



На правах рукописи

Богданов Дмитрий Дмитриевич

СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В СФЕРЕ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ

Специальность: 08.00.05

«Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами: сфера услуг)»

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание
ученой степени кандидата
экономических наук

Москва - 2006

Диссертационная работа выполнена на кафедре Теории и практики конкуренции Московской финансово-промышленной академии

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Рубин Юрий Борисович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Коган Альберт Моисеевич

кандидат экономических наук, доцент
Корсакова Алла Александровна

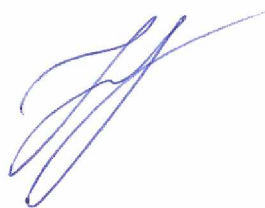
Ведущая организация: Российская международная академия туризма

Защита состоится «29» декабря 2006 г. в 10-00 на заседании Диссертационного совета К 521.042.01 при Московской финансово-промышленной академии по адресу: 129090, г. Москва, ул. Мещанская, д. 9/14.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Академии.

Автореферат разослан «29» ноября 2006 г.

Ученый секретарь
Диссертационного совета,
кандидат экономических наук



Улитина Е.В.

I. Общая характеристика работы

Актуальность исследования

В настоящее время отрасль предоставления туруслуг в стране переживает эпоху трансформации. Туристический бизнес, не теряя былой привлекательности для инвесторов и предпринимателей, по-прежнему, позволяет получать высокие прибыли в кратчайшие сроки при относительно невысоких вложениях. Однако, наметившийся тренд к концентрации отрасли и консолидации активов крупных операторских компаний, а также отмена лицензионных требований и замена их на финансовые гарантии для всех участников рынка, вновь остро ставят вопрос о конкурентных отношениях в отрасли. На современном рынке реализации турпродукта на выездных направлениях, а именно он является доминирующим в отечественной индустрии туризма, завершился период свободных конкурентных отношений. В результате появления единого монополиста в секторе чартерной перевозки, а также глубокой дифференциации ведущих туроператоров на направлениях, происходит вытеснение мелких и средних операторских компаний и, как следствие, уход их в сектор туристических агентств, который в последнее время имеет тенденцию к сжатию.

Туристическая отрасль из раздробленной, какой она оставалась все 90-е годы XX-века, трансформируется в высококонцентрированную двухуровневую отрасль, нижний сегмент которой – сектор туристических агентств – характеризуется высокой степенью конкуренции, верхний сегмент – сектор туроператорских компаний – чрезвычайно монополизирован. Сейчас перед каждой операторской компанией остро встают вопросы устойчивого функционирования и борьбы за покупателей на каждом направлении. В частности, перед каждым туроператором возникает естественная дилемма, – на каких покупателях концентрировать усилия – физических лицах или турагентствах.

По данной проблеме практика опережает теорию. В последние годы заметно вырос интерес ученых к проблемам конкурентных отношений на рынке реализации турпродукта, однако теоретических, методически комплексных и практически апробированных разработок в исследовательской практике недостаточно. Тема разработок стратегического конкурентного

поведения в особенности актуальна для сектора туроператорских компаний российской индустрии туризма, который в последнее время наметил устойчивую тенденцию к концентрации и усилению конкурентной борьбы между ярко выраженными лидерами. От того, насколько цивилизованными будут эти конкурентные отношения, зависит ситуация на рынке реализации туристских услуг в целом и качество предоставляемого продукта конечному потребителю - туристу, в частности. Особенно остро данная проблема стоит в условиях выхода на отечественный рынок западных монополий в сфере продвижения и реализации туруслуг.

Именно поэтому выработка технологий построения цивилизованного стратегического поведения туроператорских компаний, ориентированного на клиента, а не на взаимное уничтожение, становится актуальной задачей экономической науки.

Степень разработанности проблемы

Конкурентные отношения в сфере туризма стали самостоятельным объектом научных исследований сравнительно недавно. Большинство разработок в данной сфере носит несистематизированный, сугубо практико-ориентированный и узкоспециализированный характер. Поэтому для формирования собственного подхода к рассмотрению конкурентных отношений в данной отрасли и выработки рекомендаций по стратегиям поведения туроператоров, соискателем уделялось большое внимание анализу данных, полученных в других отраслях экономической науки. В частности, для выявления и анализа фактов недобросовестной конкуренции в отрасли использовались дефиниции антимонопольной практики зарубежных стран, а для определения направлений целевых конкурентных действий соискателем адаптировались технологии конкурентной борьбы на высококонцентрированных рынках.

Различные аспекты теории конкуренции и конкурентного поведения компаний рассматривали в своих работах такие зарубежные специалисты, как Ансофф И., Боумэн К., Гордон Я., Карлофф Б., Кинг Р., Котлер Ф., Мескон М.Х., Портер М., Томпсон А. А., Стрикланд А. Дж. и другие авторы.

В конце XX века к теме конкурентного поведения компаний в условиях рынка обратились и российские исследователи. Следует отметить вклад в

разработку данных проблем таких ученых, как Г. Азоев, В. Богачев, А. Коган, Ю. Коробов, В. Радаев, Ю. Рубин, Р. Фатхутдинов, А. Юданов и других.

Общие вопросы, связанные с функционированием индустрии туризма исследовались Р. Браймером, Д. Исмаевым, Н. Кабушкиным, Р. Ланкар, Р. Оллье, В. Сапруновой, В. Сениным, Б. Соловьевым, А. Чудновским, Дж. Уокером. При этом вопросам стратегического управления в индустрии туризма в своих работах уделяли внимание А. Вышкварко, В. Квартальный, Н. Моисеева.

Исследователями в области индустрии туризма уделяется значительное внимание терминологии и понятийному аппарату, также описываются некоторые основные типы конкурентных стратегий, возможных к применению предприятиями туротрасли. Зарубежные и отечественные ученые, работающие в области теории и практики конкурентных отношений, выделяют несколько подходов к анализу собственно конкурентных отношений в условиях рынка: структурно-функциональный, поведенческий, предпринимательский. Исходя из практики конкурентных отношений в концентрированных отраслях и секторах экономики, исследователи вырабатывают стратегии конкурентного поведения компаний.

Анализируя современное состояние степени разработанности темы конкурентных отношений и стратегий компаний на рынке формирования и сбыта турпродукта в отечественной и зарубежной литературе, можно отметить следующее:

1. Среди работ российских и зарубежных ученых отсутствуют исследования относительно текущих трансформаций на российском рынке формирования, продвижения и реализации турпродукта.
2. Проблема создания эффективных конкурентных стратегий туроператорских компаний с учетом современных изменений в отрасли и исследования их роли в устойчивости функционирования российского рынка реализации турпродукта в научной литературе практически не рассматривалась.
3. Традиционные конкурентные стратегии в большинстве случаев не адаптированы к процессу создания и продвижения услуг, потребление которых «смещено во времени», к которым относится большинство

турпродуктов. В то же время, в силу специфики турпродукта, а также российских условий функционирования отрасли, осуществить «прямой перенос» этих стратегий на работу с субъектами предпринимательства в сфере туристских услуг практически невозможно.

Объект, предмет, цели и задачи исследования

Объектом исследования являются современные конкурентные стратегии субъектов предпринимательского бизнеса в отрасли туристских услуг, переживающей трансформацию от раздробленного состояния к концентрации, в аспекте их адаптации к специфике российского предпринимательства на рынке формирования и реализации туристских услуг.

Предмет исследования – направления повышения конкурентоспособности туроператорских компаний на российском рынке реализации туристских услуг.

Цель диссертационной работы состоит в комплексном анализе конкурентной структуры туристской отрасли, а также в исследовании современных технологий построения конкурентных стратегий и их последующей адаптации к специфике российского рынка формирования, продвижения и сбыта туристского продукта.

Поставленная цель определила необходимость решения перечисленных ниже задач:

1. Проанализировать конкурентное состояние туротрасли с учетом текущих трансформаций и наметившегося тренда к концентрации сектора туроперейтинга.
2. Оценить эффективность конкурентных стратегий и тактических действий субъектов предпринимательства в условиях текущей конъюнктуры рынка.
3. Выявить особенности поведения потребителей туруслуги и определить закономерности изменения спроса на нее различных групп потребителей.
4. Выявить основные тенденции развития конкурентных отношений в секторе реализации турпродукта и разработать стратегию конкурентного поведения компании-туроператора в условиях текущих конъюнктурных и структурных трансформаций рынка.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в области экономической теории, теории предпринимательства, теории конкуренции и конкурентного поведения, а также современного менеджмента. При написании работы диссертант руководствовался основными принципами и концепциями маркетинга, элементами ретроспективного, системного и структурно-функционального анализа.

Для получения необходимых выводов и результатов также использовались такие методы как абстрагирование, формализация и моделирование.

Эмпирическую основу исследования составили аналитические материалы Российского Союза Туриндустрии и других профессиональных ассоциаций туристской отрасли; публикации общеэкономических и специализированных газет и журналов; материалы официальных сайтов, размещенных в сети Internet; исследования и разработки, сделанные соискателем для туроператорских компаний «Морская звезда» и «Эрцог».

В работе использованы результаты обмена опытом в рамках семинаров, научно-практических конференций и международных туристических выставок с ведущими специалистами и менеджерами, специализирующимися на проблемах анализа конкуренции предпринимательских структур, работающих на рынке туризма.

Научная новизна работы

Научная новизна диссертационной работы состоит в теоретическом обосновании и разработке стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства в условиях структурных трансформаций рынка реализации туристских услуг.

К числу наиболее существенных результатов, составляющих научную новизну исследования, можно отнести следующие:

1. Определены две основные тенденции трансформации конкурентных отношений в двух секторах российского рынка туруслуг – секторе туроператоров и секторе турагентств:

- доказана тенденция к концентрации сектора туроператоров, обусловленная уходом с рынка независимых авиаброкеров, которая в

настоящих условиях продолжает нарастать в силу действий регулятора рынка и угрозы выхода на рынок иностранных монополий;

- доказано, что конкурентные отношения в секторе турагентств тяготеют к состоянию совершенной конкуренции в силу однородности продукта и практически полного отсутствия барьеров входа-выхода.

Указанные тренды приводят к глобальному изменению цепочек конкурентных ценностей и смещению конкурентных полей на рынке формирования и продвижения турпродукта.

2. Выявлена специфика стратегий конкурентного поведения туроператорских компаний в трансформирующейся конкурентной среде российского рынка туристских услуг, заключающаяся в замкнутом стратегическом функционировании операторских компаний в рамках «затратных стратегий» и «стратегий поверхностной дифференциации». Это снижает устойчивость туроператорских компаний к волнам рестрикции спроса, характерным для туристского рынка, и провоцирует дальнейшую дестабилизацию рынка, приводя к банкротству средних и мелких операторов или их вытеснению в сектор туристских агентств.

3. Определены основные виды конкурентных угроз, заключающиеся в следующих методах недобросовестной ценовой конкуренции, применяемых туроператорами на рынке реализации туруслуг:

- политика прямого и позиционного демпинга;
- политика перекрестного субсидирования;
- политика поддержания розничных цен;
- политики исключительного дилерства;
- политики скидок по совокупному объему;
- политика ценового сжатия.

Впервые выявлено превалирование ценовых методов недобросовестной конкуренции над неценовыми на рынке туристских услуг, что на практике приводит к неэффективности и ошибочности использования стратегий минимизации издержек и ценовой борьбы операторскими компаниями.

4. На основании выявленных трендов и особенностей конкурентного движения рынка, а также специфики поведения крупных туроператорских компаний соискателем доказана необходимость разработки качественно новой

стратегии конкурентного функционирования операторских компаний вне ценового поля. Основой данной стратегии является концентрация стратегических усилий на системной вертикальной кооперации с турагентствами, основанной на неценовых инструментах, а также качественному улучшению состава клиентской базы на основе стимулирования лояльности туристов.

5. Обоснованы два основных метода создания дополнительных конкурентных преимуществ в рамках создаваемой стратегии:

- качественная диверсификация портфеля туристских продуктов на основе анализа динамики развития направлений отдыха и дестинаций, позволяющая повысить устойчивость тактического функционирования кампании в условиях рестрикции спроса, порожденной внешними факторами;
- диверсифицированная сегментация категорий потребителей турпродукта, с учетом особенностей оценки восприятия туристом качества турпродукта, основанных на половозрастных различиях и внешних факторах (культурный шок, адаптация, акклиматизация).

6. Разработан матричный алгоритм принятия управленческих решений по кооперационному взаимодействию с туристскими агентствами на основе пожизненной прибыльности и стратегической ценности. Пожизненная прибыльность определяется на основе оценки факторов: пожизненный доход от агентства (включающий потенциал роста текущего дохода), пожизненные издержки (включая все затраты на послепродажное обслуживание и поддержание коммуникаций), доля расходов агента на турпродукт оператора (текущая, прошлая, прогнозируемая), история деловых взаимоотношений (лояльность, готовность к прогрессивному сотрудничеству). Стратегическая ценность определяется на основе оценки содействия агентства развитию туроператора, помощи в продвижении новых туруслуг, достижения дополнительных конкурентных преимуществ на рынке, поглощения агентом постоянных и переменных издержек.

7. В рамках реализуемой стратегии разработана тактика привлечения туристов на основе повышения лояльности выделенных дифференцированных категорий потребителей, основными инструментами которой являются: создание дополнительной ценности и повышение эффективности работы

персонала при низком уровне текущей лояльности; политика выстраивания личностных отношений в системе взаимодействия с туристом и создание системы информации и контроля за формированием туров для «профессиональных туристов» при среднем уровне лояльности; поддержание ценности торговой марки и структурное укрепление связей с туристом через эффективную кооперацию с турагентством при высокой лояльности туриста продукту фирмы.

Результаты исследования соответствуют п. 15.115 «Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг» паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг)».

Практическая значимость исследования

Выводы и рекомендации данной работы могут быть использованы в процессе:

1. Выработки стратегии поведения туроператора в условиях трансформации рынка с учетом внешних и внутренних стратегических неожиданностей;
2. Корректировки стратегии выхода на новые направления туроператора, уже работающего на рынке, с целью повышения его конкурентоспособности.

В виду того, что трансформационные процессы в отечественной индустрии туризма и, в частности, в секторе формирования, продвижения и реализации турпродукта, еще далеки от завершения, выводы и рекомендации, сделанные соискателем, имеют особое значение для практической деятельности менеджеров соответствующих предпринимательских структур.

Результаты исследования могут быть использованы в преподавании дисциплин «Предпринимательство», «Менеджмент туризма», «Стратегическое управление» в высших учебных заведениях, а также в процессе повышения квалификации работников туристических компаний как операторского, так и агентского профиля.

Апробация результатов исследования

Основные положения и выводы диссертации доложены и обсуждены на ежегодной научной конференции «Роль бизнеса в трансформации

российского общества», 17-19 апреля 2006г., г. Москва, МФПА, и отражены в трех публикациях автора общим объемом 1,5 п.л.

Отдельные положения диссертации были использованы в ходе апробации результатов исследования в туроператорских компаниях «Морская звезда» и «Эрцог».

Структура исследования

Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Логика исследования отражена в плане диссертации:

Введение

Глава 1. Развитие конкурентных отношений на рынке туристских услуг России

1.1. Формирование конкурентной среды на рынке туристских услуг в условиях перехода к рыночным отношениям в России

1.2. Становление теоретических представлений о конкуренции на рынке туристских услуг в контексте эволюции взглядов на природу и движущие силы предпринимательской конкуренции

1.3. Структура объектов конкуренции на рынке туристских услуг

Глава 2. Стратегический уровень конкурентного поведения компаний на рынке туристских услуг

2.1. Типология стратегий конкурентного поведения на рынке туристских услуг

2.2. Обеспечение конкурентоспособности компаний в сфере туристских услуг

2.3. Недобросовестная конкуренция в индустрии туризма

2.4. Стратегия и тактика повышения эффективности конкурентного функционирования туроператоров в условиях текущей конъюнктуры рынка

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

II Основное содержание работы

Первая задача связана с анализом существующих конкурентных отношений в индустрии туризма, рассмотрением конкурентной структуры рынка формирования и реализации турпродукта.

При исследовании системы конкурентных действий на рынке реализации туристских услуг соискателем были проанализированы различные подходы к определению сущности конкуренции как экономической категории, виды и особенности конкурентных действий на данном рынке, предпосылки к доминированию сектора выездного туризма, функции, осуществляемые операторскими и агентскими компаниями, а также выявлены основные тенденции трансформации и развития конкурентных отношений на рынке туристских услуг.

В настоящее время индустрия туризма является одной из самых динамичных и высокодоходных отраслей экономики. Наличие относительно низких входных барьеров, оптимистичные прогнозы ВТО относительно увеличения турпотоков, а также возможность получения значительную прибыль за короткие сроки времени при минимальных финансовых вложениях, поддерживают привлекательность отрасли для инвесторов и предпринимателей.

В Российской Федерации рынок туристских услуг прошел сложные этапы становления, начиная с разрушения государственной монополии в индустрии в конце 80-х годов прошлого века, кризисной санации отрасли в 1998 году и последующей монополизации рынка, которая подходит в настоящее время к завершающему этапу.

Традиционная ориентация отечественного туристского рынка на выездной туризм подтверждается следующими фактами анализа развития отрасли:

1) наделенность большинства регионов страны богатыми природными ресурсами и историко-культурными памятниками, безусловно, может способствовать бурному развитию как внутреннего, так и въездного туризма. Однако, при относительной избыточности данных факторов их ценность с точки зрения туротрасли крайне невелика. В условиях неразвитости

транспортных коммуникаций в большинстве регионов страны, а также труднодоступности многих регионов в связи с размерами территории, большинство природных ресурсов России имеет крайне низкую туристскую стоимость и, как следствие, возможность посещения большинства регионов связана со значительными финансовыми затратами, что не способствует массовости направлений.

2) второй проблемой российской туристической отрасли является отсутствие развитой системы средств размещения. В отличие от других индустриально развитых стран, где наделенность природными факторами соседствует с постоянными инвестициями в туристскую инфраструктуру, прежде всего в гостиничные сети, включающие разнотипные и разноклассные средства размещения, в России в силу исторических причин основные направления денежных потоков направляются на развитие выездного туризма. После распада СССР и крушения монополии трех китов советского туризма – «Интуриста», «Спутника» и «ЦСТЭ», а также с появлением возможности свободного выезда граждан за рубеж, основной акцент в развитии туризма делался именно на выездном туризме. Это требовало незначительных вложений и позволяло получать значительные прибыли. Однако такой перекос в развитии туристской индустрии привел к тому, что развитие индустрии гостеприимства было фактически заморожено на десять лет и сейчас даже такие центры туризма страны как Москва, Санкт-Петербург и Сочи испытывают постоянный дефицит гостиничных мест среднего ценового уровня.

3) третьей проблемой, мешающей развитию внутреннего и въездного туризма, является относительно высокий, по сравнению с другими популярными с точки зрения туризма странами, уровень оплаты труда сотрудников индустрии гостеприимства. Это обуславливает высокую стоимость отдыха на российском черноморском побережье, а также в других привлекательных туристских регионах (по стоимости стандартного турпакета отдых в Турции, Египте, Болгарии, Тунисе и Сочи находится в одном ценовом диапазоне, при значительно более высоком качестве зарубежного наземного обслуживания).

4) последней проблемой российского туризма можно считать усилившуюся в последнее время тенденцию к концентрации рынка продажи туруслуг. На рынке туроператоров наметился тренд к концентрации капитала и вытеснению мелких и средних игроков рынка. Этот факт, а также усиление присутствия иностранного капитала на рынке также не способствует развитию внутреннего туризма и инкаминга.

Выводы, сделанные в диссертации, подкрепляются независимыми исследованиями рынка. Так, в соответствии с данными анализа информационной системы «Банко», ежегодно проводимого по результатам опроса топ – менеджеров туркомпаний относительно структуры турпотока, рейтинг туристских предпочтений россиян по итогам сезонов 2003-2006 гг. выглядит следующим образом (табл. 1):

Таблица 1

Рейтинг популярности направлений туризма
(в процентах от общего числа обслуженных клиентов)

№ п/п	Направление	Итог сезона лето – 2006	Итог сезона лето – 2005	Итог сезона лето – 2004	Итог сезона лето-2003
1.	Турция	22.9	28.5	25.9	27.9
2.	Греция	11.5	7.0	4.2	5.4
3.	Испания	11.0	10.3	9.0	7.7
4.	Италия	8.5	6.4	5.7	5.3
5.	Египет	6.6	10.1	11.6	8.2
6.	Хорватия	6.4	6.2	5.3	5.8
7.	Франция	3.9	2.7	4.0	3.2
8.	Россия	3.7	5.1	4.7	7.1
9.	Тунис	3.6	4.2	6.7	5.5
10.	Кипр	2.9	3.0	4.1	4.4
11.	Болгария	2.6	2.9	3.1	3.0
12.	Прочие	16.4	13.6	15.7	16.5

При исследовании современного рынка формирования, продвижения и реализации туруслуг на выездном направлении соискателем выявлено, что традиционная двухуровневая структура раздробленного типа, которая имела место в отрасли на протяжении девяностых годов (множество операторских и агентских кампаний, позиции и конкурентное поведение каждой из которых не оказывает ощутимого воздействия на рынок), в настоящее время претерпевает существенные структурно-функциональные трансформации.

Конкурентная мембрана рынка реализации туруслуг, состоящая из множества цепочек конкурентных ценностей субъектов предпринимательства в отрасли, соединяющих подмножество устойчивых конкурентных полей получила центробежную тенденцию к жесткому расслоению, что на практике отражается вытеснением мелких и средних операторов в сектор туристских агентств. Выявленный тренд порожден уходом с рынка авиаперевозки независимых авиаброкеров – компаний, самостоятельно консолидировавших чартерные цепи на направлениях и затем реализовывавших различные по объему блоки мест как крупным, так и мелким операторам. На нынешнем этапе развития рынка соединение в рамках одного субъекта – крупной туроператорской компании – функций консолидатора рейса и первичного дистрибьютора турпродукта приводит к сжатию сектора туроператоров, обуславливая смещение конкурентных полей и фактическое заикливание операторских компаний на оборонительных, контрнаступательных и изоляционистских стратегиях исключительно в ценовом поле.

Вторая задача заключается в диагностике эффективности наиболее распространенных стратегий поведения туроператорских компаний в отрасли с учетом текущих трансформаций, обосновании необходимости анализа положения компании в отрасли с использованием существующего инструментария и методик для качественного формирования портфеля туруслуг.

Исходя из анализа конкурентной ситуации на рынке туристских услуг, диссертант проанализировал стратегии поведения компаний, напрямую влияющих на конъюнктуру отрасли и формирующих предложение турпакетов, так как от поведения этих фирм на рынке зачастую зависит его стабильность.

Для анализа диссертантом была проведена классификация туроператорских компаний (рис. 1):

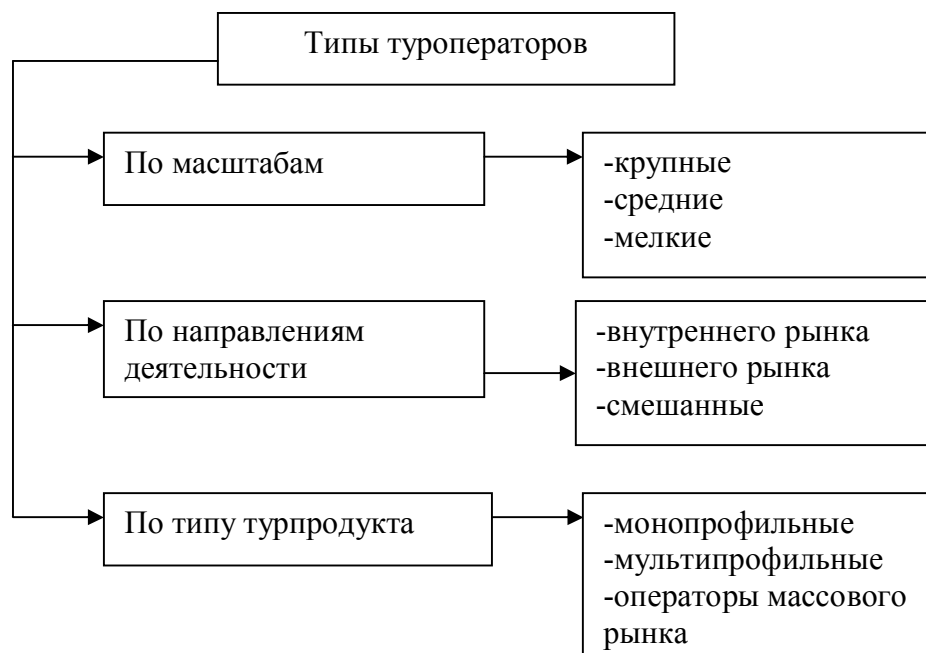


Рисунок 1. Классификация туроператорских компаний

Анализ наметившейся в последнее время тенденции к сжатию сектора туроператоров позволил сделать вывод о перманентной латентной трансформации монопрофильных специализированных операторских компаний в мультипрофильные фирмы массовых направлений, что обуславливает укрупнение последних и способствует вытеснению с рынка специализированных операторов, приводя к сокращению ассортимента предоставляемых услуг, снижению интенсификации и возникновению диспропорциональности конкурентных действий и монополизации отрасли, чему также способствовали волны горизонтальной интеграции, прокатившиеся по отрасли после кризисов 2001 и 2003 годов.

В результате исследования, проведенного соискателем на основе анализа конкурентного поведения 30 операторских компаний, контролирующих 86% российского рынка, удалось выявить доминирование стратегий, основанных на низких издержках и поверхностной товарной дифференциации.

Туроператоры массовых направлений отдыха, пытаясь придерживаться оборонительной стратегии оптимальных издержек, объединяют стратегические усилия, направленные на снижение затрат со стратегическими действиями, связанными с незначительным совершенствованием качества, сервиса и характеристик турпродукта. Однако на практике, в условиях сжатия рынка и искажения конкурентной мембраны, наблюдается уход

туроператоров к изоляционистской сфокусированной стратегии низких издержек, направленной именно на «пляжный» сегмент рынка, на котором требования покупателей к цене наиболее существенны.

Наметившийся переход к сфокусированной стратегии дифференциации, ознаменовавший глобальную экспансию массовых операторов на эксклюзивные направления отдыха, «пляжную экзотику» и экскурсионные туры, был обусловлен, с одной стороны, изменениями предпочтений потребителей, с другой – поглощением доли рынка монопрофильных специализированных туроператоров.

Основной проблемой, выявленной в процессе исследования конкурентных стратегий операторов и конкурентного поля рынка, влияющих на его стабильное функционирование, на наш взгляд, является структура турпродукта, предлагаемого к реализации на массовых направлениях. Большая часть реализуемых массовых туров в соответствии с методологией Boston Consulting Groupе можно отнести к «дойным коровам», которых наряду с необходимостью постоянного контроля за вложениями, ждет скорый уход с рынка. Наличие же постоянного влияния стратегических неожиданностей (эпидемии «птичьего гриппа» в Азиатском регионе, угроза террористических актов) приводит к перманентному возобновлению волн рестрикции спроса, что в условиях избыточного предложения на рынке авиаперевозки ведет к возникновению дополнительных рисков. Таким образом, положение крупных массовых операторов рынка представляется крайне опасным в силу использования ими концепций стратегического анализа, не учитывающих динамику развития рынка, направлений и дестинаций. Соискателю представляется уместным для более эффективного определения стратегий формирования продуктового портфеля и развития туроператорской компании использовать модели, позволяющие учесть динамику бизнеса и конкурентной позиции фирмы в отрасли - модели Hofer/Schendel и ADL/LC.

При помощи указанных матричных моделей компании-оператору следует учитывать конкурентные позиции соответствующих видов туров на матрице развития определенной дестинации при выявлении идеального набора различных видов турпродуктов по направлениям и разработке путей

формирования такого идеального набора. Так, набор роста должен включать несколько видов турпакетов по направлениям, которые находятся на ранних стадиях своего жизненного цикла (экзотические острова, Китай, Латинская Америка, эфинити-туры). Набор прибыли же необходимо формировать из турпродуктов, находящихся на высокой стадии развития (массовые пэкидж-туры, реализуемые по паушальным ценам - Турция, Египет, Испания). При этом для нивелирования воздействия волн рестрикции спроса необходимо постоянное реинвестирование прибылей в набор роста. Уравновешенный набор должен содержать пропорциональное количество видов турпродуктов, ориентированных на “молодые” и “зрелые” рынки.

Возникающая при этом проблема определения инструментария для анализа портфельных стратегий диверсификации продуктового набора массового туроператора, пригодного для использования как на уровне компании в целом, так и на уровне отдельных структурных подразделений, устраняется за счет позиционирования и анализа направлений деятельности не только в соответствии с развитием дестинации, но и с учетом изменения конкурентного положения одних видов туров относительно других. Каждое туристское направление анализируется отдельно в целях определения стадии развития соответствующей дестинации и конкурентного положения туров на данном направлении.

Сам процесс стратегического планирования портфеля продуктов состоит из трех этапов. На первом этапе стратегия для туристского направления определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице. На втором этапе, точечная позиция турпродукта определяет характер специфического выбора, который также скорее является общим стратегическим руководством. На третьем этапе производится выбор уточненного портфеля турпродуктов. В сущности, выбор такой стратегии является шагом к оперативному планированию. В результате предлагается набор уточненных продуктовых стратегий, соответствующих каждому специфическому выбору, например, определению количества мест в жестком блоке на направлении.

Базовая концепция состоит в том, что бизнес-портфель туроператора, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением,

должен быть сбалансированным. Данные модели могут использоваться не только для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла дестинации, но и для балансирования бизнес-портфеля туроператора, а также и для выбора конкретных форм стратегий балансировки бизнес-портфеля.

Однако следует учитывать, что данные рекомендации не позволяют устранить основной фактор нестабильности рынка формирования, продвижения и реализации туристских услуг – заикленность функционирования туроператоров в условиях текущих трансформаций рынка на стратегиях снижения издержек, порождающих «демпинговые войны» и обвалы рынка и смещающих вектор конкурентных действий в ценовое поле. Данная ключевая проблема породила необходимость выработки качественно новой стратегии взаимодействия туроператорских компаний с покупателями с целью повышения эффективности дистрибуции, устойчивости функционирования отдельных компаний и рынка в целом.

Решение данной задачи определило необходимость изучения специфики недобросовестных конкурентных действий на рынке туруслуг, что составило **третью задачу** исследования.

На основании выделенных в работе стратегий функционирования туроператоров в условиях конкурентного расслоения рынка, а также исследований коммерческих предложений операторских компаний, соискатель выявил, что наиболее распространенной формой недобросовестного конкурентного поведения на рынке туруслуг является ценовая конкуренция, представленная в виде прямого и позиционного демпинга.

Также, в силу специфики турпродукта, соискателем доказано использование политики ценовой дискриминации в торговой практике операторских компаний (рис. 2.).

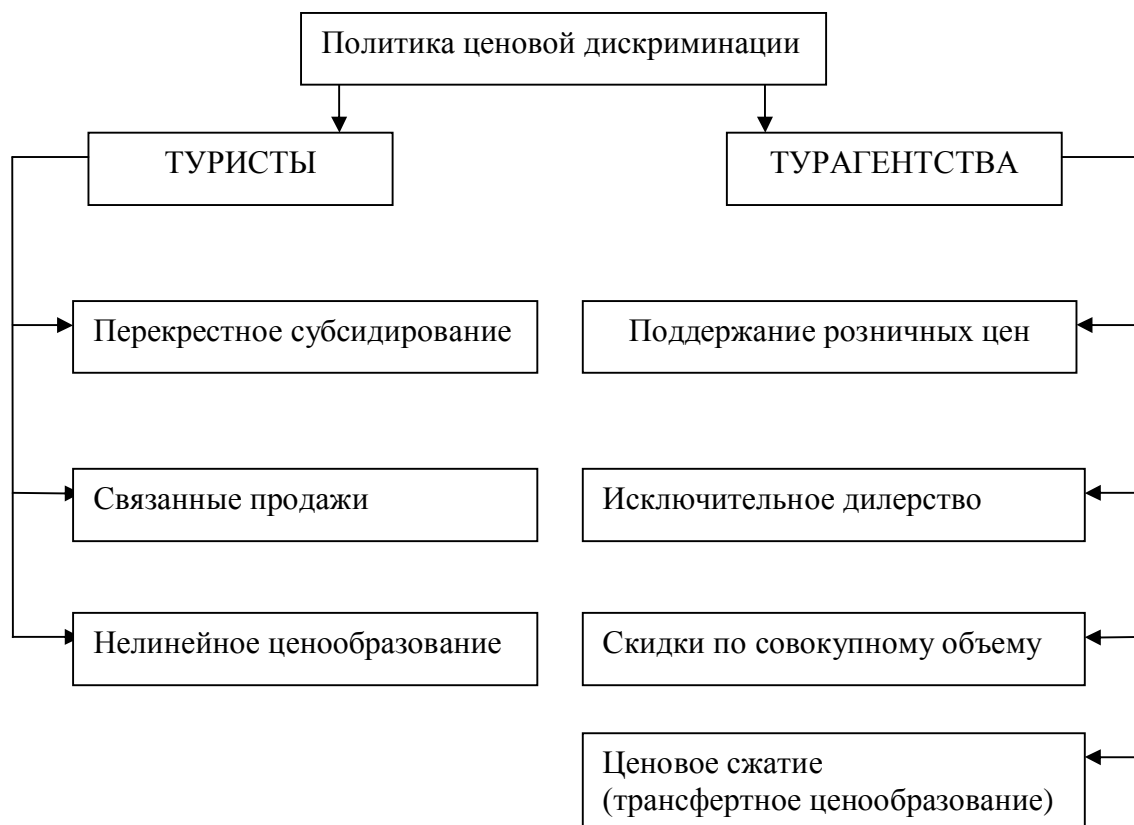


Рисунок 2. Виды ценовой дискриминации, проводимой туроператором

Анализ специфики недобросовестных конкурентных действий позволил диссертанту сделать вывод о превалировании ценовых инструментов недобросовестной конкурентной борьбы над неценовыми, что является логическим следствием существующей конъюнктуры рынка и методов стратегического поведения туроператоров.

Четвертой задачей работы является разработка стратегии взаимодействия операторской компании с покупателями с учетом специфики турпродукта, общего конкурентного взаимодействия на рынке и фактов недобросовестной ценовой конкуренции, а также разделения стратегических усилий при работе с частными лицами и турагентствами.

Разработка стратегии взаимодействия с туристскими агентствами, по мнению соискателя, должна выстраиваться исходя из оценки пожизненной прибыльности и стратегической ценности турагентства (сети турагентств) для операторской компании. Выбор турагентств-партнеров осуществляется на основе следующей матрицы (рис. 3.)

Стратегическая ценность					
прибыльность пожизненная		Низкая	Средняя	Высокая	
		Низкая	ОТКАЗ	<i>Вопрос-Отказ</i>	<i>Концентрация на прибыли</i>
		Средняя	<i>Оценка возможностей</i>	ВОПРОС	<i>Снижение издержек</i>
		Высокая	<i>Конкурентная борьба</i>	<i>Концентрация усилий</i>	УДЕРЖАНИЕ

Рисунок 3. Матрица стратегической оценки агентств туроператором

Каждый элемент матрицы отражает стратегические действия оператора в соответствии с оцененными уровнями пожизненной прибыльности и стратегической ценности.

Пожизненная прибыльность каждого конкретного турагентства/сети турагентств определяется на основе следующих факторов:

- 1) пожизненный доход от покупателя, включая потенциал роста текущего дохода (для региональных агентов);
- 2) пожизненные издержки, включающие затраты на совершение сделки и послепродажное обслуживание, в том числе на все коммуникации и поддержку;
- 3) доля турпакетов оператора в общем объеме продаж агентства: прошлая, текущая и прогнозируемая;
- 4) история деловых взаимоотношений, включая лояльность и готовность к прогрессивному укреплению отношений с компанией.

Стратегическая ценность определяется с учетом таких факторов, как:

1. Содействие агентства способствует развитию туроператора, например, за счет:
 - участия в продвижении новых видов турпродуктов;
 - снижения издержек и совершенствования технологических процессов (распространение систем on-line бронирования, внедрения агентством систем САМО-тур, МАСТЕР и т.д.);

- организации совместных акций на международных выставках (MITT, Leisure).

2. Конкурентная позиция туроператора по отношению к данному агенту, помощь в достижении конкурентного преимущества, например, в виде информации от турагентств об особенностях работы конкурентов.

3. Помощь агентств туроператору на рынке в целом, например, за счет:

- ускорения принятия новых товаров рынком в виде дополнительных рекомендаций менеджеров при продаже туров;

- обеспечения доступа к контрагентам, например, к каналам распределения или собственным покупателям;

- помощи в позиционировании посредством подключения своей торговой марки или репутации;

- партнерства с целью создания дополнительной ценности с третьими сторонами или на других внутренних рынках.

4. Финансовые факторы, помимо пожизненной прибыльности от турагентства, такие как:

- вклад агентства в общую устойчивость бизнеса, например, поглощение постоянных издержек на рекламу туроператора сетью уполномоченных турагентств;

- рост уровня продаж;

- стратегические инвестиции в ключевых корпоративных покупателей для увеличения отдачи в будущем.

Выбор туроператором наиболее эффективных средств по привлечению туристов невозможен без детального изучения мотивов принятия решения о покупке туристского продукта в конкретной компании потенциальным туристом, а также оценки степени его лояльности.

На основании разработанного соискателем анкетного листа, включающего следующие блоки вопросов (частота поездок и предпочтения в выборе дестинации, представления туриста о цене гостиничной услуги, тура, а также о наиболее предпочтительной форме организации тура, представление туриста о торговой марке туристской организации, роль внешних раздражителей в процессе принятия решения, влияние коммуникативных барьеров на процесс потребления услуг, опыт послепокупочной оценки

альтернатив (степени удовлетворенности от предыдущих поездок)), диссертантом предложена шкала оценки лояльности туриста к продукту данного туроператора.

С использованием полученной шкалы лояльности выстраивается схема конкурентных усилий, и определяются тактические действия по укреплению потребительских предпочтений и созданию базы лояльных клиентов (рис. 4.)

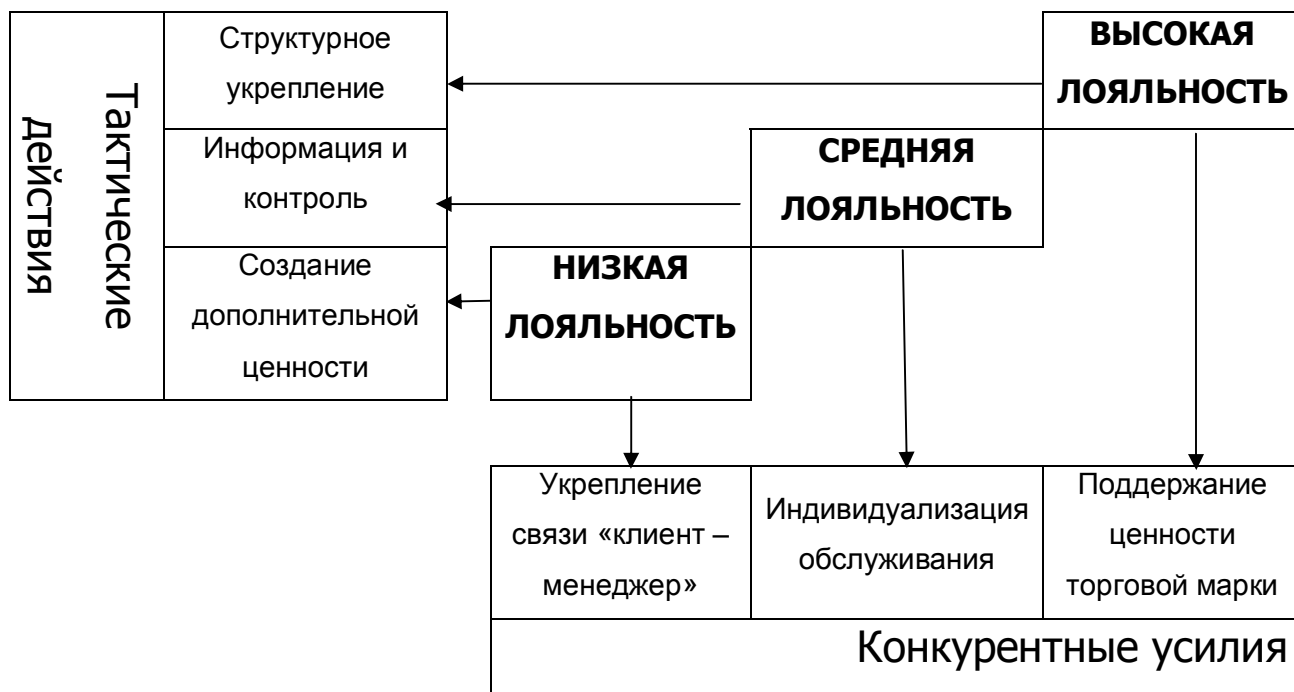


Рисунок 4. Схема конкурентных усилий туроператора по укреплению связи с потребителем, в зависимости от уровня его лояльности.

При этом следует отметить, что по данным исследования, проведенного автором, доля туристов, руководствующихся при выборе направления отдыха и типа туристского продукта комплексом побудительных мотивов, увеличилась за последние 5 лет более чем на 20 процентов, достигнув в 2005 году 95,7%. Высокое качество отдыха является стабильным требованием подавляющего большинства туристов (96,3% в 2005г. против 93,3% в 2000г.).

Кроме того, исследования показали, что наиболее чувствительными, а, следовательно, непостоянными и проблемными клиентами являются женщины в возрасте 43-49 лет. Они в большей степени подвержены воздействию факторов, формирующих физический, экономический и коммуникативный барьеры. С большей долей уверенности можно

утверждать, что степень восприятия турпродукта данной категорией потребителей будет значительно искажена, оценка качества – занижена, а уровень лояльности подвержен значительным колебаниям. Менее всего, как показывают исследования, подвержены опасениям относительно приобретаемого отдыха, мужчины в возрасте 28-35 лет.

Представленные в работе матричные механизмы ранжирования турагентств и систематизации работы с ними на базе выделения пожизненной прибыльности и стратегической значимости, а также работы с частными покупателями на основе определения и стимулирования лояльности, требуют значительных стратегических усилий компаний-туроператоров, реинжиниринга бизнес-процессов и структуры продуктового портфеля, формирования отдельных подразделений стратегического планирования и контроля деятельности, которые в данный момент отсутствуют в подавляющем большинстве туроператорских компаний, активного использования ассесмента и коучинга, как на уровне руководящего состава, так и в структурных подразделениях. Данные проблемы являются объектом дальнейших исследований, находящихся за рамками представленной работы.

По теме диссертации автором опубликованы следующие работы:

Публикации в рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК РФ:

1. Богданов Д.Д. Особенности недобросовестной конкуренции на рынке реализации туруслуг // Экономические науки. – 2006. – № 7(20). – 0,5 п.л.

Публикации в других изданиях:

2. Богданов Д.Д. Особенности конкурентных отношений на рынке туризма // Система бизнеса: Сб. науч. трудов. Вып.1. – М.: Маркет ДС, 2005. – 0,4 п.л.
3. Богданов Д.Д. Стратегия поведения туристической компании в условиях нестабильности рынка. // Система бизнеса: Сб. науч. трудов. Вып.2. – М.: Маркет ДС, 2006. – 0,6 п.л.