Частное образовательное учреждение высшего образования
«Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирясова (ИЭУП)»
Факультет менеджмента и инженерного бизнеса

Кафедра менеджмента

«Допустить к защите»
Зав. кафедрой:_____
к.и.н., доцент
Рычков Сергей Юрьевич
«____»_____2021г.

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕЁ РАЗРАБОТКА
(на примере ООО «Центр Туризма и Отдыха ритейл»)

Выпускная квалификационная работа
направление 38.03.02 Менеджмент
профиль "Менеджмент организации"
(уровень бакалавриата)

Выполнил:
обучающийся группы 581-у
Гисматуллина Назиля Шамилевна
Руководитель:
д.э.н., профессор
Шаймиева Эльмира Шамилевна

Казань – 2021

Содержание

Введение.....3
1. Теоретические основы маркетинговой стратегии предприятия.....6
1.1 Сущность, значение и функции маркетинга в деятельности предприятия. 6
1.2. Классификация маркетинговых стратегий в деятельности предприятия. 13
1.3. Процесс разработки маркетинговой стратегии фирмы сферы туризма....24
2. Анализ маркетинговой стратегии предприятия ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл», г. Казань.....33
2.1. Организационная-экономическая характеристика ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» на туристическом рынке РТ за период 2017-2019 гг.....33
2.2 Анализ факторов внутренней и внешней среды, влияющих на разработку стратегии ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» на рынке туризма и ритейла РТ.....41
2.3. Разработка маркетинговой стратегии для ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» с учетом фактором внешней среды и план по ее реализации на кратко, -средне, -долгосрочные периоды.....51
Заключение.....66
Список использованной литературы.....70
Приложения.....74

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы (ВКР). Пандемия коронавируса фактически становила мировую туротрасль – это признают все эксперты. Но также справедливо то, что до вспышки заболевания индустрия была здорова и демонстрировала активный рост на протяжении нескольких лет подряд. Число предприятий в сфере туризма увеличивалось с каждым годом. Это вынуждает турфирмы внедрять в свою деятельность новые технологии управления, производства и сбыта, так как инновации способствуют развитию конкурентных преимуществ. Для совершенствования работы турфирмы необходимо знать ситуацию на рынке и прогноз ее развития. Для этого и необходима маркетинговая деятельность.

Многие туристические компании сокращают маркетинговые бюджеты из соображений экономии, однако продвижение сейчас важнее, чем когда-либо. Исследования прошлых кризисов показали, что бренды могут ускорить свое восстановление после рецессии, повышая ценность бренда и узнавая его во время рецессии.

Экономическое воздействие COVID-19 неизбежно, как и жертвы в туротрасли. Восстановление не будет однородным, поскольку разные части мира справятся с коронавирусом в разное время. Внутренние поездки, скорее всего, восстановятся быстрее, чем международные, и некоторые страны будут открыты для бизнеса раньше других.

Это означает, что бренды должны пересмотреть то, как конкурентная среда может выглядеть после восстановления. Хотя временные рамки трудно предсказать, компании, которые в состоянии сделать это, должны предпринять шаги сейчас, чтобы быть готовыми к быстрому выходу из кризиса.

Маркетинговые решения, связанные с управлением маркетинговой стратегией, могут предполагать необходимость оптимизации ее наполнения либо нахождения оптимальных рыночных ниш для товаров/услуг фирмы.

Зачастую, с течением времени маркетинговая стратегия, которая была определена на первоначальном этапе развития организации не подходит предприятию в связи с постоянно изменяющимися рыночными условиями.

Неправильно выбранная стратегия не позволяет достигать фирме запланированных показателей. Этим обусловлена необходимость постоянной корректировки принятой стратегии или разработки новой маркетинговой стратегии предприятия.

Степень изученности темы. Вопросы разработки маркетинговой стратегии предприятия, и туристических фирм, в частности, достаточно широко и полно освещены в современной научной литературе. При написании работы были использованы труды таких авторов, как: В.И. Абрамова [4], А.П. Балашов [8], Д.С. Воронов, Т.Н. Дубинина [13], Е.С. Жданова [14], Л.В. Кузнецова [17], О.В. Макаренко [19], В. А. Строков [33], Р.М. Федоренко [35], М.Х. Мескон [23], И.И. Пичурин [29] и др.

Объектом исследования является система управления предприятием ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл».

Предмет исследования – взаимоотношения, возникающие в процессе разработки маркетинговой стратегии предприятия.

Целью ВКР является разработка маркетинговой стратегии для ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл».

Задачи, поставленные в ВКР:

- охарактеризовать сущность, значение и функции маркетинга в деятельности предприятия;

- рассмотреть классификацию маркетинговых стратегий в деятельности предприятия;

- рассмотреть процесс разработки маркетинговой стратегии фирмы сферы туризма;

- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» на туристическом рынке РТ за период 2017-2019 гг.;

- проанализировать факторы внутренней и внешней среды, влияющие на разработку стратегии ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» на рынке туризма и ритейла РТ;

- разработать маркетинговую стратегию для ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» с учетом фактором внешней среды и план по ее реализации на кратко, -средне, -долгосрочные периоды.

Методы исследования: статистический, графический, системный, функциональный и сравнительный анализ, SWOT-анализ и др.

Практическая значимость исследования заключается в возможно использования результатов проекта в практической деятельности предприятия.

Структура ВКР. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

1. Теоретические основы маркетинговой стратегии предприятия

1.1 Сущность, значение и функции маркетинга в деятельности предприятия

Маркетинг в переводе с английского языка означает «действие на рынке» или операции в сфере рынков. В современном маркетинге важно понимание – деловая активность соединилась с продвижением услуг и товаров от производителя к потребителю. Маркетинг как основной принцип рыночной экономики является «философией» производства, полностью зависящий от условий и требований рынка, находящихся в фиксированной динамике развития под влиянием обширного диапазона экономических, политических, социальных факторов [27, с.39].

Основные определения маркетинга разными учеными представлены в таблице 1.1.1.

Несмотря на наличие широкого спектра определений, в них есть нечто общее, а именно ориентация маркетинга на потребности конкретных групп потребителей, комплексность подхода к решению рыночных задач, деятельность, направленная на удовлетворение потребностей посредством обмена, расширение производства и сбыта на основе всестороннего изучения потребностей покупателей и целенаправленного воздействия на них.

В изданиях дается различное определение маркетингу, но наиболее полно отражающим суть маркетинга является следующее: маркетинг – деятельность человека, направленная на удовлетворение потребностей и требований посредством обмена. Это определение сопровождается самым важным девизом маркетинга: найти требование потребителя и удовлетворить его. Это формулировка главной цели маркетинговых мероприятий. Маркетинг направлен на улучшении его ассортимента и товаров, исследование покупателей, конкуренции и конкурентов, на обеспечение ценовой политики, формирование требования, стимулирование продаж и создание рекламы, увеличению диапазона

услуг, оптимизации каналов сбыта, организации коммерческого планирования производства и продаж.

Таблица 1.1.1

Определения маркетинга в организации

Автор	Определение
Котлер Ф.	Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей путем обмена
Абрамишвили Г.Г.	Сегодня маркетинг — это своеобразная философия ведения деловых операций
Браверман А.А.	На макроуровне маркетинг выступает в роли инструмента формирования рыночной среды. На микроуровне маркетинг выступает как инструмент встраивания предприятий в формируемую рыночную среду и, что особенно важно, является средством (часто решающим), обеспечивающим привлечение инвестиций
Американская ассоциация маркетинга	Маркетинг представляет собой процесс планирования и осуществления замысла, ценообразование, продвижение и реализацию идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций
Эванс Дж.	Маркетинг – это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена
Пашкус Ю.В.	Маркетинг – понятие комплексное. Оно включает все виды деятельности, связанные с обменом между людьми или странами, направленные на удовлетворение потребностей и желаний потребителей
Швальбе Х.	Маркетинг – это сумма всех действий в рамках политики товарооборота с целью создания, поддержания и расширения рынка
Нишлаг Р., Дихтль Е., Херштен Х.	Маркетинг – это последовательная ориентация всех прямо или косвенно связанных с рынком решений на потребности покупателей
Ламбен Ж.Ж.	Маркетинг – это одновременно философия бизнеса и активный процесс. Маркетинг — это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний людей и организаций путем обеспечения свободного конкурентного обмена товарами и услугами, представляющими ценность для покупателя
Голубков Е.П.	Маркетинг – это процесс согласования возможностей компании и запросов потребителей. Маркетинг согласно его широкому пониманию – это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группа людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются
Кулаков С.Н.	Суть современного маркетинга: это предпринимательская деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия

Источник: составлено автором по [5, 11, 15, 22, 27, 31]

Развитие управления производством, при формировании маркетинга, в своем развитии произошло несколько этапов. Происходящие изменения в обществе стали отражением политических, социально-экономических изменений. В странах, в которых проходит этап формирования и развития рынка, была некая тенденция развития, в которой акцент делился на потребительские группы или группы клиентов, на удовлетворении их требований и потребностей.

Маркетинг – это социальный и управленческий процесс получения индивидами и группами благ, в которых они испытывают потребности, и имеют желание обладать посредствам создания, предложения и обмена, представляющие ценность товары.

Маркетинг является объемным понятием, которое включает в себя очень многие аспекты. Для начала отметим, что маркетинг может иметь широкое и узкое понятие. Широкое понятие маркетинга – это успешное ведение хозяйства фирмы на рынке. Узкое понятие маркетинга складывается из трех составляющих: исследование рынка, прогнозирование спроса, формирование спроса [28, с.56]. Первые две составляющие – это пассивный и мало изученный у нас маркетинг. Третья – активный сбыт, то есть то, что лежит на поверхности рыночной деятельности.

Таким образом, можно отметить, говоря о маркетинге, что это сложное понятие имеет две стороны: маркетинг, как концепция (система взглядов, суждений) и маркетинг, как образ действия, то есть практический маркетинг. Концепция маркетинга – это утверждение, согласно которому все виды предпринимательской деятельности существуют для удовлетворения нужд потребителя [28, с.56]. Согласно этой концепции, в основе организации производства и реализации продукции (товаров) становится точное знание, предвидение и учет требований рынка, исходя из запросов потребителей. В последние 15 лет концепция маркетинга стала основой программ «разработка – производство – сбыт» во всех развитых странах, причем наибольшее

распространение маркетинг нашел в отраслях, производящих товары народного потребления [12, с.24].

Управление маркетингом – система целеустремленных операции фирмы на рынке посредством планирования, организации, учета, контроля каждой фазы производство товар (услуг) [31, с. 64].

Маркетинг – это процесс, заключающийся в прогнозировании потребностей потенциальных покупателей и в удовлетворении этих потребностей путем предложения соответствующих товаров – изделий, технологий, услуг и т.д.

Основная задача маркетинга – понять нужды и потребности каждого рынка и выбрать те из них, которые их компания может обслуживать лучше других. Это позволит компании производить товары более высокого качества и тем самым увеличивать объемы продаж и повышать свои доходы путем лучшего удовлетворения потребностей целевых покупателей, формируя свой имидж социального производителя.

Основные принципы маркетинга представлены в таблице 1.1.2.

Таблица 1.1.2

Принципы маркетинга в организации

Принцип	Характеристика
Исследование	Практические исследование рынка и производственно-сбытовых возможностей предприятия
Сегментация	Её смысл заключается в том, что предприятие выявляет для себя наиболее приемлемый сегмент рынка (однородную группу потребителей), в отношении которого и будет проводить исследование рынка и продвижение товара
Адаптивность	Гибкое реагирование производства и сбыта предполагает быстрое изменение в зависимости от меняющихся требований рынка, эластичности спроса и предложения
Инновационность	Инновация предполагает совершенствование и обновление товара, разработку новых технологий, внедрение новых методов работы с потребителями, выходы на новые рынки, обновление рекламы, новые каналы товародвижения, новые методы сбыта
Плановость	Планирование предполагает построение производственно-сбытовых программ, основанных на рыночных исследованиях, и конъюнктурных прогнозах

Источник: Кузнецова, Л.В. Основы маркетинга: Учебное пособие / Л.В. Кузнецова, Ю.Ю. Черкасова. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА–М, 2017. – 139 с.

Методы контроля в маркетинге – это методы внедрения контроля управлении маркетинговыми операциями. Их набор формирует систему методов, стратегию управления маркетингом, включая: исследование маркетингового пространства; управление коммуникативными отношениями; оценка психологических решений на рынке, и т.д.

Структура управления, представляющая фиксированные формы разделения труда на рынке, устанавливает стабильные отношения между элементами системы управления маркетингом.

Управление маркетингом представляет набор последовательных действий для достижения поставленных целей. Управление маркетингом может характеризоваться с точки зрения двух позиций. С точки зрения организационного управления, маркетинг представляет собой набор действий фирмы на рынке, нацеленный на обеспечение корректирующего поведения организации в зависимости от факторов внешней среды. Так же учитывается оценка границ риска, который фирма должна учитывать, чтобы принять нужное маркетинговое решение или отказаться от него, рассматривая собственную стратегию поведения.

Функции маркетинга – основные направления, правила работы компании, отражающие сущность маркетингового подхода к организации бизнеса. Функции маркетинга представлены в таблице 1.1.3.

Функции маркетинга могут быть представлены в виде циклического процесса – последовательного выполнения мероприятий по маркетинговому анализу, производству, сбыту и анализу результатов.

Под маркетинговой деятельностью подразумевается логическая последовательность отдельных видов деятельности и процедур по постановке целей маркетинга, выбору стратегий маркетинга и разработке мероприятий по их достижению за определенный период, то есть это деятельность по разработке различных видов плана маркетинга. Эта деятельность является элементом более общего понятия – управления маркетингом.

Таблица 1.1.3

Функции маркетинга в организации

Функции	Содержание
1.Аналитическая функция	1. Изучение рынка как такового. 2. Изучение потребителей. 3. Изучение фирменной структуры рынка 4. Изучение товарной структуры рынка 5. Анализ внутренней среды предприятия
2. Производственная функция маркетинга	1. Организация производства новых товаров. 2. Организация материально-технического снабжения 3. Управление качеством и конкурентоспособностью продукции.
3. Сбытовая функция (функция продаж)	1. Организация системы товародвижения 2. Проведение целенаправленной товарной политики 3. Организация сервиса. 4. Проведение целенаправленной ценовой политики.
4. Функция управления и контроля	1. Планирование 2. Информационное обеспечение маркетинга 3. Коммуникационное обеспечение управления маркетингом. 4. Контроль с помощью ситуационного анализа.

Источник: Мамедов, О.Ю. Основы маркетинга / О.Ю. Мамедов. – М.: КноРус, 2016. – 232 с.

В соответствии с классической схемой организации маркетинга на предприятии, его целесообразно разделить на внутренний и внешний (таблица 1.1.4).

Цели маркетинговой деятельности можно подразделить на следующие виды целей [26. с.44]:

а) количественные – увеличение объема продаж, оборота, прибыли, доли рынка,

б) качественные – создание благоприятного имиджа товару, постоянное обновление ассортимента продукции, обеспечение долгосрочного сбыта продукции.

Наиболее приоритетными целями являются [26, с.44]:

а) в производстве:

- прирост прибыли;

- разработка новой продукции;

- грамотное ценообразование.

Таблица 1.1.4

Структурные элементы маркетинговой деятельности в организации

Элементы маркетинговой деятельности	Содержание элементов
Внешний маркетинг	
общий маркетинг внешней среды	- проводится с целью выявления факторов, способных оказать влияние на экономическую деятельность предприятия (политическая, экономическая, социальная, правовая обстановка)
маркетинг рынка	– выявление приоритетных направлений, динамики, структуры и общих тенденций развития, отбор целевых рынков
маркетинг проектов	– сегментация, анализ реальных и потенциальных потребителей услуг, изучение требований и условий заказчика
маркетинг технологий (маркетинг инноваций)	- предполагает изучение, анализ и определение экономической целесообразности освоения, разработки и использования новых технологий и их применение для усовершенствования услуг
маркетинг конкурентов	– анализ состояния договорных отношений, ценовой политики, используемых технологий, способов финансирования, методов организации, качества, гарантий и сроков выполнения работ
маркетинг поставщиков	– анализ ассортимента, цен, качества, сроков и условий поставки материалов и оборудования
маркетинг рабочей силы	изучение, анализ спроса и предложения рабочей силы, мониторинг уровня заработной платы, существующей системы материального стимулирования персонала
маркетинг информационных коммуникаций	– анализ существующих и поиск новых источников получения коммерческой информации, изучение рекламного рынка, получение исходных данных для выработки рекламной стратегии и тактики предприятия
маркетинг банковских и страховых услуг	– анализ условий предоставления банковских кредитов, гарантий, инвестиционной политики банков, условий и порядка страхования строительных рисков
Внутренний маркетинг	
маркетинг менеджмента	– анализ соответствия, существующий системы управления, планирования и организационной структуры предприятия уровню решаемых текущих и перспективных задач
маркетинг сбыта	– изучение и анализ процесса организации продаж услуг, эффективности рекламы, количественных и качественных показателей сбыта, хода реализации договоров
маркетинг производственного процесса	– оценка состояния технического и технологического уровня, эффективности организации работ, изучение и анализ взаимодействия структурных подразделений предприятия
маркетинг персонала	– оценка количественных и качественных показателей персонала психологического климата, уровня заработной платы, системы мотиваций, социальных льгот
финансовый маркетинг	– анализ и выработка ценовой политики, определение уровня рентабельности каждого структурного подразделения и предприятия в целом
маркетинговый контроль (аудит)	– комплексный анализ реализации маркетинговой концепции предприятия, тактических и стратегических планов развития

Источник: Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: Учебное пособие / Ю.В. Морозов. – М.: Дашков и К, 2016. – 148 с.

б) в оказании услуг:

- прирост прибыли;

- активная, наступательная рекламная деятельность;

- уровень формирования спроса и стимулирования сбыта.

Таким образом, маркетинг является объемным понятием, которое включает в себя очень многие аспекты. Сейчас маркетинговая функция управления заменяется целостной концепцией управления и представлением маркетинга интегрированной системой. Переход на систему интегрированного маркетинга означает подчинение задачам максимизации выгод компании от удовлетворения потребностей клиентов всех этапов жизненного цикла продукции, всех сторон деятельности компании.

1.2. Классификация маркетинговых стратегий в деятельности предприятия

Рассмотрим основные маркетинговые стратегии. Наступательными называются конкурентные действия, в ходе которых субъекты предпринимательского бизнеса пытаются избавиться от конкурентных недостатков, приобрести и развить конкурентные преимущества. Согласно Строкову В. А., всего существует шесть основных типов наступательных стратегий:

- стратегии, которые направлены на превосходство или сбалансирование сильных сторон конкурентов;

- стратегии, главной целью которых является использование слабых сторон конкурентов;

- стратегии, в основе которых лежит одновременное наступление сразу по нескольким направлениям (часто такую стратегию еще называют фронтальным наступлением);

- стратегии, которые ориентированы на поиск рынков с низкой конкуренцией и создание новых;

- стратегия отвлечения;

- партизанская война [33, с.42].

Рассмотрим каждую из наступательных стратегий.

1) Стратегии, которые направлены на превосходство или сбалансирование сильных сторон конкурентов. Стратегии такого типа зачастую еще называют силовыми. Смысл таких наступательных стратегий состоит в том, чтобы бороться с конкурентами в открытую, противопоставляя свои возможности возможностям противника. При таком выборе силовой стратегии следует выбирать один из вариантов: изматывание или подавление.

В первом случае стратегия предполагает действия, главной целью которых является нивелирование превосходящих или равных по силе возможностей конкурентов. В данном случае успехом можно считать ситуацию, когда противник или противники откажутся от контрдействий и предпочтут статус-кво.

Стратегия подавления используется в тех случаях, когда планируется захват потенциально выгодной части рынка у более слабых конкурентов. Победа в таком случае дает не только финансовое, но и моральное превосходство над соперниками.

Но следует понимать, что применение силовых наступательных стратегий не может осуществляться длительный период времени. Ведь при таком ведении финансовой деятельности Вы можете истощить не только конкурентов, но и самих себя. А, как известно, святое место не бывает свободным и сразу же на место утративших силу противников придут новые.

2) Стратегии, главной целью которых является использование слабых сторон конкурентов. Данный вид используется намного чаще, чем силовые стратегии. В их основе лежит поиск слабых мест и недочетов конкурентов и дальнейшее наступление именно в этих направлениях. Наиболее характерными разработками в этом направлении являются:

- поиск и разрабатывание новых моделей предложений или услуг, которые остались незамеченными противниками, но при этом пользуются спросом у

потребителей. Довольно часто такая стратегия позволят создать новую технологическую нишу;

- разработка тех сегментов рынка, которыми конкуренты по каким-либо причинам пренебрегают или не имеют возможности воспользоваться;

- улучшение условий обслуживания клиентов по сравнению с прямыми конкурентами из этой области рынка;

- улучшения качества и гарантии своих товаров и услуг по сравнению с таковыми у противников;

- использование активной рекламы. В этом случае необходимо для клиентов создать впечатление, что они пользуются услугами второстепенной компании за большие деньги;

- направить все свои усилия на те сегменты рынка, которые конкурент не смог охватить полностью [19, с.59].

Как показывает практика, наступательные стратегии с использованием слабых сторон конкурентов более эффективны, чем силовые стратегии. Прощупать соперника, найти его слабые места и ударить по ним гораздо разумнее, чем сталкиваться лоб в лоб.

3) Стратегии, в основе которых лежит одновременное наступление сразу по нескольким направлениям. Данная наступательная стратегия является промежуточным вариантом между предыдущими стратегиями. В основе этой стратегии лежит изучении слабых позиций и сторон конкурента и одновременная атака по этим направлениям. Но следует понимать, что для реализации такой тактики необходимы немалые финансовые, людские и производственные ресурсы. Ведь планируется одновременное наступление по всей ширине фронта. Главный расчет таких действий состоит в том, чтобы противник рассредоточил все свои силы сразу по разным направлениям и утратил при этом гибкость действий и возможность целенаправленно и планомерно наносить контрудары.

4) Стратегии, которые ориентированы на поиск рынков с низкой конкуренцией и создание новых. Данный вид наступательных стратегий

является рискованным, ведь придется вкладывать свои ресурсы в практически малоизученные области рынка. Но и стоит заметить, что в случае успеха финансовый потенциал и выгода от таких действий намного превышает описанные выше стратегии.

К данному типу можно отнести и инновационные стратегии. Тут также существует деление на наступательные и оборонительные стратегии. Наступательная инновационная стратегия характеризуется ориентацией на исследования в сочетании с использованием новейших технологий.

5) Стратегия отвлечения. Основная идея этой наступательной стратегии состоит в том, чтобы отвлечь основные силы конкурента на защиту определенного сегмента рынка и в самый неожиданный момент нанести удар в совершенно другую часть. Для осуществления такой стратегии необходима хорошая информационная база о противнике, аналитический расчет его вероятных действий и правильный выбор завершающего основного удара.

6) Партизанская война. Такая стратегия отлично подходит маленьким фирмам, которые только начинают завоевывать рынок. У таких фирм еще нет ни ресурсов, ни практики ведения широкомасштабных операций по захвату рынка конкурентов. Поэтому лучшим выходом для них является тактика нанесения точечного удара с последующим отходом. В этом случае фирма получает небольшое кратковременное преимущество, которое необходимо как можно быстрее использовать для получения выгоды.

Согласно Строкову В.А., различают несколько способов партизанской войны:

- атака направлена на сегмент рынка, который не представляет интереса для основных противников;

- атака, которая направлена на покупателей со слабой приверженностью к услугам конкурентов;

- атака на сегменты рынка, которые слишком обширны для противников и поэтому концентрация ресурсов конкурентов в них наиболее низкая;

- использование тактики разового снижения цен;

- тактика резкого всплеска активности, целью которого является подбор тех покупателей, которые могли бы стать клиентами противников [33, с.43].

В случае, когда наступательная стратегия завершается успешно, фирма, совершившая стратегическое нападение, пользуется выгодами конкурентного преимущества. За этот период прибыли фирмы намного выше, чем в любой другой период. Но, со временем, конкуренты переходят к контратакующим действиям, и конкурентное преимущество разрушается. Так продолжается до тех пор, пока оно не будет сведено на нет противниками, которые обладают достаточным потенциалом и ресурсами [17, с.52].

Таким образом, для удерживания на вершине рынка, фирме необходимо постоянно совершать стратегические нападения по всем сегментам рынка, опережать конкурентов в стратегическом планировании и укреплять этим свои позиции.

Когда предприятие достигает определенного желаемого уровня либо же по каким-то причинам прекращает (навсегда или на время) развитие, его главной задачей становится удержание своих позиций на рынке. Особенно это касается предприятий, занятых в популярной, быстро растущей сфере: туризм, IT-технологии, электроэнергетика и т.п.

Рассмотрим факторы успешного применения оборонительной стратегии. Для успешного применения оборонительной стратегии, предприятие должно иметь хорошую техническую базу и хороших специалистов, а также прочные позиции на рынке.

Описывая действия (методы), предпринимаемые при выборе оборонительной позиции, авторы современных учебников позаимствовали военную терминологию – она более иллюстративна и лучше запоминается.

Позиционная оборона. Предприятие, выбравшее путь позиционной обороны, проводит политику укрепления позиций товара: усиленная реклама, гибкая ценовая политика, защита качества и том подобное. Специалисты не считают такие методы лучшим решением, потому что в условиях динамичного рынка любой продукт рано или поздно выйдет из моды, устареет или будет

заменен более удачным аналогом. Позиционная оборона – так называемая пассивная защита.

Фланговая оборона. Выбирая метод фланговой оборонительной стратегии, предприятие делает все для защиты уязвимых мест самого предприятия на рынке.

Плюсы фланговой обороны в том, что она хорошо сочетается с одновременной позиционной обороной и позволяет в случае необходимости перейти к активным атакующим действиям. Обычно в рамках этого метода предприятие выпускает продукт с узнаваемой торговой маркой и в случае активной конкурентной борьбы просто предлагает более выгодные условия (цена, качество, способ приобретения) на свой продукт.

Упреждающая оборона. Это агрессивный метод обороны, потому что в этом случае предприятие не ждет каких-либо действий от конкурентов, а само идет на опережение событий. Предприятию необходимо быть в курсе всех планирующихся в его отрасли событий, чтобы принять меры, как только конкуренты выразят хотя бы намерение задуматься о каком-нибудь движении. Как правило, предприятие, занявшее упреждающую позицию, снижает цены на свои товары в регионах, на которые нацелились конкуренты, дает ложную информацию о своих намерениях и так далее [17, с.52].

Контратака. Заключается в ответных действиях на маневры конкурентов. При этом не обязательно предпринимать какие-то шаги тут же, желательно выждать, пока конкурент уверится в своих силах и неуязвимости и тогда уже атаковать. Обычно, контратака состоит опять же из снижения цен (когда конкурент по каким-либо причинам не сможет пойти на такое же действие) или экономической блокады.

Мобильная защита. Расширяя производство, открывая новые филиалы и осваивая новые площади и продукцию, предприятие проводит политику мобильной защиты – делает все, чтобы не оставить конкурентам возможности захватить смежные области и часть потребительской аудитории. Также к методам мобильной защиты относится переориентация и ребрендинг бизнеса.

Лучшая защита – нападение. Как ни странно, наступление тоже оборонительная стратегия. Помните фразу, что лучшая защита – это нападение? Такого же мнения придерживаются выбравшие этот метод. На деле он заключается в том, что предприятие задает на рынке темп и масштабы внедрения новинок: появление продукта на рынке, пути сбыта, новые образцы и разработки, новые технологии.

Наступать хорошо предприятиям, которые являются лидерами в своей области: у них есть достаточный ресурс, как финансовый, так и технический и людской. Предприятия же менее крупные или менее состоявшиеся могут легко прогореть в погоне за инновациями.

Сжимающаяся оборона. Если руководство предприятия в определенный момент понимает, что не может поддерживать на желаемом уровне все отрасли своей деятельности, можно освободить конкурентам наименее перспективные участки, а сэкономленные таким образом средства направить в другое русло. Такие действия и будут методом сжимающейся обороны или вынужденного сокращения [17, с.61].

Теперь рассмотрим направления оборонительной стратегии. Занимая оборонительную позицию на рынке, предприятие может придерживаться одного из двух основных направлений: выжидания или имитации.

1) Имитационная стратегия. Направление имитации заключается в том, что предприятие может не делать собственных разработок, а просто следить за рынком и действиями конкурентов, чтобы тут же по горячим следам выпустить собственный аналог какого-либо продукта или технологии. При этом есть несомненные плюсы: тратится меньше ресурсов, риски уже просчитаны компанией – производителем оригинального продукта. Но есть и очевидные минусы: придется вдвое больше конкурента потратиться на рекламу и действовать довольно агрессивно. Частным случаем имитационной стратегии является покупка лицензии на продукт. Такой подход опять же менее затратный, чем проведение собственных разработок, а выкуп монополии позволяет избежать проблем в борьбе за потребителя.

2) Стратегия выжидания. Так или иначе, в той или иной форме к стратегии выжидания прибегают все предприятия. Крупные фирмы-лидеры, практикуя выжидание, присматривают новинки, выпущенные мелкими конкурентами: если потребитель хорошо принимает товар, его можно перекупить. Мелкие и средние предприниматели, не занимающиеся собственными разработками, точно также следят за рынком, но с целью последующего выпуска своего аналога. Метод выглядит очень похожим на стратегию имитации, но стратегия выжидания подразумевает существенное увеличение объемов производства и продаж, в идеале ведущее к вытеснению с рынка предприятия-разработчика. Поэтому очень важно не пропустить момент, когда нужно начинать действовать [31, с.121].

На выбор стратегии оказывают влияние многочисленные и разнообразные факторы. Согласно Романову Р., важнейшими факторами являются:

1. Вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация.

2. Состояние внешнего окружения.

3. Характер целей, которые ставит перед собой организация; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры или владельцы организации.

4. Уровень риска.

5. Внутренняя структура организации, ее сильные и слабые стороны.

6. Опыт реализации прошлых стратегий.

7. Фактор времени.

Взаимодействие этих факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для отрасли и компании. [31, с.63].

Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании.

Многофакторность выбора стратегии во многом предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых

и осуществляется окончательный выбор. Стратегические альтернативы – набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегические цели организации, во всем их многообразии, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами.

Специфика стратегического маркетинга в сфере туризма определяется:

- зависимостью от внешних факторов;
- особенностями турпродукта (и входящих в него услуг);
- полиструктурностью объекта;
- технологиями производства и потребления турпордукта;
- сложностью решаемых задач.

Охарактеризуем содержание основных факторов, определяющих целевые установки и элементы маркетинга в сфере туризма.

1. Внешними факторами, прямо и косвенно влияющими на состояние туристской индустрии, выступают природные ресурсы, политическая и экономическая ситуация, изменения в социально-демографической структуре населения, уровень жизни населения, объем валового национального продукта, характер досуговых интересов и предпочтений основных групп населения, традиции, мода, экологическое состояние региона и другие.

2. Отличительными чертами турпродукта (и входящих в него услуг) являются его комплексный характер и тот факт, что его элементы дополняют друг друга. Поэтому низкое качество одного из них отрицательно сказывается на отношении ко всему пакету предложений. Турпродукт в силу своей многокомпонентности, многосубъектности производителей обладает высокой инерционностью, и его нельзя оперативно модифицировать в соответствии с ситуативными изменениями спроса. Производство и потребление входящих в турпродукт услуг совпадают по времени и месту, поэтому их нельзя накапливать, складировать, демонстрировать в качестве товарного образца потенциальным потребителям. Они преимущественно нематериальны, недоступны для

непосредственного восприятия. В отличие от товарного производства, где продукт производится, отправляется на склад и хранится до тех пор, пока не будет востребован покупателем, сбыт в туризме предшествует процессу производства и оказания услуг. Приобретение и потребление турпродукта связаны с необходимостью преодоления пространства (порой весьма значительного), материальными и временными затратами, что обуславливает высокие требования к его качественным параметрам, которые слабо стандартизируются по критерию качества.

3. Специфика производства и потребления турпродукта определяется большой взаимозаменяемостью форм удовлетворения рекреационных потребностей, что порождает высокую конкуренцию как между субъектами туррынка, так и между туротраслью и смежными отраслями; эластичностью спроса, который находится в прямой зависимости как от экономических факторов (уровень инфляции, размер и структура семейного бюджета, динамика цен на туристские товары и услуги и т.п.), так и факторов внеэкономических (политическая ситуация, уровень преступности, мода, личные предпочтения и настроения при выборе турпродукта); неравномерностью спроса по месту и времени (сезонность, популярность регионов и турцентров).

4. Турмаркетинг имеет специфический объект, который представлен туристами (потребителями конечного продукта), посредниками и учреждениями, непосредственно связанными с туристским бизнесом. Все эти учреждения выступают одновременно и как производители, и как потребители турпродукта.

5. Цели и задачи стратегического маркетинга детерминированы также тенденциями и проблемами, характеризующими ситуацию в туристской отрасли.

В частности, в последние годы туризм от массового, стандартизированного производства услуг переходит к дифференцированному, ориентированному на конкретные социальные группы и категории населения. Усложняется и дифференцируется потребительская мотивация, падает темп роста спроса на

туруслуги, уплотняется рынок производителей туристских услуг и усиливается конкурентная борьба. Повышенная конкурентность среды проявляется и в том, что турфирма выносит на рынок продукт (размещение, питание, культурную программу и другие), который производится, как правило, другими субъектами рынка, к услугам которых потребитель может обратиться без посредников.

Данные тенденции и проблемы существенным образом меняют задачи и технологии маркетинга. Сегодня изучение спроса уже не является ключевым основанием определения стратегии фирмы. Смысл маркетинга заключается в формировании потребителя, ориентированного на отдых в любое время года, отличающегося устойчивой мотивацией к потреблению туристских услуг, в разработке туруслуг инновационного характера. На смену политике вытеснения конкурентов путем снижения цен и «слияний» приходит стратегия «выявления и заполнения ниш рынка». Это диктует необходимость повышения качества и надежности услуг, разработки принципиально новой номенклатуры предложений, не имеющих аналога на рынке.

1.3. Процесс разработки маркетинговой стратегии фирмы сферы туризма

Концепция туризма должна рассчитывать на иностранных туристов, которым интересна история нашей страны, культурный фонд и архитектурный. Во многих крупных исторических центрах России не осталось действующих предприятий, и туризм является единственным источником бюджетных поступлений и сферой деятельности населения. Если туризм в нашей стране будет развиваться быстрыми темпами, это положительно скажется и на экономику отдельных регионов, и на экономику страны в целом. На Западе из-за недостатка природных ресурсов, объекты туристических маршрутов создают искусственно, в нашей стране красот природы более, чем достаточно. Необходимо лишь обеспечить проживание туристов и организовать их досуг и полноценный отдых, для привлечения необходима реклама всеми доступными способами.

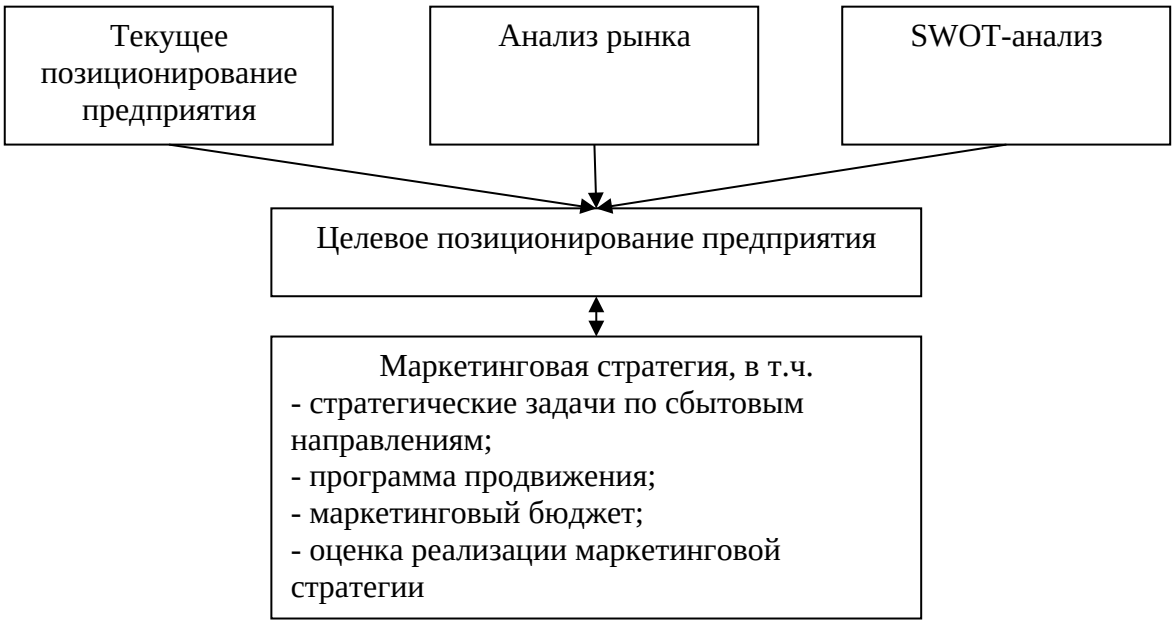
Концепция туризма предполагает расширение туристического бизнеса за пределы страны. Без достаточного количества филиалов туристических агентств в других странах, продукт туризма будет продвигаться очень медленно и с малой эффективностью. Осенний форум этого года, посвященный деловому туризму, выявил, что снижение активности в этом виде туризма привело к резкому его уменьшению на 50%. Общее количество деловых туристов уменьшилось на 20%, а количество встреч на 10%. Современные методы себя исчерпали и будут меняться, изменятся подходы, причем ближайшие два года будут решающими на международном рынке туризма [16, с.194].

Все эксперты в этой области отмечают концепцию туризма в смещении географических приоритетов для проведения встреч и конференций. Развивающиеся и, соответственно, менее дорогие страны выходят на первые позиции. Это страны Латинской Америки и Восточной Европы. Но все эти мероприятия, по-прежнему не будут значительно отдаляться от дома. Отмечено, что все большей популярностью пользуются конференции в формате 3D и веб-конференции, видеоконференции. Это позволяет значительно экономить, не теряя при этом эффекта от общения. Для стран, которые выбираются в качестве мест встреч, предъявляются следующие требования: политическая стабильность, достаточно высокий уровень сервиса, низкие цены на перевозки, высокая частота перелетов, отели с большим количеством предоставляемых услуг.

В нашей стране ощущается дефицит достаточно грамотных менеджеров, чтобы продвигать страну на международном рынке. Во всех регионах страны работают программы развития туризма с выделением средств как из бюджета федерального, так и из местных. На развитие во всей стране выделяется более 100 миллиардов рублей. Эти деньги планируется выделять в течение восьми лет для увеличения потока туристов из других стран до 45 миллиона человек.

При разработке маркетинговой стратегии применяется вероятностный подход. Используя экономико-математическое моделирование, определяют наиболее перспективный вариант маркетинговой стратегии. Однако этот способ сложный и в современных условиях практически не применяется.

Значительно проще при разработке маркетинговой стратегии применять сценарный подход. Сущность его заключается в том, что задаются три сценария развития рынка: пессимистический, наиболее вероятный и оптимистический. На эти варианты накладываются перспективные возможности организации, возможные действия конкурентов, а также другие факторы, которые могут повлиять на развитие рынка. Их рассмотрение позволяет сформулировать основной и резервные варианты маркетинговой стратегии предприятия. Варианты маркетинговой деятельности выбираются на основе принципа обеспечения наиболее полного удовлетворения платежеспособных потребностей потребителей товаров и услуг предприятия и максимальной эффективности на единицу капиталовложений [22, с.39].



Источник: Николаев, В. Реализация маркетинговой стратегии / В. Николаев // Маркетинг. – 2019. – №4. – С. 51-56.

Рис. 1.3.1. Концептуальная схема разработки маркетинговой стратегии предприятия

На рисунке 1.3.1 представлена концептуальная схема разработки маркетинговой стратегии предприятия.

В настоящее время известны следующие основные этапы разработки маркетинговой стратегии:

Описание текущего позиционирования компании – начинать разработку маркетинговой стратегии можно с определения текущего позиционирования компании. Т. е. необходимо зафиксировать, что из себя сейчас представляет компания с точки зрения продуктового портфеля и рынков, на которых она работает, стратегии ценообразования и т. д.

Анализ рынка – это следующий этап разработки маркетинговой стратегии компании. В соответствующем разделе маркетинговой стратегии, посвященному анализу рынка, должна быть представлена следующая информация:

- источники информации, используемые при проведении анализа;
- описание всех сегментов рынка, на которых работает компания;
- анализ цен;
- анализ каналов дистрибуции;
- конкурентный анализ;
- основные факторы, влияющие на развития каждого сегмента рынка;
- выводы по результатам анализа рынка
- SWOT–анализ – должен содержать подробное описание:
- сильных и слабых сторон компании;
- возможностей и угроз во внешней среде [27, с.62].

Кроме того, должны быть сделаны выводы по результатам SWOT – анализа.

Разработка целевого позиционирования компании – после проведения анализа необходимо сформировать целевое позиционирование компании в целом и по каждому сбытовому направлению.

Ключевыми целевыми показателями компании могут быть:

- выручка от реализации;
- доля рынка;
- известность брендов и др.

Формирование маркетинговой стратегии – необходимо разработать генеральную маркетинговую стратегию для компании в целом и маркетинговые стратегии по каждому сбытовому направлению. В генеральной маркетинговой

стратегии должно быть прописано какие сбытовые направления компания планирует развивать. При этом должны быть зафиксированы все основные стратегические задачи (проекты) развития (и по компании в целом и по каждому сбытовому направлению).

Анализ рисков – в рамках оценки реализуемости маркетинговой стратегии на основе качественных оценок основных рисков должна быть составлена «Карта рисков компании». Необходимо убедиться в том, что у компании отсутствуют риски с высокой вероятностью возникновения, а также с высоким уровнем влияния на итоговые показатели бизнеса.

Для успешной реализации разработанной маркетинговой стратегии, необходимо обосновать и разработать стратегический план, в котором будет произведена увязка маркетинговой стратегии и стратегии развития предприятия в целом.

Стратегия маркетинга может быть, как долгосрочной, так и краткосрочной. Одним из главных правил формирования применительно к деятельности предприятия – это сочетание качественных и количественных параметров выпускаемой продукции. Качественные признаки целевых установок маркетинга – это увеличение, снижение или стабилизация спроса с помощью широкого маневрирования товарным предложением, ценами, проведения рекламных мероприятий, улучшение условий поставки и сбыта и т.д. Из количественных показателей следует назвать объемы продажи, прибыли, расходы на рекламу, долю продукции предприятия на рынке, общие затраты на маркетинг и т.д.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. Стратегический план придает предприятию определенность, индивидуальность, открывает перспективу, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию [11, с.39].

На рисунке 1.3.2 представлены три модели формирования стратегии.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что в последнее время стратегии в маркетинге получают все большое развитие и значение.

Существует большое количество разнообразных трактовок понятия «маркетинговая стратегия», обобщая их можно сказать, что маркетинговая стратегия представляет собой элемент общей стратегии компании (корпоративной стратегии), который описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе.

Схема разработки маркетинговой стратегии включает в себя следующие направления и этапы: проведение оценки текущего позиционирования предприятия, анализ рынка, проведение SWOT–анализа предприятия, т. е. определение целевого позиционирования предприятия.

Сегодня многие страны постепенно смягчают меры изоляции, связанные с пандемией COVID-19. Постепенно возвращается к жизни и индустрия гостеприимства: открываются маленькие гостиницы, кафе, магазины. В первые месяцы после снятия режима самоизоляции активно начнет восстанавливаться внутренний туризм. Восстановление же международных путешествий отложено на более поздний период.



Источник: Романов, Р. Стратегическое планирование в маркетинге как основа для успеха в бизнесе / Р. Романов // Директор-инфо. – 2017. - №4. – С. 24-28

Рис. 1.3.2. Модели формирования маркетинговой стратегии в организации

Сегодня особенно важно следить за тональностью сообщений, ведь в период кризиса очень легко не только нанести вред, но и полностью уничтожить годами выстраиваемую репутацию. Кризис коснулся и поведений, и предпочтений пользователей. Если говорить про туризм, то путешественники, как и все, ушли в онлайн, и туристическому бизнесу особенно важно поддерживать с ними связь, выстраивать отношения через имеющиеся каналы. Ведь от того, как будет построена коммуникация вокруг бренда сегодня, зависит то, с чем он выйдет после снятия ограничений и открытия границ.

Специалисты RMAA Travel провели опрос среди представителей российских туристических офисов стран и регионов и выяснили, какие изменения произошли в маркетинговых стратегиях дестинаций в связи с коронавирусом.

89% организаций изменили маркетинговую стратегию в связи с пандемией COVID-19. При этом большинство использует это время для исследования рынка

и потребителей, а также для поиска и реализации новых нестандартных решений продвижения регионов [43].

Большинству туристических офисов удалось сохранить маркетинговый бюджет, но пришлось перенести его на более поздний период, когда границы между странами вновь будут открыты. При этом треть организаций была вынуждена сократить расходы на маркетинг, в связи с чем туристическим офисам пришлось основательно пересмотреть текущие каналы коммуникации, используемые для продвижения на российском рынке. Изменения не коснулись лишь ведения страниц в соцсетях, активность в которых осталась на уровне докоронавирусного периода.

Ключевым каналом информирования российских партнеров и туристов о ситуации с коронавирусом в зарубежных регионах большинство респондентов назвали официальный сайт, на втором месте по популярности – группы в социальных сетях.

Как и во время карантина, страны продолжают вести диалог со своей аудиторий, осваивают новые каналы и формы продвижения региона. Приоритеты туристического маркетинга сместились в сторону развития контентных стратегий, общения с подписчиками в социальных сетях, использования технологий дополненной реальности и т.п. Стоит отметить, что многие креативные решения, на которые туристические офисы подтолкнул беспрецедентный кризис, можно и нужно использовать в дальнейшем продвижении.

Карантин подтолкнул туристические офисы стран и регионов к использованию новых креативных и технологичных решений онлайн-продвижения. Несомненно, часть из них уже применялась ранее, но именно период закрытия границ стал катализатором их интенсивного применения.

Таким образом, изучив теоретико-методологические основы маркетинговой деятельности предприятия, можно подвести итог о проделанной работе. Говоря об особенностях туристического маркетинга, то они определяются в первую очередь особенностями турпродукта, а также

специфическими чертами производителей и потребителей туристских услуг. Что касается основных целей маркетинговой деятельности, то они включают в себя: достижение максимально возможного высокого потребления; достижение максимальной потребительской удовлетворенности; представление максимально широкого выбора; максимальное повышение качества жизни. Также было уделено внимание видам маркетинговых стратегий, их роли в развитии предприятия. Была составлена таблица с различными определениями понятия «стратегия». Проанализировав определения представителей базовых школ стратегического менеджмента, был сделан вывод, что авторы предлагают различные подходы к пониманию стратегии и однозначного видения этого понятия нет. Далее была подробно изучена маркетинговая стратегия, ее сущность цели и классификация. Изучая этапы разработки и реализации маркетинговой стратегии предприятия, была представлена концептуальная схема ее разработки. Так же был составлен рисунок, где можно ознакомится с тремя моделями формирования стратегии: плановая, предпринимательская и обучение на опыте.

Подводя итог первой главы, можно с уверенностью сказать, что значение маркетинговой деятельности туристического предприятия трудно переоценить. Уровень конкуренции на туристском рынке постоянно растет, выявление своей целевой аудитории и ее потребностей будет актуально всегда, поэтому развитие маркетинга на своем предприятие необходимо для успешного функционирования на рынке.

2. Анализ маркетинговой стратегии предприятия ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл», г. Казань

2.1. Организационная-экономическая характеристика ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» на туристическом рынке РТ за период 2017-2019 гг.

Основной вид деятельности ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» - деятельность туристических агентств. ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» расположено по адресу: 420044, Республика Татарстан, город Казань, улица Короленко, дом 31а, помещение 1002.

ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» - многопрофильная туристическая компания, действующая на рынке Казани и РТ. Дата основания 2005 г. Миссия ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» - непрерывное совершенствование, развитие и изменение к лучшему. Особенности ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»:

- развитая розничная сеть Офисов продаж туристического продукта;

- направления MICE (от англ. Meetings, Incentives, Conferences,Exhibitions, область индустрии делового туризма, связанная с организацией и проведением различных корпоративных мероприятий) и бизнес-тревел [42].

ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» партнер международного туроператора Pegas Touristik. Сфера деятельности включает все страны мира. Особое внимание компания уделяет массовым направлениям.

ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» предоставляет профессиональное туристическое обслуживание гостям, прибывающим в Россию. При этом важнейшим направлением работы компании является профессиональное корпоративное обслуживание российских и западных компаний. Концепция развития ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» - организация качественного отдыха по всему спектру направлений в сегменте средне- и высокобюджетных туров и соблюдение высоких стандартов качества на всех этапах производства туристского продукта. Специализация компании – обеспечение полного спектра

услуг в организации делового и индивидуального туризма в России, странах СНГ и зарубежья [42].

Предоставляемые услуги:

- корпоративное обслуживание;
- организация индивидуальных и эксклюзивных туров;
- бронирование и продажа авиа и железнодорожных билетов;
- организация чартерных авиарейсов,
- фрахтование самолетов бизнес авиации;
- бронирование гостиниц по России и за рубежом;
- организация VIP обслуживания в аэропортах.

Общая численность штата работников предприятия – 12 человек. Опыт успешной деятельности сотрудников компании на рынке туристического бизнеса около 20 лет.

В качестве показателей динамики развития организации были рассмотрены общеэкономические показатели (объем работы, прибыль) за три последних отчетных года, показатели численности персонала за три последних отчетных года.

Общеэкономические показатели по ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» за последние три года представлены в таблице 2.1.1.

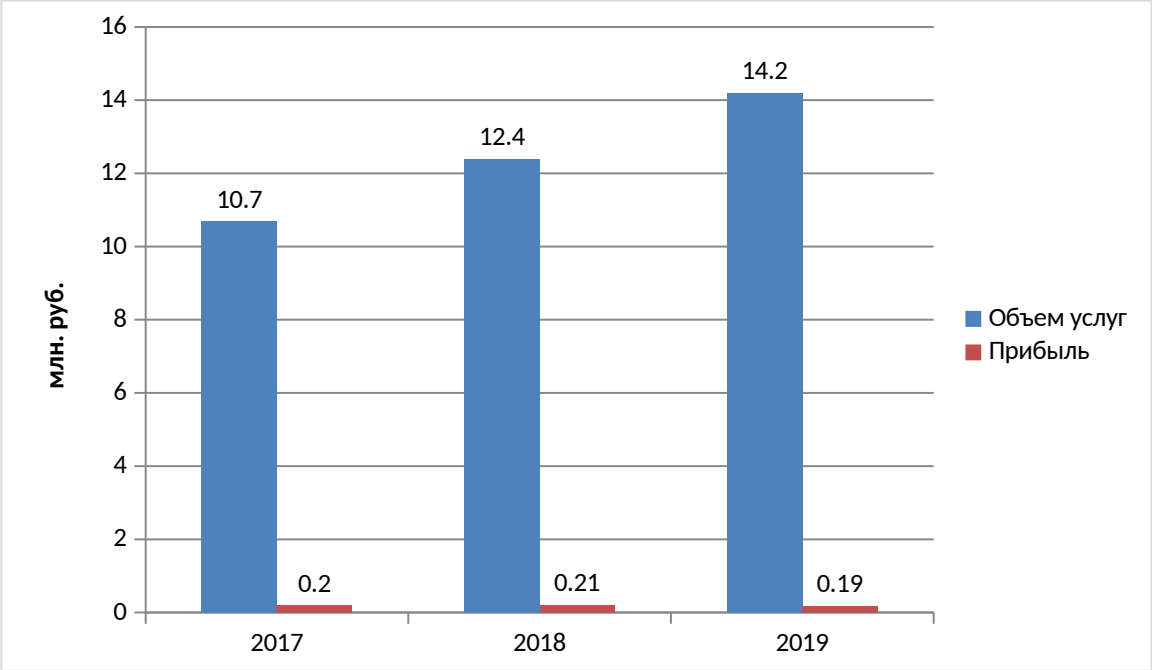
Таблица 2.1.1

Общеэкономические показатели по деятельности ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» за 2017-2019 гг. (в млн. руб.)

Наименование показателя	2017	2018	2019	Динамика, %	
				2019 к 2017	2019 к 2018
Объем услуг	10,7	12,4	14,2	132,71	114,52
Прибыль	0,2	0,21	0,19	95,00	90,48

Источник: составлено по данным бухгалтерской отчетности ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» за 2017-2019 гг.

На рисунке 2.1.1 представлен график, наглядно отражающий динамику изменения общеэкономических показателей деятельности ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл».



Источник: составлено по данным бухгалтерской отчетности ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» за 2017-2019 гг.

Рис. 2.1.1. Динамика общеэкономических показателей ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» за 2017-2019 гг. (в млн. руб.)

Согласно рисунку 2.1.1 в ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» наблюдается рост объема услуг от 10,7 млн. руб. в 2017 г. до 14,2 млн. руб. в 2019 г.

Процесс развития компании связан с постоянным расширением перечня предлагаемых тупродуктов и услуг. Общая программа развития турфирмы ставит своей целью увеличение прибыли от реализации за счет роста объемов продаж и предложения новых видов турпродукта. Изменение основной деятельности ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» не планируется.

Организационная структура управления предприятием представлена на рисунке 2.1.2.

Структура организации линейно-функциональная, так как каждая единица в организации выполняет определенные функции на основании должностных

инструкций, разработанных в зависимости от выполняемых работ и внутренних документов организации (правил внутреннего трудового распорядка и других локальных нормативных актов). Она позволяет эффективно распределить функции в соответствии с характером деятельности предприятия.



Источник: составлено по внутренним документам ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» [38], [39]

Рис. 2.1.2. Организационная структура управления ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» на 2019 г.

Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом – генеральным директором. Для осуществления своей деятельности генеральный директор использует организованную на предприятии систему управления. Структура данной системы управления носит устойчивый характер линейно-функциональной организации. К

функциональным подразделениям относятся отдел маркетинга, отдел кадров, бухгалтерия и отделы, подчиненные коммерческому директору.

Общие положения, функции, задачи, обязанности отделов прописаны в положениях об отделах. Взаимосвязь отделов с другими подразделениями предприятия также указаны в положении об отделе. Для каждой должности разработаны должностные инструкции.

Функции специалистов ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» представлены в Приложении 1.

На генерального директора возлагается исполнение следующих обязанностей:

- осуществляет контроль над работниками Общества;

- продвижение на рынке продукта Общества и создание нового;

- соблюдение конфиденциальности сведений, составляющих коммерческую тайну;

- соблюдение условий владения, пользования, распространения и защиты коммерческой тайны и интеллектуальной собственности предприятия;

- своевременно занимать рабочее место;

- помимо основной деятельности, выполнение любых других функций в случае производственной необходимости, не идущих вразрез с деятельностью Общества [39].

На коммерческого директора возлагается исполнение следующих обязанностей:

- выполняет обязанности генерального директора в случае временного отсутствия последнего;

- анализирует, корректирует, разрабатывает финансовую политику Общества;

- осуществляет контроль над работниками Общества;

- продвижение на рынке продукта Общества и создание нового;

- соблюдение конфиденциальности сведений, составляющих коммерческую тайну;

- соблюдение условий владения, пользования, распространения и защиты коммерческой тайны и интеллектуальной собственности предприятия;

- своевременно занимать рабочее место;

- помимо основной деятельности, выполнение любых других функций в случае производственной необходимости, не идущих вразрез с деятельностью Общества и согласованных с директором.

На менеджера по туризму возлагается исполнение следующих обязанностей:

- изучение продукта данного направления, предлагаемого Обществом;

- содействие Обществу в создании и реализации нового продукта;

- осуществление поиска клиентов и создание системы сбыта продукта, агентской сети;

- осуществление телефонной, факсимильной и другой связи с партнерами Общества.

- осуществление приема и учета клиентов данного направления, организация их обслуживания (информационного, технического и сервисного);

- соблюдение конфиденциальности сведений, составляющих коммерческую тайну;

- соблюдение условий владения, пользования, распространения и защиты коммерческой тайны и интеллектуальной собственности предприятия;

- своевременно занимать рабочее место;

- отправление и встреча корреспонденции по мере необходимости;

- помимо основной деятельности, выполнение любых других функций в случае производственной необходимости, не идущих вразрез с деятельностью Общества и согласованных с директором.

В обязанности менеджеров по туризму входят:

- прием звонков;

- консультирование клиентов;

- взаимодействие с менеджерами из туроператорских компаний;

- исследование рынка;

- подбор тура, соответствующего запросам клиента;

- оформление договора с клиентом.

Таким образом, одной из главных задач менеджеров по туризму является продажа готового продукта, привлечение и удержание большего количества клиентов, ведь от этого в основном и зависит их хлеб, поэтому, прежде чем найти клиентов и заработать свои деньги, многим менеджерам приходится изрядно потрудиться.

Менеджеры туристического агентства должны обладать не только необходимыми знаниями, но и определенными способностями:

- коммуникабельные способности, то есть умение находить с людьми общий язык и подстраиваться под их волну;

- вербальные способности, то есть умение говорить четко, ясно, выразительно и с интонацией;

- организаторские способности, умение принимать решения в неординарных ситуациях и решать проблемные ситуации;

- ораторские способности, то есть умение слушать, грамотно выражать свои мысли и умение убеждать;

- мнемические способности, то есть должна быть развита и долговременная и кратковременная память.

Динамика среднесписочного состава работников исследуемого предприятия за период 2017-2019 гг. представлена в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2

Списочный состав сотрудников ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» с 2017 по 2019 г.

Службы	Количество работников, чел.		
	2017	2018	2019
Административно-управленческий аппарат	2	2	3
Специалисты	7	8	8
Вспомогательный персонал	-	1	1
Итого	9	11	12

Источник: составлено автором по данным отдела кадров ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» [38], [39]

Как видно из таблицы 2.1.2 состав персонала ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» в течение исследуемого периода вырос с 9 до 12 человек. Эти изменения были связаны с расширением деятельности турфирмы, ростом количества клиентов и документооборота.

Каждый менеджер по туризму ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»:

- посещает семинары, в рамках которых проводится обучение по направлениям деятельности (общая информация о стране, основные курортные зоны страны, особенности отельной базы курорта, особенности визового режима, пребывания в стране, правила поведения туристов в стране, изменения, произошедшие за последнее время и т.д.),

- участие в выставках, таких как MITT (проводится в Москве 2 раза в год весной и осенью, дает возможность познакомиться с партнерами по работе лично, наладить более тесные связи для более плодотворной работы в сезоне, а также узнать о новых направлениях деятельности, новых технологиях, облегчающих работу, новых маршрутах),

- посещение мастер-классов, которые проводят непосредственно представители отелей.

Такие мероприятия дают возможность менеджерам туристических агентств более правдиво, подробно описывать клиентам то, что их ожидает.

Также существуют курсы повышения квалификации сотрудников турфирм на базе Государственного комитета по туризму РТ, которые проводятся 1 раз в 3 года – это плановые, а также и внеплановые в зависимости от темы мероприятия. Например, при угрозе наступления эпидемии птичьего гриппа проводись семинары по профилактике заболевания в странах, где были зафиксированы случаи заболевания людей, обучали менеджеров тому, как надо проводить инструктаж с туристами и, где возможно было сделать необходимые прививки в РТ [38].

В межсезонье, когда количество туристов небольшое, по сравнению с летним периодом каждый сотрудник занимается самообразованием. В офис приходят периодические газетные издания, и каждый сотрудник фирмы должен быть в курсе всех изменений, как в законодательстве, так и в сфере непосредственного обслуживания туристов (новые маршруты, изменения в отельной базе, изменения в визовом режиме).

Виды работ, выполняемых на рабочем месте и затраты рабочего времени, представлены следующим образом:

- работа с клиентами – 60%;
- пополнение базы данных – 20%;
- оформление и учет туров – 15%;
- работа с туроператорами – 10%;
- содержание в чистоте рабочего места – 5%.

Все менеджеры по туризму ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» имеют или получают в данный момент высшее образование. Почти все имеют именно туристическую направленность в обучении. Также проходят курсы повышения квалификации, участвуют в образовательных турах.

2.2 Анализ факторов внутренней и внешней среды, влияющих на разработку стратегии ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» на рынке туризма и ритейла РТ

Организацией маркетинговой деятельности на предприятии занимается генеральный директор. Маркетинговая деятельность в турфирме заключается в основном в организации рекламной деятельности и проведению кабинетных исследований.

Анализ маркетинговой деятельности турфирмы начнем с характеристики рынка, полученной в результате исследования, проведенного генеральным директором ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл».

Сегодня в Казани функционирует около 300 туристских компаний, индустрия туризма создает порядка 33 тысяч рабочих мест.

Большинство турфирм занимаются турагентской деятельностью, туроператорами являются 23% всех фирм, а совмещают оба вида деятельности 35% фирм.

Далее проанализируем использование средств рекламы ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» и его основных конкурентов. Результаты сравнительного анализа приведены в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1

Результаты сравнительного анализа средств рекламы

Предприятие	Наружная реклама	Реклама в СМИ	Реклама на радио	Реклама на ТВ	Наличие рекламного образа	Наличие слогана
ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»»	+	+	+	+	-	-
ОАО «Азбука путешествий»	+	+	-	+	-	-
ОАО «Одиссея»	-	+	-	-	+	-
ООО «КругоСветка»	+	+	+	-	-	-
ООО «Линда»	+	-	+	-	-	-

Источник: составлено по данным ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» за 2019 г.

Как видно из таблицы, по степени охвата целевой аудитории ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» выгодно отличается от конкурентов, используя больше рекламных носителей.

Для продвижения своих услуг турфирма подает рекламу в интернет (реклама на сайтах и в социальных сетях), реклама в печатных изданиях (справочник «Что и где?», выпуск флайеров и т.д.), наружная реклама, реклама в здании. Так же ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» высылает своим клиентам поздравительные открытки с праздниками (Новый год, 8 марта, 23 февраля, День Рождения), делает GSM-рассылку, а также приглашает их воспользоваться новыми предложениями турфирмы.

Главная цель для турфирмы на сегодня – это выживание в условиях жесткой конкуренции на рынке, что требует от ее руководства таких качеств, как

вера в успех, готовность рисковать, огромная работоспособность. В дальнейшем турфирма будет развиваться успешно, так как имеет большие перспективы.

Проведем сравнительную характеристику ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» с двумя ближайшими конкурентами (таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2

Сравнительная характеристика конкурентов ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»

Показатель	Ед. изм.	ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»	Конкуренты	
			«КругоСветка»	«Одиссея»
Цены	Руб.	200	250	170
Месторасположение	-	хорошее	хорошее	хорошее
Средние затраты времени на обслуживание одного клиента,	Мин.	2	2,5	2,2
Реклама	-	достаточная	достаточная	недостаточная
Квалификация персонала	-	высокая	высокая	достаточная
Качество облуживания	-	хорошее	высокое	хорошее
Репутация (имидж) турфирмы	-	известная	очень высокая	хорошая

Источник: составлено по [14]

Для трансформации показателей таблицы 2.2.2 выраженных в различных единицах измерения в одну – бальную оценку строится таблица 2.2.3.

В соответствии с важностью показателей распределим весовые коэффициенты и вычислим взвешенные оценки для всех турфирм (таблица 2.2.4). Взвешенная оценка определяется как произведение бальной оценки по показателю на его весовой коэффициент по показателю (2.2.1) [12, с.16]:

$$\text{Взвешенная оценка} = \text{весовой коэффициент} * \text{балл} \qquad (2.2.1)$$

По сумме баллов лидирует ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл», за ним с небольшим отрывом следует ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл», а

по сумме взвешенных оценок лидирует ООО «КругоСветка», поэтому построим конкурентный профиль ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» по отношению именно к этому турпредприятию.

Таблица 2.2.3

Трансформация показателей, выраженных в различных единицах измерения, в одну бальную оценку

Показатель	Ед. изм.	Качественная или количественная оценка	Бальная оценка
Цены	руб.	170	5
		200	4
		250	3
Месторасположения	-	хорошее	5
Средние затраты времени на обслуживание одного клиента	мин.	2,0	5
		2,2	4
Реклама	-	достаточная	5
		недостаточная	4
Квалификация персонала	-	высокая	5
Квалификация персонала	-	достаточная	4
Качество обслуживания	-	высокое	5
Качество обслуживания	-	хорошее	4
Репутация (имидж) турфирмы	-	очень известная	5
Репутация (имидж) турфирмы	-	известная	4
		хорошая	3

Источник: составлено по [14]

Таблица 2.2.4

Оценка конкурентоспособности ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»

№ п/п	Показатели	Весовой коэффициент	ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»		Конкуренты			
					«КругоСветка»		«Одиссея»	
			балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Цены	0.15	4	0,6	3	0,45	5	0,75
2	Месторасположение	0.10	5	0,5	5	0,5	5	0,5
3	Средние затраты времени на обслуживание одного клиента	0.08	5	0,4	3	0,24	4	0,32

4	Реклама	0.19	4	0,76	5	0,95	5	0,95
5	Квалификация персонала	0.09	5	0,45	5	0,45	4	0,36
6	Качество облуживания	0.16	5	0,8	5	0,8	4	0,64
7	Репутация (имидж) турфирмы	0.23	4	0,92	5	1,15	3	0,69
	ИТОГО:	1.00	32	4.43	31	4.54	30	4.21

Источник: составлено по [14]

Таблица 2.2.4

Оценка конкурентоспособности ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»

№ п/п	Показатели	Весовой коэффициент	ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»		Конкуренты			
					«КругоСветка»		«Одиссея»	
			балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Цены	0.15	4	0,6	3	0,45	5	0,75
2	Месторасположение	0.10	5	0,5	5	0,5	5	0,5
3	Средние затраты времени на обслуживание одного клиента	0.08	5	0,4	3	0,24	4	0,32
4	Реклама	0.19	4	0,76	5	0,95	5	0,95
5	Квалификация персонала	0.09	5	0,45	5	0,45	4	0,36
6	Качество облуживания	0.16	5	0,8	5	0,8	4	0,64
7	Репутация (имидж) турфирмы	0.23	4	0,92	5	1,15	3	0,69
	ИТОГО:	1.00	32	4.43	31	4.54	30	4.21

Источник: составлено по [14]

Степень приоритетности в таблице 2.2.5 определяем по значению весовых коэффициентов соответствующих показателей в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.5

Конкурентный профиль ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» по отношению к конкуренту – ООО «КругоСветка»

№ п/п	Показатели	Отклонение					Степень приоритетности
		-2	-1	0	1	2	
1	Цены						4
2	Месторасположение						5
3	Средние затраты времени на обслуживание одного клиента						7

4	Реклама						3
5	Квалификация персонала						6
6	Качество облуживания						2
7	Репутация (имидж) турфирмы						1

Источник: составлено по [14]

Таким образом, по данным таблицы 2.2.5 выявлено, что наиболее слабыми сторонами в деятельности ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» по сравнению с его конкурентом – «КругоСветка» являются качество обслуживания и имидж турфирмы. Именно этим направлениям следует уделить особое внимание в будущей деятельности турфирмы.

Оценка конкурентного положения в отрасли реализуется при помощи такого инструмента как SWOT-анализ. Целью SWOT-анализа является поиск сильных и слабых сторон предприятия, определение возможностей и присутствующих угроз на рынке [7, с.37].

В SWOT-анализ входит изучение трендов развития компании анализ возможностей, которые открываются при использовании преимуществ и недостатков компании, определение целей и задач, а также выявление возможностей и угроз в макросреде

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды мы получили следующий список возможностей и угроз, а так же сильных и слабых сторон ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» (таблица 2.2.6).

Из приведенного списка отбираются наиболее значимые параметры, а затем строится матрица. В таблице SWOT-анализа (таблица 2.2.7).

«+» ставится в том случае, если предприятие может использовать возможность внешней среды или нейтрализовать угрозу;

«-» ставится в том случае, когда имеющимися сильными сторонами предприятия невозможно нейтрализовать угрозу;

«0» ставится или графы остаются незаполненными в случае отсутствия связи между факторами [4, с.43].

Таблица 2.2.6

Возможности/Угрозы и Силы/Слабости среды ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»

1 Возможности - продажа туров; - поиск клиентов собственными силами; - бонусная система скидок; - возможность регулирования ценовой политики; - реализация различных инструментов продвижения продукта.	2 Угрозы - система налогообложения; - высокая степень конкуренции со стороны крупных предприятий; - платежеспособность организации ограничена; - емкость рынка ограничена.
3 Сильные стороны - географическое положение; - современное высокотехнологическое оборудование; - гибкие конкурентоспособные тарифы; - высокое качество услуг; - молодой квалифицированный персонал; - резерв квалифицированного персонала.	4 Слабые стороны - существенная зависимость от рынка потребителей; - недостаточная рекламная политика предприятия; - малочисленность специалистов по рекламе; - малое время работы на рынке.

Источник: Пичурин, И.И. Основы маркетинга. Теория и практика: Учебное пособие / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 383 с.

Таблица 2.2.7

Основные факторы матрицы SWOT

Организация	Рынок	
	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Открываются возможности: - увеличение объема продаж; - создания более современных аналогов услуги.	Основные угрозы – существующая система налогообложения и ограниченный платежеспособный спрос.
Слабые стороны	Из-за существенной зависимости от рынка потребителей, к сожалению, возможен ограниченный объем продаж.	Если не удастся изменить рекламную политику, то в условиях ограниченной емкости рынка будет сложно увеличить рыночную долю капитала.

Источник: Пичурин, И.И. Основы маркетинга. Теория и практика: Учебное пособие / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 383 с.

Исходя из результатов анализа, было установлено, что внешние и внутренние факторы позволяют данной организации расширить рынок предоставляемых услуг.

В период самоизоляции, когда практически все процессы перешли в онлайн, важно переключить освободившиеся ресурсы на новые задачи:

- поиск новых идей развития туристического продукта;

- сбор информации о туристах (которые сегодня активны онлайн как никогда ранее) и уточнение портрета сегментов целевой аудитории;

- развитие новых каналов коммуникации с пользователями;

- проведение исследований рынков (внешних и внутренних);

- наблюдение за конкурентами и их маркетинговой активностью.

Сегодня туристический сектор оказался в очень сложной ситуации. Чтобы остаться на плаву важно вовремя реагировать на ситуацию, быстро расставлять и менять приоритеты и перераспределять ресурсы. Особенно важно помнить, от того, какие действия и шаги вы предпринимаете сегодня, зависит то, с какой репутацией ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» выйдет из карантина.

С пандемией расстановка сил полностью изменилась: за несколько месяцев ограничений люди успели привыкнуть к онлайн-покупкам – тем более, что этот способ оказался более безопасен за счет исключения контактов с другими людьми.

Кроме того, необходимость перевести часть сотрудников на работу из дома вынудила ряд агентств перейти на удаленный формат. В интернет сместились и продажи в сфере делового туризма: по подсчетам «Сбериндекса», онлайн-покупки билетов на авиарейсы в этом сегменте составили почти 94%.

В результате важным конкурентным преимуществом для участников рынка стало наличие развитых онлайн-инструментов. Сюда относится не только возможность дистанционной оплаты, но и удобные системы поиска, собственные мобильные приложения, функциональный сайт, а также возможность оперативно внести изменения в тур и понятная система отмены и возврата денег.

Особое внимание пришлось уделить и онлайн-поддержке: в случае отмены поездки покупатель хочет быстро связаться с компанией, а перегруженные колл-центры не всегда это позволяют.

Поэтому так важны стали системы быстрой связи клиента с организацией: сервисы обратного звонка, онлайн-консультации, виджеты и аккаунты в мессенджерах для чата с сотрудниками.

Большой потенциал есть и у более нестандартных технологических сервисов: как показало исследование компании Booking, больше половины респондентов хотели бы воспользоваться инновационными инструментами, которые помогли бы усилить впечатления от отдыха – например, цифровыми гидами.

Кроме того, потребители ждут, что турагентства будут предоставлять им персонализированные предложения: так, 41% участников опроса заинтересованы в использовании искусственного интеллекта для анализа их предыдущих поездок и подбора подходящих туров.

Большая часть спроса на цифровые сервисы идет со стороны самостоятельных путешественников: они покупают билеты на рейсы и бронируют отели с помощью онлайн-агентств, таких, как «Купибилет», фиксируют план поездки в Google Trips и ищут автомобиль на GetTransfer.

В условиях пандемии интерес к таким поездкам сильно вырос: это связано как с ростом доли внутреннего туризма, так и со стремлением перестать зависеть от посредника.

В связи с этим увеличилась и востребованность digital-инструментов для самостоятельных путешествий – в частности, конструкторов интересных маршрутов, мобильных приложений для экскурсий и, конечно, ресурсов с аудиогидами.

Так, летом 2020 г., с началом ослабления ограничений, платформы уличных и музейных аудиогидов отметили скачок спроса на гидов по локальным достопримечательностям и местам, куда легко съездить на выходные.

Среди самостоятельных путешественников востребованы также технологии, которые помогут сделать поездку более комфортной: по данным Booking, 57% туристов хотели бы иметь возможность отслеживать багаж через мобильное приложение, а 31% заинтересованы в общении с «виртуальным турагентом», который может давать консультации об организации отдыха [43].

Особенно важной в 2020 году стала и возможность выбрать и приобрести в онлайне туристическую страховку, включающую покрытие от коронавируса, а в идеале – еще и выплаты в случае отмены поездки.

Так, популярный онлайн-агрегатор предложений по страхованию путешественников, платформа «Черехапа», еще в начале пандемии стал показывать, включена ли в страховку компенсация расходов, связанных с COVID-19.

Стремление снизить риск заражения во время отдыха повысило спрос на бесконтактные технологии. В аэропортах бумажные посадочные талоны уступают место электронным, а пассажиры все чаще регистрируются онлайн, чем на стойках: так, в ноябре электронную регистрацию на рейсы S7 Airlines в Домодедово прошли 62,6% пассажиров – на 10,3% выше, чем за аналогичный период 2019 года [43].

Но авиаперевозки – не единственный сегмент рынка, где технологии позволяют заменить физические носители на цифровые сервисы: в ближайшем будущем регистрацию в отеле можно будет проходить, минуя ресепшн.

Идентифицировать гостя будут помогать биометрические данные – систему таких решений под названием Traveler ID развивает компания Amadeus. Идея появилась еще до пандемии: с помощью оцифрованных данных человека можно будет идентифицировать на протяжении всего путешествия, что позволит избежать очередей на паспортном контроле, выходах на посадку и долгих регистраций в гостиницах.

Кроме того, больше не нужно будет носить с собой документы, и бояться перед поездкой забыть паспорт дома.

Эти и многие другие цифровые решения в туризме с большой долей вероятности продолжат развиваться и после окончания пандемии.

Потребители стали больше доверять онлайн-инструментам и e-commerce и перенесли часть своих привычных действий в цифру. Конечно, это не значит, что офлайн уйдет в прошлое: в офисах агентств всегда будут свои посетители.

Но цифровизация станет обязательным условием для развития на туристическом рынке, поэтому тем, кто хочет сохранить конкурентоспособность, придется, так или иначе, выходить в онлайн.

2.3. Разработка маркетинговой стратегии для ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» с учетом фактором внешней среды и план по ее реализации на кратко, -средне, -долгосрочные периоды.

По итогам проведенного анализа можно разработать план маркетинга.

Чтобы реализовать возможность «увеличение объема продаж» предлагается создание филиальной сети, т.к. ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» известное амбициозное турагентство.

Начинать разработку программы развития филиальной сети для организации на примере ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» считаем целесообразным с планирования открытия одного филиала. В случае успешности работы данного филиала, проводится повторное изучение внешних и внутренних факторов и разрабатывается управленческое решение о степени экономической целесообразности открытия последующих филиалов.

Итак, маркетинговая стратегия – расширение рынка посредством открытия филиала.

На текущий момент в главном офисе ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» 12 чел. При открытии первого филиала планируемая численность персонала филиального отделения ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» - 10 чел.

При этом, в структуре персонала филиала ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» предполагаются те же категории персонала, что и структуре персонала, работающего в главном офисе.

Предполагаемая структура персонала первого филиала ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» по категориям представлена в таблице 2.3.1.

В целях достижения наибольшей устойчивости и эффективности управления филиалами необходимо создать оптимальную структуру организации и выбрать подходящую модель руководства удаленными подразделениями.

Таблица 2.3.1

Предполагаемая структура персонала первого филиала ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» по категориям

Категории персонала	Количество человек	%
руководители	2	17%
специалисты	7	64%
прочие служащие	3	19%

Источник: составлено по [24]

При описании характеристики организации было отмечено, что структура управления данной компании относится к типу линейно-функциональной. Считаем целесообразным выстраивать структуру управления филиальной сетью по данному же типу.

В головном офисе ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» в Казани создается новый отдел, управляющий филиалами. Каждый из его менеджеров отвечает за работу и финансовые показатели одного или нескольких подразделений. При этом, руководители региональных филиалов ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» не будут наделены широкими полномочиями: они

принимают предложения курируемых подразделений и реализуют их с помощью других департаментов головного офиса. Эта организационная структура оптимально подходит для ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл», которая только планирует начать региональное развитие и создавать первый филиал.

Для повышения конкурентоспособности ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» необходимо применять инновации в обслуживании клиентов, чтобы идти в ногу со временем и не терять свои позиции на рынке. В обслуживании клиентов основным фактором является персонал турфирмы. Таким образом, необходимой инновацией в обслуживании клиентов может стать развитие персонала турфирмы. Это будет способствовать улучшению обслуживания клиентов турфирмы.

Что бы повысить уровень обслуживания клиентов и сделать работу ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» эффективной при минимальных затратах необходимо подключиться к профессиональной версии системы ТУРЫ.ру (www.profi.tury.ru) и направить менеджеров на бесплатное обучение.

Когда ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» станет пользователем предложенной системы, то в качестве дополнительной услуги будет прилагаться установка на сайте фирмы модуля «Поиск тура для туристов» с полной базой туров (аналог поисковой системы на www.tury.ru). Модуль устанавливается в указанном месте и выполняется под дизайн ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл».

Любой турист, зашедший на сайт, выбирает себе тур и заказывает его. Все заказы ложатся в «ОФИС On-line» «Центр Туризма и Отдыха Ритейл». Турист может наблюдать за ходом бронирования и подтверждением всех составляющих своего заказа в опции «Ваш ЗАКАЗ», которая устанавливается на сайте ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл». Менеджеру ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» остается лишь принять оплату у туриста и работать с заказом в своем «ОФИСе On-line»

Для повышения эффективности работы менеджеров по туризму ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» и улучшению обслуживания клиентов предлагается создание условий для личностного роста менеджеров по туризму.

План мероприятий по внедрению проекта представлен в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2

План мероприятий по внедрению проекта в ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»

Мероприятие	Сроки проведения	Ответственный за проведение
1. Применение информационных технологий	июнь 2021	Директор
1.1 подключение системы ТУРЫ.ру	июнь 2021	Директор
1.2 обучение менеджеров по туризму работе с системой	июнь 2021	Менеджер по персоналу
2. Личностный рост сотрудников	июнь-июль-март 2021	Директор
2.1 Организация проведения тренингов с персоналом	июнь 2021	Менеджер по персоналу

Источник: составлено по [24]

Таким образом, на внедрение проекта потребуется 2 месяца (с июня по июль 2021 года).

На рисунке 2.3.1 представлено дерево целей предлагаемого проекта.

Далее ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» предлагается контактная стратегия продаж, потому что основное назначение продавца в ней – вступать в коммуникацию, в отношения с клиентом, устанавливать контакт, выяснять его потребности, т.е. это соответствует специфике деятельности турагентства.

Цель продажи достигается опосредованно – как следствие интереса ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» к потребностям клиента, как следствие умения решать проблемы клиента. Здесь продавец «на службе» у клиента.

Коммуникация в контактной стратегии – присоединение к потребностям клиента и его ведение в сторону своих интересов. Задача турагентства – выяснить (понять, изучить, догадаться и т.п.) потребности клиента и встроить



Источник: составлено по [15]

Рис. 2.3.1. Дерево целей проекта повышения качества обслуживания клиентов для повышения конкурентоспособности ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»

свое предложение в систему потребностей клиента или помочь ему сформировать у себя новую потребность, о которой он до этого и не подозревал.

Чтобы достичь результата в контактной стратегии, ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» нужно:

- установить контакт с клиентом;

- выяснить его потребности;

- «надеть» свой товар на потребности Клиента.

Для этого ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» необходимо:

- демонстрировать искреннюю заинтересованность в потребностях клиента;

- рассказывать клиенту про него, а не про свои услуги;

- говорить с клиентом на языке, понятном ему, а не удобном специалистам агентства;

- отвечать на вопросы клиента, а не «давить» клиента «своей образованностью»;

- уметь перевести разговор на тему услуг.

Обучение персонала ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» этой стратегии связано с освоением:

- типов клиентов,

- типов потребностей;

- типичных шаблонов общения (как вести себя с «импульсивными», «упрямыми», «молчаливыми» и прочими клиентами).

Преимущество коммуникативной стратегии в ее нацеленности на конкретного клиента, что особенно важно при сложных, индивидуальных продажах.

Следующим предложением является использование партизанского маркетинга для увеличения объема продаж.

Если возникает негативное отношение к информационному потоку, связанного с трудовой деятельностью, то повышается лояльность к информационному потоку из личного круга общения – семья, друзья (даже банально по закону сохранения энергии). И чем больше реклама воздействует на целевую группу, тем больше лояльности и доверия будет возникать в личном информационном потоке. Воздействие именно на данный узел общения и составляет основу методики, которая предлагается ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл». Целевая аудитория ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» в данном случае – владельцы крупных, средних и малых предприятий.

Ключевая идея методики – воздействовать не напрямую на целевую группу, а именно на их личный круг общения. При этом важно уйти от

стандартных рекламных мероприятий и прибегать к партизанскому воздействию. Для использования методики производится проведение предварительного этапа исследований. Задачи исследования – определить режим дня основной целевой группы, а далее, исходя из полученных данных, составить таблицу основных проблемных ситуаций общения основной целевой группы в личном кругу общения. Дополнительно необходимо выяснить места пребывания (отдых, досуг, работа, общение, спорт) личного круга, на который будет направлено прямое воздействие. Сведенные данные о проблемных ситуациях при общении в личном круге общения входят в основу кампании по методике.

Большая часть личного круга общения основной целевой группы испытывает недостаток общения с группой (недостаток общения внутри семьи) в виду высокой занятости последних, поэтому при продвижении информации ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» необходимо делать упор на обратное: «Муж уделяет мало времени семье? Дайте ему наш телефон, и он чаще будет с Вами».

Методика предполагает, что при правильном донесении информации (здесь можно провести аналогию с разработкой и работой брэндов), личный круг общения – жены, дети, родители, друзья – сами правильно смогут преподнести информацию до основной целевой группы и при этом не встретят препятствие перед своим информационным потоком. Муж склонен доверять жене, сын родителям, а друг друзьям.

Суть методики: Представьте, Вы вернулись с работы, где встретились за рабочий день как минимум с дюжиной рекламных сообщений, Вы устали и каждый день вешаете на дверь надпись «Рекламным агентам вход запрещен», и вот в таком настроении пришли домой, расслабились, возможно, включили телевизор, а там как раз футбол… И вот в такой момент домой возвращается ваш любимый сын или дочь, и ласково вручает Вам листочек, с координатами какой-то компании и с серьезным лицом говорит «Папа, ты обещал завтра сходить со мной на каток». Разве вы негативно воспримите такую информацию от ребенка? Конечно, нет. А тем временем первая задача выполнена – информация о

турагентстве и о его преимуществах попала в ваши руки и под ваш взор. А дальше – грамотно составленное предложение, без давления, просто с явными преимуществами.

ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» не может знать на 100% целевую группу, но если оно понравится личному кругу общения, то он сам сделает так, чтобы турагентство понравилось руководителям предприятий, ведь личный круг общения знает целевую группу лучше, чем ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл».

Расходы на такое продвижение будут минимальны. Разработка идей и макетов материалов – работа специалистов ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл». Типография обходится не больше 250 долларов, а вопрос размещения материалов в местах нахождения личного круга общения целевой группы – результат того самого административного ресурса. Стараясь привлечь внимание и «зацепить» жен руководителей, можно договориться с фитнес центрами и косметическими салонами, друзей – ресторанами и клубами отдыха.

Таким образом, если большая часть или все турагентства воздействуют напрямую на владельцев и руководителей предприятий, вызывая как минимум нейтральное отношение к такому потоку информации, то ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» принимает решение о работе с «тылом» - личным кругом общения.

Главная задача при этом – аккуратная формулировка рекламных сообщений, важно не допустить подобного мнения «НУ ВОТ ДАЖЕ ЗДЕСЬ НЕ ДАЮТ РАССЛАБИТЬСЯ», информационный поток, который от ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» пройдет до целевой группы через личный круг общения, должен быть желаем, и воздействовать на самые эффективные эмоциональные рычаги.

На данный момент клиенты приходят в ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» чаще «по рекомендации». Однако тенденции меняются. Туристические услуги ищут через сеть «Интернет» и чаще всего такой поиск осуществляется при помощи поисковых машин.

Стоимость привлечения клиентов из Интернета в десятки раз ниже, чем при использовании печатной или наружной рекламы. Для того, чтобы получить максимальный эффект от Интернет-продвижения для ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл», необходимо продвигать собственный сайт, на котором обязательно должны быть:

- информация обо всех предложениях и услугах турфирмы;
- цены на услуги (или вилка цен);
- контактная информация: телефон, адрес, схема проезда.

Предлагается совершенствовать продвижение услуг ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» следующим способом – оптимизация интернет-сайта. Это самый дешевый способ привлечения клиентов. Вкратце, суть услуги состоит в привлечении на сайт ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» целевых посетителей с крупнейших поисковых машин «Яндекс» и «Гугль». Первые результаты достигаются уже через 1-2 месяца после начала работ. Корпоративный интернет-сайт является важнейшим инструментом PR-коммуникации.

Для формирования и управления репутацией ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» с целью увеличения объема продаж могут быть использованы следующие направления работ:

- работа с отзывами о турагентстве (порталы, блоги, форумы и т.д.);
- написание и распространение PR-статей;
- написание и распространение новостных пресс-релизов;
- управление репутацией турагентства в социальных сетях.

Размещаемые массивы положительной информации индексируются поисковыми системами. Необходимо выводить сайты с позитивной информацией на первые страницы всех поисковых систем по поисковым запросам, определенных как важные для репутации и имиджа ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл».

Проведем расчет предполагаемых затрат на реализацию программы развития филиальной сети организации ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл».

Единовременные затраты на проект составят 0,01 млн. руб., текущие затраты составят 0,31 млн. руб. Окупаемость проекта по развитию филиала за год будет достигнута при условии получения доходов от филиала в размере, превышающих общую сумму расходов (выше 0,622 млн. руб.) (таблица 2.3.3).

Таблица 2.3.3

Планируемые затраты на реализацию плана маркетинга по расширению рынка посредством открытия филиальной сети ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» (в млн. руб.)

Этапы	Наименование этапов	Единовременные расходы		Текущие расходы			Итого
		Приобретение имущества (оргтехника, мебель)	Регистрация, внесение изменений в регламенты	Оплата труда	Аренда помещений	Реклама	
1	Планирование	-	-	0,020	-	-	0,020
2	Проведение подготовительных мероприятий. Открытие филиала	0,01	0,01	0,025	0,02	0,003	0,34
3	Период развития филиала	-	-	0,240	0,24	0,036	0,516
4	Контроль за развитием филиала	-	-	0,031	-	-	0,031
5	Управленческие решения по итогам работы первого открытого филиала	-	-	0,022	-	-	0,022
Итого		0,01		0,310			0,622

Источник: составлено по [25]

Расчет сметы на проведение остальных разработанных мероприятий представлен в таблице 2.3.4.

Таблица 2.3.4

Расчет сметы на проведение разработанных предложений

№	мероприятия	Стоимость, руб.
1	Подключение системы ТУРЫ.ру	150000
2	Повышение квалификации менеджеров	100000
3	Внедрение партизанского маркетинга	50000
4	Продвижение сайта	50000
5	Итого	350000

Источник: составлено по [9]

Возможный рост прибыли рассчитаем, основываясь на прогнозах экспертов. Экспертами выступали директор ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл», коммерческий директор, главный бухгалтер, два консультанта консалтинговой фирмы «Сотрудничество». Прогнозируемое увеличение выручки составит 5% или 0,7 млн. руб.

Исходные данные для расчета экономической эффективности разработанных предложений приведены в таблице 2.3.5.

Таблица 2.3.5

Исходные данные для расчета экономической эффективности проекта

Показатели	Ед. изм.	Усл. обозначение	Значение
Численность персонала до внедрения мероприятия	чел.	Ч1	12
Доходы до внедрения мероприятия	млн. руб.	О1	14,2
Производительность одного работающего	млн. руб.	В1	1,183
Величина затрат	млн. руб.	З	14
Единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия	млн. руб.	З ед.	0,35

Источник: составлено по [9]

Расчет показателей экономической эффективности мероприятия приведен в таблице 2.3.6.

Таблица 2.3.6

Расчет показателей экономической эффективности разработанных предложений

Показатели	Ед. изм.	Метод расчета	Расчетные данные
Увеличение доходов после внедрения мероприятия	млн. руб.	О2 = О1+ΔО	14,9
Среднегодовая выработка работника после внедрения мероприятия	млн. руб.	В2 = О2/Ч2	1,242
Прирост производительности труда после внедрения мероприятия	%	ΔПТ = В2/В1*100-100	5
Годовая экономия на затратах	млн. руб.	Э.з. = З.* ΔПТ/100	0,7
Годовой экономический эффект	млн. руб.	Эг = Э.з.-Зед	0,35

Источник: составлено по [9]

Целесообразность предложенных мероприятий подтверждается тем, что экономический эффект от их проведения составит 0,35 млн. руб. (350 тыс. руб.).

Таким образом, в результате внедрения проекта величина доходов возрастет на 5%, численность персонала останется неизменной, а производительность работников увеличится на 5%, прибыль возрастет на 189,47%. Можно сделать вывод о целесообразности внедрения разработанного проекта.

Во время вынужденной изоляции ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» общалось с клиентами удаленно, решая вопросы переноса заявок, переоформления договоров, а иногда и заключения новых сделок. В профессиональной среде все чаще звучат мнения, что постоянный офис не так уж и нужен для эффективной работы, и всю деятельность можно безболезненно перевести в онлайн.

По мнению автора, эти прогрессивные идеи таят в себе серьезную угрозу для турагентского бизнеса: к полному переходу в онлайн готовы далеко не все агенты, а развивая удаленное взаимодействие с туристами, они только ослабляют связи с постоянными клиентами и не приобретают новых.

Просто потому, что 90% среднестатистических турагентств изначально были заточены под другой формат взаимодействия с клиентом. У них были свои небольшие группы и аккаунты в соцсетях, простые сайты, и этим в большинстве случаев ограничивалось все их присутствие в сети.

Сейчас повсеместно слышны призывы переходить в онлайн. Но на протяжении многих лет целый ряд крупных компаний выстраивали свою работу в онлайне, налаживали поток, просчитывали издержки. Это зона жесточайшей конкуренции, где все решает цена. И небольшим турагентствам здесь никак не выиграть.

Но в то же время ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» давно выстраивает «удаленное» общение со своими клиентами, карантин просто ускорил этот процесс. К тому же отказ от офиса снижает издержки, а в нынешней ситуации это важно.

Если разбираться более предметно, то до последнего времени ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» в основном зарабатывал на прямых продажах, face-to-face. И параллельно шел процесс перевода на дистанционное обслуживание: заключение договоров, оплаты, отгрузка документов – этим, как правило, все и ограничивалось.

То есть онлайн в данном случае, будь то электронная почта, мессенджер, соцсети или видеоконференция, - всего лишь один из каналов общения с клиентами. Этот канал уступает по эффективности простому телефонному разговору – и с точки зрения передачи информации, и с точки зрения эмоциональной вовлеченности. Видеосвязь в этом смысле имеет еще больший потенциал, но пока не дошли до столь широкого ее распространения.

Если всех существующих клиентов перевести на онлайн-коммуникацию, то может случиться так, что ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» останется

без клиентов. Ведь если приучить всех своих клиентов к покупкам онлайн, то возможностей сближения будет все меньше, и в какой-то момент они просто исчезнут.

В ближайший год рынок с точки зрения спроса «схлопнется» настолько, что нынешнее количество туристических агентств окажется не нужно. Действительно, в связи с этим кто-то из них перейдет в онлайн. Одним из вариантов может стать трансформация в некий консьерж-сервис, поскольку у ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» есть наработанная клиентская база, с которой выстроились доверительные отношения.

В этом случае стоит продолжить общение с туристами даже сейчас. Однако не стоит сводить онлайн-общение к стандартным рассылками, иначе это превратится в постоянное скидывание всего, что только есть. Очевидно, люди, которые находятся в зоне стресса, скорее всего, будут реагировать крайне отрицательно. Лучше, например, позвонить, выяснить, какая сейчас у клиента ситуация, стоит ему что-то предлагать или лучше перезвонить через какое-то время.

Так или иначе, продолжать общение нужно – независимо от канала коммуникации. Важно понимать, чем эти люди живут, как меняются их настроения.

Есть такая стандартная процедура, как ABC-анализ по продажам, где A – это ключевые товарные позиции, а B и C – менее значимые. Сейчас имеет смысл провести такой же анализ клиентской базы, составить некую матрицу лояльности клиентов с точки зрения их адекватности происходящим процессам. Тут важно смотреть не на прибыль, которую приносили те или иные туристы, а именно на их адекватность. Таким образом в категорию A попадают те клиенты, которые спокойно все восприняли, готовы ждать открытия направлений, соглашаются на перенос заявок. Соответственно, категория C – это наиболее негативно настроенные туристы, грозящие судами.

Такой анализ позволит ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» оценить клиентскую базу, на которую оно сможет рассчитывать после возобновления продаж, и грамотно распределить ресурсы.

Как минимум в ближайший сезон всем турагентам придется сосредоточиться на продажах внутреннего продукта. Остаться один на один с российским турпродуктом – это совершенно новое ощущение. Однако ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» уже начинает адаптироваться к ситуации.

Стоит исходить из того, что люди после нескольких месяцев сидения дома могут уже не так сильно хотеть «пляжного отдыха». Вполне вероятно, что более востребованы будут более активные варианты, где надо куда-то идти, где-то гулять, что-то изучать, куда-то забираться, а в этом плане России, безусловно, есть что предложить.

Сейчас многие туристические агенты изучают этот продукт, и тот, кто быстрее в нем разберется, тот и будет в более выигрышном положении на этом сокращающемся рынке.

С внутренним турпродуктом есть еще одна особенность, помимо того, что его проще забронировать самому. Это цена, которую очень легко проверить. Посоветовавшись с турагентом, клиенты турфирмы будут чаще звонить напрямую в отель или санаторий, чтобы узнать, какую цену им дадут там. К сожалению, от агентства тут мало что зависит: остается надеяться только на порядочность отельеров, что они не станут давать «у стойки» цену ниже, чем розничным партнерам. Поэтому, возвращаясь к выше сказанному, для ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» рекомендаций две: поддерживать контакт с проверенными клиентами и тщательно изучать российский турпродукт.

Заключение

Маркетинг – деятельность человека, направленная на удовлетворение потребностей и требований посредством обмена. Это определение сопровождается самым важным девизом маркетинга: найти требование потребителя и удовлетворить его. Это формулировка главной цели маркетинговых мероприятий. Маркетинг направлен на улучшении его ассортимента и товаров, исследование покупателей, конкуренции и конкурентов, на обеспечение ценовой политики, формирование требования, стимулирование продаж и создание рекламы, увеличению диапазона услуг, оптимизации каналов сбыта, организации коммерческого планирования производства и продаж.

В работе были рассмотрены основные типы маркетинговых стратегий.

Для успешного применения оборонительной стратегии, предприятие должно иметь хорошую техническую базу и хороших специалистов, а также прочные позиции на рынке. Занимая оборонительную позицию на рынке, предприятие может придерживаться одного из двух основных направлений: выжидания или имитации.

Стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании.

ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» - агентство путешествий, специализирующееся на организации групповых и индивидуальных туров. ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» предоставляет профессиональное туристическое обслуживание гостям, прибывающим в Россию. При этом важнейшим направлением работы компании является профессиональное корпоративное обслуживание российских и западных компаний.

На сегодняшний день среднесписочное количество сотрудников ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» составляет 12 человек.

В целом анализ основных показателей деятельности ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» показал стабильное состояние предприятия.

Сегодня в Казани функционирует около 300 туристских компаний, индустрия туризма создает порядка 33 тысяч рабочих мест. Большинство турфирм занимаются турагентской деятельностью, туроператорами являются 23% всех фирм, а совмещают оба вида деятельности 35% фирм.

Организацией маркетинговой деятельности на предприятии занимается генеральный директор. Маркетинговая деятельность в турфирме заключается в основном в организации рекламной деятельности и проведению кабинетных исследований.

В целом рекламная активность ООО «Фирма Велес» достаточна. Печатная продукция широко представлена и имеется в достаточном количестве.

Построенный конкурентный профиль выявил, что наиболее слабыми сторонами в деятельности ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» по сравнению с его конкурентом – «КругоСветка» являются качество обслуживания и имидж турфирмы. Именно этим направлениям следует уделить особое внимание в будущей деятельности турфирмы.

Клиентуру ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» можно охарактеризовать так:

- турагентство имеет достаточно устойчивые связи со своими основными потребителями (68% клиентов используют практику долгосрочного сотрудничества с ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»);

- у большинства из этих постоянных клиентов (66,5%) средний размер путевки в стоимостном выражении составляет от 25000 до 50000 тыс. руб.

Исходя из результатов анализа, было установлено, что внешние и внутренние факторы позволяют ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» расширить рынок предоставляемых услуг.

По итогам проведенного анализа был разработан план маркетинга. Чтобы реализовать возможность «увеличение объема продаж» предлагается создание филиальной сети, т.к. ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» достаточно амбициозное турагентство. Начинать разработку программы развития филиальной сети для организации на примере ООО «Центр Туризма и Отдыха

Ритейл» считаем целесообразным с планирования открытия одного филиала. В структуре персонала филиала ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» предполагаются те же категории персонала, что и структуре персонала, работающего в главном офисе.

Для повышения конкурентоспособности ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» необходимо применять инновации в обслуживании клиентов, что бы идти в ногу со временем и не терять свои позиции на рынке.

В обслуживании клиентов основным фактором является персонал турфирмы. Таким образом, необходимой инновацией в обслуживании клиентов может стать развитие персонала турфирмы. Это будет способствовать улучшению обслуживания клиентов турфирмы.

Что бы повысить уровень обслуживания клиентов и сделать работу ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» эффективной при минимальных затратах необходимо подключиться к профессиональной версии системы ТУРЫ.ру и направить менеджеров на бесплатное обучение.

Для повышения эффективности работы менеджеров по туризму ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» и улучшению обслуживания клиентов предлагается создание условий для личностного роста менеджеров по туризму.

Проведенные экономические расчеты показали, что в результате внедрения проекта величина доходов возрастет на 3%, численность персонала останется неизменной, а производительность работников увеличится на 3%, прибыль возрастет на 189,47%. Был сделан вывод о целесообразности проведения предложенных мероприятий.

В период самоизоляции, когда практически все процессы перешли в онлайн, важно переключить освободившиеся ресурсы на новые задачи:

- поиск новых идей развития туристического продукта;

- сбор информации о туристах (которые сегодня активны онлайн как никогда ранее) и уточнение портрета сегментов целевой аудитории;

- развитие новых каналов коммуникации с пользователями;

- проведение исследований рынков (внешних и внутренних);

- наблюдение за конкурентами и их маркетинговой активностью.

В результате важным конкурентным преимуществом для участников рынка стало наличие развитых онлайн-инструментов. Сюда относится не только возможность дистанционной оплаты, но и удобные системы поиска, собственные мобильные приложения, функциональный сайт, а также возможность оперативно внести изменения в тур и понятная система отмены и возврата денег.

Список использованной литературы

I. Нормативно-правовые материалы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30 ноября 1994 года N51-ФЗ (в ред. от 22.06.2017 N 16-П) [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142 - дата обращения: 7.04.2021

2. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 13.07.2015) «О защите прав потребителей» / Консультант Плюс– URL: http://www.consultant.ru/document /cons_doc_LAW_305 - дата обращения: 7.04.2021

3. Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон от 08.02.1998 N14-ФЗ (ред. от 29.12.2015) [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819 - дата обращения: 7.04.2021

II. Специальная литература

4. Абрамова, В.И. Менеджмент и маркетинг: Учебное пособие / В.И. Абрамова. – М.: ИЦ РИОР, 2016. – 161 с.

5. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е. Ю. Алексейчева, М. Магомедов. – М.: Дашков и К, 2016. – 292 с.

6. Аникиев, С.Н. Методика разработки рекламной кампании / С.Н. Аникеев. – М.: ЭКСМО, 2017. – 301 с.

7. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф / Пер. с англ. под ред. Евенко Л.И. – М.:Экономика, 2016. – 519с.

8. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА–М, 2016. – 288 с.

9. Барышникова, Н.А. Экономика организации: Учебное пособие для СПО / Н.А. Барышникова, Т.А. Матеуш, М.Г. Миронов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 191 с.

10. Ветров, И. Организационные структуры управления / И. Ветров // Управление персоналом. – 2018. - № 9. – С. 32-35.

11. Воронцова, М.М. Маркетинговая деятельность предприятия / М.М. Воронцова // Директор. – 2019. - №11. – С. 42-44.

12. Дмитриева, Н. Маркетинговая деятельность российских предприятий / Н. Дмитриев // Проблемы экономики и менеджмента. – 2018. – №11. – С. 3-14.

13. Дубинина, Т.Н. Важнейшие маркетинговые параметры конкурентной среды / Т.Н. Дубинина // Экономический вестник. – 2019. - №6. – С.8-9.

14. Жданова, Е.С. Анализ современных методов определения конкурентоспособности предприятий / Е.С. Жданова // Вестник Полоцкого государственного университета. – 2019. - №5. – С. 46-52.

15. Ильяшенко, В.В. Основы маркетинга и консалтинга / В.В. Ильяшенко. – М.: КноРус, 2016. – 336 с.

16. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер – 14-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 800 с.

17. Кузнецова, Л.В. Основы маркетинга: Учебное пособие / Л.В. Кузнецова, Ю.Ю. Черкасова. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА–М, 2017. – 139 с.

18. Лифиренко, Г.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Г.Н. Лифоренко – М.: ИНФРА-М, 2016. – 362 с.

19. Макаренко, О.В. Маркетинговая среда предприятия / О.В. Макаренко. М.: Дело, 2016. 93 с.

20. Мамедов, О.Ю. Основы маркетинга / О.Ю. Мамедов. – М.: КноРус, 2016. – 232 с.

21. Маркетинг. Менеджмент: экспресс–курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб: Питер: Мир книг, 2016. – 479 с.

22. Марченко, Е.Ю. Методы оценки конкурентоспособности предприятия: Экономика устойчивого развития. / Е.Ю. Марченко. 2016. – 228 с.

23. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон. – М.: Экзамен, 2015. – 403 с.

24. Моррис, Р. Маркетинг: ситуации и примеры / Р. Моррис. – М.: Биржи и Банки, 2016. – 267 с.

25. Морозов ,Ю.В. Основы маркетинга: Учебное пособие / Ю.В. Морозов. – М.: Дашков и К, 2016. – 148 с.

26. Мубеков, Д.Л. Теория и практика современной рекламы / Д.Л. Мубеков. – М.: Дело, 2017. – 245 с.

27. Николаев, В. Организационные структуры управления / В. Николаев // ДиректорИнфо. – 2017. – №9. – С. 29-33.

28. Николаев, В. Реализация маркетинговой стратегии / В. Николаев // Маркетинг. – 2019. – №4. – С. 51-56.

29. Пичурин, И.И. Основы маркетинга. Теория и практика: Учебное пособие / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 383 с.

30. Прокшина, Т.П. Маркетинг: учебное пособие / Т.П. Прокшина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 314 с.

31. Романов, Р. Стратегическое планирование в маркетинге как основа для успеха в бизнесе / Р. Романов // Директор-инфо. – 2017. - №4. – С. 24-28.

32. Сазонов, А. Стратегическое видение и системный подход к управлению / А. Сазонов // Директор-инфо. – 2017. - №2. – С. 25-28.

33. Строков, В.А. Управление маркетингом на предприятии / В.А. Строков. – М.: Дело, 2015. – 264 с.

34. Суслов, Н.И. Маркетинг. Учебное пособие / Н.И. Суслов, М.Е. Добрусина, А.А. Чурин. – М.: Юрайт, 2016. – 320 с.

35. Федоренко, Р.М. Управление маркетингом / Р.М. Федоренко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. - №6. – С. 48-51.

36. Шаповалов, В.А. Управление маркетингом: учебное пособие для вузов / В.А. Шаповалов. – Шахты: Изд-во ЮРГУЭС, 2016. – 181 с.

37. Яхонтова, Е. Маркетинговая деятельность / Е. Яхонтова // Маркетинг. – 2017. - №5 – С. 16-20.

III. Текущий архив организации

38. Годовой отчет ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» за 2019 год

39. Устав ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл». – Казань, 2014.

IV. Интернет -источники

40. Основные разделы и элементы плана маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://powerbranding.ru/marketing-plan/struktura - дата обращения: 4.04.2021

41. План маркетинга компании: короткий и подробный варианты // Генератор продаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sales-generator.ru/blog/plan-marketinga-kompanii - дата обращения: 4.04.2021

42. Сайт ООО «Центр Туризма и отдыха ритейл» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kazan.cataloxy.ru/firms/www.korolenko.travel.htm - дата обращения: 7.04.2021

43. Пирожников, С. Цифровые путешествия: как туристический бизнес осваивает онлайн во время пандемии / С. Пирожников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rb.ru/opinion/tourism-new-in-pandemic/ - дата обращения: 7.04.2021

Приложения

Приложение 1

Функциональные обязанности сотрудников ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»

Сотрудник	Функциональные обязанности
Генеральный директор	Руководство текущей деятельностью ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл», определение основных направлений деятельности ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл». Издает приказы о назначении на должности работников ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл», об их увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания; Осуществляет контроль над работниками ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»; Продвижение на рынке продукта ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» и создание нового; Соблюдение конфиденциальности сведений, составляющих коммерческую тайну; Соблюдение условий владения, пользования, распространения и защиты коммерческой тайны и интеллектуальной собственности предприятия
Коммерческий директор	Выполняет обязанности генерального директора в случае временного отсутствия последнего; Анализирует, корректирует, разрабатывает финансовую политику ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»; Осуществляет контроль над работниками ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»; Продвижение на рынке продукта ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» и создание нового; Соблюдение конфиденциальности сведений, составляющих коммерческую тайну; Соблюдение условий владения, пользования, распространения и защиты коммерческой тайны и интеллектуальной собственности предприятия; Своевременно занимать рабочее место; Помимо основной деятельности, выполнение любых других функций в случае производственной необходимости, не идущих вразрез с деятельностью ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» и согласованных с директором.
Менеджер по туризму	Изучение продукта данного направления, предлагаемого ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл»; Содействие ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл» в создании и реализации нового продукта; Осуществление поиска клиентов и создание системы сбыта продукта, агентской сети; Осуществление телефонной, факсимильной и другой связи с партнерами Устав ООО «Центр Туризма и Отдыха Ритейл». Осуществление приема и учета клиентов данного направления, организация их обслуживания (информационного, технического и сервисного); Соблюдение конфиденциальности сведений, составляющих коммерческую тайну; Соблюдение условий владения, пользования, распространения и защиты коммерческой тайны и интеллектуальной собственности предприятия; Своевременно занимать рабочее место; Отправление и встреча корреспонденции по мере необходимости; Помимо основной деятельности, выполнение любых других функций в случае производственной необходимости.