



УДК 338.484.2

Б.Е. Клементьев

**СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ
В СФЕРЕ ТУРИЗМА И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

В.Е. Klementiev

**STRATEGIES BUSINESS COMMUNICATIONS
IN TOURISM AND THEIR EFFECTIVENESS EVALUATION**

Статья посвящена проблеме рационального выбора стратегий бизнес-коммуникаций в сфере туризма. Рассмотрены стратегии выбора контрагентов для бизнес-коммуникаций, а также оценка эффективности и рисков планов реализации этих стратегий.

БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИИ; ТУРИЗМ; ЭФФЕКТИВНОСТЬ; РИСКИ; ТУРФИРМА.

The article deals with the problem of rational choice of strategies of business communications in tourism. It contains the techniques of effectiveness and risks evaluation, as well as evaluation of the effectiveness and risks of plans to implement these strategies.

BUSINESS COMMUNICATIONS; TOURISM; EFFICIENCY; RISKS; TOURIST AGENCY.

Бизнес-коммуникации, или связи в бизнесе, играют важнейшую роль в развитии предпринимательства. Бизнес-коммуникации — это взаимодействие субъектов системы информатизации в процессе решения задач предпринимательства. В последние несколько лет опубликовано только несколько отечественных работ, посвященных этой теме. В указанных работах рассмотрены: проблемы развития туристско-гостиничного бизнеса в России [1], вопросы организации рационального планирования развития туристского предприятия на стратегическом уровне [2], стратегия инновационного развития туризма на уровне регионе [3], рекомендации по совершенствованию управленческого инструментария в организациях сферы туризма [4], теоретические и методические аспекты бизнес-планирования в гостиничном и ресторанном деле [5], методические основы стратегического управления туризмом на федеральном уровне [6], инновационные стратегии развития гостиничного бизнеса [7], применение динамического программирования для формирования бизнес-коммуникаций в сфере туризма [8], концепция развития внутреннего туризма в муниципальных образованиях [9]. Однако проблема формирования стратегий эффективных бизнес-коммуникаций в сфере

туризма на уровне предприятия в этих работах раскрыта недостаточно. В связи с этим исследование стратегий формирования бизнес-коммуникаций в сфере туризма и их эффективности весьма актуально.

Нашей задачей в исследовании стала разработка стратегий формирования бизнес-коммуникаций в сфере туризма и показателей, позволяющих оценить их эффективность и риски.

Бизнес-коммуникации в сфере туризма можно определить как взаимодействие турфирмы с контрагентами. Термин «контрагенты» (от лат. *contrahere* — договариваться) означает «стороны сделки» и, следовательно, применим для наименования сторон бизнес-коммуникаций.

Контрагенты «целевая аудитория покупателей» представляет собой совокупность потребителей, в отношении которой предприятие реализует маркетинговые мероприятия с целью заключения определенной сделки [5]. Выделение целевых аудиторий покупателей на рынке называется сегментацией рынка.

Для оптимизации отношений, связанных с взаимодействием предприятия с целевой аудиторией покупателей в науке и практике управления, разработан ряд маркетинговых стратегий. Наиболее обоснованные из этих

стратегий целесообразно рассмотреть и в случае необходимости модифицировать (адаптировать) для формирования бизнес-коммуникаций в сфере туризма.

Стратегия концентрированного маркетинга в туризме состоит в ограничении целевой аудитории покупателей по определенным признакам, таким как предпочтение вида туризма, средств размещения, транспортировки, стоимости туристских услуг, туристского сезона, длительности путешествия.

Бизнес-коммуникации при концентрированном маркетинге формируются с покупателями, заинтересованными в туристских услугах одного определенного типа (или относительно малого числа типов туристских услуг), и с поставщиками, преимущественно специализирующимися на их обеспечении.

Целями концентрированного маркетинга в туризме являются занятие конкурентной позиции в определенном сегменте рынка туристских услуг и повышение качества маркетинга турфирмы. Эти цели достигаются за счет сосредоточения ресурсов туристского предприятия на реализации турпродукта какого-либо одного вида.

Цель занятия конкурентной позиции в определенном сегменте туристского рынка предполагает, что турфирма ограничивает свою деятельность разработкой туристских маршрутов одного вида. В свою очередь, мотивом такого ограничения может быть ограниченный размер предприятия или особенности его миссии и стратегии. Примером указанной стратегии является создание имиджа предприятия, специализирующегося на определенном виде туризма, что формирует у соответствующих покупателей представление об его превосходстве над неспециализированными турфирмами.

Постановка цели повышения качества маркетинга турфирмы посредством сосредоточения ресурсов на реализации турпродукта одного вида связана с определяющей ролью качества обслуживания, рекламы и иных мероприятий по привлечению покупателей в современной информационной и рыночной экономике туризма.

Реализация турпродукта одного вида позволяет малой турфирме более детально описать его особенности в рамках данного вида, что позволяет сблизить ожидания покупателя

с фактическими характеристиками турпродукта. При реализации многих видов турпродуктов предоставление детальной информации каждому покупателю и ее корректировка в течение времени требует ресурсов крупных турфирм. Подробность описания, в свою очередь, влияет на оценку покупателем фактической эффективности реализованного турпродукта (полезности). При негативной оценке клиента возникает риск его перехода к конкурентным турфирмам.

В литературе, посвященной маркетингу, можно встретить мнение, что концентрированный маркетинг связан с повышенным уровнем риска по той причине, что мода на один вид продукта может внезапно измениться. Однако это утверждение содержит подмену концентрированного маркетинга стратегией ниши, которая предполагает выбор небольшого и/или инновационного сегмента туристского рынка, не обеспечивающего быстрого достижения больших объемов продаж. Такие сегменты ввиду указанных свойств характеризуются высокими предпринимательскими рисками. При этом необходимо отметить, что концентрированный маркетинг не ограничивает свой выбор такими сегментами рынка. Так, турфирма может специализироваться на культурно-познавательных турпродуктах и соответствующим образом концентрировать свои ресурсы, притом что целью этой специализации является повышение качества маркетинга, а не размеры предприятия.

Таким образом, стратегия концентрированного маркетинга обеспечивает формирование бизнес-коммуникаций в сфере туризма в отношении позиционирования турфирмы на конкурентном рынке и повышения качества маркетинга турфирмы в условиях специализации на одном виде турпродукта, которая не сводится к стратегии ниши. Эта стратегия формирует бизнес-коммуникации с поставщиками базовых туристских услуг (транспорт, размещение, общественное питание), а также с поставщиками и покупателями в сегменте рынка отдельного вида туризма.

Стратегия недифференцированного маркетинга в туризме состоит в создании бизнес-коммуникаций независимо от сегмента туристского рынка. Недифференцированный маркетинг может проводиться в отношении



перепродажи прав на средства транспортировки, размещения, общественного питания, которые одинаковы для многих сегментов рынка туризма. Критерии качества при применении рассматриваемой стратегии являются общими для всех сегментов рынка. Таким образом, стратегия недифференцированного маркетинга формирует бизнес-коммуникации с покупателями и поставщиками базовых туристских услуг.

Стратегия дифференцированного маркетинга в туризме заключается в специализации турфирмы на двух или нескольких видах туризма и функционирование на соответствующих им сегментах туристского рынка. В этом случае контрагентами бизнес-коммуникаций для турфирмы являются различные целевые аудитории и предприятия, специализирующиеся на различных видах туризма (водный, санаторно-курортный, культурно-познавательный и др.).

На выбор контрагентов бизнес-коммуникаций турфирмы влияют следующие факторы:

1) размер и ресурсы турфирмы: для малых туристских предприятий барьеры выхода на рынок могут различаться в зависимости от конкурентной ситуации в его сегментах;

2) этап жизненного цикла туристского продукта [6];

3) сегмент рынка, в котором планируется функционирование турфирмы;

4) количество групп покупателей, относящихся к различным сегментам рынка. При большом количестве различных потребительских групп, предъявляющих спрос на различные виды турпродукта, турфирма рационально выбирает те сегменты рынка, на которых она способна эффективно функционировать. При этом целесообразно детально проанализировать эффективность для турфирмы турпродуктов, требующих трудоемкого учета их специфики (спортивный, событийный, экстремальный и др.). Если спрос на рынке туризма в регионе, где функционирует турфирма, не дифференцирован, то аналитическая работа по определению ее конкурентоспособности на различных сегментах туристского рынка существенно сокращается.

Стратегия формирования бизнес-коммуникаций «дифференцированный маркетинг» обладает следующими свойствами: функционирование на разных сегментах туристского

рынка; повышенные расходы на рекламу в связи с необходимостью обслуживать разные сегменты туристского рынка; по этой причине, в условиях отсутствия «эффекта масштаба производства», цена на турпакеты выше, чем при альтернативных стратегиях. Эффект масштаба производства представляет собой снижение долговременных средних затрат на реализацию туристских продуктов за счет неизменяемости постоянных затрат при увеличении объема продаж. Этот эффект могут использовать растущие турфирмы, которые долгое время функционируют на рынке. Эта стратегия отличается:

1) наиболее высокими затратами на рекламу по сравнению со стратегиями недифференцированного и концентрированного маркетинга;

2) более высоким качеством маркетинга (рекламы) по сравнению со стратегией недифференцированного маркетинга и менее высоким, по сравнению со стратегией концентрированного маркетинга.

Стратегия формирования бизнес-коммуникаций «недифференцированный маркетинг» характеризуется по сравнению с альтернативными стратегиями наиболее низкими требованиями к затратам на рекламу и за счет этого – возможным преимуществом в цене перед конкурентами.

Стратегия формирования бизнес-коммуникаций «концентрированный маркетинг» характеризуется:

1) более высокими затратами на рекламу, по сравнению со стратегией недифференцированного маркетинга, и менее высокими, по сравнению со стратегией дифференцированного маркетинга;

2) наиболее высоким качеством маркетинга (рекламы), по сравнению со стратегией недифференцированного маркетинга и стратегией дифференцированного маркетинга.

Для формирования эффективных бизнес-коммуникаций предлагаем применять одну из двух следующих стратегий формирования бизнес-коммуникаций в туризме на основе инноваций:

1) приобретение и внедрение наиболее новых изобретений, относящихся к организации бизнес-коммуникаций турфирмы;

2) приобретение и внедрение наиболее ценных изобретений, относящихся к органи-

зации бизнес-коммуникаций турфирмы. При этом ценность изобретения определяется соответствующим экспертом.

Для реализации первой стратегии целесообразно воспользоваться справочником патентов за последние годы. Так, на официальном сайте Роспатента по состоянию на январь 2014 г. представлены данные о наиболее новых патентах – за 2012 г. Возьмем для примера один из них.

Изобретение № 2477931 – «Система и способ ... для передачи данных по сетям цифровой беспроводной связи», который позволяет передавать данные (видео, текст) через каналы голосовой связи (телефонную линию). Это изобретение может быть полезным турфирме для организации бизнес-коммуникаций с путешествующим клиентом, находящимся на территории, в которой доступна только телефонная связь. Однако для практической реализации передачи данных необходимо разработать соответствующий прибор, позволяющую отображать необходимую текстовую или видеoinформацию при подключении его к телефонной линии. В связи с этим, турфирме потребуется дополнительно инвестировать в разработку такого прибора.

Существуют различные показатели туристского мультипликатора доходов, характеризующиеся разной трудоемкостью их вычисления.

Кейнсианский мультипликатор доходов от туризма

$$M_{к и} = \frac{1}{1 - MCR}, \quad (1)$$

где MCR – предельная склонность населения региона, принимающего туристов, к потреблению.

Или:

$$M_{к и} = \frac{1}{MPS}, \quad (2)$$

где MPS – предельная склонность населения региона, принимающего туристов, к сбережению.

Комплексный индуцирующий мультипликатор доходов от туризма

$$M_{к и} = \frac{1}{MTR + MPS + [1 - MTR - MPS] MPM}, \quad (3)$$

где MTR – предельная ставка налогов в регионе, принимающем туристов; MPM – пре-

дельная склонность к импорту в регионе, принимающем туристов.

Туристский мультипликатор доходов от реализации стратегии бизнес-коммуникаций

$$M_{б к} = \frac{Д + К + (Д + К)M_{к и}}{Д}, \quad (4)$$

где Д – доход турфирмы и ее контрагентов от реализации стратегии бизнес-коммуникаций в туризме, Д – равен затратам клиентов турфирмы; К – прибыль контрагентов предприятий-контрагентов турфирмы (контрагенты контрагентов турфирмы).

В качестве упрощенного мультипликатора доходов от реализации стратегии бизнес-коммуникаций, не учитывающей индуцированные эффекты, можно предложить следующий:

$$M_{б к} = \frac{Д + К}{Д}. \quad (5)$$

Для учета рисков при разработке плана реализации стратегии бизнес-коммуникаций в сфере туризма целесообразно применять следующие формулы.

Показатель уровня безубыточности

$$УБ_m = \frac{З_a}{P_a}, \quad (6)$$

где УБ_m – уровень безубыточности плана реализации стратегии бизнес-коммуникаций турфирмы проекта долгосрочного развития туризма на шаге *a*; З_a – затраты турфирмы на формирование бизнес-коммуникаций, обеспечивающие безубыточность инвестиций (чистый приведенный доход = 1 или индекс дохода = 1); P_a – доходы турфирмы на шаге *m*.

Нормативы уровня безубыточности следующие: проект считается устойчивым, если уровень безубыточности не превышает значения 0,6–0,7. Чем ближе уровень безубыточности плана реализации стратегии бизнес-коммуникаций к 1, тем он менее устойчив и тем выше риски финансовых потерей для турфирмы и ее контрагентов.

Проверка устойчивости показателя эффективности к изменению факторов, на него влияющих. План бизнес-коммуникаций в сфере туризма является устойчивым, если вы-

бранный показатель эффективности (рентабельность, сумма прибыли, комплексный показатель эффективности бизнес-коммуникаций в туризме) достигает требуемого уровня при следующих условиях ($ЧПД > 0$): увеличение капитальных затрат турфирмы на 20 %; увеличение текущих издержек турфирмы на 20 %; уменьшение дохода на 20 % от прогнозного значения, при сохранении прежних затрат; сокращение туристского спроса на 20 %; необеспеченность туристского спроса местами размещения на 10 %.

Теория игр. Для оценки рисков наиболее простым инструментом теории игр является критерий Гурвица. Эго алгоритм состоит из следующих этапов:

- 1) выполнить пессимистический и оптимистический прогнозы выбранных показателей эффективности;
- 2) выбрать нормативный риск (например 30 %);
- 3) рассчитать показатель эффективности с поправкой на коэффициент Гурвица:

$$\Theta_r = \gamma \cdot \min a_{ij} + (1 - \gamma) \cdot \max a_{ij}, \quad (7)$$

где Θ_r – показатель эффективности с учетом риска, по критерию Гурвица; a_{ij} – значение показателя эффективности, соответствующее i -му варианту плана реализации стратегии бизнес-коммуникаций в туризме при j -м варианте прогноза (оптимистичный/пессимистичный); γ – коэффициент Гурвица, $\gamma \in [0; 1]$: $\gamma = 1$ – показатели эффективности при максимальном риске, $\gamma = 0$ – показатели эффективности при минимальном риске. Если нормативный риск принят за 0,3, то $\gamma = 0,7$.

Показатель эффективности с учетом риска, по критерию Гурвица, показывает значение показателя эффективности с учетом нормы риска и различий в пессимистичном и оптимистичном прогнозах;

4) сравнить значение показателя эффективности с учетом риска, по критерию Гурвица, со значением, обеспечивающим безубыточность плана реализации стратегии бизнес-коммуникаций турфирмы (при котором $ЧПД > 0$). Если он превышает это значение, то проект устойчив и риски приемлемы.

Задачами настоящей статьи являются разработка стратегий формирования бизнес-коммуникаций в сфере туризма и показателей, позволяющих оценить их эффективность и риски.

Таким образом, для формирования стратегий бизнес-коммуникаций рекомендуется применять стратегии дифференцированного, недифференцированного и концентрированного маркетинга. При этом в сфере туризма в связи со спецификой деятельности туроператора, состоящей в связующей роли предприятий разных отраслей, указанные стратегии целесообразно назвать стратегиями формирования бизнес-коммуникаций, а не маркетинга. Данное уточнение названия рассмотренных стратегий подчеркивает социальную значимость сферы туризма, не сводящуюся к коммерческой цели туристских предприятий, но касающуюся таких проблем, как занятость, экология, устойчивое развитие регионов.

Для оценки экономической эффективности (региональной и федеральной) стратегий бизнес-коммуникаций предложены соответствующие показатели мультипликаторов доходов, для оценки рисков – формула оценки уровня безубыточности, методика проверки устойчивости показателя эффективности к изменению факторов, на него влияющих, а также критерий Гурвица.

Рассмотренные формулы и стратегии формирования бизнес-коммуникаций в туризме создают необходимую базу для научно обоснованного стратегического планирования взаимоотношений турфирмы с контрагентами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Костин К.Б. Проблемы развития туристско-гостиничного бизнеса России и пути их решения // Известия СПбУЭФ. 2013. № 4 (82). С. 61–168.
2. Карнаева Е.Е. Стратегическое планирование предприятия туризма // Научно-технические ведомости СПбГПУ. 2006. № 46. С. 278–282.
3. Никоноров С.М., Белов Г.Л. Инвестиционное обеспечение стратегии инновационного развития туризма в регионе (на примере Приволжского федерального округа) // Вестник Финансового университета. 2010. № 2. С. 42–46.
4. Мнякин М.Г. Совершенствование управленческого инструментария в организациях сферы

туризма // Экономическое возрождение России. 2013. № 2 (36). С. 69–76.

5. **Горенбургов М.А., Медведев А.Л.** Бизнес-планирование в гостиничном и ресторанном деле: учеб. пособие. СПб.: Д.А.Р.К., 2008. 200 с.

6. **Гончаров В.В., Берденникова Н.Г.** Методические основы стратегического управления туризмом в Российской Федерации // Вестник Национальной академии туризма. 2012. № 4 (24). С. 27–30.

7. **Горенбургов М.А., Крутик А.Б., Гончаров В.В.** Инновационные стратегии развития гостиничного бизнеса : моногр. СПб.: Астерион, 2012. 172 с.

8. **Горенбургов М.А., Клементьев Б.Е.** Динамическое программирование бизнес-коммуникаций в туризме // Вестник Национальной академии туризма. 2013. № 28. С. 22–25.8.

9. **Формирование и реализация концепции**

развития внутреннего туризма в муниципальных образованиях: сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. Санкт-Петербург, 24 декабря 2013 г. СПб.: Изд-во СПбГУЭСЭ, 2013. С. 37–42.

10. **Берденникова Н.Г., Гончаров В.В.** Экономические и отраслевые аспекты устойчивого развития туризма в регионах России // Проблемы современной экономики. 2012. № 4 (44). С. 366–368.

11. **Горенбургов М.А., Гончаров В.В.** Обоснование экономической эффективности инвестиций в городскую недвижимость на основе теории игр : моногр. СПб.: Д.А.Р.К., 2012. 166 с.

12. **Цацулин А.Н., Бабкин А.В.** Экономический анализ комплексной инновационной активности: сущность и подходы // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2012. № 4 (151). С. 132–144.

REFERENCES

1. **Kostin K.B.** Problemy razvitiia turistskogo-gostinichnogo biznesa Rossii i puti ikh resheniia. *Izvestiia SPbUEF*. 2013. № 4 (82). S. 61–168. (rus)

2. **Karnaeva E.E.** Strategicheskoe planirovanie predpriiatiia turizma. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti SPBGPU*. 2006. № 46. S. 278–282. (rus)

3. **Nikonov S.M., Belov G.L.** Investitsionnoe obespechenie strategii innovatsionnogo razvitiia turizma v regione (na primere Privolzhskogo federal'nogo okruga). *Vestnik Finansovogo universiteta*. 2010. № 2. S. 42–46. (rus)

4. **Mniakin M.G.** Sovershenstvovanie upravlencheskogo instrumentariia v organizatsiikh sfery turizma. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii*. 2013. № 2 (36). S. 69–76. (rus)

5. **Gorenburgov M.A., Medvedev A.L.** Biznes-planirovanie v gostinichnom i restorannom dele: ucheb. posobie. SPb.: D.A.R.K., 2008. 200 s. (rus)

6. **Goncharov V.V., Berdennikova N.G.** Metodicheskie osnovy strategicheskogo upravleniia turizmom v Rossiiskoi Federatsii. *Vestnik Natsional'noi akademii turizma*. 2012. № 4 (24). S. 27–30. (rus)

7. **Gorenburgov M.A., Krutik A.B., Goncharov V.V.**

Innovatsionnye strategii razvitiia gostinichnogo biznesa : monografiia. SPb.: Asterion, 2012. 172 s. (rus)

8. **Gorenburgov M.A., Klement'ev B.E.** Dinamicheskoe programmirovaniie biznes-kommunikatsii v turizme. *Vestnik Natsional'noi akademii turizma*. 2013. № 28. S. 22–25.8. (rus)

9. **Formirovanie i realizatsiia kontseptsii razvitiia vnutrennego turizma v munitsipal'nykh obrazovaniikh: sbornik nauch. tr. Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. Sankt-Peterburg, 24 dekabria 2013 g.** SPb.: Izd-vo SPbGUSE, 2013. S. 37–42. (rus)

10. **Berdennikova N.G., Goncharov V.V.** Ekonomicheskie i otraslevye aspekty ustoiichivogo razvitiia turizma v regionakh Rossii. *Problemy sovremennoi ekonomiki*. 2012. № 4 (44). S. 366–368. (rus)

11. **Gorenburgov M.A., Goncharov V.V.** Obosnovanie ekonomicheskoi effektivnosti investitsii v gorodskuiu nedvizhimost' na osnove teorii igr : monografiia. SPb.: D.A.R.K., 2012. 166 s. (rus)

12. **Tsatsulin A.N., Babkin A.V.** Economic analysis of integrated innovation activity: essence and approaches. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2012, no. 4(151), pp. 132–144. (rus)

КЛЕМЕНТЬЕВ Борис Евгеньевич – аспирант кафедры «Гостиничный и ресторанный бизнес» Негосударственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Балтийская академия туризма и предпринимательства».

197110, ул. Петрозаводская, д. 13, лит. А, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: bklement4@gmail.com

KLEMENTIEV Boris E. – Department of Hotel and Restaurant Business, The Baltic Academy For Tourism And Entrepreneurship.

197110. Petrozavodskaya str. 13 A. St. Petersburg. Russia. E-mail: bklement4@gmail.com
