

Особенности выбора стратегии конкурентоспособности на предприятиях индустрии туризма

DOI 10.22394/1726-1139-2017-9-74-81

Кузнецов Юрий Викторович

Санкт-Петербургский государственный университет
Заведующий кафедрой управления и планирования социально-экономических процессов
Доктор экономических наук, профессор
tour@spbu.ru

Кизян Наталья Геннадьевна

Санкт-Петербургский государственный университет
Доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов
Кандидат экономических наук, доцент
n.kizyan@spbu.ru

РЕФЕРАТ

Статья посвящена рассмотрению вопросов обеспечения конкурентоспособности предприятий индустрии туризма. В ней выделяются основные особенности функционирования туристских предприятий и их влияние на выбор стратегии конкурентоспособности. Авторы рассматривают специфику применения различных типов стратегий, таких как стратегии ценовой конкуренции, стратегии со-конкуренции, стратегии дифференциации, стратегии концентрации, стратегия варьирования элементами комплекса маркетинговых коммуникаций, стратегии конкуренции на основе инновации и стратегии адаптации к внешним условиям, на туристских предприятиях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

индустрия туризма, туристское предприятие, стратегия конкурентоспособности, конкурентоспособность туристского предприятия, управление конкурентоспособностью

Kuznetsov Yu.V., Kizyan N.G.

Choosing the Competitiveness Strategy of the Enterprises in Tourism

Kusnetsov Yurii Viktorovich

Saint-Petersburg State University (Russian Federation)
Head of Department of Planning and Management of Socio-Economic Processes
PhD in Economics, Full Professor
tour@spbu.ru

Kizyan Natalia Gennadievna

Saint-Petersburg State University (Russian Federation)
Associate Professor of Department of Planning and Management of Socio-Economic Processes
PhD in Economics, Associate Professor
n.kizyan@spbu.ru

ABSTRACT

The article is devoted to the issues of ensuring the competitiveness of enterprises in the tourism industry. It highlights the main features of the functioning of tourist enterprises and their influence on the choice of the strategy of competitiveness. The authors consider the specifics of the application of different types of strategies, such as price competition strategies, co-competitiveness strategies, differentiation strategies, concentration strategies, competition strategies based on innovation and strategies of adaptation to external conditions, at tourist enterprises.

KEYWORDS

tourism industry, tourist enterprise, strategy of competitiveness, competitiveness of a tourist enterprise, competitiveness management

В настоящее время во всем мире туризм является одним из основных драйверов экономического роста, вносящих более 10% в глобальный ВВП и обеспечивающих одно из 10 рабочих мест в мире¹. Данная индустрия является хорошей движущей силой, предоставляющей развивающимся странам хорошие возможности для роста.

В последние годы российские туристские предприятия вынуждены осуществлять свою деятельность в нестабильных экономических и политических условиях. Введение санкций, террористическая угроза, закрытие целых туристских направлений, банкротство крупных авиакомпаний привели к тому, что в 2016 г. сокращение организованного выездного туризма в России составило около 20%, резко сократилось количество туроператоров выездного туризма (с 2500 в 2014 г. до 750 в 2016 г.). В то же время сильно возросло количество предприятий, специализирующихся на внутреннем туризме (если в 2014 г. их было около 700, то в 2016 их было уже больше 3500). Конкуренцию обостряет также активная консолидация туристских фирм, пытающихся выжить в нестабильных условиях, которая привела к тому, что в 2016 г. около 80% продаж на туристском рынке пришлось на долю 20 крупнейших предприятий². Таким образом, вопросы обеспечения конкурентоспособности туристских предприятий в России становятся все более актуальными и требуют всестороннего анализа.

Формирование и сохранение конкурентных преимуществ предприятия индустрии туризма требуют целенаправленного использования всех резервов их эффективного развития. Обеспечение конкурентоспособности — это динамический процесс, нацеленный на долгосрочную перспективу. Основной целью управления конкурентоспособностью предприятия индустрии туризма является формирование устойчивых конкурентных преимуществ, позволяющих улучшать конкурентное положение предприятия на рынке в условиях динамично меняющейся внешней среды, с одной стороны, и получение высоких финансовых результатов деятельности, с другой.

Для реализации этой цели необходимо правильное видение состояния предприятия в конкурентной среде (внешней системе по отношению к предприятию), а также выбор конкурентной стратегии предприятия и выбор методов и инструментов ее реализации на основе списка конкурентных преимуществ предприятия, имеющихся и формируемых. При формировании конкурентной стратегии предприятия индустрии туризма необходимо учитывать особенности туристских услуг и функционирования туристских предприятий, основными из которых являются:

1. Неотделимость источника и объекта предоставления туристской услуги. Потребитель одновременно и участвует в оказании услуги, и воспринимает эту услугу как результат деятельности исполнителя. Соответственно, важной частью конкурентоспособности предприятия в сфере туризма становится состояние человеческих ресурсов.
2. Туристская услуга, как правило, не поддается хранению. Кроме того, ее невозможно продемонстрировать предварительно в материальной форме, т.е. она неосвязаема.

¹ The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017 [Электронный ресурс]. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf (дата обращения: 25.07.2017).

² Туризм 16/2017 Итоги и перспективы. Travel Russian news [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trn-news.ru/articles/49403> (дата обращения: 26.07.2017).

3. На процесс потребления туристской услуги большое влияние оказывают временные и пространственные факторы [2, с. 275]. Для получения услуги клиент должен быть перемещен, и непосредственное потребление услуги происходит в отсутствие ее продавца. Кроме того, туристские предприятия очень зависимы от фактора сезонности.
4. Непостоянство качества, связанное с широким участием персонала в трудоемком производственном процессе. Туристские услуги, как правило, не подлежат сертификации, нет общепринятых стандартов оценки качества туристской услуги, отсутствуют так называемые «марочные» услуги, которые могли бы гарантировать определенный уровень обслуживания [4].
5. Высокая доля низкоквалифицированного и низкооплачиваемого труда и вызванная этим низкая компетентность некоторых сотрудников туристских предприятий. Исходя из вышеизложенных особенностей, можно утверждать, что в индустрии туризма ключевыми областями формирования устойчивых конкурентных преимуществ являются:
 - 1) инновационная активность;
 - 2) сформированная система управления качеством предоставляемых услуг;
 - 3) гибкая, адаптивная и сильная организационная культура предприятия;
 - 4) нематериальные активы (имидж и деловая репутация);
 - 5) управление поведением потребителей.

Поэтому выбор стратегии и методов управления конкурентоспособностью туристского предприятия должен осуществляться с учетом приоритетности развития именно этих аспектов деятельности предприятия. Корректно выбранная конкурентная стратегия туристского предприятия должна основываться на стратегическом анализе его конкурентной позиции и основных резервов конкурентоспособности. Результатом данного анализа должна стать разработка простого, доступного к пониманию пошагового механизма управления конкурентоспособностью, направленного на повышение гибкости и адаптивности предприятия к внешней среде, посредством сохранения и наращивания информационного и инновационного потенциала предприятия, повышения качества услуг, усиления и повышения эффективности организационной культуры, улучшения имиджа и деловой репутации предприятия и развития других параметров конкурентоспособности.

В настоящее время в экономической литературе освещено достаточно большое количество классификаций стратегий современных предприятий. Однако большинство из них не учитывают специфику функционирования той или иной отрасли. Поэтому авторами была проведена классификация возможных конкурентных стратегий с учетом особенностей туристских предприятий.

Основными задачами предприятий индустрии туризма является повышение лояльности потребителей, адаптация к динамично меняющимся условиям внешней среды, рост инновационного потенциала и повышение качества оказываемых услуг. С этой целью туристское предприятие может использовать целый ряд стратегических альтернатив (в том числе и классических) в зависимости от текущего состояния конкурентоспособности и поставленных целей (см. рис. 1). Как видно из рисунка, наиболее перспективными для предприятия индустрии туризма являются стратегии, ориентированные на обеспечение лояльности потребителя, инновационность и адаптацию к внешней среде. Рассмотрим более подробно специфику их применения на туристских предприятиях.

Выбор конкурентной стратегии зависит от того, какими возможностями располагает предприятие. Конкурентные стратегии, направленные на минимизацию издержек, подходят предприятиям, предоставляющим стандартные услуги, обладающим устаревшим оборудованием, для которых характерны высокая доля низкоквалифицированного труда и отсутствие перспективных разработок. Соответственно на них,

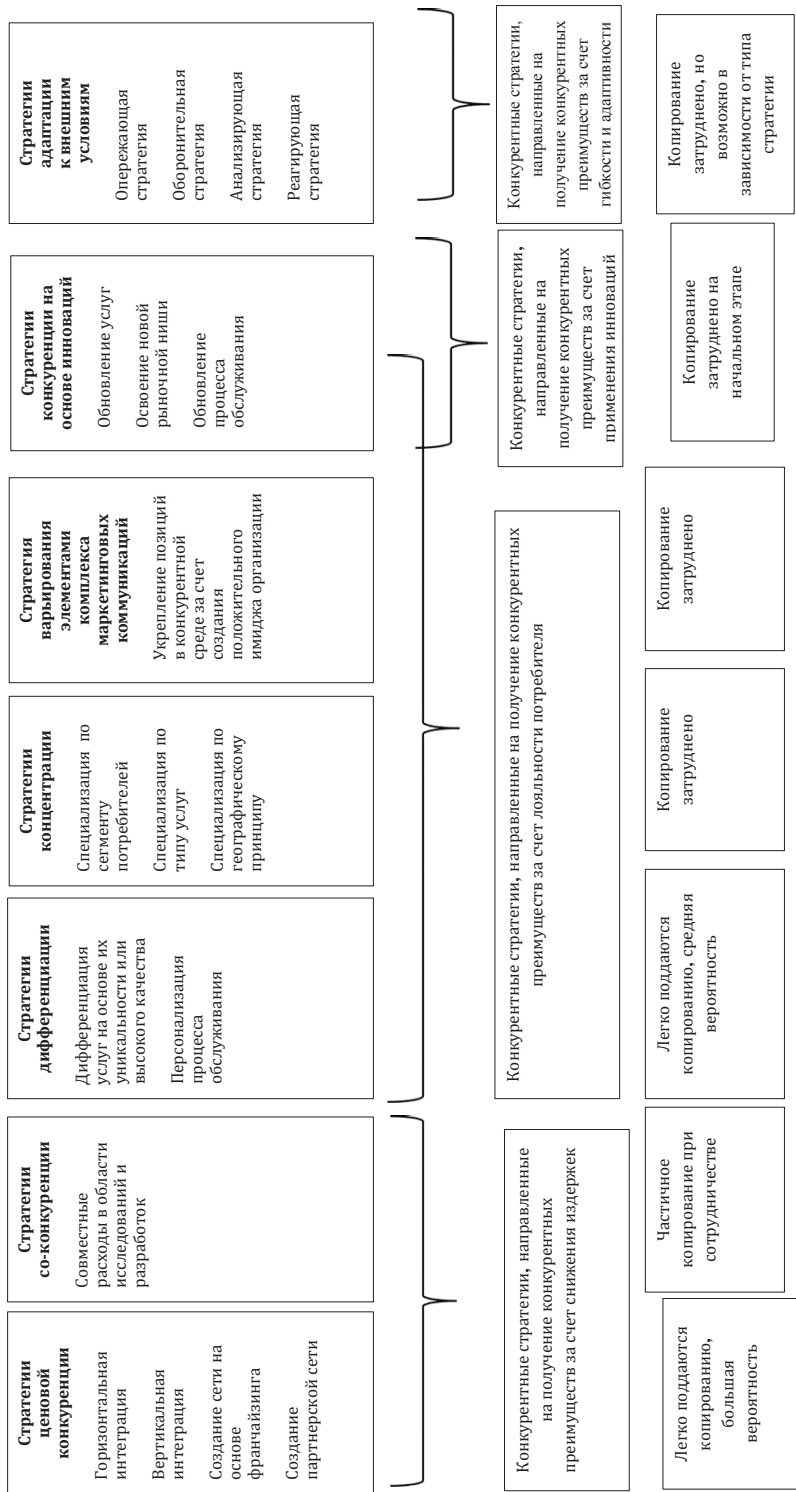


Рис. 1. Конкурентные стратегии туристского предприятия

Источник: разработано авторами.

как правило, наблюдается невысокий уровень заработной платы и прочих затрат, связанных с процессом обслуживания. Понятно, что основным преимуществом данной стратегии является низкая себестоимость и, возможно, низкая цена производимых услуг.

В индустрии туризма стратегия минимизации издержек применяется на популярных направлениях крупными туроператорами, которые имеют разветвленную агентскую сеть и хороший опыт работы и могут себе позволить обеспечивать крупные объемы продаж туров на постоянной основе. Кроме того, использование данной стратегии требует от туроператора заключения высокорисковых сделок с поставщиками туристических услуг (организация собственных чартерных рейсов, предварительное бронирование большого количества мест в гостиницах и т. д.) для того, чтобы иметь возможности снижения себестоимости туристической продукции, что требует от туроператора наличия определенных финансовых и рыночных возможностей [6, с. 178].

Однако доля крупных фирм среди предприятий индустрии туризма достаточно невысока. Данная стратегия имеет ряд существенных недостатков. Как правило, она не отличается гибкостью, редко соответствует реальным потребностям туристского рынка. Ее применение достаточно рискованно в современных условиях, когда по различным экономическим, политическим причинам или проблемам безопасности закрываются целые туристические направления.

Удешевление туров постепенно приводит к полному изменению состава потенциальных клиентов туроператора и не ведет к росту количества продаваемых туров. Кроме того, данная стратегия часто негативно сказывается на качестве обслуживания. При ее применении достаточно сложно персонализировать услугу. Появление на рынке подобной услуги по более низкой цене заставляет осуществлять дополнительное ее снижение, что уменьшает доход и прибыль. Соответственно, данная группа стратегий может применяться сравнительно небольшим количеством туристских предприятий и только в краткосрочной перспективе.

В данной группе стратегий наибольший интерес представляют стратегии конкуренции. Применяя данный тип стратегий, компания, одновременно с реализацией конкурентных стратегий, реализовывает стратегии, ориентированные на сотрудничество [7, с. 133–140]. Как правило, это происходит в области исследований и разработок, когда необходимо разделить издержки на производство инновации. В процессе сотрудничества предприятия-конкуренты получают более легкий и дешевый доступ к новым технологиям и/или рынкам. Зачастую, после применения данной стратегии бывшие конкуренты становятся партнерами и даже клиентами компании [8, с. 110–141]. В туристском бизнесе логическим продолжением такого сотрудничества часто становится развитие франчайзинговой сети. Для этого необходимо создание сильного узнаваемого бренда туристского предприятия, основанное на четком позиционировании, развитии различных направлений продажи туров, возможно, диверсификация бизнеса.

Стратегии дифференциации применяются теми туроператорами, которые обладают большим опытом на региональном туристском рынке и при этом являются небольшими по размеру. В основе данного типа стратегий лежит выбор уникального туристского направления или целевого клиента. Например, туроператор может предлагать туры для студентов или круизы по рекам своего региона. Плюсом данного типа стратегий является то, что они не требуют дорогостоящих вложений и достаточно быстро приводят к «узнаванию» предприятия как специалиста по данному направлению. Существенным минусом данных стратегий является зависимость туроператора от спроса на данный тип туристских услуг. Так, например, в недавнем времени существенные потери из-за закрытия

направлений понесли российские туристские фирмы, специализирующиеся на продаже туров в Турцию и Египет. Кроме того, данные стратегии достаточно легко копируются.

Стратегии концентрации состоят в фокусировании маркетинговых усилий на каком-либо сегменте потребителей в зависимости от различных признаков. Они оптимально подходят для туроператоров, которые ограничены в финансовых средствах, не имеют большого опыта или рыночных возможностей, небольших по размеру. Применяя данную стратегию, туроператор не тратит значительных средств и усилий на маркетинг и рекламу (так как работа ведется с одним сегментом потребителей). Кроме того, применение данной стратегии обеспечивает достаточно высокую лояльность потребителей. Однако, как и предыдущий тип стратегии, несет риски значительной зависимости туроператора от изменений спроса. Данный тип поведения на рынке также достаточно легко копируется.

Достаточно перспективными представляются стратегии, направленные на формирование положительного и уникального имиджа предприятия сферы услуг. Наличие положительного имиджа организации стимулирует потенциального клиента к выбору именно данной организации в сравнении с конкурентами. Данные опросов потребителей услуг показывают [5, с. 18], что в более чем 60% случаев одним из решающих факторов при принятии решения о покупке услуг конкретной фирмы является ее устойчиво позитивный имидж. Применение данной стратегии позволяет предприятию индустрии туризма получить целый ряд конкурентных преимуществ, среди которых:

- повышение рыночной востребованности предлагаемых услуг за счет роста популярности и привлекательности услуги, увеличение рыночной доли;
- снижение расходов на маркетинг и рекламу;
- повышение уровня и силы организационной культуры предприятия, рост сплоченности коллектива и эффективности командной работы за счет повышения лояльности персонала, чувства гордости за собственную компанию;
- улучшение конкурентной позиции предприятия.

Однако данные стратегии зачастую являются высокозатратными. Кроме того, они не защищены от применения «черного пиара» и требуют значительных усилий по обеспечению качества предоставляемых услуг и обслуживания клиентов.

Стратегии конкуренции на основе инноваций предполагают получение конкурентных преимуществ за счет предоставления нового вида услуг, изменения процесса обслуживания, освоения новой рыночной ниши. Для преодоления таких преимуществ конкурентам необходимы временные и финансовые затраты, что дает предприятию устойчивое конкурентное преимущество в некотором временном интервале.

В основе данного типа стратегий лежит создание удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей клиентов новым способом. Данные стратегии, с одной стороны, характеризуются очень высоким уровнем риска, но, с другой стороны, позволяют предприятию получать достаточно высокий уровень прибыльности. Они являются достаточно сложными для применения. Требуют развития функции управления рисками, стабильности текущих производственных процессов. При их внедрении необходимо согласовывать интересы стратегического, финансового, научно-технического, маркетингового и производственного менеджмента.

К основным типам инновационных стратегий относят следующие [2, с. 118–121; 3]:

- Наступательная инновационная стратегия. Требует исследований высокого уровня, применения новейших технологий. Отличается высокой степенью риска и высокой отдачей. Необходим персонал очень высокой квалификации, гибкость и готовность к изменениям. Как правило, реализуется крупными туроператорами, но

может быть применена и небольшой туристской фирмой при условии фокусировки на одном-двух направлениях.

- Защитная (оборонительная) стратегия. Применяется при наличии завоеванной доли рынка, характеризуется невысоким уровнем риска, требует достаточно высокого уровня разработок. Как правило, упор делается на качество предоставляемых услуг, относительно низкие издержки производства. Стратегия применяется в сочетании с маркетинговыми стратегиями.
- Промежуточная стратегия. Основана на использовании слабых сторон конкурентов в условиях отсутствия прямой конфронтации. Используется небольшими предприятиями, которые заполняют пробелы в специализации конкурентов. Как правило, данная стратегия заключается во внесении изменений в уже имеющиеся виды услуг. Например, введение дополнительных экскурсий на уже известных туристических маршрутах.
- Поглощающая стратегия. Предполагает использование уже имеющихся инновационных разработок в тех областях, в которых они не используются разработчиком или в дополнение к собственным инновационным разработкам. Может применяться совместно со стратегией со-конкуренции.
- Имитационная стратегия заключается в модернизации и усовершенствовании новшеств других предприятий. Достаточно часто предприятия, использующие данную стратегию, становятся лидерами на рынке и получают довольно высокую прибыль, обходя даже автора инновации.
- Стратегия создания совершенно нового рынка и/или реализации абсолютно нового продукта. Данные стратегии достаточно сложно применять в индустрии туризма. Однако при условии создания совершенно нового тура (вида туризма) применение такой стратегии может быть достаточно эффективным.

Основными направлениями развития при выборе инновационной стратегии туристской фирмы должны стать создание гибких виртуальных организационных форм, использование новых технологий обработки и передачи информации, внедрение систем оценки конкурентоспособности туристских направлений.

На практике вышеперечисленные типы стратегий достаточно часто сочетаются между собой. Важное значение имеет определение пропорций, позволяющих распределять ресурсы для реализации той или иной стратегии. Таким образом, самые эффективные стратегии в индустрии туризма опираются на спецификацию и персонализацию услуг, инновационное развитие, высокий имидж предприятия, высокое качество услуг. Формирование конкурентных преимуществ происходит в общей системе управления конкурентоспособностью предприятия, затрагивает весь цикл деятельности.

Большое значение в таких условиях приобретает способность предприятия к адаптации в динамично меняющейся внешней среде и умение гибко реагировать на происходящие изменения. Для обеспечения гибкости и адаптивности стратегии предприятия индустрии туризма должны способствовать: устойчивого развития ассортимента оказываемых услуг; оперативному реагированию на запросы потребителей; возможности приспосабливаться к потребностям рынка за счет снижения себестоимости на основе применения инноваций; развитию интеллектуального потенциала и квалификации персонала, формированию высокой и сильной организационной культуры.

Одним из основополагающих элементов системы управления конкурентоспособностью предприятия являются методы и инструменты управленческого воздействия на конкурентоспособность предприятия. Главной задачей руководства предприятия является формирование четкого, простого в применении и в то же время гибкого механизма применения данных методов на предприятии, в своем роде, пошагового алгоритма действий.

Литература

1. *Агарков С. А.* Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика: учеб. пособие / С. А. Агарков, Е. С. Кузнецова, М. О. Грязнова. М. : Издательский дом Академии Естествознания, 2011. 144 с.
2. *Волков Ю. Ф.* Гостиничный и туристический бизнес. Ростов-на-Дону : Феникс, 2011. 348 с.
3. *Латыпова Э. Н.* Элементы инновационной стратегии туристических предприятий // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://uecs.ru/marketing/item/1702-2012-11-26-06-50-56> (дата обращения: 20.08.2017).
4. *Перова Т. В., Закирова О. В.* Проблемы и перспективы развития нижегородского туристического рынка // Вестник Мининского университета. 2014. № 4. С. 25–27.
5. *Степанова О. Н.* Социально-педагогические аспекты маркетинга в системе физической культуры: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. М. : РГУФК, 2005. 50 с.
6. *Ушаков Д. С.* Прикладной туроперейтинг. М. — Ростов-на-Дону, 2006. 448 с.
7. *Hamel G., Doz Y. L., Prahalad C. K.* Collaborate with Your Customers and Win // Harvard Business Review. 2002. N 67 (1). P. 133–140.
8. *Lado A. G., Boyd N. G., Hanlon S. C.* Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model // The Academy of Management Review. 1997. N 22 (1). P. 110–141.

References

1. Agarkov S. A. *Innovative management and state innovative policy* [Innovatsionnyi menedzhment i gosudarstvennaya innovatsionnaya politika]: manual / S. A. Agarkov, E. S. Kuznetsova, M. O. Gryaznova. M. : Publishing house of Academy of Natural sciences [Izdatel'skii dom Akademii Estestvoznaniya], 2011. 144 p. (rus)
2. Volkov Yu. F. *Hotel and travel business* [Gostinichnyi i turisticheskii biznes]. Rostov-on-Don : Phoenix, 2011. 348 p. (rus)
3. Latypova E. N. *Elements of innovative strategy of the tourist enterprises* [Elementy innovatsionnoi strategii turisticheskikh predpriyatii] // Management of economic systems: online scientific journal [Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal]. 2012. N 2 [An electronic resource]. URL: <http://uecs.ru/marketing/item/1702-2012-11-26-06-50-56> (rus)
4. Perova T. V., Zakirova O. V. *Problems and perspectives of development of the Nizhny Novgorod tourist market* [Problemy i perspektivy razvitiya nizhegorodskogo turisticheskogo rynka] // Messenger of Minin University [Vestnik Mininskogo universiteta]. 2014. N 4. P. 25–27. (rus)
5. Stepanova O. N. *Social and pedagogical aspects of marketing in the system of physical culture* [Sotsial'no-pedagogicheskie aspekty marketinga v sisteme fizicheskoi kul'tury]: doctoral dissertation abstract. M. : RSUFC, 2005. 50 p. (rus)
6. Ushakov D. S. *Application-oriented turoperating* [Prikladnoi turopereiting]. M. —Rostov-on-Don, 2006. 448 p. (rus)
7. Hamel G., Doz Y. L. and Prahalad C. K. *Collaborate with Your Customers and Win* // Harvard Business Review. 2002. N 67 (1). P. 133–140.
8. Lado A. G., Boyd N. G. and Hanlon S. C. *Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model* // The Academy of Management Review. 1997. № 22 (1). P. 110–141.