

## ПРИМЕНЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ В РОССИЙСКОМ ТУРИЗМЕ

Евдокимов К.О.

*Балтийская академия туризма и предпринимательства*

*Санкт-Петербург, Россия*

Применение технологий стратегического менеджмента создает возможности обеспечения устойчивого развития предприятий туристской индустрии, повышения эффективности их деятельности, сохранения и развития конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе в условиях динамично развивающейся отрасли туристских услуг. Принято рассматривать четыре основных конкурентных стратегии: лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование (выделяемые в соответствии с моделью М.Портера) и ранний выход на рынок.

Стратегия лидерства в издержках, предусматривающая достижение преимущества путем установления более низкого, чем у конкурентов, уровня цен за счет минимизации затрат на основе массового производства стандартизированной услуги, предполагает, что потребитель основывает свой выбор исходя из цены, что предопределяет случайный характер спроса и неспособность привлекать много тратящих туристов. В настоящее время подобный подход (основанный, по сути, на фордистской модели производства) в развитых в туристском отношении странах расценивается как бесперспективный, так как его реализация противоречит тенденциям спроса в направлении к индивидуализации.

Подобные тенденции, с 1970-х годов получившие распространение в западноевропейских дестинациях и в настоящее время принимающие характер общемировых, во многом обусловлены расширением социальной базы туристского спроса, растущей индивидуализацией жизненных моделей и, соответственно, туристских предпочтений [1]. Происходит переход к принципам так называемого «нового туризма», являющегося гибким, сегментированным и приспособленным к потребностям туриста [6]. Таким образом, достижение долгосрочного рыночного успеха предприятиями туристской сферы невозможно при игнорировании верхних целевых сегментов рынка, заинтересованных в качественной и в высокой степени дифференцированной услуге.

Преимущество в издержках, основанное на массовом производстве и потреблении, предполагает неограниченное наращивание производственных мощностей, что неприменимо в туристской индустрии. В сочетании с сезонностью туризма это предопределяет нестабильность развития отрасли, формирует пики спроса, создающие чрезмерную нагрузку на дестинацию и истощающие ее природные и социокультурные ресурсы. Превышение пределов пропускной способности дестинации, помимо возникновения негативных социальных и экологических последствий для дестинации в целом, подвергает риску степень удовлетворенности клиентов отдельных предприятий дестинации, функционирующих на основе подобного подхода, что создает опасность утраты позиций на верхних (и даже средних) сегментах рынка.

В современных условиях приоритетной для туристской отрасли развитых в туристском отношении стран становится стратегия дифференциации, основанная на достижении конкурентных преимуществ за счет уникальности, специфичности создаваемого туристского продукта и предполагающая ориентацию не на мощность потока, а на качество предлагаемого продукта. Дестинация (следовательно, и функционирующие в ее рамках предприятия), в соответствии с моделью «статусной территории», предложенной Д.Гилбертом, должна дифференцировать свои туристские продукты, ориентируясь на потребности обслуживаемого рынка [4]. Необходимо применение стратегического подхода, характеризуемого А. Пуном как стратегия «гибкой специализации», предполагающего осуществление «постоянных инноваций» и «непрерывного изменения» [6]. При этом одним из основополагающих приоритетов стратегического развития предприятий туристской отрасли должно быть стремление к улучшению качества [2]. В качестве способов дифференциации предлагаемой туристской услуги могут рассматриваться расширение спектра оказываемых услуг, обеспечение индивидуального подхода к клиентам, повышение уровня сервиса, предложение специфических услуг. В таком случае туристская услуга воспринимается как незаменимая, что обеспечивает уровень удовлетворенности и, соответственно, лояльность потребителей, их готовность платить и повышение имиджа фирмы в целом [4]. Таким образом, обеспечивается долгосрочная максимизация прибыли и стабильность развития в соответствии с принципами устойчивого туризма.

В основу концепции устойчивого туризма заложены принципы устойчивого развития, определенного Всемирной комиссией по окружающей среде и развитию как «развитие, удовлетворяющее потребности настоящего поколения и не угрожающее при этом способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» [5]. Таким образом, приоритетом устойчивого туризма, основные положения которого были отражены в разработанной в 1996 году Всемирным советом по туризму и путешествиям, Всемирной туристской организацией и Советом Земли «Повестке дня на XXI век для индустрии туризма и путешествий», является обеспечение гармоничного развития и равновесия между экономической выгодой и сохранением экологической, социальной и культурной среды.

В настоящее время многими организациями туристской отрасли России в недостаточной степени оценена перспективность стратегии дифференциации, не в полной мере реализуется система мер по обеспечению наивысшего уровня качества. Во многом подобная ситуация обусловлена неудовлетворительным состоянием туристской инфраструктуры, в частности, неразвитостью транспортной инфраструктуры, изношенным, но очень дорогим для потребителей гостиничным фондом и низким качеством сервиса [4]. Дефицит в большинстве регионов России качественного гостиничного фонда представляет собой одну из наиболее актуальных проблем отрасли. Основная активность по развитию гостиничного хозяйства сконцентрирована преимущественно в Москве и Петербурге, однако и ее нельзя расценивать как соответствующую потребностям развития отрасли. Недостаточность

номерного фонда приводит к тому, что руководство гостиниц может завышать объективную цену предоставляемых услуг при том, что их стоимость может не соответствовать качеству. Высокий коэффициент загрузки при этом может обеспечиваться благодаря дефициту гостиниц с оптимальным соотношением цены и качества.

Подобная ситуация позволяет руководству реализовывать на практике стратегию лидерства в издержках, достигая при этом конкурентного преимущества не за счет низкого уровня цен, а в результате использования сложившейся рыночной конъюнктуры, предполагающей дефицит альтернативных вариантов размещения. На данном этапе этот подход способствует получению требуемой экономической выгоды, однако его нельзя рассматривать как ориентацию долгосрочного развития отрасли, так как мировой опыт свидетельствует о том, что данная стратегия в конечном итоге оказывается бесперспективной и закономерно уступает место стратегии дифференциации.

Многие организации отечественной туристской индустрии недооценивают важность проблемы качества; на первое место ставятся меркантильные интересы предпринимателей: повышение прибыльности бизнеса, увеличение объема реализации. Отмечается повсеместно наблюдаемое стремление организаций туристской отрасли максимально активизировать производственно-бытовую деятельность, сэкономить средства и как можно быстрее получить прибыль. К тому же многие производители туристских услуг воспринимают качество слишком упрощенно – в лучшем случае как соответствие стандарту или «определенным требованиям», что не может способствовать обеспечению долгосрочного успеха в конкурентной борьбе. [2].

Стратегия фокусирования предполагает концентрацию на небольшой целевой группе потребителей, особую направленность деятельности фирмы, специализирующейся на преимущественном обслуживании определенных сегментов рынка, предоставлении им сервиса исключительного уровня. Примерами реализации стратегии фокусирования в гостиничной сфере могут служить ориентированные на размещение выделяемых по тем или иным признакам категорий клиентов мини-отели, конгресс-отели, хостелы, мотели, спа-отели, а также разного рода другие специфические средства размещения. Для турфирм фокусирование предполагает специализацию на обслуживании определенных категорий клиентов, на удовлетворении определенного круга потребностей, концентрацию на отдельном виде туризма или на конкретном регионе (стране). В России преимущества использования стратегии фокусирования реализуются не в полной мере. Необходимо дальнейшее развитие специализированных видов туризма (религиозного, круизного, катерно-яхтенного и других) и расширение сети специфических средств размещения (в частности, хостелов, мотелей, конгресс-отелей).

Стратегия раннего выхода на рынок (первопроходца) предполагает предложение туроператором или турагентом принципиально нового тура, предоставление гостиницей некой оригинальной услуги, открытие новой необычной дестинации или инновационного направления в туризме. Для предприятий российской туристской отрасли инициативы разработки инновационных продуктов и применения тем самым стратегии первопроходца не являются широко распространенными. Преобладают предложения традиционных вариантов туристских услуг. Для выдвижения на рынок новых продуктов нужна существенная поддержка региональных властей, разработка продуктов в рамках межрегиональных программ, к числу основных целей которых должны относиться увеличение въездных туристских потоков и выравнивание сезонности за счет повышения интереса к российским дестинациям в целом в рамках дальнейшего развития культурно-познавательного туризма.

Перспективным является выход на рынок с продуктом, соответствующим модели агротуризма, так как в ряде стран данный сектор еще только осваивается и сравнительно недавно подобные предложения можно было рассматривать как новаторские. Агротуристский продукт основывается на новой концепции организации отдыха, отвечающей запросам нового потребителя, предъявляющего более высокие требования к качеству услуги, стремящегося к независимому времяпровождению и заинтересованного в индивидуализации услуги, ее нестандартности и, зачастую, необычности. Разработка агротуристского продукта является одним из перспективных вариантов стратегического развития, соответствующих тенденциям перехода мирового туризма от традиционной модели SSS («Sea, Sun, Sand» – «Море, Солнце, Пляж») к модели LLL («Lore, Landscape, Leisure» – «Знания, Ландшафт, Досуг») [7].

Российский бизнес уже обратил внимание на наличие этого пока недостаточно освоенного в России направления, которое в перспективе может вырасти в доходный и эффективный сектор. Развитие агротуризма, осуществляемое в рамках концепции устойчивого туризма, оказывает стимулирующее воздействие на целый ряд отраслей экономики региона, позволяя территориям с низкой налоговой базой увеличить поступления в свои бюджеты, способствовать сохранению вымирающих деревень в отдаленных районах, а также благоприятствуя созданию новых рабочих мест, притоку инвестиций, развитию инфраструктуры.

Таким образом, в рамках стратегического управления отечественными предприятиями туристской отрасли приоритетными вариантами стратегического развития должны быть акцентирование внимания на проблемах качества предоставляемых услуг в рамках всестороннего перехода к стратегии дифференциации, обеспечение стратегических преимуществ за счет более активного использования определенных направлений стратегии фокусирования, а также предложение инновационных туристских программ как вариант эффективной реализации стратегии первопроходца. При этом условием эффективного внедрения этих стратегий является поддержка органов власти всех уровней, предусматривающая совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей различные направления туризма, и комплексное развитие туристской инфраструктуры, требующее, в свою очередь, значительных инвестиций.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Машерова М.И. Туризм на переломе. Рождение нового поколения туристов // ТУТ туристские технологии. – 2008. – № 4.
2. Ополченова Е. Проблемы развития национального туризма // Туризм. – 2006. – № 7.

3. Самарина Н., Седова Е. Доходное место: регионы просят гостиниц // Парад отелей. – 2007. – №2.
4. Gilbert D. Strategic marketing planning for national tourism // Tourist Review. 1990. Vol. 45. № 1. Pp. 18 – 27.
5. Our Common Future. – Oxford: Oxford University Press, 1987. – 399 p.
6. Poon A. Competitive strategies for new tourism // Progress in Tourism Recreation and Hospitality Management. 1989. Vol. 1. Pp. 91 – 102.
7. <http://www.rustowns.com/analit/?anlt=604>