• при заблаговременной оплате (более чем за три месяца) турагентство может применять скидки или поэтапную оплату услуг;

• при приобретении авиабилетов по договорам поручении клиентов, посредством чего уменьшается стоимость собственно услуг, входящих в состав турпродукта (это важно при планировании налогообложения, так как ведет к со крашению налогооблагаемой базы).

Кроме того, предоставляются групповые скидки для турагентств и агентов за отправку группы туристов, а также скидки отдельным категориям туристов (детям до семи лет — 50%, школьникам — 40%, молодоженам и корпоративным клиентам — до 5%)\*.

Формирование цен на услуги туризма происходит на двух уровнях.

*На первом уровне* определяется стратегия ценообразовании. Она проявляется через совокупность цен, подлежащих опубликованию в каталогах, брошюрах, путеводителях и в других специальных печатных изданиях. Эти цены затрагивают вопросы позиционирования услуг и товаров, их стоимости, долгосрочном прибыли на вложенный капитал, а также перспективы развитии отрасли и положения на рынке.

*На втором уровне* ценообразование отражает формирование цены продажи в предстоящем периоде. Цена изменяется по мер\* реализации, времени производства туристского продукта, а так/i- при бронировании билетов до начала путешествия.

Цены первого уровня, как правило, широко рекламируются, так как именно они характеризуют предложение услуг, о них туроператоры регулярно информируют своих партнеров, но в ряде случаев эти цены могут оказаться и тщательно охраняемой коммерческой тайной. Воздействие на формирование цен услуг туризма возможно посредством обобщения стратегии и регулирования их уровня относительно имиджа и положения турпродукта, снижения издержек, уточнения цели рыночной политики в период установления цен и выделения сегмента, на который направлена деятельность фирмы; на формировании цен могуч также отражаться действия конкурентов, направления государственного регулирования рынка и т.д.

Деятельность отдельной фирмы и себестоимость ее услуг непосредственно зависят от изменения цен и тарифов на другие услуги. Например, повышение стоимости услуг гостиничного бытового хозяйства, транспорта, цен в ресторанах, стоимости билетов в музеи, театры ведет к росту стоимости туристских путевок, а значит, и к сокращению контингента потребителей, ослаблению конкурентоспособности на рынке.

Крупные операторы ежегодно (либо дважды в год) разрабатывают и публикуют генеральные фирменные каталоги, где даются описания туров, графики отправки групп, а также соответствующие им цены, скидки и льготы. В фирменном каталоге цены обычно указываются при размещении в двухместном номере отеля (или также на одну персону при совместном проживании в апартаментах либо в отдельном домике типа бунгало). При этом цены дифференцированы по месяцам (сезонам) и по категориям услуг.

Для индивидуальных туров общая стоимость поездки определяется как произведение числа дней пребывания в стране на стоимость одного туродня с учетом сезона.

На практике возникают ситуации, когда стоимость тура, установленная в договорах туроператоров с соисполнителями и переводчиками, вынужденно повышается в связи с повышением транспортных тарифов, цен на услуги гостиниц и ресторанов. Подобное повышение может быть введено турагентством при условии соблюдения предусмотренного договором срока объявления изменения цен (например, срок не менее тридцати дней между подтверждением клиенту заявки на путешествие и началом путешествия). При этом если повышение цен превышает 10% первоначальной стоимости тура, то в течение 10 дней с момента получения извещения об этом клиент имеет право отказаться от договора без какого-либо ущерба для себя.

**Тема - Методы ценообразования.**

В совокупности цена конкретного продукта определяется взаимным действием трех групп факторов: индивидуальных издержек производства и сбыта, состояния спроса и уровня конкуренции на рынке.

С учетом этих факторов в практике маркетинга разработаны методы ценообразования:

□ на основе издержек;

□ с ориентацией на уровень конкуренции;

□ с ориентацией на спрос.

При разработке ценовой стратегии туристское предприятие должно использовать эти три метода во взаимодействии, поскольку ориентация только на один из них не способствует проведению гибкой ценовой стратегии и даже приводит к прямым или косвенным убыткам.

***Ценообразование на основе издержек*** ***(затратный метод)*** основано на калькуляции издержек производства, обслуживания, накладных расходов, желаемой прибыли. Метод часто используется теми предприятиями, которые стремятся в первую очередь получить прибыль от инвестиций. При этом выясняется предел цены, ниже которого она не должна упасть.

Указанный метод ценообразования не принимает во внимание ряд важных факторов:

□ уровень спроса на туристский продукт;

□ чувствительность клиентов к уровню устанавливаемых цен;

□ уровень цен конкурентов.

Все это, несомненно, отрицательно сказывается на правильности выбора цены.

Однако затратный метод имеет и ряд преимуществ. Во-первых, если туристское предприятие может достаточно точно определить структуру своих затрат, то ценообразование на продукты значительно упрощается. Во-вторых, применение данного метода основными конкурентами фирмы создает условия для снижения ценовой конкуренции. И, наконец, в-третьих, у предприятий появляется возможность уделять значительно меньше внимания колебаниям спроса на продукты (конечно, если его уровень и без того достаточно высок).

***Ценообразование с ориентацией на уровень конкуренции*** достаточно характерно для предприятий, работающих в сфере туризма. При этом цены устанавливаются ниже рыночных, на уровне рыночных или выше их в зависимости от требовательности клиентов, предоставляемого сервиса, образа продуктов, реальной или предлагаемой ответной реакции конкурентов. Отличительная особенность фирм, использующих данный метод ценообразования, состоит в том, что они не стремятся сохранить постоянную зависимость между своими ценами и затратами.

***Ценообразование с ориентацией на спрос*** основано на изучении желаний потребителей и установлении цен, приемлемых для целевого рынка. Данный метод применяется в том случае, если цена является решающим фактором в приобретении туристского продукта клиентами. При этом выявляется потолок цен — максимальная сумма, которую потребитель будет готов уплатить за данную услугу.

Использование указанных выше методов позволяет определить исходную цену туристского продукта. Однако окончательно установленная цена может существенно отличаться от предлагаемой заранее. Это обусловлено выбором фирмой той или иной ценовой стратегии.

**Тема - Сущность сбытовой политики.**

Сбытовая политика занимает существенное место в системе комплекса маркетинга. Сущность сбытовой политики заключается в организации оптимальной сбытовой сети для эффективной реализации производимого продукта. Многие маркетологи мира подчеркивают первенство сбытовой политики в общей системе маркетинга, считая систему сбыта сердцевиной всех маркетинговых усилий по повышению конкурентной позиции товара и организации на рынке.

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. Друкер отмечал: «Цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель — так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить ему и продавать себя сами».

Это вовсе не означает, что усилия по сбыту и его стимулированию теряют свое значение. Речь, скорее, идет о том, что они становятся частью более масштабного комплекса маркетинга, т.е. подбора маркетинговых средств, которые необходимо гармонично увязать друг с другом, чтобы добиться максимального воздействия на рынок. Более того, практика маркетинга убедительно свидетельствует, что сбыт должен рассматриваться не как разовое мероприятие, а как элемент глубоко продуманной долгосрочной стратегии фирмы.

***Роль сбыта*** в маркетинговой деятельности обусловлена следующими обстоятельствами:

□ в сфере сбыта окончательно определяется результат всех маркетинговых усилий предприятия;

□ приспосабливая сбытовую сеть к запросам потребителей, создавая им максимальные удобства до, во время и после приобретения продукта, предприятие имеет значительно больше шансов для выигрыша в конкурентной борьбе;

□ именно во время сбыта происходит выявление вкусов и предпочтений потребителей.

Тот факт, что прибыль в конечном итоге реализуется в сфере сбыта, объясняет пристальное внимание, которое уделяет каждая туристская фирма организации и совершенствованию своих сбытовых операций.

***Разработка и реализация сбытовой стратегии предполагают решение следующих принципиальных вопросов***:

□ выбор каналов сбыта;

□ выбор посредников.

Сбытовая стратегия является одной из важнейших частей общего маркетинга предприятия. Как и иные элементы маркетинговой стратегии, сбытовая стратегия должна быть тесно увязана с общими целями и задачами туристского предприятия, согласовываться со стандартами, действующими внутри предприятия, и быть направленной на максимальное удовлетворение потребностей клиента по месту, форме и времени приобретения туристского продукта.

Сбытовая стратегия туристского предприятия разрабатывается на основе принятой данным предприятием общей стратегии маркетинга с учетом всех остальных ее компонентов (продукт, цена, коммуникации).

***Процесс разработки сбытовой стратегии проходит следующие этапы***:

1. Определение внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию сбытовой сети.

2. Постановка целей сбытовой стратегии.

3. Выбор каналов сбыта (распределения) и методов управления ими.

4. Анализ и контроль за функционированием сбытовой сети.

Определение внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию сбытовой сети, предполагает детальное изучение потребителей, их местонахождения, оценку сбытовой деятельности конкурентов, определение возможностей и ограничений по расширению объемов продаж и т.д.

Постановка целей сбытовой стратегии тесно увязана с целями маркетинговой деятельности туристского предприятия. Основной целью при этом является доведение продукта до потребителя в максимально удобной для него форме, в кратчайшие сроки и в доступном месте.

Выбор каналов сбыта (распределения) и методов управления ими осуществляется исходя из целей и задач сбытовой стратегам предприятия, объемов сбыта и скорости обращения. Важнейшими критериями выбора каналов сбыта туристского продукта являются управляемость канала, большая гибкость и способность адаптироваться к требованиям потребителя, а также возможность повышения эффективности его использования.

Анализ и контроль за функционированием сбытовой сети предполагает системную оценку осуществляемых мероприятий с целью накопления информации об эффективности действующей сбытовой сети, определения путей повышения ее эффективности, а также разработки корректирующих мероприятий.

Основными элементами анализа функционирования сбытовой сети являются: объемы реализации, издержки на поддержание выбранных каналов распределения, скорость обращения, скорость и качество обслуживания потребителей, соблюдение установленных стандартов, методов и технологий обслуживания и др.

**Тема - Каналы сбыта туристского продукта.**

Под каналом сбыта (распределения), 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 потребителю».

Туристское предприятие, как правило, не осуществляет производство конкретных услуг (проживание, питание и др.), можно 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 комплекс услуг, предлагаемых как сторонними производителями, так и самой турфирмой. Поэтому под каналом сбыта (распределения) в туризме необходимо пони-мать совокупность способов организации продажи туристского продукта туристским предприятием потребителю.

Каналы сбыта (распределения) характеризуются по числу составляющих их уровней. Под уровнем канала сбыта понимают любого посредника на пути туристского продукта от предприятия к конечному потребителю. Число уровней определяет длину канала распределения.

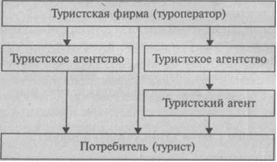


Рис. 1. Каналы сбыта туристского продукта

Туристское предприятие может организовать прямую продажу собственного туристского продукта потребителям, организовать продажи через туристские агентства или использовать совокупность нескольких каналов сбыта.

***Организация прямых продаж*** (традиционно распространенная форма сбыта в туризме), или канал прямого маркетинга, подразумевает наличие двух участников: туристского предприятия (его филиалов, представительств, представителей) и потребителя.

***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 туроператором.

***Двухуровневый канал*** включает двух посредников в виде туристского агентства и турагента, один из которых выступает в роли оптового, а другой — розничного продавца.

Каналы сбыта с большим числом уровней используются значительно реже, так как они не позволяют туроператору осуществлять эффективное управление и контроль функционирования сбытовой сети.

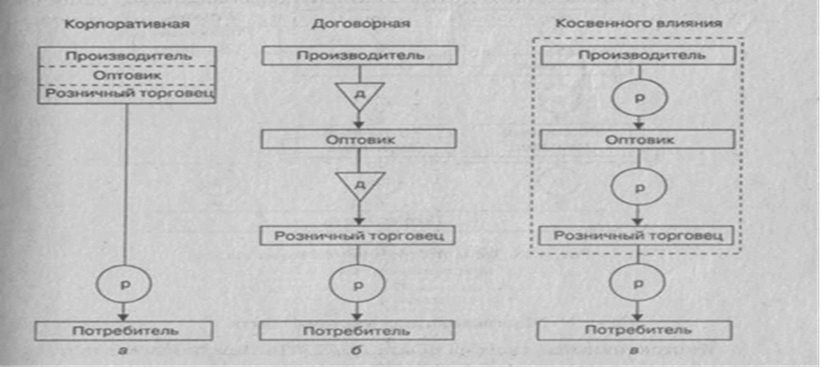
Большинство каналов сбыта в туризме строится по принципу вертикальных маркетинговых систем (ВМС). Формируя собственную сбытовую сеть или прибегая к услугам сторонних туристских агентств, туроператор стремится сохранить за собой контроль над каналами сбыта и обеспечить их управляемость.

Различают несколько типов вертикальных маркетинговых систем.



Рис. 2. Типы вертикальных маркетинговых систем

В рамках ***корпоративных ВМС*** все последовательные этапы производства и сбыта находятся в единоличном владении (в рамках единой организационной структуры одной фирмы, объединенные статусом собственности). Такая система основана на использовании канала прямого маркетинга и подразумевает наличие у туроператора широко разветвленной собственной сети продаж, включающей филиалы, представительства или представителей в различных регионах, способствующих более быстрому и эффективному доведению туристского продукта до конечного потребителя. Создание корпоративных ВМС под силу лишь очень крупным компаниям, так как их 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 в отечественном туристском бизнесе. Организация сбыта на принципах договорной ВМС позволяет его участникам наиболее эффективно использовать свои преимущества и тем самым достичь хороших 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, лицензионное соглашение.

***Агентское соглашение*** — наиболее распространенная форма договорных ВМС. Взаимоотношения в рамках агентского соглашения строятся на основе ряда взаимных обязательств между туроператором (принципалом) и турагентом.

***Лицензионное соглашение (франчайзинг)*** — форма договорных ВМС.

Франшиза (от англ. franchise — право голоса) — право продавать услуги от имени определенной фирмы на основе заключенного лицензионного соглашения. Главное отличие франчайзинга от других контрактных систем состоит в том, что он обычно основан либо на уникальных услугах, либо на методах осуществления бизнеса, либо на торговой марке, патенте или авторском праве. Франшизные системы наиболее распространены в организациях питания (например, Me Donalds) или размещения (например, Holiday Inn), где они получили название цепей (цепочек). В туризме наиболее ярким примером является построение ВМС немецкой фирмой TUI (Touristik Union International) - немецкий туристический концерн, одна из крупнейших в Европе туристических компаний.

Еще одной 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 может служить деятельность компаний типа «Thomas Cook» или «American Express».

Построение сбытового канала по принципу вертикальной маркетинговой системы не является единственно возможным. Одним из феноменов, присущих каналам распределения в туризме, стала готовность двух или более фирм объединять усилия в совместном освоении маркетинговых возможностей. Такое совместное сотрудничество может осуществляться как на постоянной, так и на временной основе. Построение сбытового канала по такому принципу называется горизонтальной маркетинговой системой.



Горизонтальная система сбыта представляет собой объединение сбытовых систем двух или более фирм в совместном освоении открывающихся маркетинговых возможностей на конкретном рынке, например при недостаточности средств, знаний, мощностей и др. для организации всей маркетинговой работы или слишком большом риске освоения нового рынка и т.д.