

И.А. АЛЕКСАНДРОВ, *д.э.н., профессор,*  
*ДонНТУ,*

Н.Н. КРАСНОПОЛЬСКАЯ,

*Институт экономики промышленности НАН Украины*

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИСТИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ НА ОСНОВАНИИ АНАЛИЗА ОПЫТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

В последние годы усиливается интерес к проблеме маркетингового управления туристическим бизнесом, обусловленной процессом приватизации непродувиной сферы и быстрым развитием таких отраслей услуг, как туризм, страхование, консалтинг, платное образование, частная медицина и услуги неприбыльных организаций. Это объясняется тем, что туризм в настоящее время занимает по прибыльности одно из первых мест в мировой экономике, и, по сведениям ВТО (Всемирная Туристическая Организация), приносит странам доход от налогообложения в размере 302 млрд. долл. В Украине доход от этого вида бизнеса гораздо ниже, чем в других странах, так как преобладает выездной, а не въездной туризм, что способствует вывозу денежных средств за рубеж. Следовательно, развитие въездного туризма внесло бы значительный вклад в развитие экономики Украины и значительное увеличение числа рабочих мест в сфере услуг. Для данного развития необходимо усовершенствовать систему маркетингового управления в туристическом бизнесе в Украине. В отечественной литературе по вопросам маркетингового управления туристическим бизнесом отсутствует общепринятая модель маркетингового управления этим видом бизнеса, как выясняется из книги доцента кафедры управления факультета экономики Санкт-Петербургского Гуманитарного Университета Профсоюзов В.Е. Новаторова [3]. У зарубежных ученых такая модель (или какие-то общепризнанные структурные элементы этой модели) существует.

Анализ литературы, касающейся опыта использования маркетингового управления в различных странах мира позволил установить, что в данном направле-

нии исследования наиболее активными являются известные зарубежные учёные Ф. Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз, одни из первых экономистов, посвятивших свою книгу «Маркетинг: Гостеприимство и туризм» [2] непосредственно организации маркетингового управления в туристическом бизнесе, а также некоторые отечественные учёные: А.С. Запесоцкий, рассмотревший стратегический маркетинг как основную составляющую маркетингового управления в туризме [1]; вышеупомянутый В.Е. Новаторов [3], Е.В. Песоцкая [4], рассмотревшая маркетинг услуг в комплексе, и В.П. Бугаков, показавший в своей статье отличия маркетинга услуг от маркетинга продукции [5].

Целью данной статьи является совершенствование системы маркетингового управления в туристическом бизнесе на основании анализа опыта использования маркетингового управления на туристических предприятиях и формирование комплексного подхода к организации маркетингового управления предприятием.

Комплексный подход к организации маркетингового управления предприятием основывается на нескольких основных элементах, таких как модель маркетингового управления предприятием, использование услуг предприятий по предоставлению маркетинговых услуг и автоматизация системы маркетингового управления и маркетинговых информационных систем. Проанализируем эти модели.

По мнению американских маркетингологов, в сфере маркетинга и маркетингового управления не существует области, к которой не приложил бы руку Ф. Котлер. Теория маркетингового управления турист-

тическими предприятиями (как и маркетингового управления услугами вообще) не представляется без «треугольной» концепции маркетингового управления услугами Ф. Котлера. Основываясь на исследованиях внутриорганизационных коммуникационных процессов и концепции маркетинга отношений, Котлер предложил различать три взаимосвязанные единицы в системе маркетингового управления туристическими услугами: 1) руководство фирмы; 2) контактный персонал; и 3) потребителей [2].

Согласно концепции управления, представленной на рис. 1, основные ключевые единицы образуют три контролируемых звена: 1) фирма-потребитель; 2) фирма-персонал; и 3) персонал-

потребитель. Для того чтобы эффективно управлять маркетингом на туристической фирме, необходимо развивать три стратегии, направленные на эти три звена. Стратегия традиционного маркетинга направлена на звено «фирма-потребитель» и связана с вопросами ценообразования, коммуникаций и каналами распространения. Стратегия внутреннего маркетинга направлена на звено «фирма-персонал» и связана с мотивацией персонала на качественное обслуживание потребителей. Наконец, стратегия интерактивного маркетинга направлена на звено «персонал-потребитель» и связана с контролем качества оказания услуги, происходящим в процессе взаимодействия персонала и потребителей.

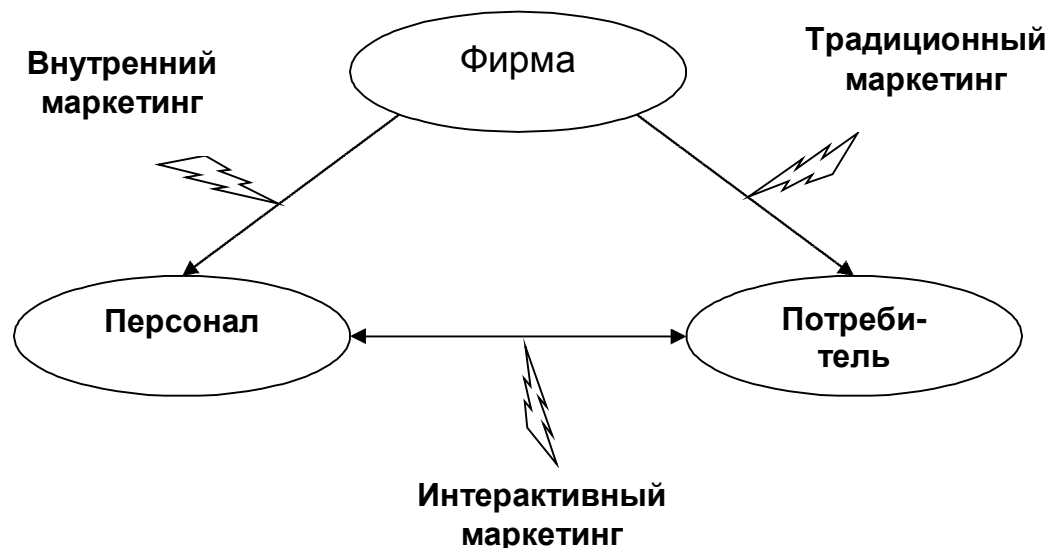


Рис. 1. Треугольная модель маркетинга услуг Ф. Котлера

Данная модель маркетингового управления используется в системе общего управления туристическими предприятиями за рубежом наиболее широко, так как является наиболее популярной среди маркетологов. Такая система применима для предприятия сферы услуг практически любой страны мира, однако в каждой стране

она имеет свои особенности, в соответствии с экономическим положением страны в целом.

Модель В.П. Бугакова. [5] маркетингового управления служебной организацией отличается от рассмотренной выше модели Котлера (рис. 2).

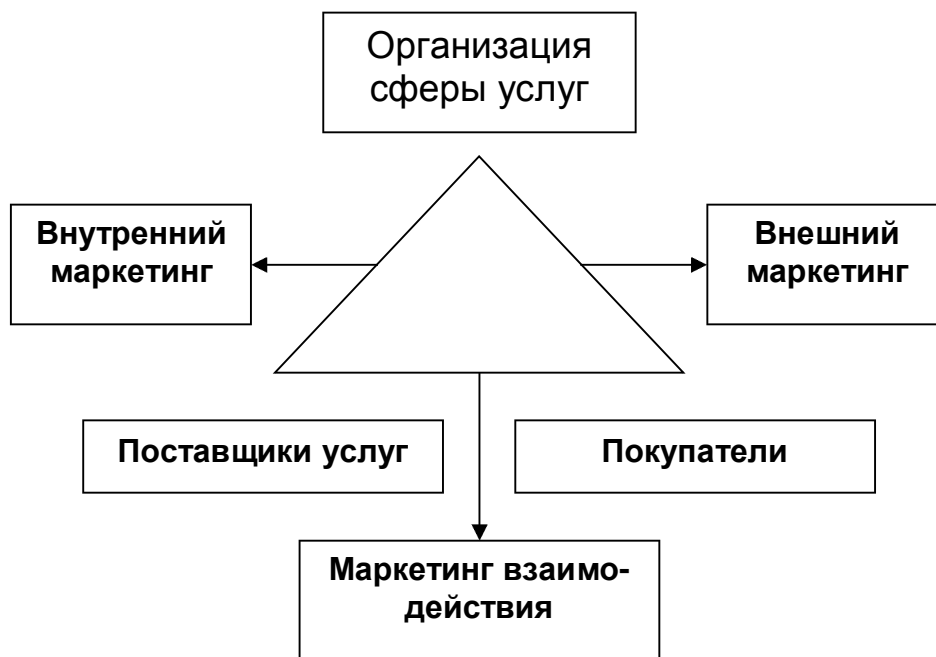


Рис. 2. Модель маркетингового управления организацией сферы услуг по Бугакову

Такая система маркетингового управления присуща туристическим организациям российского рынка. Она соответствует требованиям экономической ситуации, сложившейся на территории России и других стран бывшего СССР. Соответственно Украине также подходит данная модель маркетингового управления.

Кроме моделей маркетингового управления туристическим предприятием Ф.Котлера и Бугакова, существуют такие модели, как:

1. Модель Д. Ратмела - одна из ранних концептуализаций маркетингового управления туристическим предприятием, разработанная в 1974 г. [6]. В начале 1970-х годов дисциплина «маркетинг услуг» только зарождалась в ответ на явление, прозванное в западной литературе «революцией в секторе услуг». Модель Ратмела была первой попыткой показать различия между функциональными задачами маркетинга в производственном и непроизводственном секторах.

2. Модель П. Эйглие и Е. Лангеарда - эта модель маркетингового управления туристическим предприятием была разработана в 1976 г. во Франции профессорами школы бизнеса при Марсельском университете [7]. Модель, которую П.

Эйглие и Е. Лангеард назвали «сервакшн», или «обслуживание в действии». Модель подчеркивает не только одновременность производства и потребления услуги, но и ее неосвязаемость. Если модель Ратмела лишь обозначила необходимость внимания к процессу взаимодействия продавца и покупателя как новую функциональную задачу маркетинга, то «сервакшн»-модель как бы микроскопически показывает нам то, что, собственно, происходит в этом процессе. Ключевыми факторами в этой модели являются: 1) сам процесс обслуживания; 2) организация услуг; 3) потребитель А; 4) потребитель Б.

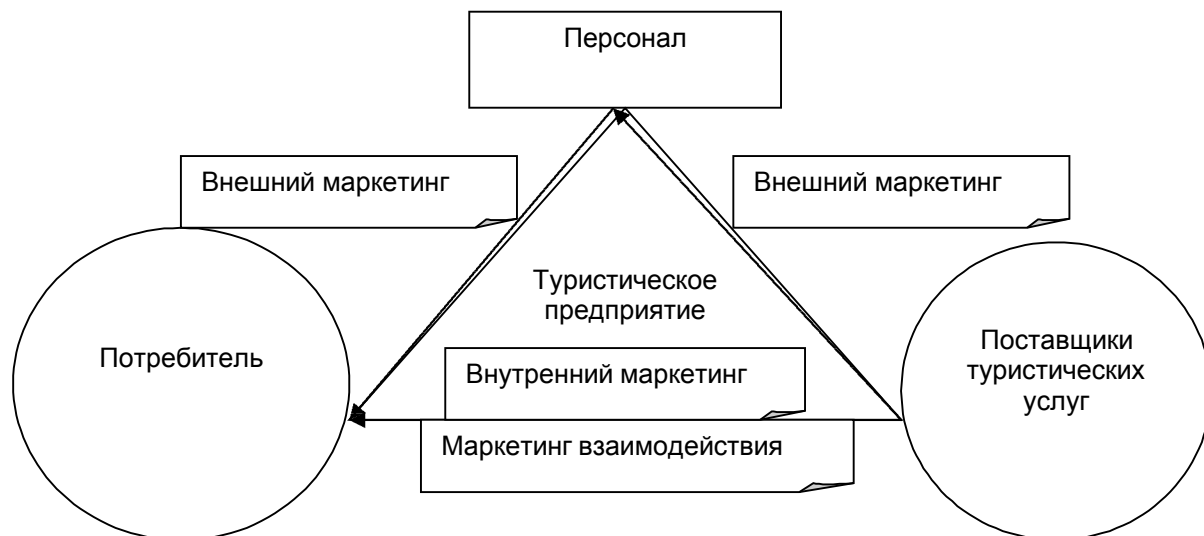
3. Модель К. Грэнроса - Кристиан Грэнрос является наиболее известным представителем так называемой Северной школы маркетинга услуг «Нордик скул» [8]. Эта школа представлена исследованиями в области маркетинга услуг, осуществляемыми учеными из шведской и финской школ экономики. В значительной степени эта модель основана на моделях Д. Ратмела и П. Эйглие и Е. Лангеарда и формально не имеет какого-либо оригинального схематического выражения. Однако вкладом Северной школы в теорию маркетинга общепринято признается детальная концептуальная разработка терми-

нологии маркетинга услуг и введение в научный оборот таких концепций, как внутренний маркетинг, качество услуги и интерактивный маркетинг.

4. Модель М. Битнер - Американские школы маркетинга верны своему подходу «четырёх Р», разработанному еще в 1960-х годах. Джеромом Маккарти. Работы исследователя Центра изучения маркетинга услуг при Аризонском университете М. Битнер растянули эту формулу до «семи Р» применительно к услугам [9]. Традиционная формула «четырёх Р» содержит в себе четыре контролируемых для организации фактора маркетинга: товар, цена, каналы

распределения и элементы коммуникации (product, price, place, promotion). Задача организации — «смешать» эти факторы так, чтобы они эффективнее, чем факторы конкурентов, воздействовали на целевой рынок. Применительно к услугам М. Битнер предложила дополнить эту модель тремя дополнительными Р: процесс, материальное доказательство и люди (process, physical evidence, people).

Но для большей действенности модели необходимо внести в модель управления маркетингом Бугакова некоторые изменения (рис. 3).



**Рис. 3. Усовершенствованная модель маркетингового управления, сочетающая модели Ф.Котлера и Бугакова**

Кроме разработки функциональной модели маркетингового управления предприятием при организации маркетингового управления предприятием необходимо учитывать роль специализированных предприятий по предоставлению маркетинговых услуг в организации маркетингового управления туристическими предприятиями.

Все большее значение приобретают специализированные предприятия, предоставляющие услуги маркетинга предприятиям, намеривающимся ввести в свою систему управления маркетинговое управление как в виде организации службы маркетинга или найма маркетолога, так и в виде проведения маркетинговых процессов

для предприятия-клиента. Часто туристические предприятия из-за малого количества персонала и слабого развития маркетинга на предприятии не в состоянии самостоятельно вести маркетинговое управление, а, следовательно, обращаются к специализированной компании.

В данном случае схема поведения предприятия по предоставлению маркетинговых услуг выглядит следующим образом [1]:

Цель - выработать системный подход в маркетинговом управлении компанией, организации отдела маркетинга, адекватного целям и стратегии компании.

Целевая группа: руководители компании, руководители отдела маркетинга и

отдела продаж.

Содержание:

Часть 1. Основные подходы в планировании маркетинга:

- Цели и задачи компании.

Место и значение системы маркетинга.

- Основные инструменты, используемые в процессе планирования маркетинговой деятельности компании.

- Этапы планирования и внедрения маркетинговой политики.

Часть 2. Маркетинговый анализ деятельности компании:

- Макро и микро среда. Факторы, влияющие на деятельность компании.

- Специфика продаваемого продукта. Анализ продуктового портфеля.

- Сегментирование. Определение целевых сегментов рынка. Динамика целевых сегментов.

- Конкурентный анализ. Выделение конкурентных преимуществ.

- SWOT – анализ собственных стратегий продвижения.

- Позиционирование товара (группы товаров).

Часть 3. Ценообразование и составление бюджета маркетинговой деятельности:

- Ценовые стратегии. Стратегии «новичков» и «старожилов».

- Анализ соответствия ценообразования стратегии фирмы и положению фирмы на рынке.

- Принципы и последовательность построения бюджетов.

- Место отдела маркетинга в среде планирования и бюджетирования.

- Бюджетный контроль. Анализ плановых и фактических значений.

Часть 4. Организация отдела маркетинга:

- Цели и задачи отдела маркетинга.

- Место маркетинговой службы в орг.структуре компании.

- Выбор адекватной организационно-функциональной структуры отдела.

- Структура взаимодействий внутри компании. Документооборот.

- Базовые формы отчетности.

- Внедрение новой системы работы.

Часть 5. Методы оценки результатов работы маркетинговой службы:

- Многофакторная оценка результата специалистов маркетинговой службы.

- Использование многофакторной оценки при формировании системы мотивации.

- Проведение аттестации персонала отдела маркетинга.

Итак, специализированные предприятия по предоставлению маркетинговых услуг оказывают непосредственное влияние на организацию маркетингового управления на туристических предприятиях, которые не имеют собственного маркетингового отдела. Отделы маркетинга на предприятиях и специализированные предприятия, в свою очередь, активно используют автоматизированные системы маркетингового управления и информационные маркетинговые системы.

Важную роль в организации маркетингового управления на туристических предприятиях играет оптимизация системы управления маркетингом, что может быть достигнуто путем автоматизации данной системы, для чего создаются маркетинговые информационные системы. Компаниям необходимы системы, которые бы оптимизировали каждый шаг взаимодействия с клиентами на протяжении всего времени сотрудничества с ними: от установления взаимоотношений до их усиления отделом обслуживания. Это первое звено в цепочке систем класса CRM [7]. CRM (Customer Relationship Management) – управление взаимоотношениями с клиентами - технологическая концепция, позволяющая компаниям строить свою маркетинговую и сбытовую политику с максимальной эффективностью.

CRM (рис. 4) объединяет все связанные с клиентами аспекты и бизнес-процессы, создавая основу для их долгосрочной лояльности и как следствие постоянного роста дохода и прибыльности предприятия. CRM – оптимизация плани-

рования, маркетинга, продаж и обслуживания. CRM – стратегия удержания и привлечения прибыльных клиентов.

CRM система необходима компаниям:

§ работающим с большим количеством клиентов, для которых характерны повторные обращения и/или долгосрочные отношения;

§

§ обладающих большими и/или территориально распределенными отделами по работе с клиентами: продаж, маркетинга, сервиса;

§ работающих на высоко конкурентных рынках, когда традиционные методы конкуренции уже не приносят ожидаемого результата.

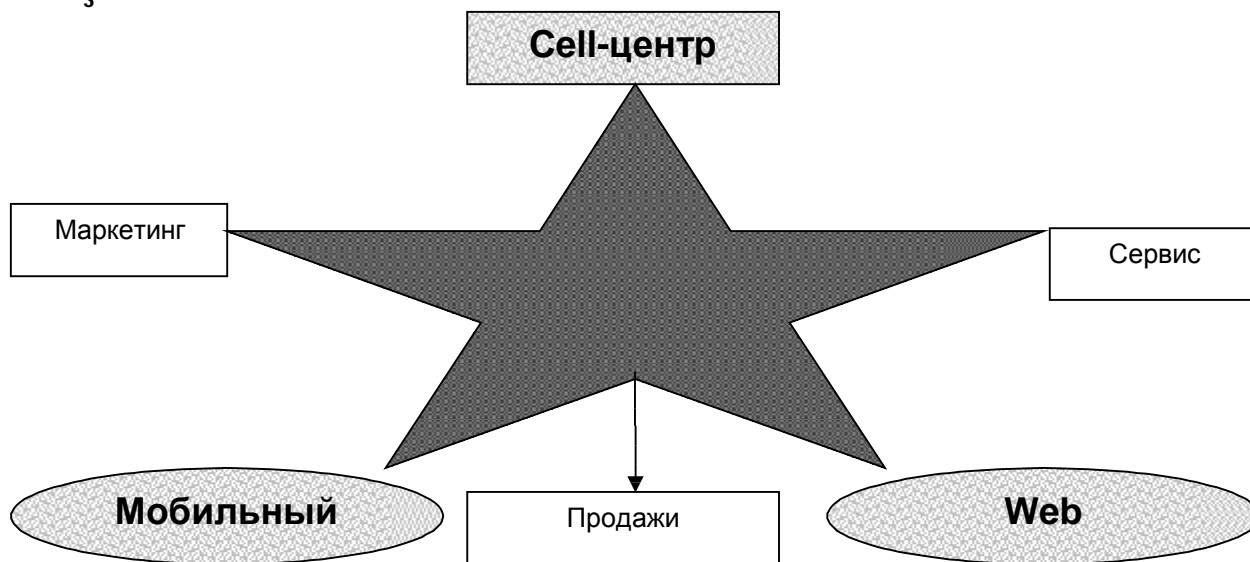


Рис. 4. Схематическое изображение CRM

Преимущества внедрения системы CRM на предприятии (рис. 5):

1. Увеличение эффективности взаимодействия с клиентами:

§ управление и консолидация данных о клиентах;

§ привлечение и удержание прибыльных клиентов;

§ увеличение количества повторных продаж;

§ повышение вероятности заключения потенциальных сделок.

2. Повышение степени удовлетворенности клиентов.

3. Сокращение операционных расходов и повышение эффективности взаи-

модействия между подразделениями компании:

§ создание единого источника информации по клиентам и полной истории взаимоотношений с ними;

§ автоматизация Call-center;

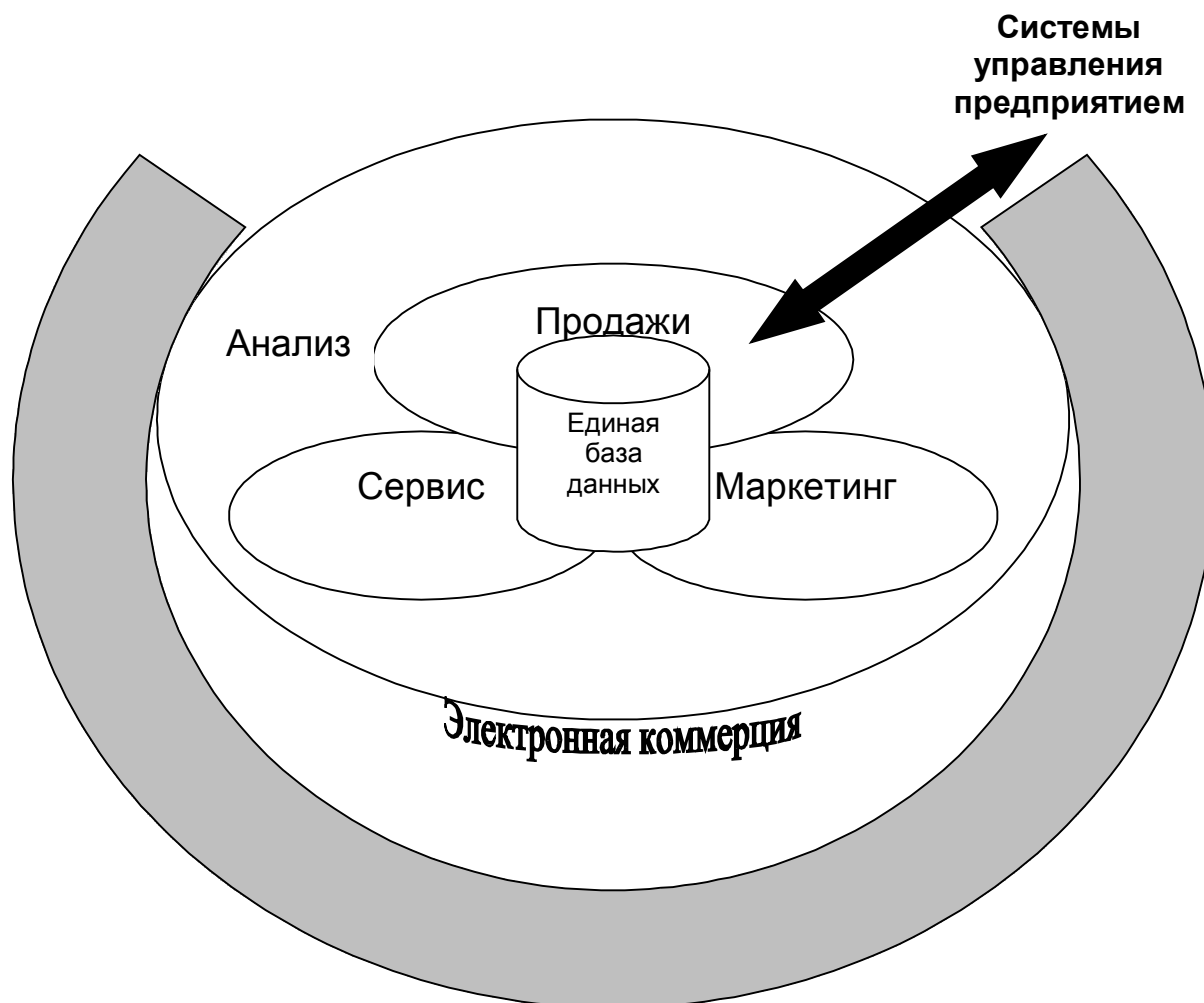
§ сохранность клиентской базы;

§ создание базы знаний по сервисным запросам;

§ автоматизация внутреннего документооборота.

4. Автоматизация маркетинга и формирования отчетности.

5. Усовершенствование бизнес-анализа и управления знаниями.



**Рис. 5. Преимущества внедрения системы CRM на предприятии**

Системы автоматизации маркетинга (ЕМА) предназначены для разработки, менеджмента, отслеживания и анализа многошаговых маркетинговых кампаний, осуществляемых по медиа-каналам с целью создания контактов с клиентами. Вначале маркетинговая информация распространяется для создания контакта с клиентом. Все полученные запросы от клиента поступают в CRM, где они регистрируются или обновляются, предварительно классифицируются и оцениваются в зависимости от того, к какому сегменту относится клиент, новый это клиент или старый, какова текущая ситуация с туристической услугой. Далее вся необходимая информация направляется в подразделение сбыта или в подразделение обслуживания, которые непосредственно контактируют с клиентами.

В целом, маркетинговые информа-

ционные системы (МИС) предназначены для информационно-маркетинговых служб, осуществляющих автоматический сбор, анализ и распространение деловой информации, особенно в Internet:

- автоматизация маркетинговых и иных коммуникационных бизнес-процессов: поиск, исследование, мониторинг, учет, регистрация, обработка, обзор, размещение и продвижение информации (коммерческой, событийной, технической);
- автоматизация отслеживания изменений в макро-маркетинговой среде (законодательство, экономические показатели) и микро-маркетинговой среде (конкуренты, поставщики, потребители, посредники и партнеры).

В результате, значительно повышается отдача и ответственность отдела сбыта и отдела обслуживания, а клиент полу-

чает большее удовлетворение от работы с компанией.

Маркетинговые информационные системы предназначены для маркетинг-менеджеров, отвечающих за эффективное проведение маркетинговых кампаний и продвижение услуги сотрудниками и партнерами фирмы. Они состоят из подсистем управления контактами с существующими и потенциальными клиентами (Lead Management), управления маркетинговыми кампаниями, управления базой знаний маркетинга.

Управление контактами (Marketing Contacts) дает возможность:

- управлять поиском новых первичных контактов с возможными клиентами (маркетинговые опросы по телефону, почте, телемаркетинг, предпродажи, прямые продажи);
- инициировать первичные контакты (в основном посредством Internet, Email и электронных СМИ);
- создавать шаблоны рекламы и оферт, составлять из них единое коммерческое сообщение, настраивать сообщение под индивидуального получателя в соответствии с имеющимися о нем данными, доставлять эти сообщения посредством Web, E-mail, телефона, выставок, семинаров и т.п.;
- регистрировать, классифицировать и обновлять базы данных о контактах, клиентах, потенциальных заказчиках с тем, чтобы маркетинговые материалы и документы можно было адресовать конкретным сегментам или ответственным менеджерам компании;
- агрегировать и перенаправлять потенциальных клиентов и заказчиков в отделы сбыта или обслуживания;
- отслеживать, где возник первый контакт, с тем, чтобы выявить наиболее эффективные и неэффективные источники контактов (личные продажи, реклама, материалы по товару, прямая почтовая рассылка, приобретенные базы клиентов, выставки и т.п.);
- отслеживать потенциальных клиентов;
- отслеживать и вести историю

взаимодействия с клиентом, предложений и действий по продвижению, которые были сделаны по отношению к ним, в особенности, по каналам Internet;

- управлять, отбирать и доставлять из баз данных точную информацию о потребителях, позволяющую проводить эффективное сегментирование и позиционирование для маркетинговых кампаний;
- подготовить первичную и ключевую информацию для работы с клиентами службам сбыта и обслуживания;
- управлять и распределять первичные контакты в подразделениях сбыта и обслуживания;
- измерять рейтинг эффективности источников поступлений первичных контактов.

Интерфейс для доступа в централизованную базу данных о контактах и клиентах осуществляется посредством специального приложения управления контактами и деятельностью C&A (Contact & Activity Management). В дополнение к вышеперечисленным задачам оно позволяет: вести учет клиентов; работать с профилями клиентов; импортировать профили клиентов из различных баз данных; фильтровать, обирать учетные записи клиентов и данные о контактах с ними в соответствии с заданными критериями сегментации; заносить в календарный план различные события (действия, работы, встречи и визиты, памятки, запросы, обещания и предложения) с автоматическим уведомлением об их наступлении, отслеживать работу любого сотрудника или команды, просматривая список запланированных ими рабочих дел. Это позволяет планировать и управлять маркетинговыми проектами; выявлять, кто и что в маркетинговой среде и организационной структуре компании (заказчики, партнеры, персонал) принимает активное участие в ее маркетинге, а кто нет.

Управление маркетинговыми кампаниями позволяет:

- планировать, организовывать, запускать и управлять целевыми маркетинговыми кампаниями;
- производить мониторинг и



анализ всех проектов, входящих в состав маркетинговой кампании;

- анализировать и использовать результаты первичных контактов в последующих кампаниях;
- анализировать достигнутую эффективность кампании (рентабельность, результативность) по отношению к плановым показателям.

Подсистема управления базой знаний маркетинга Marketing Knowledge обеспечивает: организацию циркулирования информации, управление документооборотом с контролем прохождения и исполнения документов; распределение задач и работ, делегирование полномочий ответственным менеджерам для каждого этапа кампании с тем, чтобы эффективно распределять и контролировать ответственность персонала; анализировать конкурентов; собирать данные от подразделений сбыта и обслуживания о том, как чаще всего используется товар или услуга и какие с ними существуют проблемы у заказчика; накапливать, анализировать и знакомить персонал с оперативной, тактической и стратегической макромаркетинговой информацией, полученной из маркетинговой среды (в том числе автоматическими средствами); немедленно реагировать на изменения маркетинговой среды; использовать приобретенный опыт в последующих маркетинговых кампаниях.

В составе подразделения маркетинга может существовать отдельная информационная служба, занимающаяся сбором, анализом, бизнес-разведкой и распространением информации по каналам Internet. Модули автоматизации этой службы могут входить в состав подсистемы управления знаниями. Они позволяют организовать взаимодействие с макромаркетинговой средой (посредством правовых информационных систем, автоматизированных систем взаимодействия с администрациями, агентствами аналитической финансовой и экономической информации и т.п.) и микромаркетинговой средой (сбор e-mail потенциальных клиентов на заданных WWW, отслеживание и анализ Web-сайтов конкурентов, поставщиков, клиентов, автоматическое

размещение пресс-релизов, прайслистов, деловых запросов и предложений и т.п.).

Благодаря внедрению автоматизированной информационной службы маркетинга обеспечивается:

- приток информации, необходимой для принятия ключевых решений;
- оперативная обработка больших объемов информации;
- упорядочение информационных потоков и повышение степени полезного использования информации;
- освобождение штатного персонала от рутинных операций для творческого труда;
- оптимизация принятия решений по руководству деятельностью организации;
- совершенствование организационной структуры управления и повышение общей культуры управленческого труда.

Преимущества автоматизации маркетинга:

1. Продуктивная последовательность действий в области маркетинга, с контролем их исполнения, оптимизирующая использование как человеческих, так и финансовых ресурсов.

2. Простой и понятный менеджмент маркетинговыми кампаниями.

3. Четкое понимание, на что расходуется бюджет маркетинга.

В результате туристическое предприятие получает:

- возросшую производительность;
- сокращение трудоемких и рутинных операций, позволяющих посвящать больше времени качественному обслуживанию клиента;
- более плодотворные и долгосрочные отношения с клиентами;
- большее число первичных контактов (запросов, заказов), доведенных до совершения продажи, уменьшение потерянных потенциальных клиентов и, следовательно, прибыли;
- улучшенное слежение за ходом кампаний и анализ их результатов;
- отобранные и оптимизированные

источники создания первичных контактов;

- лучшее понимание клиентов, позволяющее выявлять закономерности в поведении клиента и определять, какие маркетинговые мероприятия ведут к большему экономическому эффекту;

- большее число и интенсивность привлеченных маркетинговых ресурсов, необходимых организации (клиентов, партнеров);

- больший объем продаж.

Информационными системами, оптимизирующими маркетинговое управление на туристическом предприятии, являются AMADEUS и GALILEO, а также недавно появившийся Мультимедийный Центр Контактот от AVAYA [6].

Выводы

1. Опыт использования маркетингового управления туристическими предприятиями показал, что наиболее используемой в мире системой управления маркетингом в сфере услуг является модель Ф. Котлера, но в России и Украине используется модель В.П. Бугакова. Предложена усовершенствованная модель, представляющая собой синтез двух вышеупомянутых моделей.

2. Для более эффективной организации маркетингового управления на туристическом предприятии целесообразно создать сеть специализированных компаний по предоставлению услуг маркетинга, что обеспечит автоматизацию маркетингового управления на туристических предприятиях.

3. Автоматизация маркетингового управления и создание маркетинговых информационных систем необ-

ходимы для оптимизации функционирования системы маркетингового управления на туристических предприятиях в целом.

### Литература

1. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в сфере туризма. — СПб.: Изд. СПбГУП, 1999.- 345с.

2. Котлер Ф., Боуэн Д. и Мейкенз Д. Маркетинг: Гостеприимство и туризм. — М.: Юнити, 1998.- 356с.

3. Новаторов В.Е. Маркетинг культурных услуг. — СПб.: Питер, 1992.- 234с.

4. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг: — СПб.: Питер, 1999.- 126с.

5. Бугаков В.П. Особенности маркетинга услуг//Маркетинг в России и за рубежом. — 1998. — № 2(5). — с. 106—112.

6. Rathmell, J. Marketing in the Service Sector. — Mass: Winthrop Publishers, 1974.

7. Eiglier, P. and Langeard, E Principles de politique marketing pour les entreprises de services. — L'Institute d'Administration des entreprises, Universite d'Aix-Marseille, 1976.

8. Gronroos, C. Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in the service sector. — Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, 1990.

9. Bitner, M. J. Servicecapes: The impact of Physical surrounding on Customer and Employees. Journal of Marketing. — 1992. — 56 (April).

10. <http://www.avaya.ru/index.html>

11. <http://www.avatar.com.ua>

Статья поступила в редакцию 24.05.2004