

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Тульский государственный университет»

Институт педагогики, физической культуры, спорта и туризма  
Кафедра «Туризм и индустрия гостеприимства»

Утверждено на заседании кафедры  
«Туризм и индустрия гостеприимства»  
«30» января 2023 г., протокол № 5

Заведующий кафедрой

 И.Ю. Пономарева

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
**к самостоятельной работа**  
**по дисциплине (модулю)**

*«Туристский маркетинг»*

**основной профессиональной образовательной программы**  
**высшего образования – программы магистратуры**

по направлению подготовки  
**43.04.02 Туризм**

с направленностью (профилем)  
**Проектирование экскурсионных услуг**

Форма обучения: очная

Идентификационный номер образовательной программы: 430402-02-23

Тула 2023 г.

## Разработчик(и) методических указаний

Королев А.В., доцент каф. ТИГ, к.т.н, доцент  
(ФИО, должность, ученая степень, ученое звание)  
(подпись)



Маркетинг позволяет научно обосновывать принятие решений о производстве, сбыте и продвижении на рынок товаров, дает возможность адекватно оценивать и прогнозировать рыночную ситуацию, разрабатывать стратегию и тактику конкурентной борьбы.

Цель предлагаемых практических занятий – закрепить теоретические знания и привить практические навыки маркетинговой деятельности в отраслях туризма и гостиничного хозяйства, а также находить аналогии их применения для других отраслей рыночной экономики.

## **1. Понятие и организация маркетинга.**

1.1. Сформулируйте цели маркетинга гостиницы или туристской фирмы, выступающей на рынке некоторого товара (услуги), и разработайте перечень конкретных задач маркетинга данной фирмы на определенную перспективу. Дайте краткую характеристику рынку (монопольный, конкурентный, рынок продавца или покупателя). Определите масштаб операций (объем товарооборота) и долю данной фирмы на этом рынке.

1.2. На основе блок-схемы функций маркетинга разработайте перечень конкретных функций каждого блока для определенной гостиницы или туристской фирмы в зависимости от выдвинутых Вами задач. Одновременно покажите взаимодействие маркетинга фирмы с государственными структурами и конъюнктурным движением. В какой форме реализуются права продавца и обеспечиваются (данной фирмой) права покупателя, соблюдаются ли фирмой принципы социально-этического маркетинга, связаны ли с этим дополнительные затраты и каким образом они компенсируются?

1.3. Разработайте схему организации маркетинговой службы крупной или средней фирмы (туристской или гостиничной отрасли) по одному из организационных типов (матричному, функциональному или комбинированному). Опишите функции каждого подразделения маркетинговой службы и функции ее руководителя по координации их деятельности (для выбранного Вами типа и размера фирмы и ее позиции на рынке). Составьте схему структуры фирмы, выделите маркетинговые подразделения, покажите их связи и потоки информации.

1.4. Первое туристское предприятие полностью использовало собственные ресурсы и выпустило определенное количество некоего товара. Были приняты следующие меры по его реализации: проведена рекламная компания, снижены цены, найдены торговые посредники. Однако рынок смог поглотить только 70% произведенного товара, остальные 30% осели в виде нереализованных товарных остатков.

Второе предприятие изучило потребности потенциальных покупателей по качеству и количеству товаров. Производственная и сбытовая программа была построена на основе изучения спроса. Произведенный товар практически был распродан полностью. Издержки по реализации, включая затраты на маркетинг, оказались меньше, чем у первого.

Какие принципы заложены в программу деятельности каждого из предприятий?

1.5. Систематическое выполнение всех маркетинговых функций на фирме требует больших затрат, а, следовательно, организуется в условиях настоятельной необходимости. Перечислите условия, при которых фирме выгодно осуществлять комплексный маркетинг самостоятельно (варианты – не иметь маркетинга вообще, заказывать исследования или полностью поручить маркетинг специализированной фирме). Перечислите принципиальные отличия маркетинга крупной организации (туроператора, крупного отеля) от маркетинга средней или малой фирмы (турагентства, малой гостиницы).

## 2. Маркетинг и удовлетворение потребностей

2.1. По данным конъюктурной карты отеля дать оценку трех вариантов состояния покупательского спроса: ограниченный спрос; стабильный спрос; растущий спрос. Объясните сделанный вывод.

Конъюктурная карта

Предложение номеров			Продажа номеров			Свободные номера		
рост	стабильность	спад	рост	стабильность	спад	рост	стабильность	спад
+					+	+		
	+		+					+
+			+				+	

2.2. Определите эластичность спроса по следующим данным: до увеличения цены с 500 до 100 руб., продажа за период составила 50 тыс. руб.; после увеличения 400 тыс. руб.

2.3. Цена снизилась на 20%, товарооборот вырос в 1.5 раза. Определите эластичность спроса.

## 3. Маркетинг как фактор конкурентоспособности фирмы

3.1. Крупная фирма, занимающая большую долю на рынке (55%), осуществляет ценовое лидерство и проводит стратегию совершенствования продукта; уровень ее рентабельности (прибыль в процентах к затратам) составил 47%. Другая крупная фирма, не разработавшая и не проводившая определенной

стратегии, снизила свою долю с 48% до 24%; ее рентабельность составила 12%. Малая фирма выступающая на этом же рынке ( ее рыночная доля – 10%), разработала уникальный продукт и за счет концентрации стратегии на совершенствование продукта обеспечила уровень рентабельности 49%. Постройте стратегическую U-образную кривую М. Портера и отметьте на ней положение каждой фирмы.

3.2. Правительство приняло решение снизить налог на продукцию (услуги) выпускаемую Вашей фирмы, на 10%. Какие меры должны быть приняты для повышения конкурентоспособности товара? К какому виду окружающей среды маркетинга должна адаптироваться фирма?

#### **4. Стратегический и оперативный маркетинг.**

4.1. Тестирование параметров рыночной ситуации и собственных возможностей трех фирм дало следующие результаты:

Фирма 1 имеет недостаточный (слабый) потенциал и выступает на неперспективном рынке;

Фирма 2 обладает значительным (сильным) потенциалом, но так же выступает на неперспективном рынке;

Фирма 3 обладает сильным потенциалом и выступает на развивающемся, перспективном рынке.

На основе приведенных фактов с помощью стратегической матрицы типа БКГ покажите позицию фирм на рынке, оцените их риск и рекомендуйте каждой фирме соответствующую стратегию поведения на рынке.

4.2. На рынке товара "X" выступают три крупные фирмы:

фирма А специализируется на одном виде товара. Конкурентов не имеет. Емкость рынка примерно соответствует производственно-сбытовому потенциалу фирмы. Портфель заказов заполнен практически полностью. Прибыль стабильна и достаточна;

фирма В выступает на двух сегментах рынка с различными видами товаров. Конкуренция умеренная. Дальнейшей перспективы расширения доли рынка не имеется. Портфель заказов заполнен на 2/3. За счет роста прибыли образовались значительные инвестиционные резервы;

фирма С выступает на восьми сегментах рынка с различными видами товара. На четырех из них идет ожесточенная конкурентная борьба. Прибыль недостаточна для дальнейшего развития дела. Четыре сегмента приносят прибыль, а другие четыре - убыток.

Оцените степень диверсификации в каждой фирме, внесите свои предложения по разработке сегментационной стратегии каждой фирмы.

4.3. Разработайте план чистой прибыли и рентабельности от реализации товаров на 6-й период времени. Используйте для этого следующие данные:

а) прогноз товарооборота и условно-постоянных издержек обращения (методом экстраполяции по линейной модели тренда:  $y = a + bt$ , где  $t$  - номер периода). Исходные данные приведены в таблице, в тыс. руб.;

б) переменные издержки обращения в среднем составляют 7% к товарообороту;

в) наценка (валовой доход, реализованное наложение) - 25% к товарообороту;

г) налоги и прочие платежи - 40% от суммы валовой прибыли.

**Примечание.** Для расчета целевой прибыли используйте формулы:

*валовая прибыль = реализованное наложение - издержки;*

*чистая прибыль = валовая прибыль - налоги и прочие платежи.*

#### Динамика товарооборота и издержек обращения

Периоды (1)	1	2	3	4	5
Товарооборот,	1	11	14	160	185
Постоянные издержки обращения	4	6	7	11	12

4.4. Крупная туристическая фирма инвестировала свободные средства в производство спортивных товаров.

Какой стратегии придерживается фирма?

4.5. Фирма 1 выступает со своим старым товаром на старом рынке; фирма 2 выступает со своим старым товаром на новом рынке; фирма 3 выступает со своим новым товаром на старом рынке; фирма 4 выступает со своим новым товаром на новом рынке.

Постройте матрицу Ансоффа (матрица "товар/рынок"), разместите в ее квадрантах все 4 фирмы и на этой основе дайте рекомендации по выбору стратегии.

## 5. Товарная политика в маркетинге фирмы.

5.1. Оцените потребительскую привлекательность продукта (по Вашему выбору) по десятибалльной шкале по следующим критериям:

а) назначение (функциональность, многофункциональность) и степень полезности товара;

б) качество материала, из которого изготовлен продукт (натуральный продукт, заменитель и т.д.);

в) эстетичность и дизайн продукта;

- г) соответствие моде, престижность;
- д) удобство в использовании и уходе (хранении);
- е) соответствие цены качеству товара, доступность цены.

5.2. Разработайте программу маркетинговых мероприятий для каждого этапа жизненного цикла товара.

Отметьте: какие этапы желательно продлить, какие этапы оставить без изменения и какие - сократить.

5.3. Классифицируйте степень новизны товара (по Вашему выбору) по следующим критериям:

- а) товар удовлетворяет качественно новые потребности, является результатом НТП [пионерный товар];
- б) у товара появились новые функции [модернизация];
- в) свойства товара изменились незначительно, изменился внешний вид товара [модификация];
- г) товар является новым только для данного рынка [товар рыночной новизны];
- д) изменилась только упаковка [косметическое обновление].

5.4. Решается вопрос о выборе прототипа товара для производства. Товар А дешев в производстве, его себестоимость - 5 руб./ед., товар Б - более сложен, его себестоимость на 20% выше. Однако опросы потребителей показали, что товар А приобретет ограниченная группа покупателей (примерно, 5-6 тыс. чел.). На товар Б спрос вдвое больший. Наценка составляет 15% к себестоимости. Прибыль составит около 5% к товарообороту.

Какой из товаров рекомендовать к выпуску?

## **6. Ценовая политика фирмы.**

6.1. Традиционно применяя затратный метод ценообразования, владелец киоска получает 20% прибыли к затратам. Закупочная цена товара А - 2 руб./ед., товара Б - 20 руб./кг. Объем закупок товара А - 2 тыс. шт., товара Б - 100 кг. Транспортные расходы - 2 тыс. руб., стоимость аренды - 100 руб. в день, заработная плата продавца - 300 руб. в неделю. Товар предполагается продать за неделю.

Требуется определить продажные цены товаров.

6.2. На новый тур Х необходимо назначить конкурентоспособную цену. Аналогичный тур У основного конкурента успешно продается по цене 2000 руб./ед. Группа экспертов провела сравнительное тестирование основных свойств этих товаров, а также ранжировала их по важности для потребления, приняв за единицу наименее важное свойство (см. табл.):

### Балльная оценка свойств товаров

Свойства товаров		А	Б	С	Д
Ранг важности		1	2	3	4
Оценка товаров в баллах	Товара Х	4	2	4	4
	Товара У	4	4	3	5

6.3. Товар продается на рынке чистой конкуренции. Емкость рынка велика, производственные мощности предприятия полностью загружены. Удельные затраты предприятия составляют 12 руб./ед., в том числе: 6 — прямые материальные издержки, 4 — оплата труда, 2 - постоянные издержки. Издержки обращения, связанные с розничной продажей товара на рынке - 2 руб./ед.

6.4. В текущем периоде происходит рост цен на основной товар с 5 до 8 тыс. руб. и сопутствующий товар — со 114 до 195 руб.

Определите, существует ли взаимосвязь этих явлений?

6.5. Изготовитель, марка которого пользуется известностью, разослал в торговую сеть прайс-лист к предлагаемому ассортименту товаров. В нем кроме отпускных оптовых цен указаны рекомендуемые розничные цены и скидки для дилеров.

Обязаны ли розничные торговцы следовать этим указаниям?

Станут ли они это делать на практике?

Как поступят розничные продавцы, если оптовые цены будут сильно завышены?

По какой цене будет вынужден покупать товар дилер, если рекомендуемая конечная цена составляет 3 тыс. руб./ед., а скидка за послепродажное обслуживание - 20%?

## 7. Товародвижение и дистрибуция.

7.1. Примите решение на выбор канала товародвижения по критерию эффективности (затратоотдачи); расчеты в млн. руб.:

**канал нулевого уровня:** расходы, связанные с содержанием и эксплуатацией собственной розничной торговой сети - 150; издержки обращения (оптово-сбытовые и розничные) - 100; прибыль от реализации товаров - 500;

**одноуровневый канал** (прямые связи с розничной торговлей): издержки обращения (оптово-сбытовые, транзитные) - 60; прибыль -300;

**двухуровневый канал** (производитель продает товар оптовому посреднику): издержки обращения (сбытовые) - 40; прибыль - 120.

7.2. Производственное предприятие продало товары крупной оптовой фирме (дистрибьютору) и оптовой фирме-дьюбберу. Те в свою очередь продали эти товары 12-ти розничным фирмам.

Укажите тип канала, определите длину и ширину канала.

7.3. Фирма, доминирующая на рынке туристских услуг, продала принадлежащие ей 10 центров реализации туров (фирменные агентства были почти во всех крупных городах страны) с целью реализовывать товары через независимых посредников. Назовите причины, которые могли бы вызвать смену сбытовой политики фирмы?

## 8. Маркетинговая коммуникационная политика.

8.1. Разработайте программу использования конкретных средств продвижения товаров для воздействия на потребителей с целью побудить их принять решение на покупку. Выделите следующие этапы:

- а) осознание потребности;
- б) узнавание товара;
- в) формирование благоприятного отношения к товару;
- г) появление предпочтения данного товара по сравнению с другими;
- д) возникновение убеждения в необходимости покупки;
- е) процесс покупки.

8.2. Разработайте сценарий проведения рекламной кампании (РК) производственной или торговой фирмы (гостиничного комплекса или турфирмы):

- а) обоснуйте основные направления маркетинговой деятельности фирмы и предмет рекламы (по Вашему выбору);
- б) сформулируйте цели и задачи РК, выделите группу целевого воздействия;
- в) обоснуйте выбор использованных форм рекламы;
- г) разработайте несколько вариантов рекламного *слогана*;
- д) составьте план РК ( 6 - 8 мероприятий);
- е) используя условные данные, охарактеризуйте результат РК и оцените эффективность затрат на рекламу.

8.3. По следующим данным определите эффективность рекламы (т.е. отдачу от каждого рубля, вложенного в рекламу) при условии, что прирост прибыли компании составил 825 тыс. руб.

Расходы на рекламу складывались следующим образом. Рекламное объявление в прессе: тариф на 1 см.<sup>2</sup> газетной площади — 250 руб.; объявления занимают общую площадь 140 см.<sup>2</sup>. Телевизионная реклама: тариф за 1 мин. демонстрации по TV — 8 тыс. руб.; заключен договор на 5 дней показа по 5 мин.

Прямая почтовая реклама: разослано 100 тыс. рекламных листовок; изготовление (печатание) обошлось по 10 коп./шт.; рассылка стоила 5 руб./шт.

8.4. Для оценки эффективности почтовой рассылки рекламных материалов был проведен эксперимент: жителям одного района рекламные листовки опускались в почтовые ящики; жители другого, контрольного района их не получали. Расходы на рекламу составили 70 тыс. руб.

Соответственно были выделены две группы рынков - пробная и контрольная. Были получены следующие данные о продаже рекламируемого товара. Определите экономический эффект от рекламы.

#### **Продажа товара**

ВИД РЫНКА	Объем продажи, тыс. руб.	
	До эксперимента	После
Пробный	2000	2400
Контрольный	1000	1030

8.5. Прибыль фирмы имела устойчивый характер: в среднем 300 тыс. руб. в месяц. Была проведена рекламная кампания, которая обошлась в 150 тыс. руб., после чего прибыль удвоилась.

Определите эффективность рекламной кампании.

### **9. Маркетинговые исследования: сбор и обработка информации.**

9.1. Составьте план маркетингового исследования спроса на товар (по Вашему выбору). План должен предусматривать следующие требования:

- 1) Постановку задачи (оценка спроса или его прогноз); должны быть выдвинуты обоснованные гипотезы: развития спроса (рост, стабильность, спад); оценки интенсивности изменения; тип рынка (продавца или покупателя).
- 2) Выбор метода сбора информации.
- 3) Выбор метода моделирования и прогнозирования.

9.2. Из числа Ваших сокурсников/знакомых составьте экспертную группу для краткосрочного прогноза (месячного) цен на три товара по Вашему выбору и на выбранном Вами типе рынка (муниципальном, частном, городском сельскохозяйственном и т.д.). Присвойте каждому эксперту балл компетентности (знания рынка) и выведите средний балл (по формуле простой средней арифметической). Попросите их ответить на поставленный вопрос письменно и анонимно (не знакомя других экспертов). Ответы (по каждому товару) ранжируйте. Постройте ряд распределения и исчислите его характеристики: квартили, моду, медиану. Отбросьте ответы, попавшие за пределы 1-го и 3-го квартилей, а экспертов, попавших в межквартильное расстояние, ознакомьте со всеми ответами. Разрешите им изменить мнение и проведите 2-й тур опроса. Повторите все операции и исчислите среднюю величину ответов межквартильного

расстояния, которая и будет считаться прогнозом. Через месяц проверьте его правильность.

Как называется данный метод экспертных оценок?

9.3. Разработайте анкету опроса потребителей об их мнении о качестве какого-либо товара (или качестве обслуживания в магазине). Попросите друзей заполнить анкету. Обработайте полученные ответы. Напишите выводы.

9.4. Чем больше информации о себе предоставляет фирма своим акционерам и клиентам, тем больше об ее стратегии и программах узнают конкуренты. Это позволяет им быстро заимствовать и копировать их. Предложите способы укрепления позиций фирмы.

9.5. В городе Н. зарегистрировано 385 тыс. квартирных телефонов. Стоит задача провести выборочный телефонный опрос о мнениях, предпочтениях и поведении потребителей на рынке продуктов питания.

По данным разведочного исследования дисперсия ( $\sigma^2$ ) среднего дохода на душу населения составляет  $\pm 490$  руб./чел.

Определите интервал выборки при механическом способе отбора и предельную ошибку выборки для 5-ти процентного опроса при коэффициенте доверия (t), равном 3,28.

## 10. Маркетинговые исследования: анализ и прогноз.

10.1. Рассчитать емкость рынка некоего товара по следующим данным: численность потребителей в сегменте - 875 тыс. чел.; уровень потребления в базисном году составил 80 ед. в год; поправка на эластичность спроса составляет сокращение в 2 ед. на 1 процент роста цен (по прогнозу в текущем году цена вырастет на 3%); по данным обследования у населения имеется 10 млн. ед., причем, физический износ составляет в среднем 40% наличия, а моральный - 10%. Известно, что нетоварное потребление этого товара достигает 25 млн. ед.

10.2. Фирма планирует организовать экскурсии по городу. Для проведения сегментации рынка использованы четыре признака с двумя градациями каждый: возраст (дети и взрослые), пол (мужской, женский), доход (высокий, низкий), род занятий, точнее, тип труда (умственный, физический).

Определить число сегментов с учетом "стирания" границ между неразличимыми группами.

10.3. Построен динамический ряд продажи товара (в тыс. руб., в сопоставимых ценах):

### Динамика продажи товара

Месяцы	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Продажа	10	8	14	15	12	20	17	23	23	27	25	32

По приведенным данным: 1) определите основную тенденцию продажи товара; 2) определите устойчивость (колеблемость) спроса; 3) выполните прогноз (экстраполяцию) спроса (продажи) на два последующие месяца.

10.4. Построенное за 15 дней уравнение тренда цен выглядит следующим образом:  $y = 25 + 16t$  (в руб./ед.)

Методом экстраполяции определите, какой будет цена на 20-й день.

10.5. Оцените рыночную ситуацию по следующим индикаторам рынка: товарное предложение выросло на 12%; продажа товаров населению выросла на 13%, цены остались неизменными, а товарные запасы (в днях оборота) сократились на 4%.

### **Библиографический список рекомендуемой литературы**

#### **Основная литература**

1. Третьякова, Т. Н. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие для вузов / Т. Н. Третьякова .— М. : Академия, 2008. — 265 с. (16 экз.)
2. Зайцева, Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие для вузов / Н. А. Зайцева .— 5-е изд., стер. — М.: Академия, 2008. — 236 с. (12 экз.)
3. Боголюбов, В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве : учеб. пособие для вузов / В. С. Боголюбов, С. А. Быстров .— М. : Академия, 2008. — 397 с. (11 экз.)

#### **Дополнительная литература**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник для вузов / И.Н. Герчикова .— 4-е изд., перераб.и доп. — М. : ЮНИТИ, 2008 .— 511с. (4 экз.)
2. Дурович, А.П. Маркетинг в туризме: учебное пособие; / А.П. Дурович .— 5-е изд. — Минск: Новое знание, 2005 .— 496с. (5 экз.)
3. Зельдович, Б. З. Как завоевать и удержать клиента в туристическом бизнесе: учеб. пособие для вузов / Б. З. Зельдович; ИГУМО.— М.: Аспект Пресс, 2008 .— 136 с. (2 экз.)
4. Котлер, Kotler P. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учебник для вузов / Ф.Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз; пер.с англ.под ред.Р.Б.Ноздревой .— 2-е изд.,перераб.и доп. — М. : ЮНИТИ, 2005 .— 1063с. (6 экз.)

5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер; пер. с англ. под науч.ред.С.Г.Жильцова.-3-е изд.-М.[и др.]: Питер,2007. – 480с. (2 экз.)
6. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. И. Королев [и др.] ; под ред. В. И. Королева ; Всерос. акад. внешней торговли .— М. : Магистр, 2008 .— 622 с. (1 экз.)
- 7 Янкевич, В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / В.С.Янкевич, Н.Л. Безрукова; под ред. В.С.Янкевича .— М. : Финансы и статистика, 2005 .— 416с. : (15 шт.)

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Тульский государственный университет»**

**Медицинский институт**

**Кафедра Туризма и индустрии гостеприимства**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ**

по дисциплине

**Маркетинг и менеджмент в туризме и гостеприимстве  
(Часть 2)**

Направление подготовки: *080200 Менеджмент*  
Профиль подготовки: *Туризм и гостеприимство*

Квалификация (степень) выпускника: *бакалавр*

Форма обучения: *(очная, заочная)*

Тула 2013 г.

Методические указания к самостоятельной работе составлены доц. каф. ТИГ  
А.В. Королевым

и обсуждены на заседании кафедры ТИГ факультета ФКСиТ

протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Ю. Пономарева

Методические указания к самостоятельной работе пересмотрены

и утверждены на заседании кафедры ТИГ факультета ФКСиТ

протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Ю. Пономарева

## Содержание

1. Цели и задачи изучения дисциплины.....	4
2. Методы экспертных оценок.....	4
2.1. Исходные данные.....	5
2.2. Метод простого ранжирования .....	5
2.3. Метод по парного сравнения.....	6
2.4. Определение коэффициента конкордации.....	9
3. Управление финансами в малом бизнесе.....	10
3.1. Задание для выполнения.....	10
3.2. Вопросы для изучения.....	11
3.3. Пример решения.....	11
4. Библиографический список рекомендуемой литературы.....	18

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Целями освоения дисциплины (модуля) «Маркетинг и менеджмент в туризме и гостеприимстве» являются - формирование профессионального мышления по менеджменту и маркетингу и профессионального подхода к решению управленческих задач у будущих бакалавров туризма.

Задачами освоения дисциплины (модуля) являются:

- получение представления о содержании менеджмента и маркетинга в туризме, роли и месте элементов менеджмента и маркетинга в производственной системе;
- изучение методов принятия концепций менеджмента и маркетинга и уметь выбирать наиболее рациональные способы их применения, использовать эффективные формы участия персонала в управлении;
- изучение основных принципов рекламной компании и уметь использовать их в практической деятельности;
- изучение техники личного труда и умение эффективно осуществлять основные функции менеджмента,
- приобретение навыков и умения применять полученные в процессе обучения знания принятия решений с учетом экономических, социальных, технических и других факторов.

## **2. МЕТОДЫ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК**

Методы экспертных оценок основаны на использовании экспертной информации. Они помогают установить степень сложности и актуальности проблемы, определить, основные цели и критерии, выявить важные факторы и взаимосвязи между ними, выбрать, наиболее предпочтительные альтернативы.

Известны два подхода к использованию экспертов: индивидуальные оценки и групповые.

Индивидуальные состоят в том, что каждый эксперт дает оценку независимо от других, а затем с помощью какого-либо приема эти оценки объединяются в одну общую. Индивидуальные экспертные оценки могут быть представлены в виде оценок типа интервью или аналитических записок.

Групповые или коллективные методы экспертизы основаны на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы специалистов в целом. Среди них наиболее распространенным является метод мозговой атаки (метод коллективной генерации идей или метод группового рассмотрения с отнесенной оценкой), метод «Дельфи».

## 2.1. Исходные данные.

Рассматривая некоторые факторы разработки управленческого решения, шесть экспертов расставили ранги этим факторам в зависимости от их значимости.

№ фактора	№ эксперта, ранги значимости рассматриваемых факторов					
	1	2	3	4	5	6
X <sub>1</sub>	1	1	5	6	4	3
X <sub>2</sub>	2	3	4	1	3	5
X <sub>3</sub>	1	1	3	6	4	1
X <sub>4</sub>	1	4	1	2	1	1
X <sub>5</sub>	3	5	3	1	3	4
X <sub>6</sub>	3	5	5	3	7	4
X <sub>7</sub>	4	5	3	4	1	7

Задание для выполнения работы выдается каждому студенту персонально преподавателем.

## 2.2. Метод простого ранжирования

Обработка мнений экспертов. Если были введены связанные ранги, то необходимо, для обеспечения условий сопоставимости оценки, произвести их пересчет, который выполняется таким образом, что сумма пересчитанных связанных рангов должна равняться сумме натурального ряда числа чисел рассматриваемых факторов.

Матрица пересчитанных связанных рангов

№ фактора	№ эксперта, ранги значимости рассматриваемых факторов						ΣB <sub>i</sub>	K <sub>i</sub>
	2	4	8	9	11	15		
X <sub>1</sub>	2	1,5	6,5	6,5	5,5	3	25	0,85
X <sub>2</sub>	4	3	5	1,5	3,5	6	23	0,86
X <sub>3</sub>	2	1,5	3	6,5	5,5	1,5	20	0,88
X <sub>4</sub>	2	4	1	3	1,5	1,5	13	0,92
X <sub>5</sub>	5,5	6	3	1,5	3,5	4,5	24	0,857
X <sub>6</sub>	5,5	6	6,5	4	7	4,5	33,5	0,80
X <sub>7</sub>	7	6	3	5	1,5	7	29,5	0,82
	28	28	28	28	28	28	168	

$$K_i = 1 - \frac{\sum^m B_i}{\sum^m \sum^n B_i}$$

Чем меньше сумма баллов и чем больше коэффициент значимости, тем значимее фактор.

$$X_4 > X_3 > X_2 > X_5 > X_1 > X_7 > X_6$$

### 2.3. Метод по парного сравнения

Суть метода в том, что эксперту предлагается произвести по парную оценку факторов. При по парном сравнении факторов эксперты используют следующие обозначения:

Если  $X_i > X_j - 1$

Если  $X_i < X_j - 0$

Если  $X_i = X_j - 0,5$

Эксперт №1.

$X_i \backslash X_j$	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$
$X_1$	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1
$X_2$	0	0,5	0	0	1	1	1
$X_3$	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1
$X_4$	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1
$X_5$	0	0	0	0	0,5	0,5	1
$X_6$	0	0	0	0	0,5	0,5	1
$X_7$	0	0	0	0	0	0	0,5

Эксперт №2.

$X_i \backslash X_j$	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$
$X_1$	0,5	1	0,5	1	1	1	1
$X_2$	0	0,5	0	1	1	1	1
$X_3$	0,5	1	0,5	1	1	1	1
$X_4$	0	0	0	0,5	1	1	1
$X_5$	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5
$X_6$	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5
$X_7$	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5

Эксперт №3.

$X_i \backslash X_j$	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$
$X_1$	0,5	0	0	0	0	0,5	0
$X_2$	1	0,5	0	0	0	1	0
$X_3$	1	1	0,5	0	0,5	1	0,5
$X_4$	1	1	1	0,5	1	1	1
$X_5$	1	1	0,5	0	0,5	0	0,5
$X_6$	0,5	0	0	0	1	0,5	0
$X_7$	1	1	0,5	0	0,5	1	0,5

Эксперт №4.

$X_i \backslash X_j$	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$
$X_1$	0,5	0	0,5	0	0	0	0
$X_2$	1	0,5	1	1	0,5	1	1
$X_3$	0,5	0	0,5	0	0	0	0
$X_4$	1	0	1	0,5	0	1	1
$X_5$	1	0,5	1	1	0,5	1	1
$X_6$	1	0	1	0	0	0,5	1
$X_7$	1	0	1	0	0	0	0,5

Эксперт №5.

$X_i \backslash X_j$	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$
$X_1$	0,5	0	0,5	0	0	1	0
$X_2$	1	0,5	1	0	0,5	1	0
$X_3$	0,5	0	0,5	0	0	1	0
$X_4$	1	0	1	0,5	1	1	0,5
$X_5$	1	0,5	1	0	0,5	1	0
$X_6$	0	0	0	0	0	0,5	0
$X_7$	1	1	1	0,5	1	1	0,5

Эксперт №6.

$X_i \backslash X_j$	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$
$X_1$	0,5	1	0	0	1	1	1
$X_2$	0	0,5	0	0	0	0	1
$X_3$	1	1	0,5	0,5	1	1	1
$X_4$	1	1	0,5	0,5	1	1	1
$X_5$	0	1	0	0	0,5	0,5	1
$X_6$	0	1	0	0	0,5	0,5	1
$X_7$	0	0	0	0	0	0	0,5

Строим матрицу математических ожиданий оценок попарного сравнения факторов.

Математическое ожидание оценки попарного сравнения определяется по формуле:

$$M_{ij} = 0,5 + \frac{m_i - m_j}{2m}, \text{ где}$$

$m_i$  – число предпочтений отдельным экспертом  $i$ -му фактору (значение 1)

$m_j$  – число предпочтений отдельных экспертов  $j$ -му фактору (значение 0)

Матрица математических ожиданий по парного сравнения факторов.

№ фактора	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	ΣБ <sub>i</sub>
X <sub>1</sub>	0,5	0,5	0,33	0,25	0,5	0,75	0,5	3,33
X <sub>2</sub>	0,5	0,5	0,33	0,33	0,5	0,83	0,67	3,66
X <sub>3</sub>	0,67	0,67	0,5	0,33	0,58	0,83	0,58	4,16
X <sub>4</sub>	0,75	0,67	0,67	0,5	0,83	1	0,92	5,34
X <sub>5</sub>	0,5	0,5	0,42	0,17	0,5	0,75	0,67	3,51
X <sub>6</sub>	0,25	0,17	0,17	0	0,25	0,5	0,58	1,92
X <sub>7</sub>	0,5	0,33	0,42	0,08	0,33	0,42	0,5	2,58

$$X_{12} = 0,5 + (3 - 3) / 12 = 0,50$$

$$X_{13} = 0,5 + (0 - 2) / 12 = 0,33$$

$$X_{14} = 0,5 + (1 - 4) / 12 = 0,25$$

$$X_{15} = 0,5 + (3 - 3) / 12 = 0,50$$

$$X_{16} = 0,5 + (4 - 1) / 12 = 0,75$$

$$X_{17} = 0,5 + (3 - 3) / 12 = 0,50$$

$$X_{23} = 0,5 + (2 - 4) / 12 = 0,33$$

$$X_{24} = 0,5 + (2 - 4) / 12 = 0,33$$

$$X_{25} = 0,5 + (2 - 2) / 12 = 0,50$$

$$X_{26} = 0,5 + (5 - 1) / 12 = 0,83$$

$$X_{27} = 0,5 + (4 - 2) / 12 = 0,67$$

$$X_{34} = 0,5 + (1 - 3) / 12 = 0,33$$

$$X_{35} = 0,5 + (3 - 2) / 12 = 0,58$$

$$X_{36} = 0,5 + (5 - 1) / 12 = 0,83$$

$$X_{37} = 0,5 + (3 - 2) / 12 = 0,58$$

$$X_{45} = 0,5 + (5 - 1) / 12 = 0,83$$

$$X_{46} = 0,5 + (6 - 0) / 12 = 1,00$$

$$X_{47} = 0,5 + (5 - 0) / 12 = 0,92$$

$$X_{56} = 0,5 + (3 - 0) / 12 = 0,75$$

$$X_{57} = 0,5 + (3 - 1) / 12 = 0,67$$

$$X_{67} = 0,5 + (3 - 2) / 12 = 0,58$$

Чем больше сумма баллов (ΣБ) тем значимее фактор.

$$X_4 > X_3 > X_2 > X_5 > X_1 > X_7 > X_6$$

## 2.4. Определение коэффициента конкордации.

Коэффициент конкордации Кендала используется для определения взаимосвязи (согласованности) оценок экспертов.

Значение коэффициента конкордации может находиться в диапазоне от 0 до 1. Если  $W=0$ , то считается, что мнения экспертов не согласованы. Если  $W=1$ , то оценки экспертов полностью согласованы.

Если величина коэффициента больше 0,5, то полученный результат можно взять за основу и использовать для последующих решений.

Если этот коэффициент меньше 0,5, то необходимо повторить процесс, улучшить состав экспертов.

Коэффициент конкордации при наличии связанных рангов определяется следующим образом:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} m^2 (n^3 - n) - m \sum_1^m T_i}$$

$$T_i = \frac{1}{12} \sum (t^3 - t)$$

$$S = \sum_1^n \left[ \sum_1^m X_{ij} - \frac{\sum_1^m \sum_1^n X_{ij}}{n} \right]^2, \text{ где}$$

$m$  – число экспертов

$n$  – число факторов

$T_i$  – группа связанных рангов

$t$  – число связанных рангов введенных  $i$ -м экспертом

$$S = [(25 - 168 / 7)^2 + (23 - 168 / 7)^2 + (20 - 168 / 7)^2 + (13 - 168 / 7)^2 + (24 - 168 / 7)^2 + (33,5 - 168 / 7)^2 + (29,5 - 168 / 7)^2] = 259,5$$

$$T_1 = 1 / 12 \cdot ((3^3 - 3) + (2^3 - 2)) = 2,5$$

$$T_2 = 1 / 12 \cdot ((2^3 - 2) + (3^3 - 3)) = 2,5$$

$$T_3 = 1 / 12 \cdot ((3^3 - 3) + (2^3 - 2)) = 2,5$$

$$T_4 = 1 / 12 \cdot (2^3 - 2) = 0,5$$

$$T_5 = 1 / 12 \cdot ((2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2)) = 1,5$$

$$T_6 = 1 / 12 \cdot ((2^3 - 2) + (2^3 - 2)) = 1$$

$$\sum T_i = T_1 + T_2 + T_3 + T_4 + T_5 + T_6 = 12,5$$

$$W = 259,5 / (1 / 12 \cdot 6^2 \cdot (7^3 - 7) - 6 \cdot 12,5) = 0,27$$

Коэффициент конкордации меньше 0,5, поэтому необходимо улучшить состав экспертов и повторить процесс.

### 3. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

#### 3.1. Задание для выполнения

Выполнить расчетное задание учебно-деловой ситуации по примеру, используя необходимые данные из таблицы:

Вариант	Маленькие плакаты		Большие плакаты		увеличение арендной платы, %	увеличение цены реализации, %	изменение цены закупки, руб.	заданная сумма прибыли в неделю, тыс. руб.
	закупка, руб.	продажа, руб.	закупка, руб.	продажа, руб.				
1.	5	10	50	100	50	10	10	1
2.	10	20	55	110	45	5	5	1,2
3.	15	30	60	120	40	15	15	1,5
4.	20	40	65	130	35	10	10	1,7
5.	25	50	70	140	30	5	5	1,8
6.	30	60	75	150	35	10	10	2
7.	35	70	80	160	40	15	15	1,1
8.	40	80	85	170	45	10	10	1,3
9.	45	90	90	180	50	5	5	1,4
10.	50	100	100	190	55	10	10	1,6
11.	5	8	50	80	60	15	15	1,9
12.	10	15	55	90	55	10	10	1
13.	15	25	60	100	50	5	5	1,2
14.	20	30	65	110	45	10	10	1,5
15.	25	45	70	120	40	15	15	1,7
16.	30	50	75	130	35	20	20	1,8
17.	35	55	80	140	30	15	15	2
18.	40	70	85	150	35	10	10	1,6
19.	45	80	90	160	40	5	5	1,3
20.	50	90	100	170	45	10	10	1,4

- 1) Арендную плату за неделю подобрать самостоятельно из расчета от 50 до 500 руб. в месяц за квадратный метр площади помещения.
- 2) Остальные данные взять из примера.

### 3.2. Вопросы для изучения

Эта учебно-деловая ситуация, чрезвычайно полезна для усвоения практических навыков и, кроме того, дает представление об особенностях управления финансами в малом бизнесе.

Мария М. планирует продажу плакатов для туристов по 3,5 ам. долл. за штуку. Она может приобретать плакаты у оптовика по 2,1 ам. долл. и возвращать непроданные плакаты за полную стоимость. Аренда палатки обойдется в 700 ам. долл. в неделю.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Каков порог рентабельности?
2. Каким станет порог рентабельности, если арендная плата повысится до 1050 ам. долл.?
3. Каким будет порог рентабельности, если удастся увеличить цену реализации с 3,5 ам. долл. до 3,85 ам. долл.?
4. Каким будет порог рентабельности, если закупочная цена плакатов повысится с 2,1 ам. долл. до 2,38 ам. долл.?
5. Сколько плакатов должно быть продано для получения прибыли в сумме 490 ам. долл. в неделю?
6. Какую прибыль можно ожидать при различных уровнях продаж?
7. Какой запас финансовой прочности имеет бизнес Марии при сумме прибыли 490 ам. долл. в неделю?
8. Если Мария М. запланирует продавать два вида товара: 400 штук обычных плакатов (цена реализации 3,5 ам. долл., закупочная цена 2,1 ам. долл.) и 500 штук больших плакатов (цена реализации 6,0 ам. долл., закупочная цена 3,92 ам. долл.), то чему будет равен порог рентабельности каждого из этих товаров и общий порог рентабельности всего предприятия?
9. Что больше способствует снижению порога рентабельности к повышению запаса финансовой прочности: торговля одним видом плакатов или двумя?

### 3.3. Пример решения

1. Для определения порога рентабельности воспользуемся универсальным уравнением:

**Выручка - Переменные затраты = Постоянные затраты + Нулевая прибыль.**

Из этого уравнения следует, что

**3,5 ам. долл. · (Пороговое количество товара) - 2,1 ам. долл. · (Пороговое количество товара) = 700 ам. долл. + 0,**

и, таким образом,

**Порог рентабельности = Постоянные издержки : (Цена реализации - Закупочная цена)**

**700 ам. долл. : (3,5 ам. долл. - 2,1 ам. долл.) = 500 плакатов.**

Чтобы сделать свою торговлю безубыточной, Мария М. должна продать 500 плакатов и выручить за них 3,5 ам. долл.  $\cdot 500 = 1750$  ам. долл. (т.е. порог рентабельности равен 1750 ам. долл.).

Решая эту же задачу с помощью коэффициента валовой маржи, можно получить порог рентабельности сначала в денежном, а затем и в натуральном выражении:

Показатель	В ам. долл.	В процентах	В долях единицы
Цена реализации	3,5	100	1
Переменные затраты на единицу товара (закупочная цена)	2,1	60	0,6
Валовая маржа	1,4	40	0,4

**Порог рентабельности, ам. долл. = 700 ам. долл. : 0,4 = 1750 ам.долл.**  
Соответственно,

$$(1750 \text{ ам. долл.} : 3,5) = 500 \text{ плакатов,}$$

либо

**Постоянные издержки : Валовая маржа на единицу товара = 700 ам. долл. : 1,4 ам. долл. = 500 плакатов.**

2. Если арендная плата повысится до 1050 ам. долл. в неделю (т.е. на 50%), то Марии М. придется продавать уже по 750 плакатов в неделю, чтобы покрыть все расходы:

$$1050 \text{ ам. долл.} : 1,4 \text{ ам. долл.} = 750 \text{ плакатов}$$

и заработать на них 2625 ам. долл., прежде чем появится прибыль:

$$1050 \text{ ам. долл.} : 0,4 = 2625 \text{ ам. долл.}$$

Увеличение постоянных издержек на 50% подняло порог рентабельности также на 50%. Такое соответствие всегда присутствует при прочих равных условиях. При снижении постоянных издержек на сколько-то процентов, на столько же процентов снизился бы и порог рентабельности.

3. При увеличении цены реализации с 3,5 ам. долл. до 3,85 ам. долл. валовая маржа на единицу товара составила бы

$$(3,85 \text{ ам. долл.} - 2,1 \text{ ам. долл.}) = 1,75 \text{ ам. долл.,}$$

коэффициент валовой маржи поднялся бы до

$$(1,75 \text{ ам. долл.} : 3,85 \text{ ам. долл.}) = 0,4545.$$

Тогда для достижения безубыточности пришлось бы продать

$$(700 \text{ ам. долл.} : 1,75 \text{ ам. долл.}) = 400 \text{ плакатов}$$

на сумму

$$(700 \text{ ам. долл.} : 0,4545) = 1540 \text{ ам. долл.}$$

— это новый порог рентабельности. Повышение цены реализации снижает порог рентабельности, так как валовая маржа на единицу товара возрастает.

4. Если переменные издержки повысятся с 2,1 ам. долл. До 2,38 ам. долл., то валовая маржа на единицу товара составит

$$(3,5 \text{ ам. долл.} - 2,38 \text{ ам. долл.}) = 1,12 \text{ ам. долл.},$$

а коэффициент валовой маржи снизится до

$$(1,12 \text{ ам. долл.} : 3,5 \text{ ам. долл.}) = 0,32.$$

Поэтому порог рентабельности повысится:

$$(700 \text{ ам. долл.} : 1,12) = 625 \text{ плакатов}$$

и

$$(700 \text{ ам. долл.} : 0,32) = 2187,5 \text{ ам. долл.}$$

Естественно, при снижении закупочной цены Марии М. пришлось бы продать меньше, чем в исходном варианте, плакатов для достижения безубыточности.

5. Для получения заданной величины прибыли, например, 490 ам. долл. в неделю, сумма валовой маржи должна быть достаточной для покрытия постоянных издержек и желаемой прибыли. Это означает, что необходимо будет продать

$$(700 \text{ ам. долл.} + 490 \text{ ам. долл.}) : 1,4 \text{ ам. долл.} = 850 \text{ плакатов}$$

на сумму

$$(700 \text{ ам. долл.} + 490 \text{ ам. долл.}) : 0,4 = 2975 \text{ ам. долл.}$$

Проверка:

$$(3,5 \text{ ам. долл.} \cdot 850) = 2975 \text{ ам. долл.}$$

Итак, чтобы узнать количество продаваемого товара, приносящее заданную прибыль, необходимо разделить сумму постоянных затрат и желательной прибыли на валовую маржу, приходящуюся на единицу товара, а чтобы вычислить соответствующую величину выручки, нужно разделить сумму постоянных издержек и желательной прибыли на коэффициент валовой маржи.

6. Определение сумм прибыли, соответствующих различным уровням выручки, очень удобно производить графическим способом (рис. 1 и 2).

6.1. Задаем произвольно объем продаж, скажем, в 1000 штук. Вычисляем выручку, соответствующую этому объему продаж

$$3,5 \text{ ам. долл.} \cdot 1000 = 3500 \text{ ам. долл.}$$

и отмечаем соответствующую точку А на рис. 1. Соединяем точку А с началом координат. Полученный отрезок ОА соответствует выручке от реализации.

6.2. Проводим линию постоянных издержек от точки С (уровень 700 ам. долл.) параллельно горизонтальной оси.

6.3. Вычисляем переменные издержки для заданного объема продаж:

$$(2,1 \text{ ам. долл.} \cdot 1000) = 2100 \text{ ам. долл.}$$

Добавляем переменные издержки к постоянным, и получаем суммарные издержки:

$$(700 \text{ ам. долл.} + 2100 \text{ ам. долл.}) = 2800 \text{ ам. долл.}$$

Отмечаем точку **В**, соответствующую полным издержкам для объема продаж в 1000 штук. Соединяем точку **В** с точкой **С**. Полученная линия представляет собой график суммарных издержек.

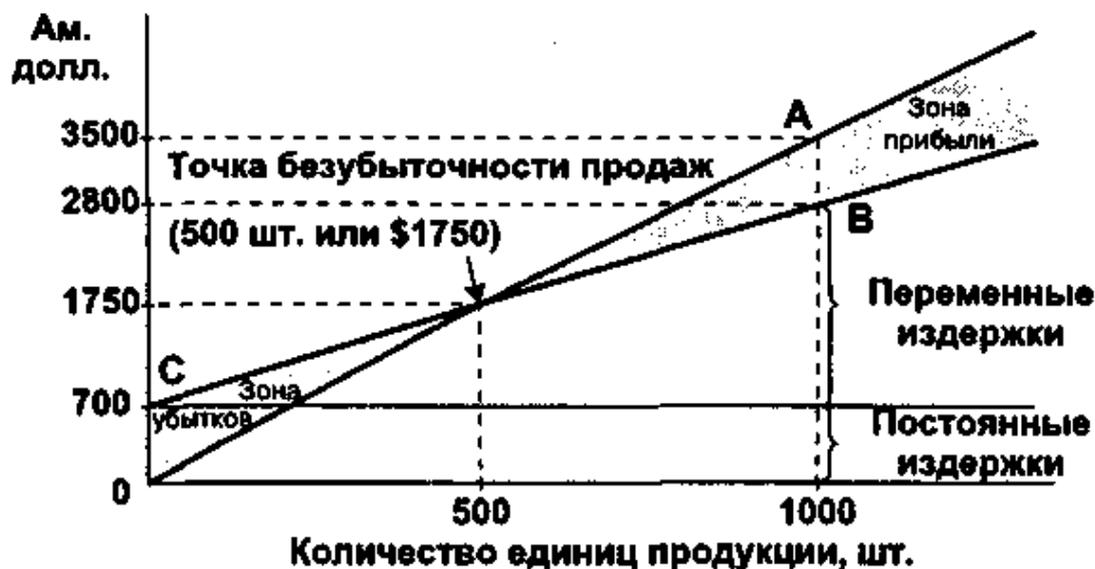


Рис. 1. Точка безубыточности продаж

6.4. Порог рентабельности определяется из условия равенства выручки от реализации и суммарных издержек. Это равенство обеспечивается в точке пересечения графиков выручки и суммарных издержек. Этой точке соответствует объем продаж в 500 единиц, который уже был получен ранее с помощью уравнения.

6.5. Заштрихованный треугольник, находящийся слева от точки пересечения линии выручки с линией суммарных издержек, представляет собой зону убытков: до достижения порогового объема в 500 плакатов Мария М. находится «в минусах»; треугольник правее точки пересечения соответствует зоне прибылей: как только Марии М. удастся перейти пятисотенный порог сбыта, каждый новый проданный плакат начнет приносить прибыль.

6.6. Поднимая и опуская графики выручки и суммарных затрат над горизонтальной осью, можно определять соответствующие новым параметрам пороги рентабельности. При этом возможен маневр изменения структуры затрат.

Существуют и другие графические модели, используемые на практике. В частности, некоторые менеджеры сначала строят линию переменных издержек, а затем параллельно ей проводят линию постоянных издержек. Однако при этом нарушается отслеживание влияния издержек на изменение уровня продаж. Можно также построить график, в котором горизонтальная ось (количество единиц товара) совпадает с линией безубыточности (рис. 2). Точка безубыточности (**О**) образуется при пересечении линии, соединяющей точку планируемой прибыли при заданном физическом объеме продаж (**С**) и точку постоянных издержек (**Е**), с горизонтальной осью (линией безубыточности).

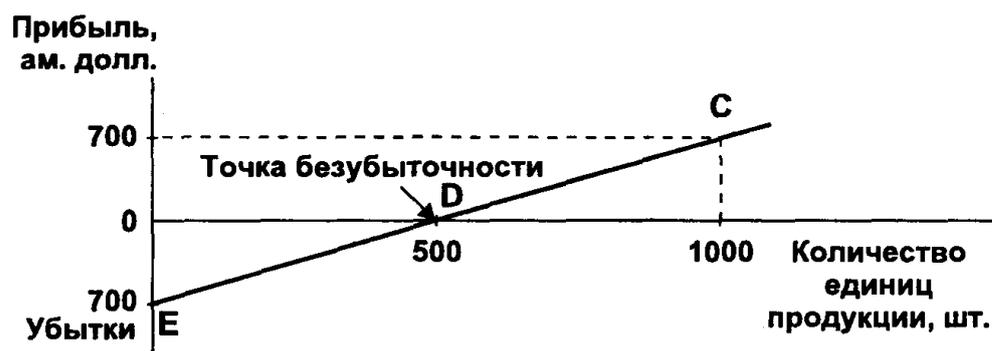


Рис. 2. Точка безубыточности продаж

7. Запас финансовой прочности показывает, какое возможное падение выручки может выдержать бизнес, прежде чем начнет нести убытки. Большой запас финансовой прочности служит «подушкой», маленький — предупреждением. Процентное выражение запаса финансовой прочности используется в финансовом менеджменте для оценки степени риска бизнес-плана. Чем ниже этот процент, тем выше риск. Для предприятия Марии М.:

**Запас финансовой прочности, шт = Ожидаемый объем продаж, шт. - Порог рентабельности, шт.**

$$= 850 \text{ плакатов} - 500 \text{ плакатов} = 350 \text{ плакатов};$$

**Запас финансовой прочности, ам. долл. = 3,5 ам. долл. · 350 = 1225 ам. долл.**

**Запас финансовой прочности, % = 1225 ам. долл. : 2975 ам. долл. · 100 = 41%,**

и точно так же —

$$350 \text{ плакатов} : 850 \text{ плакатов} \cdot 100 = 41 \text{ \%}.$$

Объем продаж предприятия Марии М. может снизиться на 350 единиц, выручка может упасть на 41%, но убытков это пока не принесет.

8. Неблагоприятная ассортиментная структура может оказать пагубное влияние на результаты бизнеса и увеличить связанный с ним риск. Одним из главных, но, как будет показано в дальнейшем, не единственным критерием оценки ассортиментной структуры служит коэффициент валовой маржи. Низкое значение этого коэффициента сопровождается ничтожными прибылями и даже убытками. При продаже двух видов плакатов Мария М. будет иметь:

Показатель	Обычные плакаты	Большие плакаты	Итого
Цена реализации на единицу товара, ам. долл.	3,5	6,0	
Переменные издержки на единицу товара, ам. долл.	2,1	3,92	
Валовая маржа на единицу товара, ам. долл.	1,4	2,08,	
Планируемый объем продаж, шт.	400	500	900

Планируемая валовая маржа, ам. долл.	560,0	1040,0	1600,0
Средняя валовая маржа на единицу товара, ам. долл.			$1600 : 900 = 1.778$
Порог рентабельности предприятия, усл. ед.			$700 : 1,778 = 394$
Порог рентабельности отдельных товаров, шт.	$394 \cdot (400:900) =$	$394 \cdot (500:900) =$	$700 : 1,778 = 394$

Расчеты показывают, что порог рентабельности всего предприятия составляет 1927 ам. долл. Он складывается из продажи 175 обычных плакатов и 219 больших:

$$(3,5 \text{ ам. долл.} \cdot 175) + (6 \text{ ам. долл.} \cdot 219) = 1927 \text{ ам. долл.}$$

Имея товары в ассортименте, необходимо, прежде всего, вычислить среднюю величину валовой маржи на единицу условного продукта (лучше всего использовать при этом метод средневзвешенной, но здесь для упрощения расчета взята среднеарифметическая величина). Далее ведут расчет обычным порядком, а последний шаг состоит в том, что порог рентабельности, выраженный в условных единицах, делят на пороги рентабельности конкретных товаров.

На практике используются и другие методы определения порога рентабельности отдельных товаров ассортимента, различающиеся способом решения главной проблемы: как «разбросать» постоянные издержки предприятия на конкретные товары? Можно было бы, например, распределить постоянные издержки пропорционально удельному весу переменных издержек на данный товар в структуре издержек всего предприятия, не одним из наиболее распространенных и точных способов является взвешивание постоянных издержек по той доле выручки, которую обеспечивает данный товар в суммарной выручке предприятия. Мария М. сделала бы такой расчет для планируемой выручки в сумме

$$(3,5 \text{ ам. долл.} \cdot 400) + (6 \text{ ам. долл.} \cdot 500) = 3400 \text{ ам. долл.,}$$

предварительно вычислив, что обычные плакаты дадут 0,32 этой выручки; а большие — 0,68:

Показатель	Обычные		Большие		Итого	
	ам. долл.	долей единиц	ам. долл.	долей единиц	ам. долл.	долей единиц
Выручка от реализации	1400,0	1	3000,0	1	3400,0	1
Переменные издержки	840,0	0,6	1960,0	0,653	2800,0	0,637
Валовая маржа	560,0	0,4	1040,0	0,347	1600,0	0,363
Постоянные издержки	$700,0 \cdot 0,32 = 224,0$		$700,0 \cdot 0,68 = 476,0$		700,0	

Порог рентабельности предприятия, ам. долл.					700.0 : 0,363 = =1930,
Порог рентабельности отдельных товаров, ам. долл.	224,0 : 0,4 = 560.0		476,0 : 0,347 = 1370,0		
Порог рентабельности отдельных товаров, шт.	558.0 : 3,5 = =160*	1370.0 : 6,0 = 229*			

\* округлено

Из наших вычислений следует, что порог рентабельности в сумме 1930 ам. долл. может сложиться из продажи 160 обычных плакатов и 229 больших.

Проверка:

$$(3,5 \text{ ам. долл.} \cdot 160) + (6,0 \text{ ам. долл.} \cdot 229) = 1930 \text{ ам. долл.}$$

Итак, порог рентабельности предприятия в денежном выражении оказывается практически одинаковым вне зависимости от методов анализа, однако складываться эта выручка может из разных объемов реализации отдельных товаров. Мария М. должна сравнить шансы быть проданными для обычных и больших плакатов и выбрать соответствующий вариант формирования порога рентабельности. Если обычные плакаты продаются быстрее, то можно ожидать, что в жизни порог рентабельности сложится вероятнее всего так, как это показал второй вариант расчета.

9. Ранее уже было показано, что, если бы Мария М. торговала только обычными плакатами, то порог рентабельности ее предприятия составил бы 1750 ам. долл. Продав 400 таких плакатов, Мария М. выручила бы всего 1400 ам. долл. и получила бы убытки вместо прибыли. Продавая оба вида плакатов и выручая 3400 ам. долл., Мария М. снижает порог рентабельности предприятия до 1930 ам. долл. и имеет запас финансовой прочности в сумме

$$(3400 \text{ ам. долл.} - 1930 \text{ ам. долл.}) = 1470 \text{ ам. долл.},$$

что составляет 43,3% выручки от реализации. Но, если Мария М. решит торговать только большими плакатами, то порог рентабельности предприятия составит

$$(700 \text{ ам. долл.} : 0,347) = 2017,2 \text{ ам. долл.},$$

и выручка за большие плакаты (3000 ам. долл.) перекроет его с запасом финансовой прочности 32,8 %. Все данные свидетельствуют о преимуществах торговли обоими видами плакатов вместо какого-либо одного.

**ПРАВИЛО:**

Выручка по каждому из товаров должна превышать прямые затраты (переменные и прямые постоянные). Тогда каждый рубль, полученный сверх прямых затрат, вносит свою лепту в покрытие постоянных затрат всего предприятия и дает увеличение прибыли.

#### **4. БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

##### ***Основная литература***

1. Третьякова, Т. Н. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие для вузов / Т. Н. Третьякова .— М. : Академия, 2008. — 265 с. (16 экз.)
2. Зайцева, Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие для вузов / Н. А. Зайцева .— 5-е изд., стер. — М.: Академия, 2008. — 236 с. (12 экз.)
3. Боголюбов, В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве : учеб. пособие для вузов / В. С. Боголюбов, С. А. Быстров .— М. : Академия, 2008. — 397 с. (11 экз.)

##### ***Дополнительная литература***

1. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник для вузов / И.Н. Герчикова .— 4-е изд., перераб.и доп. — М. : ЮНИТИ, 2008 .— 511с. (4 экз.)
2. Дурович, А.П. Маркетинг в туризме: учебное пособие; / А.П. Дурович .— 5-е изд. — Минск: Новое знание, 2005 .— 496с. (5 экз.)
3. Зельдович, Б. З. Как завоевать и удержать клиента в туристическом бизнесе: учеб. пособие для вузов / Б. З. Зельдович; ИГУМО.— М.: Аспект Пресс, 2008 .— 136 с. (2 экз.)
4. Котлер, Kotler P. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учебник для вузов / Ф.Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз; пер.с англ.под ред.Р.Б.Ноздревой .— 2-е изд.,перераб.и доп. — М. : ЮНИТИ, 2005 .— 1063с. (6 экз.)
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер; пер. с англ. под науч.ред.С.Г.Жильцова.-3-е изд.-М.[и др.]: Питер,2007. — 480с. (2 экз.)
6. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. И. Королев [и др.] ; под ред. В. И. Королева ; Всерос. акад. внешней торговли .— М. : Магистр, 2008 .— 622 с. (1 экз.)
7. Янкевич, В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / В.С.Янкевич, Н.Л. Безрукова; под ред. В.С.Янкевича .— М. : Финансы и статистика, 2005 .— 416с. : (15 шт.)

## I. Цели и задачи изучения дисциплины

Цель практических занятий - формирование профессионального мышления по маркетингу и профессионального подхода к решению управленческих задач у будущих специалистов по управлению предприятиями туризма.

В соответствии с поставленной целью ставятся задачи:

- получение представления о содержании маркетинга в туризме, роли и месте элементов маркетинга в производственной системе;
- изучение методов принятия концепций маркетинга и уметь выбирать наиболее рациональные способы их применения, использовать эффективные формы участия персонала в управлении маркетингом;
- изучение основных принципов рекламной компании и уметь использовать их в практической деятельности;
- изучение техники личного труда и умение эффективно осуществлять основные функции специалиста по маркетингу,
- приобретение навыков и умения применять полученные в процессе обучения знания принятия решений с учетом экономических, социальных, технических и других факторов в условиях неопределенности.

## II. Темы практических занятий

№ п/п	<u>Темы практических занятий</u>	Кол. часов
1.	Сущность, содержание, основные понятия маркетинга в туризме	1
2.	Концепции маркетинга в туризме	1
3.	Содержание и направление маркетинговых исследований	1
4.	Исследование среды маркетинга туристского предприятия	1
5.	Маркетинговые исследования туристского рынка	1
6.	Маркетинговые исследования туристского продукта	1
7.	Маркетинговые исследования конкурентов	1
8.	Маркетинговые исследования потребителей	1
9.	Сегментация рынка	1
10.	Формирование маркетинговой стратегии	1
11.	Маркетинговая продуктовая стратегия	1
12.	Маркетинговая ценовая стратегия туристского предприятия	1
13.	Маркетинговая сбытовая стратегия туристского предприятия	1
14.	Личные продажи	1
15.	Стимулирование сбыта	1
16.	Фирменный стиль туристского предприятия	1
17.	Организация и контроль маркетинга туристского предприятия	1
<b>Итого:</b>		<b>17</b>

### **III. Методические указания для выполнения практических работ**

Методические указания включают конкретные ситуации, упражнения и домашние задания, распределенные по соответствующим главам конспекта лекций, в котором рассмотрены как теоретические, так и практические основы системы маркетинга предприятия сферы социально-культурного сервиса и туризма. Подробно разобраны маркетинговые исследования рынка туристских услуг, конкурентной среды, потребителей предприятия, работающего в сфере социально-культурного сервиса и туризма. Особое внимание уделено вопросам разработки комплексного маркетинга, политике ценообразования, особенностям продвижения услуг, маркетинговым коммуникациям туристских предприятий.

Анализ конкретных ситуаций позволяет обучающимся выработать умения, необходимые в практической деятельности, развивает навыки логического мышления, оценки фактов, разработки альтернативных решений, эффективной межличностной и групповой коммуникации.

Каждому студенту рекомендуется изучить теоретический материал, а затем по предложенной ситуации ответить на вопросы, выполнить упражнения и задания.

### **IV. Содержание практических занятий**

#### **Практикум 1 Сущность, содержание, основные понятия маркетинга в туризме**

«Когда у авиакомпании есть новый флот, опытные пилоты, заботливый экипаж и лучший в мире техперсонал, она вольна сконцентрироваться на том, что действительно важно – на вас».

Выдержка из рекламного обращения компании Lufthansa Airline.

#### **Ситуация**

Lufthansa прислушивается к клиентам

Всего десятилетие назад эта немецкая авиакомпания не смогла бы заявить ничего подобного. Сегодня же компания гордится тем, что она известна не только своим качественным обслуживанием, но и особым вниманием к клиентам, уяснив для себя, что высококлассные услуги окупаются, а выполнение потребительских желаний – залог сохранения клиента.

Lufthansa – крупнейшее предприятие, осуществляющее перевозки по всему миру, в начале 90-х годов XX века компания стала инициатором одного из самых крупных исследований среди пассажиров авиалиний. Исследователи намеревались узнать точку зрения нескольких тысяч пассажиров. Немецкая компания опросила около 300 тысяч европейских бизнесменов, которые летают

ее самолетами или самолетами других компаний. Достойными внимания оказались не результаты исследования, а ответная реакция фирмы на пожелания клиентов.

Среди пожеланий бизнесменов выделили увеличение свободного места между сиденьями и ширины самих кресел. Третье и четвертое место по важности было отведено наличию кресел повышенной комфортности и салонов для некурящих. Еще два важных фактора повышенной комфортабельности были выделены пассажирами бизнес-класса – это отдельная регистрация и паспортный контроль.

Lufthansa взяла это на заметку и установила на специально отобранных внутренних и международных линиях пробные места повышенной комфортности для пассажиров бизнес-класса. Ответная реакция Lufthansa является уникальной для мира пассажирских авиаперевозок: компания установила более широкие кресла в бизнес-классе. Высокий спрос на места в бизнес-классе в прошлом приводил к тому, что часть пассажиров вынуждена была переходить в экономический класс. Усовершенствование дизайна привело к тому, что любое «переселение» в экономический класс теперь сопровождается следующими изменениями: сидения сжимаются с одной стороны прохода и раздвигаются с другой, чтобы сделать шире кресла. Новые сиденья устанавливаются на Boeing 737, аэробусах A320 и реактивных A321. Ширококорпусные A300 и A310 тоже оборудуются по-новому.

Фирма Recaro, производитель кресел для самолетов, которой компания поручила разработать новую конструкцию кресел, проводила совместную работу с маркетинговым и техническим отделами Lufthansa. Кресла были оснащены и дополнительными удобствами. Например, их оборудовали современными системами связи. Теперь в подлокотник каждого кресла вмонтировали телефон-автомат, работающий на кредитных карточках.

Определение нужд и потребностей целевых потребителей – это одно, а удовлетворение этих требований – совсем другое. И Lufthansa провела специальную рекламную кампанию, чтобы отблагодарить респондентов. Как показывает вышеописанный пример, концентрация на клиенте может приносить прибыль организациям сферы услуг. Чтобы повысить качество обслуживания, фирма сначала должна прислушаться к желаниям клиентов, а потом направить все усилия на их четкое выполнение. Первоначально маркетинг использовался при продаже товаров – зубной пасты, автомобилей, стали и оборудования. Однако принципы маркетинга могут быть также использованы организациями, которые занимаются предоставлением услуг, что и сделала, например, авиакомпания Lufthansa.

### **Вопросы**

1. Что, по мнению тех, кто летает самолетами Lufthansa, влияет на уровень обслуживания пассажиров?
2. Определите осязаемый и неосязаемый аспекты услуг.
3. Каковы главные особенности услуги, которые отличают ее от товара?

4. Какими критериями руководствуются потребители при выборе авиакомпаний для деловых поездок?

5. Покупатель может опробовать альтернативные товары перед покупкой. А как потребителю сделать выбор при относительной неосязаемости услуг авиакомпаний?

6. Чем маркетинг услуг отличается от маркетинга товаров? Определите, каким образом маркетинговые стратегии могут создать конкурентные преимущества.

#### Упражнения

1. Какие возможности имеются у туристских предприятий для придания своим услугам «осязаемости» и стабильности качеств?

2. Какие товары можно продавать вместе с туристской услугой для получения большей прибыли туристского предприятия?

#### Домашнее задание

Приведите примеры российских туристских компаний, которые придерживаются маркетинга взаимоотношений. Обоснуйте свой ответ.

## Практикум 2 Концепции маркетинга в туризме

### Ситуация

В конце 70-х годов XX века компания Marriott осознала, что городской рынок заполнен отелями. У нее возникла необходимость в разработке концепции провинциального и пригородного отеля.

Концепция новой гостиницы получила название Courtyard Marriott. Для разработки концепции новой гостиницы Marriott выбрала сотрудников из различных отделов. Компания провела огромную работу по изучению своих конкурентов и рынка, вследствие чего выработала определенные концептуальные основания для проекта отеля нового типа, который должен:

1) быть сосредоточен, в первую очередь, на рынке транзитных, а не долговременно пребывающих в отеле туристов;

2) располагать не более чем 150 номерами;

3) обладать домашней атмосферой;

4) не отнимать посетителей у других отелей Marriott;

5) иметь в своем распоряжении ресторан с небольшим меню;

6) иметь помещения коллективного пользования и помещения для собраний;

7) иметь в наличии комплекс стандартных услуг и располагать в одном регионе 5 - 8 филиалами;

8) торговое наименование Marriott будет зафиксировано за новыми отелями для лучшей узнаваемости.

### Вопросы

1. Насколько эффективно применение данной концепции?

2. Какие преимущества и недостатки можно выявить у гостиниц данного типа?

3. Какую еще концепцию можно предложить компании Marriott?

### **Упражнения**

1. Каким видом туризма можно заниматься в средней полосе России?

2. По свидетельству практиков, от потребителей туристских услуг идет более трети предложений, которые можно назвать новшествами в туризме. Идет ли это вразрез с философской линией маркетинга, утверждающей: «Отыщите потребность человека и удовлетворите ее»?

### **Домашнее задание**

Как можно провести маркетинг территорий и региона? Примените данный вид маркетинга к любому региону по вашему желанию.

## **Практикум 3 Содержание и направление маркетинговых исследований**

### **Ситуация**

Было проведено исследование предпочтений потребителей при выборе ресторана. В частности, особый интерес представляли посетители театров, часто ужинающие перед спектаклем за пределами дома. Самым важным обстоятельством, обуславливающим выбор ресторана, являлась цена. Вопреки установленному мнению, самыми заманчивыми для театралов оказались рестораны не с завышенными или заниженными, а с умеренными ценами среднего уровня. Эта часть клиентов старается избегать ресторанов с завышенными ценами из-за боязни, что застолье будет чересчур «церемониальным» или ужин будет чрезмерно обильным, а в итоге они могут опоздать в театр или уснуть в ходе постановки. Ресторан с заниженными ценами, с точки зрения театралов, может ухудшить им расположение духа на весь вечер. И вот, в целях экономии, после приобретения дорогостоящих билетов, для того чтобы неплохо поесть, не переусердствуя при этом, и остаться в хорошем расположении духа, они направляются в ресторан со средними ценами. Немаловажно для театралов и местонахождение ресторана. Так как они все время беспокоятся, боясь опоздать к началу постановки, близость к театру дает ресторану больше шансов быть выбранным.

Местонахождение ресторана и уровень его цен не всегда оказывают влияние напрямую. Небольшая отдаленность может даже быть предпочтительней в тех случаях, когда ужин должен быть главным событием вечера, или, напротив, оказать негативное влияние на выбор ресторана, когда еда попросту предваряет какое-то иное событие. Заниженные цены могут оказать негативное влияние и в том случае, когда они как бы уменьшают радостную атмосферу события. В зависимости от ситуации люди принимают во внимание различные суждения и мнения, определяя, быть или не быть неизменными клиентами того или иного ресторана.

## **Вопросы**

1. Какой вывод можно сделать, прочитав данный материал? Вы – владелец сети ресторанов, определитесь с Вашими действиями после получения такой информации.

2. По каким еще критериям, кроме месторасположения и уровня цен, можно провести маркетинговые исследования ресторанов?

## **Упражнения**

1. Что дает проведение маркетинговых исследований? Возможно ли вообще обойтись без данного направления маркетинга? Свой ответ обоснуйте.

2. Составьте анкету для проведения опроса с целью изучения потребностей любителей велотуризма. Используйте открытые и закрытые формы вопроса.

3. Приведите сравнительное описание методологии сбора первичной маркетинговой информации.

## **Домашнее задание**

Перед вами стоит задача провести исследование рынка туристских баз отдыха. Как можно подробнее опишите сценарий проведения данного исследования: какой вид маркетинговых исследований будет использован, как будет проведен анализ данного рынка и т. д.

## **Практикум 4 Исследование среды маркетинга туристского предприятия**

### **Ситуация**

Менеджер, отвечающий за организацию встреч и научных мероприятий, сделал заказ автобуса для поездки группы сотрудников в загородный клуб. Автобус должен был отъехать в 9:30 утра в субботу. Автотранспортная фирма, как правило, планировала подъезд автобуса за 15–20 минут до времени отъезда. Менеджер начал беспокоиться, когда автобус не подъехал в 9:20. Он созвонился с диспетчером автотранспортной фирмы. Диспетчер сказал, что все водители отсутствуют на работе и придут не раньше 11 утра. Оказалось, что днем раньше они совершали поездку с другой группой и возвратились в 3:30 ночи, а по закону им необходимо не менее 8 часов перерыва между выездами. После разъяснения причины задержки диспетчер прекратил разговор с менеджером. Менеджер заказал несколько машин такси для доставки своей группы к ранее определенному сроку – 10 утра, когда должно было начаться запланированное мероприятие. После этого он снова позвонил в автотранспортную фирму для отмены автобуса. В понедельник он попросил автотранспортную фирму вернуть ему деньги. Но автотранспортная фирма отказалась их возвращать, так как автобус все-таки был заказан. Ему объяснили, что он не располагает правом на возвращение денег, так как заказ

на автобус был отменен меньше чем за 24 часа до реализации. После нескольких недель общения по телефону и писем фирма все-таки согласилась возратить деньги. Через полгода менеджер получил еще один чек на \$215 с извинениями за произошедшее от национального коммерческого менеджера автотранспортной фирмы.

### **Вопросы**

1. В чем была ошибка представителей автотранспортной фирмы?
2. Как Вы думаете, продолжил ли сотрудничество менеджер по организации встреч с данной фирмой?
3. Каким наилучшим образом можно было уладить данный конфликт на разных стадиях развития ситуации?

### **Упражнения**

1. Обоснуйте, что означает изменение факторов, влияющих на прибыль, для специалистов, работающих в одной из ведущих компаний по перевозкам?
2. Назовите составляющие внешней среды небольшой гостиницы на берегу озера.
3. Каким образом можно проанализировать внутреннюю среду туристского предприятия? Какие действия необходимо предпринять для ее улучшения?
4. Как воздействует внутренняя среда на прибыльную работу туристского предприятия?

### **Домашнее задание**

Опишите, каким образом можно воздействовать на составляющие внутренней и внешней среды предприятия сферы туризма. Какие факторы внешней и внутренней среды в нашей стране не поддаются не только воздействию, но даже контролю и планированию? Ответ обоснуйте.

## **Практикум 5 Маркетинговые исследования туристского рынка**

### **Ситуация**

В конце сентября 1985 года Александр, владелец и менеджер фирмы «Ясный день», захотел организовать специальный тур для подростков – двухнедельную поездку, во время которой можно посетить все самые красивые места и исторические достопримечательности Греции. Было заключено предварительное соглашение с двумя профессорами, которые должны стать гидами и разработать маршрут. Однако Александр стал сомневаться, сможет ли он реализовать свой план полностью.

Фирма «Ясный день», которая возникла как туристское агентство в 1961 году, на тот момент была крупным туристским предприятием. Фирма имела

филиалы в Париже, Атланте, Праге. Ее греческие офисы располагались в Афинах, на Крите. Главными клиентами были сотрудники компаний, которые делали свои заказы в филиалах фирмы, там, где находились и их собственные организации.

Эти же люди приобретали семейные туры и путешествия. В 1985 году значительная часть клиентов состояла из управленцев среднего и высшего уровня, частично из их помощников. Только около 11 % приходилось на случайных клиентов.

Александр впервые задумался над туром для подростков после встречи с другими менеджерами на Международной конференции, которая проходила в Лиссабоне в августе 1985 года. На конференции он познакомился с менеджером из Барселоны, который поделился с ним информацией о том, как он организовал аналогичный тур и что в данный момент он планирует реализацию подобного тура по Греции. Он рассказал Александру, что подростки и их родители очень ждут такой поездки, так как это даст им возможность отдыхать отдельно друг от друга. Подходящее время для реализации – время летних каникул. Родители согласятся с предложением, если будет гарантирован контроль и соответствующий уровень подготовки гидов.

Когда Александр вернулся в Афины, он рассказал о своей идее друзьям – преподавателям истории одной из наилучших афинских школ. Они с удовольствием согласились принять участие в мероприятии.

Александр не имел информации об организации подобных туров в Греции. Свое путешествие Александр решил сосредоточить на Греции, так как из писем родителей знал, что те недовольны преподаванием истории страны в школах. Родители были согласны отпустить своих детей в отлично организованное путешествие, которое откроет им все красоты страны и ее историю.

Александр понимал, что подросткам будет скучно заниматься только историей, поэтому он решил также организовать отдых на морском побережье, с танцами и развлечениями.

После окончания разработки тура Александр встретил своего друга – юриста, у которого было два сына-подростка. Друг сказал, что не отпустил бы своих сыновей в подобное путешествие, так как он знает, что за детьми следят недостаточно, и подростки вовсе не интересуются историей. Он предпочитает давать сыновьям деньги и билеты, разрешая им путешествовать, пока не закончатся средства. В этом возрасте важнее доказать, что ты ответственный человек и можешь путешествовать самостоятельно. Так как Александр доверял мнению своего друга, он решил пересмотреть свой тур, сделать его более привлекательным.

## **Вопросы**

1. Обязательно ли проводить пробный тур для определения его успешности среди клиентов? Каким еще образом можно определить привлекательность продукта для клиентов?

2. Как необходимо изменить тур, чтобы сделать его привлекательным и менее рискованным?

### **Упражнения**

1. Туризм, безусловно, имеет ярко выраженный сезонный характер, поэтому особый интерес представляет изучение динамики проведения зарубежных путешествий по месяцам. Если составить график поездок за рубеж, то можно увидеть, что помесечная динамика числа уезжающих за рубеж туристов остается достаточно высокой из года в год и довольно стабильна. Отклонения от совокупного направления вызваны, как правило, нестандартными обстоятельствами. Например, резкое снижение числа выехавших туристов на остров Гуам в январе 1998 года связано с мощным тайфуном, а рост их количества в мае 1996 года – с удачным совмещением выходных дней. Каким образом можно сгладить сезонный характер туристской сферы деятельности?

2. Охарактеризуйте как можно точнее рынок экстремального туризма. Какова емкость данного рынка?

### **Домашнее задание**

Руководство Вашей фирмы приняло решение расширить зону присутствия на рынке. Опишите рынок, на котором должен продаваться Ваш товар: географические регионы; формы транспортировки и коммуникации, имеющиеся в данном регионе; покупательские привычки потребителей; привычки приобретения товаров сферы туризма; типичные способы реализации в данном регионе.

### **Практикум 6 Маркетинговые исследования туристского продукта**

#### **Ситуация**

Открывая кафе, Вы, наверное, пожелаете привлечь в него наибольшее количество клиентов. Вместе с разработкой меню Вашими основными заботами обязательно станут вопросы местонахождения кафе и уровня цен. Можно предположить, что оптимальным районом будет место, предельно близкое к возможным посетителям, а оптимально низкие цены привлекут максимальное количество клиентов. Один из психологов не так давно провел исследование с целью выяснить, почему люди отдадут предпочтение тому или иному кафе.

Вопреки вероятным ожиданиям, люди, ужинающие за пределами дома, останавливают свой выбор на кафе, до которых необходимо все-таки добираться. Так, например, жители юго-восточной части Нью-Йорка убеждены, что лучшие кафе располагаются в центральных районах города, в Гринвич-виллидж. Большое количество жителей Гринвич-виллидж полагает, что наилучшую еду предлагают в кафе юго-западных районов города. А жители юго-западных районов часто останавливают свой выбор на кафе в юго-восточных районах города. Жители городов в различных областях страны,

таких как Техас, Вашингтон и Лос-Анджелес, единодушно говорят, что самые лучшие кафе находятся не в их городах, а где-то в иной местности.

Местонахождение оказывается существенным и с иной точки зрения. Как только кафе становится известным, люди начинают полагать, что и другие заведения по соседству с ним также должны быть неплохими. Так что размещенные недалеко друг от друга кафе извлекают преимущества из побед своих соседей.

### **Вопросы**

1. Какими способами и методами Вы выделите свое кафе из групп конкурентов, особенно расположенных недалеко?

2. Каковы будут Ваши действия на стадии внедрения кафе? Ваши действия на стадии роста, зрелости, спада?

### **Упражнения**

1. Какие предприятия и организации участвуют в организации туристского продукта городов-курортов? Расскажите об их вкладе в процесс создания туристского продукта этих городов на примере любого города-курорта.

2. Назовите гостиницы на территории России по классификации справочника OHRG.

### **Домашнее задание**

Вы решили открыть новую гостиницу на берегу моря. Какой из планов питания Вы выберете для своей гостиницы? Ответ обоснуйте.

## **Практикум 7 Маркетинговые исследования конкурентов**

### **Ситуация**

Одна из постоялиц только что возвратилась из зарубежной поездки. После спокойного ночного отдыха в гостинице Атланты она захотела заказать американский завтрак. Она позвонила в необходимую службу, и еда была принесена ей достаточно быстро. Услужливый официант закатил сервировочный столик в номер и установил его так, чтобы женщина могла в минуты завтрака рассматривать вид из окна. Он открыл греющее отделение и подал постоялице завтрак, который она ждала – настоящий горячий американский завтрак. Потом официант передал ей счет, который она стремительно подписала и дала неплохие чаевые. Она была намерена приступить к завтраку.

Однако официант произнес: «Прошу прощения, но Вам необходимо оплатить наличными». Женщина пояснила, что у нее отсутствуют наличные

деньги и показала свои кредитные карточки, а также «золотую карточку» American Express, которой она, как правило, рассчитывается в гостиницах. Официант позвонил по телефону и через несколько минут выяснил, что можно применять и кредитную карточку. Но к этому моменту женщина уже в огорченном состоянии сидела перед остывшим завтраком.

### **Вопросы**

1. Проанализируйте данную ситуацию, что Вы можете сказать по этому поводу?
2. В чем была ошибка официанта?
3. Опишите Ваши действия в подобной ситуации как представителя руководства гостиницы.

### **Упражнения**

1. Проведите сравнительный анализ двух предприятий сферы туризма, являющихся конкурентами, используя маркетинговое исследование.
2. Проанализируйте известные Вам предприятия сферы туризма, являющиеся лидерами в этой области. Подумайте, какие конкурентные стратегии ими применяются?
3. Какие Вы можете назвать предприятия, следующие за лидером?

### **Домашнее задание**

Вы – сотрудник предприятия сферы туризма. У Вашего предприятия наметились некоторые проблемы в получении прибыли. Перед Вами была поставлена задача – разобраться в причинах снижения прибыли, уменьшения количества клиентов. Ваши коллеги посоветовали применить бенчмаркетинговое исследование. Последуете ли Вы данному совету и каким образом?

## **Практикум 8 Маркетинговые исследования потребителей**

### **Ситуация**

В последнее десятилетие происходит изменения предпочтений на туристском рынке Японии. Вместе с привлечением иностранных туристов в страну восходящего солнца и проведением стимуляции их повторного визита в Японии активно продвигается политика, ориентированная на увеличение доли выездного туризма. Разнообразно поощряется и стимулируется проведение японцами зарубежного отдыха. Например, если в 1998 году за пределы Японии выехало на отдых около 16 млн. человек, то в 2000 году уже было 20 млн. выезжающих туристов, а в начале 21 века – около 30 млн. человек

Японские отдыхающие – чрезвычайно привлекательные для многих стран туристы, так как во время своих поездок они расходуют значительные объемы денежных средств, в среднем в 2–3 раза больше, чем другие иностранные туристы, что крайне прибыльно для посещаемой ими страны. Вследствие чего между странами возникает конкуренция за привлечение японских туристов. Для того чтобы не выйти из этой борьбы проигравшим, нужно проводить полное и тщательное маркетинговое изучение ключевых направлений развития туризма Японии. Для роста потока японских туристов в Россию надлежит исследовать как внутренние факторы, воздействующие на выбор японцами туристских направлений, так и потенциал российской стороны к приему японских туристов.

Рассмотрение тенденции выездного туризма Японии за 1964–1998 годы говорит об устойчивом увеличении числа зарубежных поездок. За последние годы дважды произошло уменьшение абсолютного количества выезжающих за границу туристов в сравнении с предшествующим годом: в 1991 году снижение потока туристов – это следствие войны в Персидском заливе, в 1998 – это следствие кризиса в японской экономике и падения курса йены.

### **Вопросы**

1. Какие преимущества имеет Россия по сравнению с другими странами мира для привлечения туристов из страны восходящего солнца?
2. Какие необходимо провести мероприятия для обращения недостатков России в преимущества для туристов из Японии?

### **Упражнения**

1. Проанализируйте известные Вам туристские компании, которые используют в своей работе теории мотивации. Оцените их работу и полученный результат.
2. Существует всем известное выражение: «Потребитель всегда прав». Но всегда ли прав потребитель? Обоснуйте свой ответ.

### **Домашнее задание**

Вы недавно стали руководителем небольшой туристской организации. В данной фирме малый объем продаж туристского продукта. Перед Вами, как перед руководителем, стоит задача привлечения большего числа клиентов. Как Вы поступите? Ваши действия?

## **Практикум 9 Сегментация рынка**

### **Ситуация**

Сегменты и ниши рынка можно выявить при помощи непрерывного анализа переменных сегментирования, лежащих в основе деления рынка.

Пароходство заинтересовано в увеличении количества пассажиров, которые раньше не пользовались его услугами (переменная сегментирования – статус клиента). Среди потенциальных пассажиров можно выделить тех, кто никогда не плавал на лайнерах, так как чувствует страх перед большим количеством воды (океаном, морем); тех, кто равнодушен к океану, морю; тех, кто доброжелательно к ним относится (переменная сегментирования – взаимоотношения). Среди данной группы всегда отыщутся люди обеспеченные (переменная сегментирования – уровень благосостояния). Пароходство, несомненно, будет стараться привлечь потребителей достаточно состоятельных и с доброжелательным отношением к морским путешествиям, но которым еще не доводилось пользоваться его услугами.

### **Вопросы**

1. Как Вы думаете, имеется ли система обнаружения ключевых сегментов рынка?
2. По каким еще признакам можно провести сегментацию путешествующих по воде.

### **Упражнения**

По данным Фонда «Японское бюро путешествий» предпочитаемые цели путешествий японских туристов маркетинговый анализ развития зарубежного туризма Японии приведены в таблице 1.

Таблица 1. Предпочитаемые цели японских туристов

Цели путешествий	В целом (n=704)	Не состоящие в браке		Состоящие в браке (18-39 лет)		Состоящие в браке (40 лет и старше)	
		муж. (n=80)	жен. (n=102)	муж. (n=85)	жен. (n=112)	муж. (n=213)	жен. (n=112)
Любование природой и ландшафтами	73,0	70,0	71,6	60,0	75,0	74,2	78,1
Посещение историч. и архит. достопримечательностей	46,4	47,5	45,1	36,5	42,0	48,8	51,0
Национальная кухня	38,1	38,8	40,2	38,8	38,4	33,3	41,7
Восстановление сил и неспешный отдых	37,1	25,0	40,2	42,4	55,4	31,9	33,3
Шоппинг	33,0	17,5	51,0	32,9	53,6	20,7	31,8
Знакомство с иностранной культурой	30,2	35,0	34,3	31,8	22,3	25,8	34,9
Музеи и выставки	26,8	22,5	27,5	21,2	20,5	28,2	32,8
Общение и связи с местным населением	19,6	27,5	33,3	15,3	12,5	16,0	19,3
Водный спорт (серфинг, подводное плавание и пр.)	14,0	15,0	26,5	23,5	23,2	8,0	4,2
Проживание в знаменитых гостиницах	12,2	5,0	12,7	15,3	16,1	11,3	12,5
Концерты и др. музыкальные мероприятия	8,2	12,5	13,7	3,5	10,7	6,1	6,3
Знакомство с последней модой	8,0	10,0	17,6	7,1	7,1	3,8	7,8
Обучение (изучение ин.яз. и др.)	7,8	12,5	15,7	10,6	6,3	4,2	5,2
Спорт (теннис, гольф и т.д.)	6,6	6,3	4,9	15,3	4,5	8,5	3,1
Международные спортивные мероприятия, карнавалы и пр.	6,1	11,3	6,9	9,4	5,4	3,3	5,7
Азартные игры и шоу	5,2	8,8	4,9	12,9	5,4	3,3	2,6
Зимние виды спорта	4,1	7,5	7,8	7,1	3,6	2,8	1,0

Выберите один из сегментов рынка и разработайте для него наиболее подходящий продукт.

### Домашнее задание

Проведите сегментацию туристов, находящихся в возрастном интервале от 30 до 45 лет. Сегментацию проводите, используя не только прочитанный материал, но и дополнительные источники получения информации.

## **Ситуация**

Круиз? А почему круиз? Этот вопрос не возникает у тех, кто его совершал. Каждый из этих людей имеет представление, как приятно околдовывают и привлекают круизы, как хочется снова увидеть красавец-лайнер – полностью Ваш на время путешествия...

Расспросите своих знакомых, которые участвовали в круизах. Выясните, по какой причине с каждым годом все большее количество людей во всем мире останавливают свой выбор именно на этом виде путешествия.

Предпочитая круизы – Вы предпочитаете лучшее из вероятного.

Собираясь в круиз – Вы производите удачный вклад денег в себя и свою семью.

Осуществляя круиз – Вы приобретаете наилучшее обслуживание и прекрасную развлекательную программу.

Круиз – это не только возможность узнать несколько стран за одно турне, но еще и превосходный отдых на громадном плавучем курорте. Ведь ни одна гостиница не предложит Вам такое количество разнообразных услуг, как современный круизный лайнер.

Лозунг круизной поездки – «В круизе можно заниматься всем, чем хочется, или просто-напросто ничего не делать!». Днем Вас ожидает колоссальный выбор экскурсий в любом принимающем порту и, конечно, огромное количество развлечений на борту теплохода. Вечером – всевозможные развлекательные программы, концерты, танцы и казино!

Вы еще никогда в жизни не отдыхали, приобретая так много за одну цену! На любом теплоходе все питание сформировано по принципу круглосуточного обслуживания, и все включено в стоимость путешествия: рестораны, кафе со «шведским столом», бары, доставка блюд в каюту. В цену Вашего путешествия включены и все развлекательные проекты, и спортивные программы на борту, и многое другое. (Из рекламного обращения крупной туристской фирмы).

## **Вопросы**

1. Оцените маркетинговую стратегию данной компании. Какие можете назвать достоинства и недостатки?

2. Какие виды маркетинговых стратегий Вы можете назвать? Охарактеризуйте их.

## **Упражнения**

1. Отель «Holiday Inn» некоторое время назад начал акцию, назвав ее «Никаких неожиданностей», в которой постояльцам было обещано разместить их в отеле и обслуживать без каких-либо проблем. Но клиенты «Holiday Inn» все-таки имели проблемы с проживанием, и заявление отеля об отсутствии проблем лишь сделало постояльцев еще более неудовлетворенными. В итоге «Holiday Inn» встал перед необходимостью прекращения данной кампании. Что

можно посоветовать руководству данного отеля для выхода из сложившейся ситуации?

2. В гостинице «Ritz-Carlton» получили информацию о том, что постоянные клиенты приносят ей чуть более \$150 000 за всю свою жизнь. Постоянный клиент ресторана может принести предприятию несколько тысяч долларов, а постоянный клиент туристской фирмы – более \$60 000 в течение периода его сотрудничества с фирмой. Ценность периода устойчивого обращения человека к услугам данного предприятия измеряется количеством денежных трат, определяющим, как много каждый участник этой доли рынка приносит ему в среднем за год. Эта сумма потом перемножается на среднюю длительность жизни клиента в этой доле рынка. Такая средняя длительность жизни клиента на рынке определяется соответствующим методом изучения или по «истории» в базе данных туристского предприятия. Люди переселяются, меняют места работы, меняют организации, бывают не удовлетворены сервисом. К примеру, средняя длительность жизни на рынке для самостоятельно путешествующего человека может быть четыре года. Средняя длительность жизни посетителя ресторана может быть оценена лишь в три года. Гостиницы, являющиеся единой сетью и обладающие единой системой регистрации «истории» своих гостей, могут дать представление о ценности периода жизни данного клиента по нескольким предприятиям этой сети, а не только по одному данному. Периоды жизни могут быть различными в разных районах и рыночных сегментах. Они неповторимы для любого отдельного направления деятельности. Что Вы можете сказать о данной информации? Какой рынок, по Вашему мнению, имеет максимальную и минимальную продолжительность жизни?

### **Домашнее задание**

Обоснуйте применение маркетингового планирования на конкретных примерах, которые Вы знаете. Для этого можно использовать информацию, имеющуюся в прессе, на телевидении, личный опыт.

## **Практикум 11 Маркетинговая продуктовая стратегия**

### **Ситуация**

После завершения учебы в колледже молодой менеджер по продуктам и напиткам приехал устраиваться на работу в университетский городок в Огайо. Вскоре вслед за этим сотрудники сферы общественного питания университетского городка начали бастовать. Руководство стало обучать не имеющих опыта студентов и заполнять ими все освободившиеся рабочие места. Городок в течение некоторого времени добивался возможности использовать помещения Rotary Club для осуществления своих деловых ужинов, когда, наконец, этот вопрос был решен, забастовочный процесс было уже не остановить.

Признавая значительность сформировавшейся ситуации, новый менеджер по продуктам и напиткам ввел в меню особенное блюдо – бефстроганов, которое необходимо было готовить из особой части говядины – вырезки. Новый менеджер узнал этот рецепт в годы учебы. Прославленный повар показал приготовление этого блюда на семинаре в классе по продукту, после чего ученики сказали профессору, ведущему курс, что бефстроганов был великолепным. Правда, тогда этот молодой менеджер не оценил дар повара и отметил, что из такого отличного куска мяса каждый мог бы приготовить вкусный бефстроганов.

Соус был великолепен, салаты были хорошо приготовлены, и менеджер с надеждой ждал, что Rotary Club превратится в ресторан для обыкновенных посетителей. Наряду с этим он обнаружил, что большая часть гостей оставляют немалую долю бефстроганов на тарелках. Вдруг менеджер вспомнил, что в спешке для приготовления блюда употребил тушеные кусочки мяса вместо отличной говяжьей вырезки. В итоге Университетский городок из-за плохого качества приготовления еды и несовершенства контроля качества утратил существенную группу клиентов. Эта группа посетителей могла бы давать ресторану прибыль в \$7000 в год или \$35000 из расчета на 5-летний период. Так что ошибка в выборе мяса оказалась крайне дорогим промахом, еще раз доказывающим значение качества.

### **Вопросы**

1. Какой выход из сложившейся ситуации можно предложить руководству Университетского городка?
2. Подумайте, какую продуктовую стратегию можно разработать для Rotary Club на данный момент и на будущее?
3. Какие новые продукты Rotary Club можно разработать и внедрить на рынок?

### **Упражнения**

1. Гостиница «Ritz-Carlton» ориентирована на очень обеспеченных постояльцев и может предложить им роскошные апартаменты, оборудованные по последнему слову техники. Но услуги, оказываемые гостиницей, отдельным постояльцам кажутся недостаточными. Одни желают, чтобы в апартаментах были установлены компьютеры с выходом в Интернет и спутниковой связью. Другие, не менее богатые, выбирают номера без излишеств и не такое дорогое обслуживание. Охарактеризуйте продуктовые стратегии данной гостиницы. Подумайте, что именно может находиться на 4-х уровнях продукта (главный товар, товар с подкреплением и т. д.) этой гостиницы.

2. Практика подтверждает, что от потребителей идет более трети идей новых турпродуктов. Идет ли это в разрез с философией маркетинга, призывающей: «Разыщите нужду и удовлетворите ее». Почему «да» или почему «нет»?

3. Вы – сотрудник фирмы, занимающийся социально-культурным сервисом. Где и как Вы бы отыскивали идеи новых продуктов для своей фирмы?

### Домашнее задание

Разработайте и внедрите на рынок инновацию в сфере социально-культурного сервиса и туризма. Подробно опишите свои действия, мысли, полученные результаты. Опробуйте применение данной инновации на своих коллегам. Какое мнение по данному продукту высказали потребители. Данную информацию представьте в виде отчета о проделанной работе.

## Практикум 12 Маркетинговая ценовая стратегия туристского предприятия

### Ситуация

Таблица 2. Расходы на путешествие по рыночным сегментам

	Расходы (в тыс. евро)				
	на участие в путешествии	на поездки в месте пребывания	шоппинг	прочие расходы	всего
Студенты-мужчины	146	73	39	20	278
Студенты-женщины	151	61	77	29	318
Незамужние женщины (18-29 лет)	139	41	99	12	291
Незамужние женщины (30-44 года)	135	50	87	9	281
Замужние работающие женщины (18-44 года)	172	51	95	16	334
Замужние неработающие женщины (18-44 года)	162	51	162	13	388
Неженатые мужчины (18-44 года)	151	66	69	29	315
Женатые мужчины (18-44 года)	158	57	83	21	319
Мужчины зрелого возраста (45-59 лет)	180	72	90	21	363
Женщины зрелого возраста (45-59 лет)	191	52	125	15	383
Пожилые мужчины (60 лет и старше)	257	57	78	17	409
Пожилые женщины (60 лет и старше)	251	37	114	18	420

1. Проанализируйте данную таблицу. Какие выводы по ней можно сделать?

2. Какие ценовые стратегии можно применить для каждого рыночного сегмента, описанного в данной таблице? Ответ обоснуйте.

### Упражнения

1. Какие внешние факторы оказывают наибольшее влияние на установление цены на предприятии сферы социально-культурного сервиса и туризма?

2. Приведите примеры предприятий и организаций, преследующих своей целью известные Вам цели маркетинга в ценообразовании.

3. Можно ли применять несколько различных ценовых стратегий и методов ценообразования одновременно? Ответ обоснуйте.

### **Домашнее задание**

Вы являетесь специалистом по ценообразованию в крупной туристской компании. Ваша компания решила выйти на новый сегмент рынка с новым продуктом (1 вариант – продукт новый для сегмента, 2 вариант – продукт новый для фирмы). Какой метод ценообразования Вы предложите своему руководству? Как Вы будете доказывать целесообразность применения именно этого метода?

## **Практикум 13 Маркетинговая сбытовая стратегия туристского предприятия**

### **Ситуация**

Туристская фирма «Солнечный день» отправляет на отдых клиентов в 11 стран мира, это Швейцария, Австрия, Чехия, Португалия, Кипр, Греция, Сомали, ЮАР, Польша, Россия, Белоруссия. Фирма заключила договоры со многими санаториями, туристскими базами в России, Белоруссии. Многолетний опыт работы, изученные направления, множество партнеров дают возможность фирме иметь эксклюзивные цены на путевки. Всем известно, что нередко стоимость тура перед принятием окончательного вида может иметь довольно много трансформаций, оказываясь, например, в руках всевозможных посреднических фирм. Они «запускают» путевку дальше, учитывая свою прибыль. Приобретая тур в «Солнечном дне», клиент оградит себя от ненужных расходов, связанных с поддержанием финансового достатка третьих лиц. В «Солнечном дне» предлагают отдохнуть, даже если человек выделил на поездку малое количество средств.

Даже располагая небольшим бюджетом, можно поехать всей семьей отдохнуть. Скидки предоставляются различные: на детей предлагаются скидки от 10 % до 60 % за проживание, имеются особые льготные условия для постоянных клиентов, молодоженов, супружеских пар и др. В будущем сезоне фирма предлагает отдых для детей в Австрии и на Кипре, отдых для взрослых в Швейцарии и Греции, на традиционных туристских базах в России.

Формирование туристского продукта в «Солнечном дне» начинается с исследования его потребительских качеств и свойств, поиска максимально привлекательных сторон для туристов, т. к. именно это является основой для разработки туристского продукта. При реализации туристского продукта фирма остановила свой выбор на определенном числе заграничных турфирм-посредников, взявших на себя по договору обязательства реализовывать на своей территории туристский продукт или услуги фирмы, посредником которой

они являются. Фирма вынуждена использовать эту посредническую систему, так как организация собственных агентств за границей связана с крупными денежными расходами, а также с законодательной спецификой каждой страны. Намного выгоднее работать с зарубежными туристскими организациями, располагающими хорошими позициями на местном туристском рынке.

### **Вопросы**

1. В чем преимущества применения посредников для фирмы «Солнечный день» по сравнению с работой напрямую с клиентами?
2. В чем заключаются недостатки использования дистрибьюции в сфере туризма?

### **Упражнения**

1. Какими принципами нужно руководствоваться, выбирая себе посредников для реализации туристского продукта?
2. В чем может заключаться главное различие между дистрибьюцией товаров в материально-вещественной форме и сфере услуг?
3. Какую еще дистрибьюцию туристского продукта Вы можете назвать?

### **Домашнее задание**

Приведите примеры туристских фирм, работающих с внутренними и внешними посредниками при реализации туристского продукта. Дайте развернутый ответ, опираясь на факты.

## **Практикум 14 Личные продажи**

### **Ситуация**

Некий человек забронировал номер в отеле Marriott, Surfers Paradise, Англия. В этот период новый отель предложил особые льготные условия для тех, кто жил недалеко, чтобы познакомить их со своими услугами и сформировать тем самым условия для позитивных отзывов местных жителей. Сообщение отеля гласило, что оформление заезда осуществляется после 2 часов дня. Но когда человек приехал в 2:30 дня, то служащий на оформлении постояльцев сообщил, что пока свободных номеров в наличии не имеется и попросил немного подождать. Через час служащий объявил, что номер готов. Постоялец пришел в комнату, распахнул дверь и увидел в номере несколько человек. Тогда он возвратился к столу оформления гостей и заявил об этом служащему. Озадаченный служащий проверил сведения по компьютеру и произвел несколько звонков по телефону. В итоге он узнал, что ответственный за реализацию обязан был показать номер вероятным гостям, но не позаботился исключить его из перечня заказываемых комнат. В обычное время это не создало бы проблемы, но в этот день было много желающих поселиться в отеле и ожидающих номеров. После уборки номера были предоставлены ожидающим постояльцам. Служащий стола оформления гостей разъяснил

клиенту, что случилось, и попросил его возвратиться в комнату. Позднее ему были переданы шампанское и фрукты с извинениями от управляющего.

### **Вопросы**

1. Проанализируйте данную ситуацию с позиции личной продажи. Сделайте выводы.
2. В чем заключаются особенности процесса личной продажи?
3. Каким способом можно повысить результативность представления туристского продукта?

### **Упражнения**

1. Вы не так давно стали менеджером в туристской компании. В ваш офис пришел потенциальный клиент. Вы начинаете рассказывать ему о качестве ваших туров, сравниваете предложения вашей компании с предложениями конкурентов. Но человек говорит вам, что его не интересует качество и недовольный собирается уходить. Почему данный потенциальный клиент так негативно отреагировал на ваши слова? Что в данной ситуации можно сделать для исправления положения, пока человек не ушел?

2. Канарские острова называют «Островами вечной весны», подчеркивая одно из главных достоинств курорта. Действительно, на Тенерифе, Лансароте, Гран-Канарии и Фуэртевентуре, расположенных в пятистах километрах севернее экватора и в сотне километров от Марокко, нет привычных для нас сезонов: зимой и летом, осенью и весной стоит теплая ясная погода и это, безусловно, привлекает сюда, на Канары, туристов со всего мира. Туристическая инфраструктура начала развиваться здесь в начале 90-х годов XX века с применением самых передовых технологий. Поэтому отдых на Канарских островах по уровню качества, сервиса и комфорта превосходит все известные курорты материковой Испании. Для тех, кого волнует экология отдыха, несомненно, важно, что около 80 % пляжей на Канарах отмечены Голубым флагом Евросоюза – наивысшей оценкой уровня сервиса и чистоты.

При возведении большинства отелей на Канарах учитывались самые последние тенденции гостиничного бизнеса. Отели отличаются большими территориями и парковыми зонами, прекрасно оборудованными просторными номерами. Что касается размещения, то поселиться можно везде: все отели на Канарских островах комфортабельные, с удобным подходом к морю. Выбор размещения разнообразен: от апартаментов с мини-кухней без питания до гостиниц, работающих по системе «все включено».

Предлагаемые туристам экскурсии на Канарских островах увлекательны и необычны. Например, на яхте «Mustcat» из порта Колон, что на южном побережье Тенерифе, Вы можете отправиться на морскую прогулку. Посетителям заповедника Тейде предоставляется уникальная возможность увидеть застывшие лавовые поля и фантастические горные образования. Ну и, конечно, огромный интерес туристов всего мира вызывает знаменитый карнавал на Тенерифе.

На Канарах практически не бывает дождей, а температура воздуха почти всегда 25–29 градусов. Климат и погода на Канарских островах настолько благоприятны, что купальный сезон длится практически круглый год. (Информация о туре крупной туристской фирмы).

Подумайте, чего именно не хватает в данном сообщении в качестве информации при процессе личной продажи? Как можно дополнить данную информацию?

### **Домашнее задание**

Ваша фирма решила реализовывать довольно необычный туристский продукт. Конкуренентов в данном сегменте рынка у Вас нет. Но и продукт довольно специфический. Подготовьте презентацию данного туристского предложения. Постарайтесь осветить все аспекты, присутствующие при личной продаже.

## **Практикум 15 Стимулирование сбыта**

### **Ситуация**

Фирма «Альфа» (Германия) более 20 лет специализируется на рынке элитного отдыха. Кругосветные путешествия, отдых на лучших островах Тихого и Индийского океанов, сафари и т. д. Компания предлагает свои туры как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Доля компании на внутреннем рынке составляет 32 %, на рынке Франции – 8 %, Бельгии – 10 %. Общий ежегодный оборот компании составляет около 100 млн. евро в год.

Недавно фирма «Альфа» заказала маркетинговое исследование туристского рынка России. Обнадеживающие результаты побудили компанию к активному внедрению на российский рынок туризма, наметив срок внедрения – 1 год.

### **Вопросы**

1. Посоветуйте компании пути внедрения на российский рынок.
2. Выявите потенциальные трудности, связанные с каждой возможностью проникновения.
3. Предложите рекомендации по системе дистрибуции и стимулирования российского туриста.

### **Упражнения**

1. Туристская фирма «А» решила заняться реализацией туров на Домбай. Домбай известен всем. Это место – где синее небо, яркое солнце и белоснежные вершины, место, воспетое поэтами. Климат здесь мягкий, приятный, без резких

температурных изменений. Заполненная благоуханием хвои атмосфера Домбая чиста и свежа. Стоимость тура у фирмы «А» – 9400 рублей на человека.

Подумайте, какую программу по стимулированию сбыта данного тура можно предложить фирме «А».

2. Фирмы, работающие в сфере обслуживания и желающие добиться отличного качества, определяют для себя цель – действовать без ошибок. Так, отель, в котором имеется 200 номеров, может обслужить в течение года около 50000 постояльцев. Большая часть владельцев отелей полагают, что можно отвечать стандартам на 90 %. Но если прислуга производит уборку номера в соответствии с этим мнением, то в подобном отеле 5000 гостей в год могут получить номера, которые не будут убраны подобающим образом. Допустим, что часть гостей и не обнаружит этого. Но если 2500 гостей обнаружат такую ошибку персонала и часть из них примет решение в дальнейшем здесь не останавливаться, то это значит, что отель потерял 1250 постояльцев. Если любой из этих постояльцев может дать отелю возможную прибыль в \$1000, то отель потерял таким образом \$125000 из будущей своей прибыли, в общем-то, по причине ничтожных погрешностей. Если при расчетах учитывать также еду, напитки, вопросы регистрации и заказа номеров, без труда можно вычислить, что прибыль, упущенная вследствие низкого качества сервиса, может оказаться очень значительной.

Какие эффективные методы стимулирования персонала отеля можно предложить в такой ситуации? Как можно оценить результативность методов стимулирования сбыта?

### **Домашнее задание**

Всевозможные конкурсы и игры являются довольно результативным способом вознаграждения за приобретение туристского продукта и расширения клиентуры туристского предприятия. Разработайте такой способ стимулирования сбыта туристского продукта.

## **Практикум 16 Фирменный стиль туристского предприятия**

### **Ситуация**

Фирма «Бета» успешно функционирует на туристском рынке с 1996 года. Она предлагает требовательным клиентам обслуживание только наивысшего качества, благодаря хорошим связям со стабильными партнерами. Высокий уровень квалификации и опыт сотрудников дают возможность организовать путешествие в короткие сроки, обеспечить клиентов всей необходимой информацией и оказать нужную помощь в стране нахождения. Предоставляются поездки: коллективные, персональные, лечебные, деловые, VIP, на симпозиумы, выставки, семинары и многое другое. В любой части мира

заказываются гостиницы нужной категории, экскурсионные мероприятия, услуги гида, автотранспорт, билеты на поезда и самолеты.

К Вам, как к представителю дизайнерского бюро, обратилось руководство туристской фирмы «Бета» для разработки фирменного стиля. До сегодняшнего дня фирменный стиль компании заключался только в логотипе. Это красочная, бросающаяся в глаза эмблема, в которой применено большое количество цветов и деталей. Логотип представляет собой сочетание изображений пальмы и фотоаппарата (ассоциирующиеся с пассивным отдыхом), песка и линии горизонта. Название фирмы размещено в верхней части логотипа и является читаемым элементом. В логотипе применено более 4 цветов. Комплект цветов довольно хорошо подобран. Господствующим тоном является фиолетовый.

### Вопросы

1. Какие недостатки Вы видите в данном фирменном стиле?
2. Что Вы можете посоветовать руководству фирмы «Бета» при имеющемся фирменном стиле?
3. Какие еще элементы можно добавить в фирменный стиль турфирмы «Бета»?

### Упражнения

1. Приведите примеры фирменного стиля компаний, которые имеют много общего между собой. Подумайте, как можно доработать (или создать заново) имеющиеся дизайны для идентификации компаний.
2. Приведите примеры фирменного стиля компаний, которые не отражают их профессиональную направленность. Подумайте, почему. Дайте рекомендации по исправлению существующего положения.

### Домашнее задание

Фирменный стиль компании говорит о многом. До начала формирования фирменного стиля необходимо разработать бренд, стратегию организации и целевую аудиторию. Далее необходимо отразить все эти сведения в дизайне логотипа. Необходимо задать себе некоторые вопросы: желаете Вы видеть Вашу фирму традиционной или современной и новаторской, солидной или забавной? Все Ваши ответы должны быть отражены в дизайне логотипа. Выбирайте как можно более точный дизайн. Любая дизайнерская фирма имеет свой собственный подход, стиль и различные решения, которые отражаются в ее работе. Внимательно изучите резюме дизайнерских фирм с позиции необходимого опыта и стиля, который Вам необходим. Создайте фирменный стиль, который будет применяться в любой среде.

В соответствии с данными рекомендациями разработайте фирменный стиль (логотип, девиз и т. д.) туристской компании, специализирующейся на редких видах отдыха. Например, поездка на кратер потухшего вулкана, экологический туризм. Обоснуйте свой выбор.

## Практикум 17 Организация и контроль маркетинга туристского предприятия

### Ситуация

Туристическая компания «Бриз» реализует свои туры через посредников. Ниже приведен анализ уровня рентабельности продаж туров через три типа посредников: туристические бюро, бюро путешествий и экскурсий и туристское бюро – филиал.

После составления отчета о прибылях и убытках (табл. 3) разносят расходы по некоторым функциям маркетинга (табл. 4). Затем производят разделение каждой статьи маркетинговых затрат по каждому каналу дистрибьюции, в нашем случае – трем этапам посредников. Вычисляются удельные функциональные маркетинговые расходы. Завершающая стадия анализа – определение доходов и расходов для каждого канала дистрибьюции (табл. 6). Здесь применяются удельные данные из таблицы 5.

Таблица 13. Упрощенный отчет о прибылях и убытках (руб.)

Объем реализации	120000
Себестоимость реализованных товаров	78000
Валовая прибыль	42000
Затраты:	
— заработная плата	18600
— аренда	6000
— оплата услуг субподрядчиков	7000
	31600
Чистая прибыль	10400

Таблица 4. Распределение затрат по отдельным функциям маркетинга (руб.)

Статьи затрат	Затраты (всего)	В том числе			
		Продажа	Реклама	Упаковка и поставка	Бухгалтерские расчеты
Зарплата	18600	10200	2400	2800	3200
Аренда	6000	—	800	4000	1200
Оплата услуг субпоставщиков	7000	800	3000	2800	400
ИТОГО:	31600	11000	6200	9600	4800

Таблица 5. Распределение затрат по каналам сбыта

Типы каналов	Продажа (число визитов торговых работников)	Реклама (число реклам)	Упаковка и поставка (число заказов)	Бухгалтерские расчеты (число заказов)
Туристское бюро	400	100	100	100
Бюро путешествий и экскурсий	130	40	42	42
Туристское бюро-филиал	20	60	18	18
ИТОГО:	550	200	160	160
Функциональные затраты на число единиц, руб.	$11000/550=20$	$6200/200=31$	$9600/160=60$	$4800/160=30$

Таблица 6. Отчет о прибылях и убытках для отдельных каналов (руб.)

Показатели	Туристское бюро	Бюро путешествий и экскурсий	Туристское бюро-филиал	Компания в целом
Объем продаж	60000	20000	40000	120000
Стоимость проданных товаров	39000	13000	26000	78000
Валовая прибыль	21000	7000	14000	42000
Затраты: продажа (20 руб. за визит)	8000	2600	400	11000
реклама (31 руб. за одну рекламу)	3100	1240	1860	6200
упаковка и поставка (60 руб. за заказ)	6000	2520	1080	9600
бухгалтерские расчеты (30 руб. за заказ)	3000	1260	540	2400
Суммарные затраты	20100	7620	3880	31600
Чистая прибыль (убытки)	900	-620	10120	10400

### Вопросы

Проанализируйте данные таблицы. Сделайте соответствующие выводы.

## Упражнения

1. Какой из типов организационной структуры управления маркетингом максимально отвечает концепции маркетинга? Свой ответ поясните.

2. Какие из факторов принимаются во внимание при выборе структуры управления маркетингом в туристском предприятии? Проанализируйте преимущества и изъяны каждого из типов структуры управления маркетингом.

3. Подумайте, почему предприятие может применять сразу несколько организационных точек зрения при формировании служб маркетинга?

4. Авиакомпания, располагающая отделом маркетинга, который был сформирован с функциональной позиции, приняла решение ввести должности управляющих, отвечающих за конкретные маршруты. Проанализируйте данное решение.

## Домашнее задание

Вам поручили создать маркетинговую службу на вновь созданном туристском предприятии, занимающемся как реализацией «горящих путевок» в качестве посредника одной из крупнейших туристских компаний в стране, так и реализацией собственных туров по территории области. Число сотрудников фирмы около 45. Разработайте план создания маркетинговой службы для данной туристской фирмы.

## Библиографический список рекомендуемой литературы

### Основная литература

1. Третьякова, Т. Н. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие для вузов / Т. Н. Третьякова .— М. : Академия, 2008. — 265 с. (16 экз.)
2. Зайцева, Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие для вузов / Н. А. Зайцева .— 5-е изд., стер. — М.: Академия, 2008. — 236 с. (12 экз.)
3. Боголюбов, В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве : учеб. пособие для вузов / В. С. Боголюбов, С. А. Быстров .— М. : Академия, 2008. — 397 с. (11 экз.)

### Дополнительная литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник для вузов / И.Н. Герчикова .— 4-е изд., перераб.и доп. — М. : ЮНИТИ, 2008 .— 511с. (4 экз.)
2. Дурович, А.П. Маркетинг в туризме: учебное пособие; / А.П. Дурович .— 5-е изд. — Минск: Новое знание, 2005 .— 496с. (5 экз.)

3. Зельдович, Б. З. Как завоевать и удержать клиента в туристическом бизнесе: учеб. пособие для вузов / Б. З. Зельдович; ИГУМО.— М.: Аспект Пресс, 2008 .— 136 с. (2 экз.)
4. Котлер, Kotler P. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учебник для вузов / Ф.Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз; пер.с англ.под ред.Р.Б.Ноздревой .— 2-е изд.,перераб.и доп. — М. : ЮНИТИ, 2005 .— 1063с. (6 экз.)
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер; пер. с англ. под науч.ред.С.Г.Жильцова.-3-е изд.-М.[и др.]: Питер,2007. — 480с. (2 экз.)
6. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. И. Королев [и др.] ; под ред. В. И. Королева ; Всерос. акад. внешней торговли .— М. : Магистр, 2008 .— 622 с. (1 экз.)
- 7 Янкевич, В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / В.С.Янкевич, Н.Л. Безрукова; под ред. В.С.Янкевича .— М. : Финансы и статистика, 2005 .— 416с. : (15 шт.)