



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Туризм и индустрия гостеприимства»

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ
КОМПЛЕКС**
по дисциплине

**«Организация деятельности
туристского предприятия»**

Автор
Провоторина В.В.

Ростов-на-Дону, 2014





Аннотация

Методические указания предназначены для студентов специальности 100103 заочной формы обучения.

Автор



Кандидат экономических наук, доцент
Провоторина В.В.





Оглавление

ЛЕКЦИИ

ЛЕКЦИОННОЕ ЗАНЯТИЕ № 1 «ПРЕДМЕТ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ «ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ». ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В СФЕРЕ ТУРИЗМА»5

Вопросы для обсуждения..... 6

1. Предмет, цель и задачи дисциплины «Организация деятельности туристского предприятия». 6

2. Законодательные акты, регулирующие сферу туризма.8

ЛЕКЦИОННОЕ ЗАНЯТИЕ № 2 «ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТУРИЗМЕ: ТУРОПЕРАТОР И ТУРАГЕНТ»12

Вопросы для обсуждения.....12

1. Основные виды предприятий в туризме: туроператор и турагент.....12

2. Регистрация и открытие туристского предприятия.14

3. Основные функции туроператоров - субъектов туристской индустрии.16

4. Технология работы туроператора по направлению. ...19

5. Технология работы туроператора по приему.21

ЛЕКЦИОННОЕ ЗАНЯТИЕ № 3 «ТУР-ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ТУР-ПЛАНИРОВАНИЕ. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ТУРИСТСКОГО РЫНКА»22

Вопросы для обсуждения.....22

1. Сущность тур-проектирования.....23

2. Концепция маркетинга в тур-планировании и особенности сегментирования туристского рынка.....26

3. Специфика маркетингового исследования и анализа конкурентной среды.....35

4. Определение фокус-группы.45

5. Дифференциация предложений туроператоров на конкурентном туристском рынке46



Организация деятельности туристского предприятия

6. Позиционирование туров и туроператоров47
 7. Понятие тур-планирование.....51

Методические указания к практическим занятиям

Практическое занятие № 1 «СОЗДАНИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО ТУРПРОДУКТА»53
Практическое занятие № 2 ««ПРОЕКТИРОВАНИЕ ТУРА. ПРОГРАММА ОБСЛУЖИВАНИЯ»55
ВОПРОСЫ НА ЭКЗАМЕН56
ЛИТЕРАТУРА.....59
 Основная литература.....60
 Дополнительная литература.....60

ЛЕКЦИИ





Организация деятельности туристского предприятия

ЛЕКЦИОННОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

«ПРЕДМЕТ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ «ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ». ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В СФЕРЕ ТУРИЗМА»

Вопросы для обсуждения

1. Предмет, цель и задачи дисциплины «Организация деятельности туристского предприятия».
2. Законодательные акты, регулирующие сферу туризма.

1. Предмет, цель и задачи дисциплины «Организация деятельности туристского предприятия».

Предметом дисциплины является изучение особенностей становления, развития и функционирования предприятий туристской индустрии.

Цель дисциплины «Организация деятельности туристского предприятия» – сформировать теоретические знания в области туристского бизнеса, изучить особенности деятельности предприятий отрасли туризма, приобрести умение производить туристский продукт на основе российского законодательства и международных стандартов.

Основные задачи дисциплины:

- Рассмотреть законодательство в сфере туризма;
- выявить всех субъектов туристской индустрии,
- Освоить основные этапы деятельности туристского предприятия;
- Изучить документационное обеспечение деятельности туристского предприятия;
- Проанализировать деятельность туроператоров и турагентов,
- изучить особенности формирования и продвижения туристского продукта;
- освоить организацию обслуживания туристов.

Туристское предприятие — это самостоятельно хозяйствующий субъект, обладающий правами юридического лица, который



Организация деятельности туристского предприятия

на основе использования имущества трудовым коллективом производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги. Главной задачей туристского предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества.

Туристское предприятие осуществляет виды деятельности, направленные на организацию досуга, рекреации, отдыха и лечения населения; и прочие цели, не запрещенные законодательством и соответствующие уставу. Туристское предприятие выполняет следующие функции: - продажа (сбыт); - маркетинг; - производство; - закупка и складирование; - организация; - финансовая деятельность; - управление.

1. Функция продажи (сбыта). Весь коллектив должен обеспечивать контакты с клиентами, изучать и искать рынки сбыта для реализации туристского продукта своего предприятия. Функция продажи (сбыта) осуществляется через использование:

- банка данных клиентуры (списки и адреса лиц и организаций — постоянных и потенциальных клиентов);
- системы информационных контактов с клиентами (каталоги, письма, другая корреспонденция, телефонные переговоры, визиты);
- обратной связи с клиентурой;
- принятого порядка оформления заказов и проверки их выполнения.

2. Функция маркетинга состоит в определении и прогнозировании деятельности предприятия: какими будут запросы клиентов через несколько лет; каковы будут скорость и стоимость транспортных перевозок; возникнет ли необходимость менять клиентуру; каким клиенты хотели бы видеть предприятие в будущем.

3. Функция производства состоит в изготовлении и предоставлении качественного туристского продукта и услуг по конкурентоспособной цене и в соответствии с требованиями клиентов. Формирование нового продукта требует взаимодействия производственной службы, знающей технологические требования, с коммерческой и маркетинговой службами, которым известны требования клиентуры.

4. Функция закупок и складирования осуществляется службой закупок и складирования, которая должна полностью удовлетворять потребности производства, учитывать сроки поставок, вести переговоры по поводу приемлемых закупочных цен.



Организация деятельности туристского предприятия

5. Функция организации должна исключать длительное «межсезонье», частые ремонтные работы, простои производства из-за отсутствия сырья, неправильное ведение документации, перегрузку служб, очереди на обслуживание.

6. Финансовая функция состоит в осуществлении кредитно-финансовых операций, контроль движения средств предприятия, его платежеспособности.

7. Функция управления обеспечивает достижение туристским предприятием финансовой (извлечение прибыли, которая позволит обеспечить его развитие) и социальной (участие в развитии национальной экономики и создании долговременных рабочих мест) целей.

2. Законодательные акты, регулирующие сферу туризма.

Законодательство РФ о туристской деятельности состоит из ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ», принимаемых в соответствии с ним федеральных законов и иных нормативных правовых актов РФ, а также законов и иных нормативных правовых актов субъектов РФ. Туризм регулируется нормами различных отраслей права: таможенного, страхового, административного, экологического.

Перечислим основные отрасли и законодательные акты.

1. Конституция РФ предоставляет каждому право свободно передвигаться по территории страны и выезжать за ее пределы (статья 27), принимать участие в культурной жизни (ст. 44). Эти права непосредственно связаны с развитием туризма.

2. Гражданский кодекс, давший обновление и развитие законодательства России, прежде всего, в сфере предпринимательства, в том числе и в предпринимательской деятельности туристских организаций.

3. Нормы, касающиеся использования земельных участков и водных объектов для целей туризма, охраны окружающей среды для указанных объектов, экологического просвещения содержатся в Земельном, Водном, Лесном кодексах РФ, ФЗ «Об охране окружающей среды», «Об охране атмосферного воздуха», «Об особо охраняемых природных территориях» и других.

4. Основным законодательным актом, определяющим государственную политику в сфере туризма, устанавливающим правовые основы туристского рынка в РФ является ФЗ от 24 ноября



Организация деятельности туристского предприятия

1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ». Закон легализовал экономические отношения в сфере туризма, установил правила поведения участников туристского рынка, принципы государственной политики в сфере туризма. Закон дал определение ряда понятий, используемых в сфере туризма:

туризм - временные выезды граждан РФ, иностранных граждан и лиц без гражданства с постоянного места жительства в лечебно-оздоровительных, рекреационных, познавательных, физкультурно-спортивных, профессионально-деловых, религиозных и иных целях без занятия деятельностью, связанной с получением дохода от источников в стране (месте) временного пребывания;

туристская деятельность - туроператорская и турагентская деятельность, а также иная деятельность по организации путешествий;

турист - лицо, посещающее страну (место) временного пребывания в лечебно-оздоровительных, рекреационных, познавательных, физкультурно-спортивных, профессионально-деловых, религиозных и иных целях без занятия деятельностью, связанной с получением дохода от источников в стране временного пребывания, на период от 24 часов до 6 месяцев подряд или осуществляющее не менее одной ночевки в стране временного пребывания;

туристские ресурсы - природные, исторические, социально-культурные объекты, включающие объекты туристского показа, а также иные объекты, способные удовлетворить духовные и иные потребности туристов, содействовать поддержанию их жизнедеятельности, восстановлению и развитию их физических сил;

туристская индустрия - совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов санаторно-курортного лечения и отдыха, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, лечебно-оздоровительного, физкультурно-спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, операторов туристских информационных систем, а также организаций, предоставляющих услуги экскурсоводов (гидов), гидов-переводчиков и инструкторов-проводников;

туристский продукт - комплекс услуг по перевозке и размещению, оказываемых за общую цену (независимо от включения в общую цену стоимости экскурсионного обслуживания и (или) других услуг) по договору о реализации туристского продукта;



Организация деятельности туристского предприятия

туроператорская деятельность - деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом;

турагентская деятельность - деятельность по продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем;

формирование туристского продукта - деятельность туроператора по заключению и исполнению договоров с третьими лицами, оказывающими отдельные услуги, входящие в туристский продукт (гостиницы, перевозчики, экскурсоводы (гиды) и другие);

продвижение туристского продукта - комплекс мер, направленных на реализацию туристского продукта (реклама, участие в специализированных выставках, ярмарках, организация туристских информационных центров, издание каталогов, буклетов и другое);

реализация туристского продукта - деятельность туроператора или турагента по заключению договора о реализации туристского продукта с туристом или иным заказчиком туристского продукта, а также деятельность туроператора и (или) третьих лиц по оказанию туристу услуг в соответствии с данным договором;

туристская путевка - документ, содержащий условия путешествия, подтверждающий факт оплаты туристского продукта и являющийся бланком строгой отчетности.

В связи с отменой с 1 января 2007 года лицензирования туроператорской деятельности ФЗ от 05.02.2007 года № 12-ФЗ «О внесении изменений в ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ» в него внесены изменения, направленные на формирование механизма экономической ответственности туроператоров перед потребителями туристских услуг. Туроператорам необходимо иметь статус юридического лица и обязательное финансовое обеспечение (взамен лицензирования указанной деятельности) в виде договора страхования гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договору о реализации туристского продукта либо банковской гарантии исполнения обязательств по договору о реализации туристского продукта.

При получении финансового обеспечения, туроператор заносится в единый государственный реестр туроператоров.

В главе закона, именуемой «Государственное регулирование туристской деятельности», заявлены наиболее важные законодательные установления:

- о месте отрасли туризма в экономике России, как одной из



Организация деятельности туристского предприятия

приоритетных отраслей;

- о принципах государственного регулирования туристской деятельности;
- о целях, приоритетных направлениях и способах государственного регулирования сферы туризма.

В ст. 4 закона определены также способы государственного регулирования туристской деятельности: создание нормативно-правовых актов, направленных на совершенствование отношений в сфере туристской деятельности; содействие в продвижении туристского продукта на внутреннем и мировом туристских рынках, защита прав и интересов туристов, обеспечение их безопасности, стандартизация в туристической индустрии, сертификация тур-продукта, установление правил въезда на территорию РФ и пребывания на ее территории с учетом интересов развития туризма.

5. Существенную роль в развитии туризма и санаторно-курортной сферы в России призван сыграть ФЗ от 3 июня 2006 г. № 76-ФЗ «О внесении изменений в ФЗ «Об особых экономических зонах в РФ», предусматривающий создание туристско-рекреационных особых экономических зон (ТРЗ), в которых установлен льготный режим осуществления предпринимательской деятельности в целях привлечения инвестиций в указанные сферы. Для этого предусматривается финансовое участие государства в создании инфраструктуры ТРЗ, налоговым законодательством предоставлены льготы по налогу на прибыль, по налогу на имущество и земельному налогу (Федеральный закон от 3 июня 2006 г. № 75-ФЗ).



Организация деятельности туристского предприятия **ЛЕКЦИОННОЕ ЗАНЯТИЕ № 2 «ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТУРИЗМЕ: ТУРОПЕРАТОР И ТУРАГЕНТ»**

Вопросы для обсуждения

1. Основные виды предприятий в туризме: туроператор и турагент.
2. Регистрация и открытие туристского предприятия.
3. Основные функции туроператоров - субъектов туристской индустрии.
4. Технология работы туроператора по направлению.
5. Технология работы туроператора по приему.

1. Основные виды предприятий в туризме: туроператор и турагент.

Туроператор – это активный субъект туристского рынка, непосредственно участвующий в планировании, разработке, продвижении и реализации туристского продукта с коммерческими целями. Он закупает у поставщиков (гостиниц, общепита, транспорт) большие объемы туристских услуг, из которых формирует массовый туристский продукт (маршрут путешествия с комплексным обслуживанием), для его дальнейшей продажи через турагентскую сеть.

Виды туроператоров: **1. По географии туроперейтинга:**

- аутгоинговые или туроператоры по направлению – занимаются разработкой, продвижением и реализацией выездных международных туров, т.е. путешествий граждан своей страны за границу. (должны иметь устойчивую позицию на рынке выездного туризма).

- инкэминговые - занимаются разработкой, продвижением и организацией туров на территории собственной страны для иностранных граждан.

- инсайдинг - разработка, продвижение и реализация внутреннего турпродукта, т.е. туры по территории своей страны для своих сограждан.



Организация деятельности туристского предприятия

- туроператоры по приему - занимающиеся приемом и обслуживанием внутренних или иностранных туристов.(знание и умение пользоваться имеющимися в стране тур.ресурсами).

- туроператоры работающие как в направлении выездного, так и въездного туризма.

2. По виду деятельности:

- Оператор массового рынка (продажа турпакетов с использованием чартерных авиарейсов в места массового туризма).

- Специализированные операторы - специализирующиеся на определенном продукте или рыночном сегменте (на определенной стране, виде туризма): туроператоры специального интереса (организация сафари, спортивно-приключенческого туризма); специального места назначения; определенной клиентуры; специальных мест размещения; использующими определенный вид транспорта.

3. Так же выделяют инициативных и рецептивных туроператоров.

Инициативный туроператор – оператор, отправляющий туристов за рубеж по договоренности с принимающими (рецептивными) операторами или напрямую с туристскими предприятиями. Он формирует сложные маршрутные туры, комплектуя их из услуг местных туроператоров, обеспечивает проезд к месту начала путешествия и предоставление внутримаршрутного транспорта.

Рецептивный туроператор – туроператор на приеме, который комплектует туры и программы обслуживания в месте приема и обслуживания туристов, используя прямые договоры с поставщиками услуг – чистая форма туроперейтинга.

Туристское агентство (турагент) – посредник, розничный продавец туристской услуги для внутренних или международных путешественников. Т.е. это юр. или физ. лицо занимающееся рекламированием, доведением до потребителя и продажей разработанных туроператором турпакетов. Так же турагенты на основе договоров с поставщиками услуг часто специализируются на конкретных рыночных сегментах, занимаясь: продажей транспортных билетов, бронированием мест в гостиницах.

Также в туристском бизнесе встречаются туристские фирмы объединяющие в себе функции туроператоров и турагентов – оптово-розничные фирмы, которые как туроператор, формируют туристский продукт и как турагенты продают его массовому потребителю.



Организация деятельности туристского предприятия

2. Регистрация и открытие туристского предприятия.

Создание турфирмы осуществляется на основе разработанного и одобренного бизнес-плана, в котором дается общая идея осуществления предпринимательской деятельности в области туризма (миссия), обеспечивающая определенную выгоду в виде прибыли, обозначаются суммы и источники инвестирования в создание туристской фирмы. Главной составляющей бизнес-плана является расчет окупаемости планируемых инвестиций, а именно виды и цены проектируемых туристских услуг, количество продаж, ожидаемые доходы, норма рентабельности предприятия.

Учредители туристской фирмы обязаны выполнить ряд формальностей: разработать и утвердить учредительные документы (учредительный договор, устав) и пройти регистрацию и постановку на учет. Туроператорская и турагентская деятельность является предпринимательской, поэтому, лицо решившее ее осуществлять должно зарегистрироваться в установленном порядке как Юр.л. (для осуществления туроператорской или турагентской деятельности) либо как ИП (для осуществления турагентской деятельности). В соответствии с ФЗ «О государственной регистрации Юр.лиц и ИП» регистрация ИП осуществляется в налоговых инспекциях по месту жительства граждан. Это позволяет налоговым органам одновременно поставить предпринимателя на учет в качестве налогоплательщика и передать сведения для постановки предпринимателя на учет в пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования и фонд социального страхования. Присвоение кодов статистики в части определения видов экономической деятельности производится на стадии регистрации предпринимателя при подаче документов на регистрацию, поскольку эти данные являются необходимой частью единого государственного реестра.

Для регистрации физ. лиц в качестве ИП в инспекцию должны быть представлены следующие документы: Заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Правительством РФ. Подпись гражданина на заявлении должна быть удостоверена нотариусом; Копия паспорта; Квитанция об уплате государственной пошлины, 400 руб.

Документы в инспекцию можно подать лично или направить почтой. Срок регистрации как ИП так и юр. лиц— не более пяти рабочих дней с момента получения инспекцией надлежаще оформленных документов.



Организация деятельности туристского предприятия

Процедура регистрации юр. лица во много схожа с регистрацией ИП. Регистрация юр.лица осуществляется в налоговой инспекции по месту нахождения постоянно действующего руководящего (исполнительного) органа юр.лица. При государственной регистрации, учредителями предоставляются следующие документы:

1. Заявление о государственной регистрации по форме Р 11001 с указанием Кодов общероссийского классификатора видов экономической деятельности и нотариально заверенной подписью заявителя (заявитель сам присваивает коды ОКВЭД по справочнику).

2. Решение о создании юридического лица в виде протокола, договора или иного документа.

3. Пакет учредительных документов.

4. Квитанция об оплате госпошлины в размере 2000 рублей.

Для осуществления предпринимательской деятельности необходимо наличие печати и банковского счета. Для юр. лиц наличие печати является обязательным, при изготовлении печати необходимо представить изготовителю копию свидетельства о регистрации, так же необходимо изготовить штампы и фирменные бланки. Открытие счетов в банках осуществляется при предъявлении свидетельства о регистрации, а также свидетельства о постановке на учет в налоговом органе, заявления, заверенные копии учредительных документов, карточки с образцами подписей и оттиском печати. Для ИП наличие печати не является обязательным требованием. Однако для открытия банковского расчетного счета печать необходима. ИП могут пользоваться круглой печатью с указанием своей фамилии, имени, отчества, с указанием регистрационного номера и ИНН.

В течение 10 дней после открытия расчетного или иного вида счетов необходимо уведомить налоговую инспекцию по месту регистрации об открытии счета, в противном случае на предприятие будут возложены штрафы.

Перечисленных действий достаточно для осуществления турагентской деятельности. Осталось заключить агентский договор с туроператором и заниматься продвижением и реализацией туристских продуктов. Турагент самостоятельно выбирает, с кем из туроператоров сотрудничать. Сейчас на туристском рынке достаточное число опытных и надежных туроператоров, ознакомится с ними можно на профессиональных выставках и ярмарках: Интурмаркет, «Отдых», «Мир без границ».

Осуществление туроператорской деятельности допускается



Организация деятельности туристского предприятия

только юр.лицами, зарегистрированными в установленном порядке, при наличии у них финансового обеспечения). Заключив договор страхования или банковской гарантии, организация должна подать заявление в Федеральное агентство по туризму (Ростуризм) с просьбой о внесении сведений об этой организации в Единый федеральный реестр туроператоров. Вместе с заявлением представляются документы, подтверждающие сведения о туроператоре, подлежащие внесению в Реестр, либо засвидетельствованные в нотариальном порядке копии этих документов. Федеральное агентство по туризму не позднее пяти дней принимает решение о внесении сведений о туроператоре в Реестр либо об отказе. Указанные решения оформляются Приказом Федерального агентства по туризму. С Реестром можно ознакомиться на сайте Ростуризма www.reestr.russiatourism.ru После того, как сведения о туроператоре будут внесены в Реестр организация может заниматься туроператорской деятельностью, т.е. формировать, продвигать и реализовывать турпродукты, а также заключать агентские договоры.

Следующий этап грамотный подбор служебного помещения:

- хорошее местоположение, центр города, торговая или деловая зона, в месте большой циркуляции людей;
- доступность, отдельный вход, хорошо оформленная фирменная вывеска.
- хорошее внутреннее оформление.

Большое значение имеет оформление рабочих мест в помещении для приема посетителей. Столы должны быть развернуты лицом к входящему посетителю, д.б. установлены удобные стулья для гостей, на столах должны быть таблички с указанием специализации. Не менее важным требованием является максимальное использование электронной техники и технологии, позволяющей проводить все операции в режиме реального времени, иметь доступ к интернету, системам бронирования и т.д.

Особое значение имеет наличие широкой оперативной связи, необходимо устанавливать многоканальные телефоны, использовать эл.почту.

Так же необходима разработка и принятие фирменной символики, позволяющей выделиться на рынке. Следует учитывать индивидуальность, броскость, легкость запоминания.

3. Основные функции туроператоров - субъектов



Организация деятельности туристского предприятия туристской индустрии.

Туристская индустрия - совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов санаторно-курортного лечения и отдыха, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, лечебно-оздоровительного, физкультурно-спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, операторов туристских информационных систем, а также организаций, предоставляющих услуги экскурсоводов (гидов), гидов-переводчиков и инструкторов-проводников. Туриндустрия представлена поставщиками туристских услуг и туристскими фирмами, организующими процесс формирования туристического пакета из единичных услуг и доведения готового турпродукта до конечного потребителя.

Туроператор на туристском рынке занимает позицию между производителями услуг и их потребителями (туристами). Силами туроператоров обеспечивается предоставление туристам услуг, составляющих турпакет, ранее ими приобретенных, оплаченных и забронированных от имени уполномоченных агентств.

Основные функции туроператоров:

1. Планирование тура - создание упорядоченного по времени, отвечающего требуемому и ценному для туриста составу и качеству графика предоставления заявленных услуг. Четкое планирование тура позволяет избежать возможные накладки в ходе реализации тура, такие как нестыковки по времени организации туристических мероприятий, по заявленному и предлагаемому качеству туристических услуг, изменение состава или общей численности услуг по сравнению с заявленными. В рамках этой функции в круг деятельности туроператора входит:

- Изучение потребностей потенциальных туристов на туры и туристские программы.

- Составление перспективных программ обслуживания, туров и апробация их на рынке с целью выявления соответствия потребностям туристов.

- Взаимодействие с поставщиками услуг на туры на договорной основе, носящее, как перспективный так и текущий характер — постоянная проработка новых и контроль действующих туров и туристских программ.

2. Ценообразования на туристическом рынке, т.е. расчет стоимости тура с учетом рыночной ситуации, установление тарифов и цен на свои услуги по комплектации туров разного состава,



Организация деятельности туристского предприятия

классности и др.

3. Обеспечение туристов, путешествующих по маршрутам туров, всеми необходимыми материалами рекламно-сувенирного характера, специальным снаряжением и инвентарем.

4. Подготовка, подбор и назначение на маршруты кадров, выполняющих функции контакта с туристами, координации и контроля за выполнением программ обслуживания (гидов-экскурсоводов, инструкторов, аниматоров и т. д.).

5. Рекламно-информационная деятельность для продвижения своего туристского продукта к потребителям является важнейшей формой маркетинговой активности туроператора. Информативная функция проявляется в том, что в ходе разработки, продвижения, реализации туров оператор распространяет на рынке все возможные данные (отличительные черты туров, особенности туристического потенциала предлагаемых курортов, культура традиции местного населения, памятные и достопримечательные места, возможные опасности и угрозы), зачастую малоизвестные, полученные в результате кропотливой работы туроператора. Добытая информация с целью популяризации туристического направления в целом, либо конкретного вида туров в частности, активно распространяется как среди специалистов турбизнеса, так и среди не имеющих непосредственного отношения к туризму населения посредством оформленных каталогов, буклетов, инструментов рекламы и стимулирования сбыта.

6. Продвижение и реализация туров потребителям через систему турагентств.

7. Контроль за надежностью и качеством обслуживания.

8. Постоянная оперативная связь с туристами во время обслуживания, решение возникающих вопросов.

9. Новаторская функция туроператоров выражает стремление любой коммерческой организации к выживанию в изменяющихся рыночных условиях, требующее мониторинга конъюнктуры туристического рынка и своевременной модификации существующего или создание принципиально нового турпродукта, максимально отвечающего существующим потребностям туристов, многоуровневая продажа которого не потребует кардинальных структурных изменений в работе агентской сети.

10. Бюджетообразующая функция. Операторы, занимающие лидирующее положение на туристическом рынке региона обеспечивают солидные денежные поступления в бюджеты этих регионов или государств за счет налоговых сборов, в том числе инкаминговые операторы - валютных поступлениях. Туроператоры яв-



Организация деятельности туристского предприятия

ляются крупнейшими (а порой и единственными) работодателями авиакомпаний, транспортных организаций, предприятий гостиничной индустрии, экскурсионных фирм, предприятий общественного питания, досуговых и развлекательных заведений. Экономические системы многих регионов и даже государств мира являются туристическими, то есть такими, в которых основная бюджетообразующая функция принадлежит предприятиям, ориентированным на обслуживание путешественников.

11. Интегрирующая функция туроперейтинга состоит в его способности прямо или косвенно определять принципы внешней политики стран, их приоритеты и курс на мировой внешнеполитической арене. С одной стороны, страна-реципиент не заинтересована терять стабильный приток туристов, поскольку это валютные поступления, рабочие места, рост занятости населения, развитие экономической инфраструктуры. С другой стороны, страна-донор не может сопротивляться выезду своих граждан, поскольку аутгоинговый туроперейтинг— весьма прибыльный и стремительно развивающийся бизнес, также предоставляющий рабочие места, стабильные налоговые поступления, увеличивающий общую экономическую активность в стране. Оба государства, связанные между собой туристическими обменами, с целью не ухудшать свои экономические ситуации, будут вынуждены стремиться к укреплению межгосударственных связей.

Таким образом, туроператор в современном мире стал гарантом предоставления потенциальных клиентов многим предприятиям туристической индустрии, что позволило ему превратиться в реальную силу, оказывающую давление, как на функционирование зависимых предприятий, так и на политику властей.

4. Технология работы туроператора по направлению.

Технология организации поездок российских туристов за границу применяется поэтапно:

1. Общее планирование туристских поездок: выбор направлений, видов туризма, количественных объемов туризма, продолжительности и примерных дат поездок, набора и классности услуг, приблизительного уровня цен, на основе анализа рыночной конъюнктуры, оценки потенциала целевого рынка и сегментации туристского спроса.

2. Установление в соответствующей стране (странах) сотрудничества с местными туроператорами по приему с целью ор-



Организация деятельности туристского предприятия

ганизации через них обслуживания российских туристов. С ними согласуются конкретные условия приема и обслуживания: общее число принимаемых российских туристов, количество групп и их численный состав; даты прибытия и отъезда групп; маршруты и программы (по дням путешествия туристов); пакет предоставляемых услуг (размещение, питание, встречи и проводы, экскурсии и др.), их количественные и качественные характеристики; цена пакета услуг; обязательство иностранной стороны оказать визовую поддержку, условия расчетов, бронирования и аннулирования туров, ответственность за надлежащее исполнение проданных услуг, порядок рекламации и другие существенные условия.

3. Параллельно с согласованием условий обслуживания российских туристов в зарубежной стране российский туроператор через российских или иностранных перевозчиков бронирует необходимое количество мест для международных перевозок групп и индивидуалов.

4. Сформированный таким образом турпродукт (продукты) российский туроператор должен всеми возможными средствами продвигать на российском рынке выездного туризма. В этих целях исходя из своих финансовых возможностей он использует доступные для него каналы коммуникации с потенциальным потребителем: рекламу в средствах массовой информации, стимулирование продаж, связи с общественностью, прямой маркетинг. Очень важно добиваться эффективности рекламного воздействия на выбор потенциальным покупателем предлагаемого турпродукта.

5. Принятие мер к созданию эффективной системы продажи своих туров российским туристам. Задача туроператора — создать условия, стимулирующие активную работу своей сбытовой сети, и постоянно держать под контролем ход продажи своих туров.

6. Заключительным этапом организации туристских поездок является работа с туристами, которая включает:

а) предоставление покупателям туров полной информации о предлагаемых поездках, об условиях организации туристских путешествий за границу и о самой турфирме. Эта информация должна быть предоставлена покупателю еще до того, как он примет решение о покупке конкретного тура. Такая информация передается через рекламные материалы, распространяемые по обычным каналам массовой информации, или доводится до сведения покупателя в устной и письменной формах работниками турфирмы, занимающимися продажей туров;

б) получение от покупателя заявки на продажу ему кон-



Организация деятельности туристского предприятия

кретного тура, подтверждение продажи, получение от него платы и оформление турдокументов. В большинстве случаев эти функции выполняет турагент, который по соглашению с туроператором занимается розничной продажей туров. Турист получает на руки: один экземпляр подписанного обеими сторонами публично-го договора купли-продажи тура, путевку по форме №Тур-1, программу, маршрутный лист (для внутреннего туризма), транспортные документы для проезда на международных участках, ваучер для принимающей фирмы, договор страхования и страховой полис, памятку об особенностях путешествия в выбранную страну. Туроператор берет на себя оформление запроса в иностранное консульство на предмет получения туристами иностранной въездной визы;

в) установление контроля за надлежащим исполнением преданных туристам услуг с момента выезда туристов за границу. В этих целях туроператор может использовать своего временного представителя в стране путешествия туристов.

г) рекламационную работу, цель которой — урегулировать жалобы и претензии туристов по поводу недостатков в организации их обслуживания.

5. Технология работы туроператора по приему.

Технология организации поездок иностранных туристов в Россию:

1. Общее планирование: разработка (на основе изучения спроса на туристском рынке конкретной страны) предложений по поездкам иностранных туристов в РФ: маршруты, программы, содержание турпакета, предварительные цены и др.;

2. Установление в зарубежной стране сотрудничества с местными туроператорами по направлению с целью организации через них продвижения и продажи российского туристского продукта на зарубежном туристском рынке. Согласование с ними конкретных условий включая: общее число иностранных туристов; даты прибытия и отъезда, вид международного транспорта; маршруты и программы (по дням) путешествия; пакет предоставляемых услуг и его цену; обязательство визовой поддержки, условия расчетов, бронирования и аннуляции туров.

3. получение от иностранного туроператора твердого подтверждения на конкретные даты и количество прибывающих в РФ иностранных Туристов; передача соответствующей информации



Организация деятельности туристского предприятия

российским предприятиям обслуживания (гостиницы, общепит, автотранспорт, экскурсионные объекты) и получение от них твердого подтверждения бронирования заказанных услуг. При необходимости исполнение авансовой оплаты заказанных услуг;

4. информирование иностранного туроператора о твердом бронировании туров и выставление счета на авансовую оплату забронированных услуг;

5. установление контроля за своевременным поступлением от иностранного туроператора оплаты выставленных счетов;

6. получение от иностранного туроператора пофамильного списка прибывающих туристов и информации о датах и номерах рейсов их прибытия и отъезда из РФ;

7. передача указанной информации гостинице (гостиницам), а также передача заказов на автотранспорт для организации трансферов и экскурсий для иностранных туристов;

8. накануне прибытия проверка готовности всех предприятий обслуживания к приему;

9. организация встречи иностранных туристов в аэропорту или на вокзале, их доставка в гостиницу и размещение в номерах. Проведение с иностранными туристами собрания для их информирования об условиях путешествия в РФ;

10. организационная работа по обеспечению пунктуального исполнения программы и условий путешествия и обслуживания иностранных туристов в РФ;

11. постоянный контроль за соблюдением всеми предприятиями обслуживания высокого качества предоставляемых услуг;

12. организация трансфера при отъезде иностранных туристов в день окончания тура.

ЛЕКЦИОННОЕ ЗАНЯТИЕ № 3 «ТУР-ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ТУР-ПЛАНИРОВАНИЕ. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ТУРИСТСКОГО РЫНКА»

Вопросы для обсуждения

1. Сущность тур-проектирования.
2. Концепция маркетинга в тур-планировании и особенно-



Организация деятельности туристского предприятия сти сегментирования туристского рынка.

3. Специфика маркетингового исследования и анализа конкурентной среды.
4. Определение фокус-группы.
5. Дифференциация предложений туроператоров на конкурентном туристском рынке.
6. Позиционирование туров и туроператоров.
7. Понятие тур-планирование.

1. Сущность тур-проектирования

Особенности туроперейтинга как вида деятельности на туристском рынке характеризуются следующими чертами:

- она непосредственно связана с разработкой и составлением туристских программ и их апробацией;
- она требует непосредственного взаимодействия оператора с поставщиками туристских услуг (гостиничные предприятия, перевозчики, экскурсионные бюро и т.д.);
- обязательно требует приложения усилий оператора в формировании кадрового обеспечения каждого турпакета;
- предполагает наличие у оператора агентской сети;
- требует непосредственного участия оператора в организации тура и постоянного контроля за качественным исполнением туристских услуг.

Туроперейтинг состоит из сочетания циклических работ, связанных с разработкой и реализацией каждого конкретного тура. Приблизительно цикл работ оператора можно разбить на этапы:

1. тур-проектирование (основывается на результатах маркетингового исследования потребностей туристского рынка и исследования конкурентной среды);
2. тур-планирование (основывается на специфике взаимоотношений оператора и поставщиков туристских услуг);
3. продвижение тура;
4. сбыт турпродукта (непосредственно заказчикам, либо через агентскую сеть);



Организация деятельности туристского предприятия

5. реализация тура (организация поездки и оказания входящих в турпакет туристских услуг).

Цикл работ по планированию и организации каждого вида туров из ассортимента оператора по-своему уникален, частично независим от других сфер приложения труда персонала туроператора. Это приводит к тому, что многопрофильные операторы, одновременно предлагающие несколько вариантов тур-пакетов по различным географическим направлениям, организуют свою деятельность таким образом, чтобы качественно и эффективно вести работу над каждым отдельным туром (зачастую эти работы ведутся параллельно, причем этапы разработки различных тур-пакетов могут значительно отличаться друг от друга). Такие особенности туроперейтинга требуют от топ-менеджмента компании значительных организаторских способностей, умений эффективно настроить рабочий процесс в фирме. К примеру, если оператор занимается летними и зимними направлениями, менеджер должен организовать непрерывный процесс разработки (проектирование и планирование), например, зимних программ, одновременно с продвижением, сбытом и реализацией программ летних туристских направлений. Для подобной организации требуется наличие круга ответственных за каждое направление лиц из числа работающего персонала.

Следовательно, деятельность туроператора есть закономерное (объясняемая факторами сезонности, динамикой рыночной конъюнктуры, спецификой работы поставщиков туристских услуг) сочетание (подразумевающее последовательную смену и (или) параллельность) рабочих циклов туроператора в отношении конкретных туров или программ. Как уже было сказано выше, первым этапом цикла работы оператора является тур-проектирование.

Тур-проектирование проводится в среднем за 2-3 месяца до обозначенных сроков тура или сезона (требуется довольно много времени на планирование и продвижение турпродукта), в случае проектирования принципиально новых направлений или видов туров для местного рынка, приступать к данному этапу работы необходимо намного раньше (поскольку планирование продвижение туров-новинок более длительный, чем в отношении известных и популярных направлений и туров, процесс). Результатом тур-проектирования является разработка проекта будущего турпродукта. Проект есть неконкретизированное (в точности до наименований отелей, перевозчиков, цен) представление о будущей туристской программе, которое обычно содержит следующую



Организация деятельности туристского предприятия

информацию:

- определение рекреационной специализации туристского направления (например, ландшафтные красоты, исторические памятники, уникальные возможности поправки здоровья и т.д.);
- проложенный маршрут (пункт отправления, перечень пунктов стоянок, пункт прибытия);
- перечень применяемых в туре услуг поставщиков (отели и перевозчики);
- возможности и качество оказания дополнительных услуг в туре (зависят от целей туристской поездки, например, активная экскурсионная программа – для познавательных туров, организованный досуг – для круизов).

В связи с тем, что тур-проектирование основывается на маркетинговом исследовании местного туристского рынка, тур-проект, как его результат должен:

- представлять собой компромисс между потребностями туристов и возможностями самого оператора (к примеру, ни одному туристскому оператору не удастся организовать туры в Испанию за \$100 за неделю, хотя потребность населения в таких турах трудно себе представить);
- быть ориентированным на конкретный сегмент туристского рынка (любой тур-проект должен быть востребован, качественно и эффективно удовлетворять потребности не всех потребителей одновременно – достичь такого в современных рыночных условиях не под силу ни одному туристскому оператору – а только определенной части потенциальной потребителей);
- иметь собственную позицию на рынке (то есть, обладать определенным набором конкурентных преимуществ, широко популяризованных на рынке);
- являться «руслom», определяющим направление последующей деятельности туристского оператора, целью которой, прежде всего, является его дальнейшая конкретизация (превращение тур-проекта непосредственно в тур), популяризация и реализация.

Следует отметить, что грамотно проведенное и пространное исследование туристских потребностей реально ориентирует проектируемый тур на определенную группу потребителей, позволяет разработать проект, не имеющий аналогов на региональном туристском рынке, занять наиболее выгодную для туроператора позицию среди конкурентных предложений, определяет перспективы роста объема сбыта туроператора.



Организация деятельности туристского предприятия

2. Концепция маркетинга в тур-планировании и особенности сегментирования туристского рынка.

Маркетинговое исследование туристского рынка может проводиться самостоятельно (силами самого оператора, основываясь на его опыте работы, знаниях специфик направлений и видов туров, знаниях опыта работы коллег, конкурентов) либо с привлечением профессионалов (специализированные маркетинговые компании или агентства). Разумеется, последний способ проведения исследований туристского рынка является более объективным и развернутым, хотя и довольно дорогостоящим.

При проведении исследования рынка оператор, либо нанятые им для выполнения маркетинговых работ агентства могут воспользоваться как первичной (происходящей непосредственно от респондентов, более отвечающей реальности, но требующей максимальных затрат на свое получение), так и вторичной (исходящей из ранее кем-то собранных и классифицированных источников информации – статистическая отчетность, статьи, прогнозы, отчеты) информацией.

Маркетинговое исследование рынка состоит из выполнения ряда поочередных этапов:

- сегментирование рынка;
- определение потребностей членов каждого выведенного сегмента;
- определение возможностей оператора в качественном и эффективном удовлетворении потребностей выведенных сегментов;
- определение степени охвата потребителей того или иного сегмента конкурирующими операторами;
- выбор фокус-группы (групп);
- детализация потребностей членов фокус-группы (групп);
- позиционирование тур-проекта.

Рассмотрим поочередно этапы маркетингового исследования туристского рынка.

Элементы будущего турпродукта в основном зависят от специфичности потребностей сегмента, на который он ориентирован. Однако сегментирование туристского рынка было бы бесполезным, если бы оно проводилось без параллельного определения основных потребностей членов выделяемого сегмента рынка, а также без определения требований к возможностям туроператора для качественного и эффективного удовлетворения для каждого сегмента потребностей. Возможности туроператора



Организация деятельности туристского предприятия

условно можно разбить на следующие категории:

- базовые (прежде всего это наличие офиса и его внешний и внутренний вид, наличие у оператора лицензии и срок ее действия, уровень качества оргтехники и средств связи);
- финансовые (наличие у собственников оператора источников финансирования рекламных кампаний, туристских кредитов и т.д.);
- деловые (наличие у оператора связей и договорных отношений с перевозчиками, отельерами, экскурсионными бюро и т.д., наличие личных связей с другими операторами и агентствами, в органах власти);
- информационные (наличие у оператора информации или доступа к источникам информации, информационная оснащенность);
- возможности персонала (внешний вид, возраст, коммуникабельность, обаятельность, профессионализм, эрудиция, знание иностранных языков, ПК);
- технологические (наличие у оператора «ноу-хау» применяемых в постоянной работе технологий: технологии ведения переговоров, телефонных продаж, нейро-лингвистического программирования и т.д.).

Таким образом, сегментирование туристского рынка проводится не только с целью разбивания всех потребителей на определенные категории и сегменты, но и для определения потребностей каждого выделенного сегмента и возможностей туристского оператора для их качественного и эффективного удовлетворения. Если какая-то из возможностей туристского оператора не удовлетворяет требованиям, выполнение которых необходимо для работы с определенным сегментом, оператор может либо довести свои возможности до определенного высокого уровня, либо просто отказаться от дальнейшей работы с представителями данной группы потребителей. Например, для работы с VIP-туристами обязателен солидный офис с хорошим месторасположением, если оператор его не имеет, он может либо приобрести соответствующий офис, либо отказаться от проектирования VIP-туров и дальнейшей работы с представителями этого сегмента.

На практике туроперейтинга сегментирование туристского рынка проводится на основании ряда принципов, среди которых наиболее важными являются: географический, экономический, групповых предпочтений, демографический и принцип туристских предпочтений. Рассмотрим их более подробно.

Сегментирование по географическому принципу. В этом



Организация деятельности туристского предприятия

случае деление потребителей на группы осуществляется на основании предпочтений ими тех или иных направлений поездок. Данный вид сегментирования сильно зависит от уровня доходов граждан (более удаленные географические места отдыха требуют больших расходов туристов), существующих в регионе правил получения виз и других разрешительных документов на въезд-выезд (например, рост выездного туризма в Грецию на юге России значительно увеличился после открытия в Новороссийске греческого консульства), а также степени развития транспортного сообщения региона с перспективными местами отдыха (например, выездной туризм жителей Ростова-на-Дону, негативно относящихся к вылетам к местам отдыха из Москвы, в апреле 2003 года ограничивался проводимыми местными туроператорами чартерными программами в Таиланд, Египет (Шарм-эль-Шейх, Хургада), ОАЭ и Италию. То есть, сегментирование ростовского выездного туррынка логичнее и более приближеннее к реальности вести, учитывая направления, по которым ведутся или ранее велись турпрограммы, и жители имеют полные основания для сравнения и формирования собственных предпочтений. Практически всегда при сегментировании туристского рынка операторы выделяют два крупных сегмента – желающие отдыхать на родине и за рубежом.

Первый из выделенных сегментов обладает следующими потребностями:

- возможность выбора туров по родной стране, широкий ассортимент предложений оператора;
- наличие групповых либо индивидуальных туров;
- желательна организация оператором трансфера по всему маршруту;
- варьирование длительностью отдыха и сроками поездки;
- возможность приобретения тура за несколько дней до выезда.

Для удовлетворения этих потребностей оператор должен обла-дать рядом возможностей:

- наличие опыта работы на внутренних маршрутах;
- возможность выделения сопровождающих для групповых туров по стране;
- наличие личных связей с поставщиками туристских услуг.

Рассмотрим основные потребности туристов, предпочитающих отдых за рубежом:

- получение максимально возможной и реальной информации о месте отдыха, об особенностях жизни местного населения, существующих законах и традициях поведения;



Организация деятельности туристского предприятия

- быстрое подтверждение туров и заявок на отдых;
- прямые перелеты в место отдыха либо удобные стыковки;
- русскоговорящие гиды либо группы;
- формирование полного тур-пакета и визовая поддержка;
- страховая поддержка во время поездки, в том числе страхование на случай невыезда.

Эти потребности требуют от возможностей оператора:

- организацию чартерных авиарейсов или доленое участие в чартерных программах;
- наличие связей с зарубежными meet-компаниями или отелями;
- наличие возможностей моментального подтверждения заявок (блоки мест в отелях или лайнерах, on-line бронирование мест);
- наличие русскоговорящих представителей либо от своего имени, либо у принимающей стороны;
- наличие договорных отношений с ведущими страховыми компаниями;
- наличие информации и квалифицированных сотрудников, способных предоставить ее потребителю;
- личный опыт сотрудников и полное знание ими маршрутов;
- наличие сотрудников, владеющих иностранными языками.

В зависимости от наличия компромисса между возможностями туроператора и потребностями потребителей, можно приступать к проектированию тура.

Сегментирование по экономическому принципу. Этот вид сегментирования основывается на различиях в уровне доходов групп потребителей. В результате сегментирования обычно выделяют три сегмента потребителей: VIP-туристы, потребители туристского класса обслуживания, потребители эконом-класса обслуживания. Основные потребности VIP-туристов:

- индивидуальное обслуживание оператором;
- индивидуальные туры и маршруты под заказ;
- компетентный и обаятельный персонал;
- максимальный набор дополнительных услуг в туре;
- полный сервис от места отправления до места возвращения (включая прокат автомобилей, проводы, встречи);
- возможности обслуживания по телефону или с выездом индивидуального консультанта на дом;
- конфиденциальность;



Организация деятельности туристского предприятия

- набор наиболее престижных и известных отелей в ассортименте туров.

Работа с этим сегментом требует от оператора следующего:

- наличие солидного, богато обставленного офиса с удобным месторасположением;
- высококвалифицированные и вышколенные кадры, отлично владеющие информацией о маршрутах;
- большой штат работников (для обеспечения индивидуального обслуживания потребителей и дополнительного сервиса);
- широкие связи с принимающими сторонами и отелями (для возможности разработки индивидуальных туров под заказ);
- наличие все возможных каталогов, фотографий, буклетов о любых местах отдыха (потребитель сам называет направление).

Потребители туристского класса имеют следующие потребности:

- быстрота обслуживания и подтверждения заявленных условий;
- возможность приобрести как индивидуальные, так и инклюзив-туры;
- желание сэкономить, но не на качестве приобретаемых услуг;
- желание получить качественную консультацию по выбору места отдыха от работников оператора или его агента;
- главное не внешний вид офиса, а качество работы фирмы и конкурентные преимущества их туров;
- возможны групповые экскурсии или трансферы;
- необходим качественный и организованный досуг высокого или среднего класса;
- необходим ассортимент хороших отелей средней руки.

В этом случае туроператор должен:

- иметь вместительный офис, готовый к приему одновременно нескольких семей или групп туристов;
- иметь связи со многими отелями и перевозчиками для организации массовых поездок;

Потребности туристов эконом-класса обслуживания могут быть такими:

- желание купить групповые туры;
- выбирают инклюзив-туры;
- желание сэкономить на отдыхе даже в ущерб дополнительным услугам и их качеству;
- возможность поехать без экскурсионного обслуживания и питания (в целях экономии);



Организация деятельности туристского предприятия

• поиск наиболее выгодного соотношения цены и качества поездок.

Оператор, готовящийся к обслуживанию таких потребителей, должен:

- иметь сильную рыночную позицию для организации регулярных групповых туров на массовых направлениях;
- иметь опыт работы с корпоративными потребителями;
- иметь возможности и опыт работы с «потокком» потребителей;
- иметь выгодные, с точки зрения цены, договорные отношения с поставщиками туристских услуг.

После анализа соответствия требований к возможностям оператора с реальностью он может выбрать соответствующий сегмент и принять к проекту индивидуальные туры, групповые туры, индивидуальные и групповые инклюзив-туры.

Сегментирование на принципах количественного предпочтения туристов. Проводится в зависимости от того, в каком количестве (индивидуально или группами) предпочитают путешествовать туристы. На основании этого принципа сегментирования можно выделить туристов-индивидуалов, путешествующих группами, и корпоративных туристами. В отличие от групп туристов (члены которых не знакомы друг с другом и впервые встречаются только на пункте отправления), корпоративные туристы – работники одних трудовых коллективов, студенты вузов, то есть люди, знакомые друг с другом.

Индивидуальные туристы (путешествуют по одиночке или семьями) чаще всего предпочитают:

- возможность организации заказных туров, выбирать любой маршрут и отели;
- получить максимально доступную и достоверную информацию о предстоящей поездке;
- приобретать в агентствах полностью сформированный туристский пакет (включающий ряд дополнительных услуг, включая проводы, встречу, трансферы и т.д.);
- оперативное подтверждение заявленных условий туров.

В соответствии с обозначенными потребностями индивидуальных туристов можно определить требования к возможностям туроператора:

- наличие солидного офиса с удобным месторасположением и большого штата работников;
- компетентность и общая эрудированность работников, личное знание ими многих направлений;



Организация деятельности туристского предприятия

- деловые связи с поставщиками туристских услуг и опыт работы на различных направлениях.

Групповые туристы (путешествующие коллективами от 10 человек) предпочитают:

- приобретать инклюзив-туры;
- экономить на отдыхе;
- требуют гарантированности выезда на обещанные даты;
- обязательно наличие сопровождающих группы;
- непродолжительные туры (возможность выезжать на выходные или праздничные дни).

Для эффективного удовлетворения перечисленных предпочтений туроператор должен обладать следующими возможностями:

- рыночные возможности оператора, позволяющие организацию регулярных групповых выездов (гарантированные заезды);
- выгодные условия сотрудничества со средствами размещения (с точки зрения предложения минимальных цен).

Наконец, корпоративные туристы, в отличие от других, предпочитают:

- размещение в одном месте (один отель, по возможности даже один этаж);
- организацию как инклюзив, так и заказных туров (поскольку обычно корпоративные туристы путешествуют своим коллективом);
- недорогие туры эконом класса;
- возможности проведения организованного досуга в поездке;
- официальное оформление туристских документов и документированное списание расходов предприятия на организацию тура для своих работников.

Требования к возможностям туроператора, специализирующегося на обслуживании корпоративных туристов:

- обширные связи с предприятиями региона, школами, вузами;
- допущение выезда индивидуального консультанта на предприятие;
- выгодные условия сотрудничества с отелями и транспортными организациями;
- наличие квалифицированного бухгалтера, способного оформить тур с сохранением максимально возможной прибыли оператора.

Возрастное сегментирование. Согласно этого принципа сег-



Организация деятельности туристского предприятия

ментирования можно выделить следующие потребительские сегменты: школьники, студенты, сениоры, пенсионеры.

Потребности школьных групп (возраст до 16 лет) можно определить как:

- максимальная безопасность в поездке;
- наличие сопровождающего от туроператора и педагога на протяжении всего маршрута;
- дешевизна путешествий;
- организованная экскурсионная программа и детский досуг (спортивные игры, конкурсы, мероприятия);
- инклюзив-туры или заказные пакеты (при отдельных группах школьников);
- питание по системе полного пансиона на протяжении всего маршрута.

Особенности возможностей туроператора, деятельность которого ориентирована на школьные группы:

- активная работа со школами, педагогами;
- знание систем льгот и скидок для детей и детских групп;
- повышенная ответственность оператора за жизнь и здоровье детей;
- активное сотрудничество и связи с детскими лагерями, базами отдыха, санаториями.

Студенты, молодежь (возрастная группа потребителей от 17 до 28 лет) имеют следующие туристские потребности:

- приобретение групповых или индивидуальных туров;
- приоритет познавательных, спортивных, развлекательных направлений;
- выбор любых недорогих средств размещения (гостиницы, хостелы, базы отдыха);
- возможность приобретения туров без питания и с минимальным набором дополнительных услуг;
- время отдыха может не совпадать с туристским сезоном.

Требования к возможностям туроператора ограничиваются:

- активной работой с вузами;
- осведомленностью о возможных скидках и льготах молодежи и студентам;
- опытом организации групповых поездок;
- наличием квалифицированного персонала, готового стать сопровождающими групповых молодежных поездок;
- активной работой и наличием связей с хостелами, разнообразными недорогими средствами размещения;
- практикой работы с Международными студенческими кар-



Организация деятельности туристского предприятия

тами.

Сениоры – люди зрелого возраста (28-50 лет) требуют:

- организации групповых или индивидуальных туров;
- приоритетными целями путешествий являются отдых, отдых + лечение, познавательные туры;
- качественного размещения (комфортабельные номера), питание, организованный досуг;
- время поездок подвержено сезонным колебаниям (поскольку сениоры связаны работой и отдыхают, в основном, во время отпусков);
- возможности для отдыха с детьми.

Возможности туроператора в этом случае должны отвечать следующим требованиям:

- солидный и внушающий доверие офис и компетентный персонал;
- широкий ассортимент предлагаемых отелей и программ.

Четвертым сегментом согласно сегментированию по возрастному принципу, являются пенсионеры, люди старше 50 лет. Их туристские потребности:

- в основном, индивидуальный отдых;
- приоритетными направлениями являются отдых, отдых + лечение;
- заинтересованы в ненасыщенных программах, предлагающих много свободного времени и времени для отдыха и сна в туре;
- предпочитают качественный и недорогой отдых;
- поездки несезонные (пенсионеры не работают и предпочитают дешево отдыхать в межсезонье).

Требования к возможностям туроператора:

- отзывчивый и терпеливый персонал;
- внушение доверия и компетентность;
- знание особенностей оздоровительных туров и направлений;
- особенности страхования туристов.

Сегментирование по принципам туристских предпочтений.

Среди принципов такого вида сегментирования отдельно выделяют: принцип транспортных предпочтений и принцип целей желаемого тура.

Сегментирование на практике проводится либо по одному из вышеперечисленных принципов, но чаще всего основываясь на их сочетании. Результатами такой политики может стать анализ потребностей таких сегментов, как обеспеченная молодежь,



Организация деятельности туристского предприятия

предпочитающая событийные туры, или среднего достатка сениоры, выбирающие групповые познавательные туры. При этом как предпочтения туристов в таких совмещенных сегментах, так и требования к возможностям туроператора должны суммироваться (другими словами, сегмент конкретизируется, а требования к туроператору ужесточаются для более правильного позиционирования тур-проекта на рынке).

Обязательным условием сегментирования является его проведение с поправкой на общую динамику туристского рынка, то есть, при сегментировании обязательно должны учитываться факторы, влияющие на размер сегмента, его стабильность, емкость и покупательский спрос его членов. К примеру:

- негативные экономические тенденции в регионе (рост темпов инфляции, рост дефицита бюджета, ставки рефинансирования) могут привести к обнищанию населения, что существенно сократит размеры таких сегментов, как VIP-туристы и потребители туристского класса обслуживания;

- неблагоприятная для развития международного туризма политическая ситуация, например, война или введение против отдельных государств иных санкций мирового сообщества, могут привести к резкому сокращению сегментов туррынка, состоящих из граждан, предпочитающих отдых в «проблемных» регионах;

- изменение демографических факторов в регионе (сокращение рождаемости, более позднее вступление в брак, популярность бездетных семей) может привести к увеличению сегмента пенсионеров и сениоров, в ущерб молодежи и школьникам;

- развитие НТП может привести к открытию и освоению человечеством принципиально новых видов транспорта, что может привести значительные изменения в сегментировании по транспортным предпочтениям туристов;

- психосоциальные изменения в обществе (перемена образа жизни, повышение уровня образования населения) непременно повлияют на размеры сегментов, выведенных на основе принципа туристских предпочтений.

Параллельно с сегментированием туристского рынка и идентификацией потребностей членов того или иного сегмента и возможностей самого туроператора в наиболее эффективном и качественном их удовлетворении, необходимо проводить анализ конкурентной среды регионального туристского рынка.

3. Специфика маркетингового исследования и ана-



Организация деятельности туристского предприятия в условиях конкуренции.

В условиях стремления каждого туроператора к максимизации прибыли и, следовательно, к расширению масштабов хозяйственной деятельности, туроператоры выступают друг к другу как конкуренты. Под экономической конкуренцией понимается состязание экономических агентов на рынке за предпочтения потребителей.

Как показывает практика, наиболее жестко разворачивается конкурентная борьба на туристских рынках, обладающих следующими чертами:

- большое количество одновременно функционирующих туроператоров на рынке;

- возможность создания и реализации идентичных туров на региональном рынке (открытость местной авиакомпания к новым контактам, возможность сотрудничества с различными meet-компаниями и т.д.);

- наличие на рынке множества конкурирующих друг с другом поставщиков туристских услуг (например, нескольких авиакомпаний, базирующихся в местном аэропорте, нескольких автоперевозчиков, представителей нескольких meet-компаний, что позволяет легко и недорого создавать аналогичные туры);

- наличие низких входных барьеров на туристском рынке (низкая стоимость покупки или аренды деловой недвижимости, рекламы, лицензии и оформления уставных документов для туроперейтинга);

- наличие высоких выходных барьеров с туристского рынка (высокая стоимость ликвидационных операций заставляет даже нерентабельные турфирмы продолжать свою работу);

- зрелость и насыщенность туристского рынка.

С другой стороны, появление новых конкурентов на туристском рынке можно предупредить:

- усилиями существующих крупных операторов к постоянному снижению издержек и рыночной цены туров (за счет скидок за большие объемы поставляемых туристов), что сделает любое предложение нового оператора неконкурентным;

- усилиями крупных операторов по дифференцированию предлагаемых туров и переходу на брендовую рекламу, подчеркивающую уникальность предлагаемых турпакетов;

- ростом потребностей в капитале, необходимом для открытия туристской фирмы и ведения турдеятельности в регионе (например, связанный с удорожанием аренды или покупки делового помещения);



Организация деятельности туристского предприятия

вой недвижимости, рекламы, связи и т.д.);

- ростом издержек подготовки и переориентации кадров (стоимость обучения и рост заработной платы профессионалов);
- необходимостью создания новых агентских сетей.

Конкуренты туроператора условно делятся на три типа:

- коммутанты – небольшие по объему работ, гибкие, легко перестраивающиеся к изменению рыночного спроса туристские фирмы. Они довольно слабо привязаны к какому-то конкретному профилю работы, легко просачиваются с одного рынка на другой, меняют ориентированность туров на те или иные сегменты, часто могут выступать агентами более серьезных и специализированных операторов. Рекламная стратегия таких фирм направлена на продвижение не конкретного тура или направления, а бренда оператора. К однозначным достоинствам таких конкурентов можно отнести их гибкость и адаптивность, среди недостатков – отсутствие позиции на рынке, вариантов идентификации его туров потребителями, слабые возможности ценообразования, неустойчивость и, как правило, недолговечность;

- пациенты – узкоспециализированные операторы-конкуренты, хорошо освоившие свою рыночную нишу, область особых туристских потребностей, хотя и не очень крупные, зато хорошо известные среди потребителей их фокус-группы. Это наиболее сильный тип конкурента, его достоинствами, бесспорно, являются наименьшие издержки производства туров, наибольшие возможности ценообразования и рыночные возможности (известность и узкая специализация позволит легко продать блок мест или загрузить чартерный рейс). Среди недостатков же можно вывести – зависимость от направления, поставщиков туристских услуг, от собственных потребителей (членов фокус-группы), возможность несения существенных убытков в случае устаревания тура или насыщения рынка;

- виоленты – гиганты туристского бизнеса, мощь которых позволяет им быть многопрофильными в работе и контролировать сразу несколько крупных сегментов потребительского рынка, доминировать на рынке и проводить собственную политику ценообразования, не обращая внимания на конкурентов. Такие операторы, бесспорно, имеют самые большие рыночные возможности и возможности ценообразования, обладают возможностью лоббирования собственных интересов. Однако они часто не уделяют должного внимания на анализ конкурентов и становятся жертвами более молодых и дерзких фирм.

Роль анализа конкурентной среды туроператора на началь-



Организация деятельности туристского предприятия

ном этапе проектирования тура сводится к определению степени охвата конкурентами сегментов, в удовлетворении потребностей которых туроператор имеет наибольшие перспективы.

Процесс выявления сильных и слабых сторон позиции конкурентов в отношении отобранных в результате сегментирования фокус-групп состоит из нескольких этапов:

1 идентификация конкурентов и анализ их предложения на рынке;

2 оценка сильных и слабых сторон каждого конкурента;

3 оценка сильных и слабых сторон предложений конкурентов;

4 оценка степени охвата конкурентами интересующих оператора фокус-групп (фокус-группы);

5 принятие решения относительно дальнейшей конкурентной борьбы.

Идентификация конкурентов и оценка его сильных и слабых сторон проводится на основе рекламных сообщений конкурирующих операторов в СМИ, статистической отчетности, проводимых им PR-акций и мероприятий по стимулированию сбыта. Также довольно часто прибегают к личному опыту работы на региональном туристском рынке, слухам о деятельности конкурентов, беседам с работавшими в штате конкурента специалистами, публикациям независимых авторов в прессе, отзывам поставщиков туристских услуг, к коммерческому шпионажу.

Из внешних и доступных источников можно подчеркнуть информацию, позволяющую сформировать первое впечатление о силе и слабости конкурента, а именно:

- доля рынка, охваченная им;
- возраст конкурента (длительность его работы на региональном рынке);
- месторасположение и внешний вид офиса конкурента;
- квалификация персонала, численность людей в штате;
- интенсивность рекламных кампаний (что свидетельствует о наличии у конкурента финансовых средств или доступа к их источнику);
- технологии работы конкурента с агентствами или туристами (легко можно узнать, представившись агентом или туристом по телефону, или подослав стороннего человека в офис конкурента);
- размеры агентской сети конкурента (можно узнать из рекламных объявлений операторов или из личной информации об отправленных им туристах);



Организация деятельности туристского предприятия

- имидж конкурента на региональном туристском рынке;
- профиль деятельности конкурента, в частности, степень его идентичности.

Менее доступные источники информации (порой не совсем легальные) могут дать следующую информацию об операторе-конкуренте:

- формы его взаимоотношений с поставщиками – наличие и размер блока мест на чартерных линиях, формы взаимодействия с отелями и т.д., то есть источники больших возможностей ценообразования конкурента (возможно узнать эти данные только через поставщиков, либо работающих в конкурирующей фирме менеджеров);

- наличие собственной базы потребителей и ее размер;
- наличие у оператора связей в органах власти, предприятиях, учебных заведениях региона;

- организационная структура и стиль управления в конкурирующей компании;

- атмосфера в трудовом коллективе конкурента;
- разработанные конкурентом «ноу-хау» в текущей его работе;

- реальный объем работы и туристических отправок;
- финансовые источники деятельности конкурента.

Даже если среди перечисленных фактов работы конкурента обнаружить его слабые стороны не удалось, отчаиваться не стоит по двум причинам.

Во-первых, любую сильную сторону конкурента можно позитивно использовать в разработке стратегии собственного поведения.

Например, если ваш конкурент, в отличие от вас, имеет шикарный и удачно расположенный офис, можно ориентировать свои предложения не на туристов, а непосредственно на агентов (размеры комиссионного вознаграждения, бонусные программы, дешевые инфотуры, моментальное подтверждение и т.д.), для которых впечатление от офиса значит гораздо меньше, чем на простого потребителя. В случае удачи, вы занимаете позицию удачного оператора с крупной агентской сетью, в то время как конкурент постепенно скатывается на уровень агента с шикарными условиями обслуживания туристов.

Если у вашего конкурента высококвалифицированный персонал, можно переманить работников большей заработной платой, обещанием более высокой должности (например, начальник отдела), предоставлением больших социальных льгот, возможно-



Организация деятельности туристского предприятия

сти зарубежных поездок. Поменявший офис конкурента на ваш, работник не только принесет в фирму багаж знаний и опыта, но и хорошую базу ранее отправленных туристов.

Если конкурент проводит агрессивную рекламную кампанию, всегда можно найти ее недостатки. В случае если конкурент многопрофильный туроператор – всегда выгоднее позиционировать себя (посредством тех же рекламных инструментов) как узкоспециализированного и потому предлагающего более качественные туры оператора.

Во-вторых, даже со всех сторон сильный конкурент может ошибаться и предлагать на рынке слабый турпродукт.

Оценка сильных и слабых сторон предложений конкурентов проводится на следующем этапе конкурентного анализа и включает в себя следующие позиции:

- характеристика отельной базы предложений конкурентов. Если соперники предлагают идентичные туры, необходимо выяснить, к услугам каких средств размещения по маршруту они прибегают, в чем их достоинства и недостатки в сравнении с разрабатываемым тур-проектом. К примеру, предлагаемая конкурентом база размещения туристов может быть ограниченной одним – двумя отелями. В этом случае, сильной стороной конкурентного предложения будет ориентированность туров на более узкий сегмент, большая специализация конкурента, а следовательно, его большие возможности в ценообразовании, а слабой стороной – небольшая доля рынка. Также предлагаемые в конкурентных турах гостиницы могут быть более низкого качества обслуживания, иметь менее выгодное месторасположение на курортах или ограниченный ассортимент типов гостиничных номеров, что дает возможность ориентировать тур-проект на размещение туристов в более комфортабельных и удобных отелях. С другой стороны, превалирование в конкурентных предложениях туров с расселением в комфортабельных, удачно расположенных, но в связи с этим дорогостоящих гостиницах, позволяет позиционировать тур-проект как наиболее дешевый, хотя и менее качественный, и вести ценовую конкурентную борьбу;

- сроки и длительность туров, предлагаемых соперниками на рынке. Не всегда предлагаемые туры удовлетворяют по своей длительности и срокам проведения большинство потребителей фокус-группы;

- регулярность организации туров. Эту характеристику необходимо оценивать при проектировании групповых поездок, сравнивая рыночные возможности туроператоров-конкурентов. То



Организация деятельности туристского предприятия

есть, достигли ли ваши конкуренты таких объемов продаж, которые позволяют им регулярно отправлять рентабельные группы по маршруту, гарантируют ли они выезд своим туристам. Если конкурент предлагает аналогичный проектируемому автобусный тур, необходимо проанализировать вероятность того, что он его организует и реализует в запланированные даты. В случае, когда шансов организовать такой тур в указанные в рекламе сроки у конкурента мало или практически нет, можно позиционировать свой тур-проект как дающий высокую уверенность выезда;

- размер предоставляемых конкурентами скидок и льгот. Это особенно актуально в отношении детей, подростков, больших групп туристов;

- оценка качества услуг перевозчиков, к которым прибегает конкурент. Анализируя конкурентные предложения, необходимо выяснить, какой вид транспорта, какого перевозчика и какого класса обслуживания применяется на маршруте;

- оценка количества и качества дополнительных услуг в туре. Владение информацией о том, имеется ли у туристов на маршруте питание и по какой системе оно организуется, какой перечень и качество проводимых экскурсий, анимационной и развлекательной программы, условия страхования и т.д. позволит правильно позиционировать тур-проект, определить его уникальные и отличительные черты;

- анализ цен и тарифов конкурентов дает ответ на вопрос о возможности и целесообразности вступления тур-проекта в ценовую конкуренцию;

- анализ размеров комиссионного вознаграждения турагентам позволяет определить возможности экономического воздействия туроператора на собственных агентов и агентскую сеть конкурента.

Оценивать сильные и слабые стороны предложений конкурентов можно, основываясь на рекламной информации, отзывах туристов, работающих с конкурентом агентов, на информации, полученной в результате конкурент-теста (когда работники туроператора или третьи лица, представляясь заинтересовавшимися туристами, общаются с менеджерами конкурирующей фирмы по телефону или в офисе).

Результатом оценки сильных и слабых сторон конкурентных предложений необходимо выяснить для себя, в чем конкретно преимущества туров, организуемых соперниками, и есть ли у автора тур-проекта возможности для начала и успешного ведения конкурентной борьбы.



Организация деятельности туристского предприятия

После анализа конкурентных предложений, туроператор определяет перспективы возможной конкурентной борьбы, руководствуясь делением охваченных конкурентом потребителей на две категории, которые можно условно назвать как «выбирающие умом» или рациональные и «выбирающие сердцем» или иррациональные потребители. Рациональные туристы, предпочитая туры конкурентов, руководствуются, прежде всего, ценой и качеством предлагаемых конкурентами услуг. Отвоевать эту долю потребителей у конкурирующих операторов можно, предложив на рынке более привлекательный с точки зрения сочетания цены и качества турпродукт.

Иррациональные же туристы прибегают к услугам конкурентов по привычке, даже не обращая внимания на существующие на рынке более выгодные предложения других туроператоров. Это «наиболее верная» торговой марке конкурента категория туристов, которая появляется в результате:

- участия их в весьма удачном туре, организованном конкурентом в прошлом;
- распространяющейся информации о конкуренте и его турах от друзей, родственников, коллег иррациональных туристов;
- весьма положительного имиджа и известности конкурента и его торговой марки;
- удачному расположению офиса конкурента (в отношении места жительства или работы иррациональных туристов).

Оценить размер доли «выбирающих сердцем» туристов конкурирующего туроператора весьма тяжело, практически невозможно без информации от его работников и менеджеров, однако можно предположить, что доля иррациональных в общей массе потребителей оператора будет выше, если:

- конкурент много лет занимается организацией туров определенного профиля;
- конкурент имеет обширные связи со школами, вузами, крупными предприятиями региона;
- кадровый состав конкурента не менялся на протяжении долгого времени (постоянство персонала не допускает «растекания базы потребителей», которая неминуема при повышенной текучести кадров);
- имидж конкурента положительный как среди простых потребителей, так и других участников туристского рынка (агенты, поставщики услуг, коллеги).

В результате анализа конкурентной среды туроператор принимает одно из трех следующих решений в отношении вы-



Организация деятельности туристского предприятия

бранного в качестве фокус-группы сегмента:

- отказ от ориентирования тур-проекта и дальнейшей работы с определенной фокус-группой (хоть у оператора и есть возможности для качественного и эффективного удовлетворения потребностей сегмента, сильная позиция конкурентов и предлагаемых ими туров делает дальнейшую его работу либо бесперспективной, либо низко рентабельной);

- включение в работу с намеченным сегментом в качестве агента конкурирующего туроператора (этот вариант не потребует дополнительных затрат и высокого риска оператора и позволит ему реализовать собственные возможности в работе с идентифицированной фокус-группой);

- вступление в конкурентную борьбу.

Последний вид управленческого решения оператора наиболее интересен и требует дополнительного рассмотрения.

Еще до вступления в конкурентную борьбу оператор должен разработать ее стратегию, которая будет определять его поведение и принимаемые управленческие решения в будущем. Современный маркетинг выделяет четыре основных типа конкурентного поведения на рынке: стратегия лидера, преследователя, фланговой атаки и партизанской войны.

Лидер на туристском рынке – туроператор с большой его долей, который должен всегда отстаивать свою лидирующую позицию, держать оборону, сохранять за собой первые позиции. На каждое предложение или акцию конкурентов туроператора лидер должен отвечать двумя или более новыми разработками, предвидеть дальнейшие выпады конкурентов, первым на рынке разрабатывать новые туры и направления, постоянно повышать уровень качества предлагаемых поездок, снижать издержки. Бесспорными достоинствами такой конкурентной стратегии являются большие прибыли, огромная доля рынка, возможность развития организации и инноваций в ее работе. Недостатками этого типа поведения в отношениях с конкурентами являются высокие стартовые барьеры (перед началом реализации стратегии лидера нужно уже иметь значительную долю рынка, большой опыт работы на нем и солидные финансовые сбережения), пребывание в постоянном напряжении и значительные расходы на мониторинг конкурентной среды, возможность наступления значительных убытков в случае потери даже незначительной части туристского рынка (мультипликационный эффект, объясняемый большими объемами работы оператора).

Преследователи на туристском рынке ведут наступление на



Организация деятельности туристского предприятия

лидера, на его слабые места. Причем основными принципами их стратегии является наступление на отдельный, небольшой участок владений лидера (на один сегмент, на один продукт), преследователи не соревнуются с лидерами в тех позициях, на которых он стоит прочно. Положительными чертами стратегии преследователей является обозримая перед ними возможность стать лидером в конкретном профиле работы на туррынке, получение значительных (в сравнении с последующими стратегиями) прибылей, необходимость ведения конкурентной борьбы только с лидером.

Туроператоры, избирающие в качестве стратегии конкурентной борьбы фланговую атаку, не участвуют в непосредственной конкурентной борьбе с лидерами или преследователями, а находятся в перманентном поиске незаполненных ниш и неохваченных сегментов туристского рынка, на которых и концентрируют свою дальнейшую работу. С одной стороны, такая стратегия свидетельствует о большом творческом и рабочем потенциале и возможностях фирмы (она подстраивается под условия работы с любым возможным сегментом и группой потребителей), с другой – свидетельствует о политике менеджмента, стремящегося уйти от непосредственной конкурентной борьбы за конкретный сегмент рынка. Фланговая атака хороша, когда возможность найти неохваченный сегмент или нишу на туристском рынке высока (туррынок не развит, не насыщен), она дает возможность ее последователям не вести непосредственных контратак конкурентов и расходовать больше средств на продвижение своих туров. Однако негативными последствиями избрания фланговой стратегии могут стать изначально узкая сфера деятельности оператора (поскольку он будет выбирать работу только с неохваченными другими конкурентами сегментами), необходимость довольствоваться в работе малоперспективными или малоемкими группами потребителей и видами туров (поскольку сегмент или ниша до сих пор еще никем не были охвачены, то, скорее всего, другие операторы не были уверены в перспективности и прибыльности работы с ними), необходимость строго просчитывать ходы и быть осторожным в деятельности, чтобы не демонстрировать конкурентам возможности своего сегмента или рыночной ниши с целью избежания возможных дальнейших атак противников.

Наконец, стратегия партизанской войны может быть охарактеризована фразой «тихо делать свое дело». Фирмы-партизаны находят рыночный сегмент, который они реально могут защитить и отстоять, работают с товаром, пользующимся



Организация деятельности туристского предприятия

большим спросом, стремятся выглядеть незаметно, без амбиций на лидерство, даже если дела идут хорошо (невыполнение этого условия может привлечь в оператору-партизану внимание лидера, против нападков которого трудно выстоять). Обычно новоиспеченные туроператоры, не имеющие значительного опыта работы на региональном рынке и больших финансовых возможностей, начинают со стратегии именно такого, партизанского поведения. Поэтому для операторов-партизан типичны небольшие размеры, простота организационной структуры управления, гибкость, мобильность, но при этом – маленькая доля рынка, сильная зависимость от его конъюнктуры и невозможность воздействия на потребителя и рыночные процессы.

4. Определение фокус-группы.

По результатам исследования собственных возможностей в конкурентной борьбе за выявленные в результате сегментирования фокус-группы туроператор окончательно определяет сегменты потребительского рынка, на удовлетворении потребностей которых будет строиться вся его дальнейшая работа (начиная от тур-проектирования и до продвижения и торговли готовыми турпакетами). Выбираемый сегмент (сегменты) должен обладать следующими характеристиками:

- нужды и потребности членов фокус-группы должны быть объективно и по возможности в полной мере определены;
- туроператор имеет необходимые возможности для наиболее качественного и эффективного удовлетворения нужд и потребностей членов фокус-группы;
- покупательский спрос членов фокус-группы должен соответствовать коммерческим интересам оператора, то есть позволять обеспечивать необходимый для достижения желаемой рентабельности объем регулярных или сезонных продаж;
- фокус-группа (выбранный сегмент или сегменты) должна быть стабильной, либо иметь тенденцию к увеличению своей емкости (рост численности потребителей в фокус-группе, рост материального достатка и количества свободного времени членов фокус-группы);
- члены фокус-группы должны быть активными покупателями туристских услуг;
- члены фокус-группы должны быть либо слабо охваченными конкурентами, либо находиться под влиянием слабых конку-



Организация деятельности туристского предприятия

рентов;

- потребители, входящие в фокус-группу должны быть доступны, то есть до них без возможного искажения должна доходить вся рекламная информация туроператора о новых или уже имеющихся предложениях;

- крайне нежелательно присутствие в ассортименте оператора туров, ориентированных на фокус-группы, потребности членов которых диаметрально противоположны (например, одновременное предложение VIP-туров и туров эконом класса).

В зависимости от специфики фокус-группы оператор определяет принципы следующих своих действий:

- тур-планирование;
- стратегия ценообразования;
- стратегия позиционирования на рынке;
- сроки и сезонность в организации турпоездов;
- скидки и льготы для различных участников тура;
- инструменты и способы продвижения тура;
- каналы сбыта турпродукта;
- классы обслуживания туристов в поездках.

Тур-проект непосредственно ориентирован на фокус-группу и определяется возможностями туроператора. В зависимости от потребностей фокус-группы оператор на этапе тур-планирования определяет:

- маршрут путешествий и продолжительность поездок;
- перечень предприятий-поставщиков туристских услуг;
- примерный состав и количество экскурсий, прогулок, график посещения туристских достопримечательностей;
- количество туристов, участвующих в путешествии;
- вид используемого транспорта по маршруту;
- потребность в гидах-экскурсоводах.

5. Дифференциация предложений туроператоров на конкурентном туристском рынке

В случае наличия конкурентных предложений на туристском рынке оператор должен выделить и популяризовать ряд конкурентных преимуществ разрабатываемого тура, для того, чтобы выгодно выделяться на фоне конкурентных предложений, эту процедуру в маркетинге называют дифференциацией.

Дифференциация необходима в проектной деятельности оператора по нескольким причинам:



Организация деятельности туристского предприятия

- она позволяет потребителям реально оценивать преимущества предложений различных операторов;
- она является дополнительным фактором повышения привлекательности тура;
- она демонстрирует ориентированность тура на тех или иных потребителей.

Определение уникальных и отличающих его от конкурентных предложений качеств тура проводится на основе анализа потребительских свойств фокус-группы. Так, например, нельзя выделить в разряд преимуществ дешевизну предлагаемого тура, если сам тур изначально ориентировался на удовлетворение потребностей элиты или VIP-туристов.

Основаниями для дифференциации туров могут стать:

- уникальные возможности мест отдыха;
- уникальность маршрута;
- дополнительные или скрытые возможности тура;
- высокие гарантии того, что групповой тур состоится;
- возможности модификации;
- уникальная продолжительность тура;
- уникальность транспортного обслуживания;
- уникальные услуги отелей, проживание в которых предлагается в туре;
- уникальность предлагаемых в туре экскурсий;
- уникальность сервисных услуг туроператора;
- уникальные качества персонала туроператора;
- широкая агентская сеть оператора;
- положительный имидж туроператора;
- искусственное создание дефицита и ажиотажа вокруг планируемого тура;
- уникальная цена предлагаемых туров:
 - 1) цена-загадка – без указания в рекламных сообщениях конкретной стоимости;
 - 2) «сползание вниз» – в рекламных сообщениях указывается минимальная стоимость туров;
 - 3) «растягивание вверх» – в рекламных сообщениях, наоборот, указывают максимальную стоимость предлагаемого тура;
 - 4) перечень ценовых компонентов.

6. Позиционирование туров и туроператоров



Организация деятельности туристского предприятия

На основании избранного принципа дифференциации туроператор определяет свою позицию и организует соответствующие акции, направленные на позиционирование собственных туров. Позиционирование – есть действия по разработке предложений туроператора и его имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании фокус-группы потребителей. В отличие от дифференциации, целью которой является выделение уникальных черт туров и их конкурентных преимуществ, позиционирование – активная деятельность для популяризации этих преимуществ, формирования имиджа туров и самого оператора в глазах потребителей фокус-группы, удовлетворяющего их основным потребностям и коммерческим интересам оператора. Из определения следуют цели позиционирования:

- популяризация конкурентных преимуществ туров или самого туроператора;
- формирование выгодного для коммерческих и рыночных интересов оператора мнения о том или ином туре;
- это первый шаг в формировании имиджа, стратегии конкурентного поведения оператора и завладения им рыночной нишей

В теории современного маркетинга распространены два подхода к в технике позиционирования услуг: «жесткий» и «мягкий». «Жесткий» подход, описанный в монографии известного американского специалиста в области маркетинга Ф. Котлера, включает пять основных шагов:

- определение наиболее важных для потребителя характеристик туров (часто ограничиваются двумя – тремя параметрами), например, «цена – ассортимент – качество»;
- построение карты позиционирования в осях этих туров, на которой определяется местоположение услуг туроператора и его основных конкурентов;
- выявление на карте позиционирования предпочтений покупателей;
- выбор на карте позиционирования желаемого места для своего тура;
- разработка соответствующей программы действий, направленной на формирование желаемого позиционирования.

По прошествии времени, когда программа позиционирования реализована, фирма должна оценить действительное положение своего тура в глазах потребителей. Одной из наиболее часто встречающихся ошибок «жесткого» подхода к позициониро-



Организация деятельности туристского предприятия

ванию тура является попытка за покупателя определить его предпочтения.

«Мягкий» подход в технике позиционирования фирмы предложил Д. Огилви, который включает несколько шагов:

- определить желаемый образ фирмы;
- выявить уникальное торговое предложение, которое может предложить фирма, но не могут предложить ее конкуренты;
- обеспечение синтеза уникального торгового предложения и образа фирмы.

Туроператор может проводить позиционирование на двух уровнях – на уровне турпродукта (ориентированное на формирование общественного мнения о конкретном предложении оператора) и на уровне фирмы (ориентированное на формирование общественного мнения о туроператоре).

Позиционирование на уровне тура может проводиться:

- по атрибуту – ссылка при позиционировании на общеизвестные факты, влияющие на позитивный имидж тура или направления;
- по преимуществу – позиционирование строится на популяризации очевидных преимуществ качеств или цены предлагаемого турпакета;
- по целям отдыха – создание общественного мнения о туре или направлении как о максимально подходящем для удовлетворения той или иной цели путешествия;
- по потребителям – тур позиционируется как наиболее подходящий и доступный для различных категорий потребителей;
- основанная на мотивации к чувствам потребителей;
- по конкурентам – тур позиционируется как явная противоположность идентичным турам.

Позиционирование на уровне туристского оператора, как уже было сказано, ориентировано на формирование общественного мнения о самой фирме и может проводиться по следующим принципам:

- по атрибуту;
- по конкурентным преимуществам оператора;
- по формам сотрудничества с поставщиками туристских услуг – единственным ограничением является употребление в рекламных сообщениях фраз и терминов, понятных потенциальным туристам;
- по профилю работы – оператор позиционирует себя как узкого специалиста по работе с определенным направлением или видом туров;



Организация деятельности туристского предприятия

- по потребителю – оператор позиционирует себя как специалист по работе с определенным сегментом потребительского рынка.

Для того, чтобы позиционирование было действительно полезным и отвечало рыночным и коммерческим интересам оператора, оно должно:

- быть ориентировано на сегмент потребителей, в удовлетворении потребностей которого оператор имеет наибольшие возможности;

- основываться на возможностях оператора и отвечать его коммерческим интересам;

- быть отличным от позиций конкурентов (если оператор в результате маркетингового исследования рынка определяет никем не охваченную рыночную позицию), либо частично с ней совпадать (если оператор готов к началу и ведению длительной конкурентной борьбы);

- идентично восприниматься всеми потребителями (не должно быть двояких ее толкований);

- проводиться всерьез и надолго, во многом определяя всю стратегию дальнейшей рыночной активности оператора, поскольку частые перемены рыночной позиции туроператора приводят к потере его лица и рассеиванию сегмента.

Основные ошибки туроператоров при формировании их рыночной позиции:

- недостаточность позиционирования (потребители ничего не знают об отличительных свойствах туров, не имеют мнения о позиции оператора на рынке);

- сверхпозиционирование (чрезмерные усилия оператора в популяризации конкретного конкурентного преимущества своих туров могут привести к формированию ошибочного общественного мнения о том, что все остальные характеристики туров существенно проигрывают идентичным турам конкурентов);

- расплывчатое позиционирование наблюдается, когда туроператор сам для себя не выяснил приоритетность той или иной рыночной позиции, в результате чего даже при его максимальных усилиях и затратах у потребителей не может сформироваться единое мнение о нем и его предложениях;

- сомнительное позиционирование часто возникает при переоценке туроператором собственных возможностей, ошибочном понимании собственного имиджа на рынке, при недооценке возможностей конкурентов. К примеру, довольно сомнительной будет позиция малоизвестного и молодого оператора, утверждаю-



Организация деятельности туристского предприятия

щего, что у него собственный чартерный рейс или огромный блок мест на зарубежном курорте (хотя это и может оказаться правдой).

Позиционирование будущего тура является завершающим этапом тур-проектирования. Таким образом, в результате этой первой фазы туроперейтинга, оператор кроме того, что должен определиться с фокус-группой (сегментом потребительского рынка, в удовлетворении потребностей которых и в конкурентной борьбе за влияние на которых оператор имеет максимальные возможности) и создать тур-проект, отвечающий не только потребностям фокус-группы и возможностям туроператора, но и его коммерческим интересам, он должен выявить конкурентные преимущества разрабатываемого тура в сравнении с идентичными предложениями конкурентов и разработать наиболее приемлемую как для потребителей, так и для самого оператора позицию тура на туррынке. После выполнения всех этих условий, туроператор переходит ко второй фазе своей работы, а именно к тур-планированию.

7. Понятие тур-планирование

Тур-планирование – это этап циклической деятельности туроператора, в результате которого из неконкретизированного тур-проекта формируется непосредственно сам тур, как сопоставленная по времени, месту, последовательности, качеству и стоимости совокупность туристских услуг различных предприятий туристской инфра- и супраструктур, готовый к продвижению его на туристском рынке.

Как уже было сказано, результатом тур-планирования является сам турпакет, как вид услуги отвечающий следующим требованиям:

- обоснованность (турпакет отвечает определенным целям тура: отдых, отдых + лечение, познавательные и т.д.);
- надежность и безопасность (тур должен быть составлен таким образом, чтобы давать туристам время на сон, отдых, питание, восстановление жизненных сил, а также, чтобы его реализация не была сопряжена с опасностью жизни, здоровью, имуществу туристов);
- целостность (турпакет должен быть сформирован таким образом, чтобы в ходе его реализации не возникали незапланированные нестыковки в оказании туристских услуг);



Организация деятельности туристского предприятия

- простота в эксплуатации (ясность и максимальная полнота информации о планируемом туре, несложность процедур в бронировании и реализации тура);
- гибкость и способность к модификации (чем больше перспектив для модификации турпакета – расширение отельной базы, перечня и качества предлагаемых экскурсий, возможности питания и дополнительных услуг туристам, – тем меньше возможность быстрого морального устаревания тура и вытеснения его с рынка конкурентными предложениями);
- привлекательность (тур должен удовлетворять потребности определенного круга потребителей – фокус-группы).

На основании целей тур-планирования можно выделить его основные этапы:

- определение схемы работы туроператора при организации планируемого тура;
- идентификация поставщиков туристских услуг, задействованных в тур-пакете и оформление договорной базы тура;
- ценообразование тура на основании рыночной позиции тура и ценовых предложений поставщиков туристских услуг.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ





Организация деятельности туристского предприятия

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1 **«СОЗДАНИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО** **ТУРПРОДУКТА»**

Вопросы для обсуждения

1. Какими бывают туры в зависимости от вида заявки и способа организации?
2. Что такое индивидуальный тур?
3. Что такое групповой тур?
4. Что такое туристский продукт?

Практическое задание

1. Дайте определение понятию «туристский пакет» и назовите факторы, влияющие на его комплектацию.
2. Назовите факторы, влияющие на ценообразование в туризме.
3. Охарактеризуйте заказные и инклюзив-туры.
4. Проанализировав рекламные объявления туроператоров, выделите из них инклюзивные туры.
5. Составьте набор основных услуг какого-либо инклюзив-тура, включив дополнительные услуги.

Литература

1. Е.Н. Ильина, Туроперейтинг: организация деятельности: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2004.
2. Д.С.Ушаков, Прикладной туроперейтинг./Уч. Пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», 2004.
3. Р.И. Сухов, Организация работы туристического агентства: Учебное пособие. – М.; ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: изд. Центр «МарТ», 2005.
4. А.П.Дурович, Организация туризма: Учеб. пособие/ А.П.Дурович, Н.И. Кабушкин и др.; под общ.ред. Н.И. Кабушкина



Организация деятельности туристского предприятия
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2
**«ПРОЕКТИРОВАНИЕ ТУРА. ПРОГРАММА
ОБСЛУЖИВАНИЯ»**

Вопросы для обсуждения

1. Что такое проектирование тура и какими законодательными документами оно определяется?
2. Как проектируется тур и какими документами оформляется?
3. Что такое программа обслуживания?
4. От каких параметров зависит уровень обслуживания туристов?
5. Что такое оптимальная программа обслуживания?

Практическое задание

1. Составьте проект тематической программы обслуживания туристов (по выбору студента)
2. Определите: - маршрут путешествия;
 - перечень туристских предприятий – исполнителей услуг;
 - период предоставления услуг каждым таким предприятием;
 - перечень экскурсий и достопримечательных объектов, туристских походов и прогулок;
 - комплекс досуговых мероприятий;
 - продолжительность пребывания в каждом пункте;
 - количество туристов, участвующих в путешествии;
 - потребность в гидах, экскурсоводах;
 - необходимое количество транспортных средств и вид транспорта для внутренних перевозок.

Литература

1. Е.Н. Ильина, Туроперейтинг: организация деятельности: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2004.
2. Д.С.Ушаков, Прикладной туроперейтинг /Уч. Пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», 2004.
3. Е.Н.Ильина, Туроперейтинг: стратегия и финансы: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2008
4. Р.И. Сухов, Организация работы туристического агентства: Учебное пособие. – М.; ИКЦ «МарТ», 2008.

ВОПРОСЫ НА ЭКЗАМЕН





Организация деятельности туристского предприятия

1. Туристские маршруты: понятие, основные принципы организации.
2. Классификация маршрутов и обязательные требования по организации путешествий по ним.
3. Последовательность разработки и утверждения туристского маршрута.
4. Этапы и методика организации и проведения туристского маршрута.
5. Тур: понятие, структура. Классификация типов туров по основным критериям.
6. Потребительские свойства тура.
7. Специфика организации познавательных туров.
8. Религиозные туры. Специфика организации.
9. Профессионально-деловые туры. Специфика организации.
10. Последовательность проектирования туристских услуг.
11. Проектирование услуги «Туристское путешествие».
12. Проектирование услуги «Туристский поход».
13. Проектирование услуги «Экскурсия».
14. Себестоимость турпродукта, методика ее расчета.
15. Определение цены турпродукта и доходов от его реализации.
16. Методы ценообразования в туризме.
17. Договор о реализации туристского продукта. Порядок заключения и требования предъявляемые к нему.
18. Этапы автоматизации работы офиса туристской компании.
19. Перспективные направления развития российских информационных технологий в сфере туризма: системный комплекс компании «Алеан»
20. Перспективные направления развития российских информационных технологий в сфере туризма: Туристская операционная система.
21. Причины возникновения жалоб и конфликтов в процессе обслуживания.
22. Способы разрешения конфликтов.
23. Рекомендации потребителям туристского продукта в области страхования.
24. Основные виды страхования в туризме.
25. Правовые основы туристской деятельности в РФ.
26. Сущность и основные виды туристских предприятий.
27. Этапы создания туристской фирмы.
28. Туроператор и его специализации.



Организация деятельности туристского предприятия

29. Проектирование тура. Основные этапы.
30. Поставщики услуг и требования, предъявляемые к их работе.
31. Схемы взаимоотношений туроператора и авиакомпаний. Права и обязанности.
32. Схемы взаимоотношений туроператора и железных дорог.
33. Схемы взаимодействия туроператоров и судовладельцев.
34. Схемы взаимоотношений туроператора и автотранспортных предприятий.
35. Схемы работы туроператора с предприятиями гостиничной индустрии.
36. Сегментирование туристского рынка: по географическому, экономическому и по принципам туристского предпочтения.
37. Этапы выявления сильных и слабых сторон конкурентов.
38. Стратегии конкурентной борьбы туроператора.

ЛИТЕРАТУРА





Организация деятельности туристского предприятия

Основная литература

1. Дурович А.П., Организация туризма [Текст]: учебное пособие / А.П. Дурович, Н.И. Кабушкин и др.; под общ.ред. Н.И. Кабушкина. – Мн.: Новое знание, 2003. – 632с.
2. Ильина Е.Н., Туроперейтинг: стратегия и финансы [Текст]: учебник / Е.Н. Ильина. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 192с.
3. Ильина Е.Н., Туроперейтинг: организация деятельности [Текст]: учебник / Е.Н. Ильина. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 256с.
4. Сухов Р.И., Организация работы туристического агентства [Текст]: учебное пособие / Р.И. Сухов. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: изд. Центр «МарТ», 2005. – 144с.
5. Ушаков Д.С., Прикладной туроперейтинг [Текст]/ учебное пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», 2004. – 416с.
6. Организация туристического бизнеса: технология создания турпродукта [Текст]: учебно-практическое пособие / О. Ю. Грачева, Ю. А. Маркова, Л. А. Мишина, Ю. В. Мишунина. – М.: Дашков и К, 2009. – 276 с.

Дополнительная литература

1. Сорокина, А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах [Текст]: учебное пособие / А.В. Сорокина. – М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
2. Исмаев, Д.К. Маркетинг иностранного туризма в Российской Федерации. Теория и практика деятельности туристских фирм [Текст]: учебное пособие для вузов / Д. К. Исмаев; Под ред. Д.К. Исмаева.– Изд. 2-е,стер. – М.: Академия, 2004. – 192 с.
3. Гуляев, В.Г. Организация туристских перевозок [Текст]/ В. Г. Гуляев. –М.: Финансы и статистика, 2003. – 512 с.



Организация деятельности туристского предприятия

4. Осипова, О.Я. Транспортное обслуживание туристов [Текст]: учебное пособие для вузов / О. Я. Осипова. – М.: Академия, 2004. – 368 с.
5. Биржаков, М.Б. Введение в туризм [Текст]: учебник для вузов / М. Б. Биржаков; Нац. акад. туризма, Балтийский междунар. ин-т туризма. – Изд. 8-е, перераб. и доп. – СПб.: Герда, 2006. – 512 с.
6. Яковлев, Г.А. Экономика и статистика туризма [Текст]: учебное пособие для вузов / Г. А. Яковлев. – Изд 3-е, перераб. и доп. – М.: РДЛ, 2006. – 368 с.
7. Исмаев, Д.К. Основная деятельность туристской фирмы (на примере российского турбизнеса) [Текст]: учебно-практическое пособие / Д. К. Исмаев; Моск. акад. туристского и гостинично-ресторан. бизнеса (ин-т) при Прав-ве Москвы. – М.: Книгодел: МАТГР, 2005. – 158 с.
8. Экономика и организация туризма. Международный туризм [Текст]: учебное пособие для вузов / под ред. И.А. Рябовой, Ю.В. Забаева, Е.Л. Драчевой; Моск. акад. турист. и гостинич.-ресторан. бизнеса. – М.:КНОРУС, 2005. – 576с.
9. Труханович, Л. В. Кадры туристических агентств, туроператоров, экскурсионных бюро [Текст]: сборник должностных и производственных инструкций / Л. В. Труханович, Д. Л. Щур. – М.: Финпресс, 2003. – 160 с.
10. Саак, А.Э. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме [Текст]: учебное пособие для вузов / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2007. – 480 с.
11. Квартальнов, В.А. Теория и практика туризма [Текст]: учебник для вузов / В. А. Квартальнов; Рос. междунар. академия туризма. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 672 с.
12. Соболева, Е. А. Финансово-экономический анализ деятельности турфирмы [Текст]: учебное пособие / Е. А. Соболева, И. И. Соболев; РМАТ. – Изд. 2-е, перераб. и доп. –



Организация деятельности туристского предприятия

М.: Финансы и статистика, 2006. – 112 с.

13. Ушаков, Д.С. Технология выездного туризма [Текст]: учебное пособие для вузов/ Д. С. Ушаков. – Изд. 2-е. – М.: Ростов н/Д: Март, 2007. – 384с.
14. Жукова, М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации [Текст] / М. А. Жукова. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 200 с.
15. Бутко, И. И. Туристический бизнес: основы организации [Текст] / И. И. Бутко, Е. А. Ситников, Д. С. Ушаков. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 384 с.
16. Чудновский, А.Д. Информационные технологии управления в туризме [Текст]: учебное пособие для вузов / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова. – Изд. 3-е. – М.: КНОРУС, 2008. – 104 с.
17. Щербакова, С. А. Международный туризм: экономика и география [Текст]: учебное пособие для вузов / С. А. Щербакова. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 144 с.
18. Ушаков, Д. С. Технологии продаж в туристическом бизнесе [Текст] / Д. С. Ушаков. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 240 с.