Д.С. Ушаков

# ПРИКЛАДНОЙ ТУРОПЕРЕЙТИНГ

Учебное пособие

**Издательский центр «МарТ»**
Москва — Ростов-на-Дону
2004

**ББК65**
**У93**

**Ушаков** Д.С.
**У93** **Прикладной туроперейтинг.** - Москва: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004 — 416 с.

Данное учебное пособие содержит необходимый как для изучения основ туроперейтинга, так и для первичной организации работы туроператора минимум информации, отражающей все основные направления работы современного туроператора, его взаимоотношения с поставщиками туристических услуг, органами государства, туристами, турагентами...

Предназначено для студентов туристических специальностей и работников туриндустрии.

**18ВК 5-241-00308-8** **ББК65**

© Ушаков Д.С, 2004
© Оформление: Издательский центр «МарТ», 2004
© Оформление: ИКЦ «МарТ», 2004

# ОГЛАВЛЕНИЕ

**ВВЕДЕНИЕ**……...5

**ГЛАВА 1. ТУРОПЕРАТОР КАК СУБЪЕКТ ТУРИСТИЧЕСКОГО РЫНКА**…….....6

**ГЛАВА 2. СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРОПЕРЕЙТИНГА**..... 22
Внешние факторы туроперейтинга ..... 22
Турист как фактор микросреды туроперейтинга ..... 23
Туристические ресурсы как фактор внешней среды туризма ……..... 25
Оценка влиятельности экзогенных факторов туроперейтинга ..... 31

**ГЛАВА 3. ОСНОВЫ ТУРОПЕРАТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**..... 37
3.1. Тур-проектирование ..... 38
3.1.1. Концепция маркетинга в тур-планировании ..... 38
3.1.2. Сегментирование туристического рынка ..... 40
3.1.3. Маркетинговое исследование и анализ конкурентной среды…… 50
3.1.4. Определение фокус-группы ..... 56
3.1.5. Дифференциация предложений туроператоров
на конкурентном туристическом рынке..... 58
3.1.6. Позиционирование туров и туроператоров..... 59
3.2. Тур-планирование ..... 62
3.2.1. Схемы работы туристического оператора
по реализации и организации туров ..... 63
3.2.2. Идентификация поставщиков туристических услуг ..... 68
3.2.3. Составление договорного плана тура..... 70
3.2.4. Основные схемы работы туроператора
с поставщиками туристических услуг..... 71
3.3. Ценообразование тур-продукта. Формирование
ассортимента туроператора ..... 143
3.4. Продвижение тур-продукта..... 157

**ГЛАВА 4. СТРАТЕГИИ ТУРОПЕРЕЙТИНГА
НА ТУРИСТИЧЕСКОМ РЫНКЕ**……..... 192

**ГЛАВА 5. ДОКУМЕНТООБОРОТ В ТУРОПЕРЕЙТИНГЕ**..... 206

**ГЛАВА 6. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ТУРОПЕРЕЙТИНГЕ**…..... 217
Методы предупреждения конфликтов ..... 229
Внутрифирменные конфликты в туроперейтинге..... 233

**ГЛАВА 7. АВТОМАТИЗАЦИЯ ТУРОПЕРЕЙТИНГА**.....237
Основные направления использования Интернета
в туроперейтинге ..... 238

**ГЛАВА 8. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕОТНОШЕНИЙ
В СФЕРЕ ТУРИЗМА**..... 244
Правовые основы туристической деятельности в РФ ..... 244
Лицензирование и стандартизация туроперейтинга ..... 245
Правовые основы расчетов в туроперейтинге ..... 248
Зачетные схемы расчетов в туроперейтинге ..... 252

Гражданская ответственность туроператоров перед туристами ..... 253
Ответственность туроператоров перед третьими лицами
и органами государственной и местной власти ..... 254
Уголовная ответственность работников туроператора ..... 255

Глоссарий ..... 257
Список основных сокращений,
принятых в международном туроперейтинге ..... 262
Список рекомендованной и используемой литературы ..... 263

# ВВЕДЕНИЕ

Если середина XX века ознаменовалась феноменальным развитием международного туризма, то конец прошлого столетия охарактеризовался не только повсеместным распространением и развитием международных путешествий, но и включением России в участие в международных туристических потоках. Крушение биполярного мирового устройства, прекращение «холодной войны», а также легализация коммерческой деятельности на всей территории постсоветского пространства закономерно привели к появлению в начале 90-х годов и к стремительному развитию туроперейтинга как принципиально нового для России вида человеческой деятельности.

В настоящее время отечественным туроперейтингом накоплен существенный опыт разработки, продвижения и организации как международных, так и внутренних путешествий, нуждающийся в научном осмыслении. Предлагаемое издание — одна из первых попыток систематизировать приобретенные в течение последнего десятилетия российским туроперейтингом практические знания с целью доступного и комплексного их донесения до всех заинтересованных читателей. В отличие от имеющейся в нашей стране специализированной литературы по туризму, более ориентированной на категоризацию туристических терминов и определение роли туризма в жизни общества, это издание имеет большую практическую ценность, поскольку содержит подробное описание принципов организации основных жизненно важных для туроперейтинга направлений работы (таких как тур-проектирование, тур-планирование, продвижение туристического продукта, схемы взаимодействия с поставщиками туристических услуг, документооборот и т.д.) и потому может быть интересным не только для изучающих туризм и туроперейтинг студентов, но и для самих работников сферы туристического бизнеса.

## *Глава 1*

# ТУРОПЕРАТОР КАК СУБЪЕКТ ТУРИСТИЧЕСКОГО РЫНКА

**Туристический оператор — активный субъект туристического рынка, непосредственно участвующий в планировании, разработке, продвижении и реализации туристического продукта с коммерческими целями.** Это означает, что силами туроператоров обеспечивается предоставление туристам услуг, составляющих турпакет, ранее ими приобретенных, оплаченных и забронированных от имени уполномоченных агентств. Оператор, таким образом, является конечным звеном в сложной системе доведения тура до потребителя, вступающим в прямое взаимодействие с предприятиями инфраструктуры и супраструктуры туристической индустрии (отели, перевозчики, экскурсионные фирмы, страховые компании, банки и т.д.) — непосредственными исполнителями услуг, в целях их (услуг) качественной и наиболее эффективной организации для туристов (трансферы, проживание, питание, экскурсионные программы и т.д.). В связи с этим основной задачей любого туроператора становится планирование предстоящего тура, то есть создание упорядоченного по времени, отвечающего требуемому и ценному для туриста составу и качеству графика предоставления заявленных услуг. Четкое планирование тура позволяет избежать возможных накладок в ходе реализации тура, таких как нестыковки по времени организации туристических мероприятий, по заявленному и предлагаемому качеству туристических услуг, изменение состава или общей численности услуг по сравнению с заявленными. Тщательное планирование турпродукта достигается благодаря профессиональным качествам и опыту работы туроператора на том или ином туристическом направлении, специфике его взаимоотношений с поставщиками туристических услуг, наличию выгодной договорной базы с предприятиями туристической индустрии, умению доводить соответствующую реалиям информацию до уполномоченных агентств и потенциальных клиентов-путешественников...

Не менее значимой является присущая только туроператорам *функция ценообразования* на туристическом рынке. Возможности каждого туроператора в сфере ценообразования различны и определяются рядом как субъективных, так и объективных факторов. Прежде всего, это объемы работы оператора. Большое количество регулярно отправляемых оператором туристов позволяет последнему увеличивать размеры блоков на авиарейсах, либо даже организовывать собственную чартерную цепочку, объемы комитентов по направлению работы оператора, организовывать собственные трансферы в местах отдыха туристов, в конечном счете — открывать собственные представительства в курортных центрах, осуществлять инвестиции в их гостиничные предприятия, оказывать давление на местных хотельеров либо принимающие стороны и т.д. Приведенные факторы оказывают непосредственное влияние на цены составляющих туристический продукт услуг. По причине различий в степени выраженности этих факторов, можно судить о сильно отличающихся себестоимостях идентичных туров у различных оперирующих на туристическом рынке компаний. В условиях конкурентного туристического рынка очевидно, что «вилка» вынужденных (по причинам ухудшения рыночной конъюнктуры) колебаний продажной цены у крупных туроператоров гораздо шире, что позволяет им в периоды стагнации активности туристического рынка «выбрасывать» на него потоки специальных предложений и организовывать открытый или завуалированный демпинг. Следовательно, крупные туристические операторы, при любых условиях, являются законодателями цен на туристических рынках. В данном случае исключением может стать оперирование в небольшом, но довольно емком в

денежном выражении рыночном сегменте индивидуальных, VIP-туров, лишенном массовости и условий ценовой конкуренции как таковых. Помимо объемов перевозок, к факторам, определяющим возможности оператора в ценообразовании на конкретном направлении, можно отнести обладание им определенными связями или уникальными правами на представительство, эксклюзивными договорами с хотельерами или перевозчиками, использование оператором новейших технологий работы, пользование закрытыми источниками информации (в том числе и исходящими от органов власти), наличие у оператора крупной агентской сети и т.д.

*Функция продвижения* туристического продукта является важнейшей формой маркетинговой активности туроператора. В целях достижения максимальной рентабельности туристического проекта (в особенности, нового, либо модифицированного) туроператор выступает наиболее заинтересованной в распространении всех видов информации о нем (маршрут, предлагаемые средства трансферов, размещение, проведение досуга, ценовой диапазон предложения, условия работы уполномоченных агентств и приобретение тура) стороной, применяя в практике как можно большее число инструментов рекламы, стимулирования продаж, РК. Именно благодаря маркетинговой деятельности туроператоров прочим субъектам туристического рынка (туристам, агентам, конкурирующим операторам, а также поставщикам туристических услуг, органам власти и т.д.) становится известно о динамике изменений конъюнктуры туристического рынка (цены, ассортимент туров, формы сотрудничества, внедрение новых технологий продаж, продвижения и т.д.).

*Информативная функция* современных туристических операторов проявляется в том, что в ходе разработки, продвижения, реализации туров оператор распространяет на рынке все возможные данные (например, отличительные черты туров, особенности туристического потенциала предлагаемых курортов и туристических центров, культура и традиции местного населения, памятные и достопримечательные места, процедура оформления въездных документов, возможные опасности и угрозы жизни, здоровью и имуществу туристов и т. д.), зачастую малоизвестные, либо вообще ранее не известные, полученные в результате кропотливой работы туроператора как со вторичными источниками информации, так и в ходе командировок и ознакомительных поездок. Добытая оператором информация с целью популяризации туристического направления в целом, либо конкретного вида туров в частности, активно распространяется как среди специалистов турбизнеса, так и среди не имеющих непосредственного отношения к туризму населения посредством оформленных каталогов, буклетов, инструментов рекламы и стимулирования сбыта, организации инфо- и fam-туров для работников индустрии туризма.

*Новаторская функция* туроператоров выражает стремление любой коммерческой организации к выживанию в изменяющихся рыночных условиях, требующее перманентного мониторинга конъюнктуры туристического рынка и своевременной модификации существующего или создание принципиально нового турпродукта, максимально отвечающего существующим потребностям туристов, многоуровневая продажа которого не потребует кардинальных структурных изменений в работе агентской сети. Существует негласное правило, что новый турпродукт всегда должен быть направлен на удовлетворение потребностей сегмента туристического рынка, имеющего тенденцию если не к динамичному росту, то, как минимум, к стабильности своей емкости. Также новый турпродукт должен иметь возможности для последующей своей модификации, поскольку именно это его качество позволит туроператору - автору тура — оставаться лидером по продажам данного направления в будущем в условиях конкурентной борьбы. В любом случае, борьба операторов за клиентов, их (операторов) коммерческие интересы только способствуют увеличению ширины (количество предлагаемых туристических направлений) и глубины (количество видов туров в одном туристическом направлении) туристического ассортимента.

Являясь предприятиями с довольно крупным оборотом денежных средств, со значительным штатом работников, туристические операторы не могут не выполнять *бюджетообразующей функции*. Операторы, занимающие лидирующее положение на туристическом рынке региона, обеспечивают солидные денежные поступления в бюджеты этих регионов или государств за счет налоговых сборов, в том числе, инкаминговые операторы — валютных поступлений, формирующихся за счет сбережений граждан как родного, так и других государств. Это особо важно для стран со слабо развитой экономической системой, малоэффективная и неустойчивая банковская система которых не имеет больших возможностей увеличения инвестиционного потенциала экономической системы за счет аккумуляции средств из сбережений своих граждан. Регулярные, хоть и поддающиеся сезонным колебаниям, переводы национальной и иностранной валюты из сбережений граждан в активы туроператора, а в дальнейшем, частично в форме налоговых отчислений, в бюджеты всех уровней позволяют органам власти увеличить степень своей финансовой самостоятельности и дают им больше возможностей для наиболее эффективной реализации социально-экономической политики. Нельзя не учитывать факт того, что туроператоры являются крупнейшими (а порой и единственными) работодателями авиакомпаний, транспортных организаций, предприятий гостиничной индустрии, экскурсионных фирм, предприятий общественного питания, досуговых и развлекательных заведений, давая им возможности работать и получать прибыль за счет обслуживания прибывающих или отъезжающих туристов. Сегодня экономические системы многих регионов и даже государств мира можно безошибочно назвать туристическими, то есть такими, в которых основная бюджетообразующая функция принадлежит предприятиям, ориентированным на обслуживание путешественников. И роль туроператора как основного звена, формирующего из разрозненно предоставляемых услуг готовый к потреблению турпродукт, трудно переоценить.

*Интегрирующая функция* туроперейтинга состоит в его способности прямо или косвенно определять принципы внешней политики стран, их приоритеты и курс на мировой внешнеполитической арене. Являясь не только формой внешнеэкономических связей, но и эффективным средством культурного, социального, научного обмена, международный туризм зачастую способен сделать больше, чем дипломатические переговоры на самом высоком уровне. С одной стороны, страна-реципиент не заинтересована терять стабильный приток туристов, поскольку это валютные поступления, рабочие места, рост занятости населения, развитие экономической инфраструктуры... С другой стороны, страна-до-нор не может сопротивляться выезду своих граждан, поскольку аутгоинговый туроперейтинг — весьма прибыльный и стремительно развивающийся бизнес, также предоставляющий рабочие места, стабильные налоговые поступления, увеличивающий общую экономическую активность в стране. Очевидно, что оба государства, связанные между собой туристическими обменами, хотя бы с целью не ухудшать свои экономические ситуации, будут вынуждены если не стремиться к укреплению межгосударственных связей, то хотя бы к сохранению сложившихся, что делает весьма маловероятным охлаждение или конфликты в отношениях между ними.

Из числа функций, приобретенных туроператорами совсем недавно, характерных в большей степени для постиндустриальных экономических систем, можно выделить *операторское лобби*. Его смысл имеет много общего с политическим толкованием данного термина. Туроператоры получили реальную возможность оказывать давление на прямо или косвенно зависящие от его функционирования предприятия других сфер экономики. Среди направлений туроператорского лобби, прежде всего, можно выделить предприятия-поставщиков туристических услуг. Мнение и воля туроператоров в значительной степени решающие в практике деятельности не только авиакомпаний (рентабельность функционирования которых определена туристической активностью

региона), но и авиастроительных концернов, стремящихся учитывать пожелания представителей ведущих туроператоров к конструкциям и модификациям гражданских лайнеров, как их потенциальных будущих фрахтователей. Аналогична ситуация в отношении автотранспортных предприятий и железных дорог. Наиболее сильно туроператорское лобби проявляется в отношениях с хотельерами. Последние, под угрозой сокращения объемов комитментов или вообще бойкота отеля или даже курорта со стороны крупных туроператоров, идут на многочисленные уступки и формируют комфортную для оперейтинга ценовую политику. Стоит, правда, отметить, что туроператорское лобби возможно только в условиях постиндустриальной экономики, для которой характерны высокая доля путешествующего населения, высокий уровень доходов как потенциальных туристов, так и самих операторов, высокая степень развития конкуренции, и только от имени ведущих туристических операторов по данному направлению. То есть, возможности диктовать свои условия работы имеет небольшой круг наиболее влиятельных операторов, обеспечивающих широкие турпотоки. Наконец, возможно даже давление туроператоров на политику и решения властей курортов. Местности, во многом зависящие от инкаминга, страшатся принимать непопулярные среди туристов, либо невыгодные для туроперейтинга решения, бывали также случаи отмены уже принятых решений под угрозой бойкота со стороны туроператоров данного туристического региона. К примеру, в середине 90-х годов после сокращения объемов комитментов европейских туроператоров более чем на 40 % власти Кипра отменили решение о размещении на острове любви ракетных комплексов С-300; власти Турции значительно упростили процедуру въезда российских туристов в начале 90-х, по просьбе своих же инкаминговых операторов применив систему визирования on-arrive; после резкого «охлаждения» российских операторов к Болгарии (объем инкаминга из России упал более чем на 35 %), власти которой ввели в 2002 году необходимость получения виз для россиян, официальная София приняла решение об упрощении визовых процедур в сезоне — 2003.

Туроператорское лобби подстегивается также ростом конкуренции между туристическими регионами, их стремлением завоевать симпатии и внимание со стороны крупных операторов, стать одним из направлений их (операторов) работы. Власти многих малоизвестных либо развивающих свою международную популярность курортов в этих целях не только гарантируют туроператорам полную безопасность и максимальный комфорт пребывания туристов, упрощают формальности въезда в страну и организации чартеров, но и финансово участвуют в совместных рекламных кампаниях, частично возмещают стоимости чартерных перевозок при условии их рентабельной загрузки, за счет собственных бюджетных средств регулируют проблемы «сгоревших» номеров с местными хотельерами.

**Таким образом, туроператор в современном мире стал га-рантом предоставления потенциальных клиентов многим предприятиям инфра- и супраструктуры туристической индустрии, что вполне заслуженно позволило ему превратиться в реальную силу, оказывающую давление как на функционирование зависимых предприятий, так и на политику властей.**

В связи со столь значительными как для туристов, так и для экономической системы стран и регионов, функциями, выполняемыми туроператорами, а также по причине предотвращения не-законной (операторы могут служить средством отмывания денег, способом легализации переводов денег за рубеж, инструментом организации незаконной эмиграции населения) или нарушающей потребительские права туристов деятельности туроператоров, практически во всех государствах мира существует перечень условий, выполнение которых необходимо для осуществления туроперейтинга.

Прежде всего, это признание туроперейтинга лицензируемым видом деятельности и определение государственного органа, имеющего разрешительные полномочия. Требования лицензирующего органа (в зависимости от типа государственного устройства

стран ими могут быть многопрофильные или специализированные министерства и ведомства, комитеты, лицензионные палаты, органы исполнительной власти как на государственном, так и на местном уровнях) зависят от законодательства соответствующего государства или местности, но их условно можно разделить на три блока:

- предоставление документов, подтверждающих законность образования юридического лица - соискателя туроператорской лицензии. Прежде всего, это сведения об учредителях юридического лица, организационно-правовой форме, размерах уставного капитала, имуществе фирмы — соискателя;
- подтверждение наличия в штате соискателя определенной доли работников, имеющих опыт работы в туризме, либо соответствующее образование, что является гарантией качества предоставляемых операторских услуг в дальнейшем;
- наличие или перспективы приобретения соискателем договорной базы для дальнейшего туроперейтинга (как договорные отношения с перевозчиками, хотельерами, другими туроператорами).

Учитывая также степень рискованности туроперейтинга, связанного с работой самого оператора, перевозчиков, консульских служб, форс-мажорными обстоятельствами, и возможность нарушения потребительских прав туристов со стороны оператора в ходе его работы, нанесения туристам морального вреда, законодательством многих стран мира в качестве требований к туроперейтингу установлены размеры финансовых гарантий туроператоров. Это определенная денежная сумма, вносимая туроператором либо в качестве депозита в банк, либо в форме гарантий финансовых организаций (страховых компаний, банков), которая служит своего рода финансовым резервом для покрытия незапланированных расходов оператора в ходе его дальнейшей работы. Размер суммы финансовой гарантии, выводимой из оборота оператора, «замораживаемой» на его депозите до возникновения внештатной ситуации, зависит, в основном, от уровня развития экономических отношений в стране или регионе, от степени стабильности рыночной конъюнктуры и также устанавливается органами власти (составляя в среднем от 100 000 до $500 000). Данная мера ограничивает доступ на туристический рынок малым и средним туроператорам, лишенным возможности изъятия из оборота столь внушительной суммы, является фактором ограничения конкуренции на туристическом рынке. Однако наличие у оператора финансовой гарантии позволяет избежать поиска иных способов финансирования в случае возникновения непредвиденных расходов, повышает степень защищенности потребительских прав туристов, проводит отсев непрофессиональных, либо «подставных» туроператоров на рынке.

## Виды туроперейтинга и туроператоров

Поскольку туроперейтинг является весьма разнообразным и разнонаправленным видом приложения человеческого труда, возникает необходимость классифицировать как туроперирование, так и самих туроператоров по различным признакам.

Прежде всего, основываясь на географии туроперейтинга, можно выделить *аутгоинговых, инкаминговых и инсайд-туроператоров. Аутгоинговый туроператор* специализируется на разработке, продвижении и реализации выездных международных туров, то есть путешествий граждан своей страны за ее пределы. Это наиболее сложный, требующий приложения наибольших усилий и капиталовложений вид туроперейтинга.

Сложность аутгоинга состоит, прежде всего, в необходимости досконального изучения продаваемого направления. Оператор должен владеть исчерпывающей информацией не только о продаваемых им отелях, экскурсионных программах, организуемых трансферах, порядке оформления въезда в страну, но и знать политику местных властей, действующие в стране пребывания законы, обычаи, нормы поведения, меры безопасности туриста и его имущества, особенности местной кухни, работы досуговых и зрелищных заведений. Максимальное знание маршрута, необходимое для

предоставления наиболее полной информации как агентам, так и самим туристам достигается, чаще всего, только в результате командировочных поездок работников туроператора в курортные и туристические центры, тщательного изучения вторичных источников информации и имеющегося у себя, либо у конкурентов опыта работы с данным направлением.

Второй причиной наивысшей сложности аутгоинга по сравнению с другими видами туроперейтинга является необходимость деловых контактов с зарубежными партнерами (meet-компании, хотельеры, экскурсионные бюро, транспортные организации), требующая от персонала, кроме знания иностранных языков, умения учитывать целый ряд факторов:

- часовые пояса — в этом случае наиболее сложной выступает организация аутгоинга между полушариями Земли (Европа и США, Южная Америка и Азия и т.д.), специфичного неоперативностью подтверждения заявок;
- особенности организации работы населения страны-реципиента (длительность перерывов, время начала и окончания рабочего дня, национальные выходные и праздники и т.д.);
- уровень развития средств связи в стране-реципиенте (возможность работы с курортом на Интернет-, факс-уровнях);
- психические и социальные особенности работников зарубежных фирм-партнеров (уровень их ответственности, оперативности, профессионализма и т.д.);
- географическая удаленность партнеров (дорогостоящие командировки, информационные и fam-туры вынуждают операторов доверять партнерам «на слово»);
- довольно пессимистические перспективы и высокая стоимость издержек возможных судебных разбирательств туроператора с зарубежными партнерами, в особенности, если по договору сотрудничества, все конфликтные ситуации рассматриваются судами страны-реципиента

Не всегда работникам даже крупнейших туроператоров удается эффективно планировать собственный рабочий день, учитывая вышеприведенные факторы организации аутгоинга. По мнению российских и европейских туроператоров, довольно сложно организовывать массовый аутгоинг в южно-европейском (Италия, Испания, Португалия), турецком, египетском, тунисском направлениях.

Кроме того, сложность аутгоинга можно объяснить необходимостью международных расчетов и большей зависимостью от факторов косвенного влияния на туристический рынок (экономическая, политическая, экологическая ситуация как страны-реципиента, так и страны-донора).

Однако, несмотря на перечисленные факторы, осложняющие аутгоинг по отношению к другим видам туроперейтинга, именно в сфере выездного туризма разворачивается самая жесткая конкурентная борьба между операторами, что только подтверждает тенденцию роста международного туризма во всем мире. Помимо коммерческих интересов, заставляющих все новых туроператоров втягиваться в борьбу на полях сулящего наибольшие в сравнении с инкамингом и инсайдингом прибыли аутгоинга, ими движут возможные перспективы занять собственную рыночную нишу, открыть и стать монополией в определенном туристическом направлении, «застолбить» чартерную цепочку либо благодаря растущим турпотокам, заслужить авторитет туристических предприятий страны-реципиента и возможность дальнейшего туроператорского лобби на чужбине.

В зависимости от активности сотрудничества аутгоингового туристического оператора и авиакомпаний (в связи с тем, что настоящее время авиакомпании становятся ведущими поставщиками туристических услуг на рынке) можно классифицировать международных туроператоров на флайтеров и нон-флайтеров.

*Флайтер* — аутгоинговый туроператор, являющийся активным фрахтователем воздушных судов, принадлежащих местным авиакомпаниям. Это такая ступень развития как самого туроператора, так и туроперейтинга в регионе, на которой активные игроки туристического рынка получают возможности (и финансовые, и рыночные) организации чартерных перелетов к местам отдыха. То есть, туроператор — организатор чартерного рейса — получает возможность не только предварительно оплатить стоимость чартера, но и реализовать максимальное количество путевок или авиабилетов на заказанный рейс с целью обеспечения максимальной рентабельности рейса. В зависимости от форм сотрудничества флайтеров с авиакомпаниями можно также отдельно выделить:

- *абсолютных флайтеров* — туристических операторов, первыми приобретающими по договору чартера воздушное судно полностью, то есть обязуется по согласованию с руководством авиакомпании и наземными службами аэропорта полностью оплатить и осуществить полет под полную собственную ответственность. Эта форма сотрудничества флайтера с авиакомпанией типична в отношении туроператоров, объемы продаж и размеры туристических потоков которых позволяют максимально гарантировать объем загруженности авиарейса, превышающий запланированный для достижения нулевой рентабельности показатель загрузки судна. Соответственно, право распоряжения авиабилетами на планируемый авиарейс полностью принадлежит абсолют-ному флайтеру, который реализует их либо в составе тур-пакетов, либо как единичную услугу туристам или другим туроператорам;
- *относительные флайтеры* — более мелкие туроператоры, объемы продаж и рыночные возможности которых не позволяют им гарантировать «подъем» чартерного авиарейса собственными силами. По этой причине относительные флайт-туроператоры консолидируют свои усилия в рамках пула (временно создаваемого объединения, существующего для достижения определенной общей цели его участников), разделяя между собой салон воздушного лайнера на блоки кресел. Размер блоков также обязательно согласовывается между туроператорами-участниками пула и представителя-ми руководства авиакомпании. В дальнейшем туроператор-заказчик блока кресел на чартерный полет несет ответственность и рискует в пределах количества кресел в заявленном им блоке. Разумеется, условия оплаты, стоимость чартерной выплаты, размер дисконта с каждого кресла зависят, прежде всего, от размера блока (количества заявленных кресел) и могут быть индивидуальны для каждого туроператора, участника пула.

Наконец, *нон-флайтеры* - это аутгоинговые туроператоры, форма работы которых не подразумевает фрахт воздушных судов ни на каких условиях. Отказ международного туроператора от участия в организации чартеров может иметь ряд причин:

- туроператор работает по направлениям, на которых отлажены недорогие и максимально удобные регулярные авиарейсы (например, не имеет смысла организовывать чартерный рейс из Ростова в Италию, так как уже много лет из южной столицы в итальянский Форли летает регулярный рейс);
- туроператор предоставляет VIP-отдых в немассовых и не-популярных направлениях, поскольку небольшой размер туристического потока не позволяет обеспечивать загрузки целого лайнера;
- туристический оператор вообще не занимается организацией авиа-туров, предлагая автобусные, железнодорожные туры или круизы;
- туристический оператор не имеет финансовой или рыночной возможностей для организации чартерных авиарейсов. Если, не имея ни собственного чартерного рейса, но блока кресел на чартерные перелеты, туроператор все-таки предлагает авиатуры, то в этом случае его функции сводятся не только к организации «наземного обслуживания» с помощью иностранной meet-компании, но и к поиску авиабилетов на авиарейсы у других туроператоров на региональном рынке.

Также аутгоинговых туроператоров в зависимости от форм их сотрудничества с зарубежными курортами можно классифицировать на презентативных и репрезентативных.

Репрезентативная форма сотрудничества аутгоингового туроператора с иностранным курортом заключается в доверении «на-земного обслуживания» своих туристов иностранному партнеру, так называемой meet-компании (или встречающей стороне). Meet-компании — это, соответственно, иностранные принимающие или инкаминговые туроператоры. Применение в туроперейтинге ус-луг иностранных встречающих компаний позволяет избежать трудностей, связанных с бронированием отелей, трансферов, экскурсионных программ (то есть всех входящих в состав турпродукта услуг поставщиков).

Презентативная форма аутгоингового туроперейтинга является высшей стадией развития туроперейтинга, характеризующаяся наличием у туроператора представительства на курорте (как частного лица, так и целого отделения, филиала). Разумеется, смысл открывать зарубежное представительство имеет только в случаях, когда туроператор наиболее плотно сотрудничает с данным курортным направлением, обеспечивая крупные туристические потоки с завидной регулярностью. В функции представителя или представительства аутгоингового туроператора на зарубежном курорте входят: встреча и проводы прибывающих туристов, их расселение в отелях согласно выписанных менеджерами туроператора ваучеров, организация экскурсионных программ и досуга отдыхающих. К позитивным чертам представительства можно отнести максимальную оперативность текущей работы и рас-четов, отсутствие необходимости общаться на иностранном языке, максимальная степень доверия и контроля качества туров непосредственно во время их исполнения. С другой стороны, содержание зарубежного представительства или представителя — довольно дорогостоящее удовольствие, не всегда приветствуемое местными властями курортов. У зарубежного представительства всегда меньше возможностей в установлении низких цен на услуги хотельеров, чем у местных meet-компаний, которые зачастую являются крупными туроператорами с большими блоками мест во многих отелях курорта.

В отличие от аутгоинга, *инкаминг* — есть функция туроператора по разработке, продвижению и организации туров на территории собственной страны для иностранных граждан. Как видно из определения, инкаминг напрямую связан с аутгоингом, обеспечивая последнему прием, размещение, организацию досуга туристов в местах их временного пребывания. Именно инкаминг является для властей наиболее приоритетным направлением туроперейтинга, поскольку от его развития напрямую зависит объем валютных поступлений в экономику страны-реципиента, ситуация на рынке рабочей силы, уровень развития инфраструктуры. Экономическую зависимость от инкаминга испытывают на себе практически все известные мировые курорты либо государства с открытой туристической экономикой. Организация въездного туризма также требует от туроператора определенного уровня профессионализма и опыта работы с целью эффективного преодоления следующих проблем:

- проектирование и планирование туристического продукта должно подразумевать возможности своей модификации в зависимости от особенностей потребностей приезжающих туристов. К этим особенностям можно отнести как обычную стыковку тура под время прибытия и отправления туристов в страну-реципиент, количество дней, проводимых инкам-туристами, так и возможные модификации тура (ассортимент предлагаемых отелей, количество и качество трансфера и экскурсий, условия страхования, организацию досуговых мероприятий), необходимые для максимального удовлетворения потребностей туристов, определяемых их национальной принадлежностью, социальным статусом, самоцелями путешествия и т.д. Например, классический инкам-тур, включающий прием, трансфер, расселение и обзорную экскурсию туристов в курортном

местечке должен иметь возможности к модификации в зависимости от того, каким рейсом (чартерным или более дорогостоящим регулярным), откуда (Берлин или Ростов-на-Дону) и с какими целями (семейные пары, группа студентов, команда дайвингистов) прибыли туристы;

- инкам-туры требуют приложения усилий туроператоров для продвижения турпродукции на зарубежных туристических рынках. Помимо традиционных каталогов предлагаемых отелей, программ туров и ценовых приложений, икам-оператор должен донести до зарубежных потенциальных туристов информацию о своей стране, об особенностях и уникальности ее туристического потенциала, убедить их в необходимости собственными глазами увидеть памятники, достопримечательности, объекты природы своей родины, уверить в полной безопасности как туристов, так и их имущества. Для донесения столь большого объема информации специализирующийся на инкаминге туроператор обязан участвовать в проводимых международных выставках, особенно в зарубежных, организовывать инфо- и фам-туры для своих зарубежных коллег. Помимо участия в выставочной работе необходимы мероприятия рекламного и PR-плана, проводимые на интересующих оператора зарубежных рынках. Однако, в отличие от аутгоингового оператора, инкам-туроператор может рассчитывать на поддержку властей своей страны, которые не меньше него самого заинтересованы в увеличении объемов инкам-туризма. Мировой опыт свидетельствует о многочисленных совместных проектах пропаганды международного туризма, финансировавшихся за счет объединенных бюджетов туроператоров и государств, либо регионов-реципиентов. В настоящее время Правительства отдельных государств (Испания, Португалия, Турция, Египет и т.д.) полностью финансируют рекламные акции, направленные на увеличение собственного инкам-туризма в перспективных странах-донорах;
- инкам-туроперейтинг в значительной степени зависит от имиджа страны-реципиента в мире. Если взять во внимание факт увеличения активности международного терроризма, сепаратистских тенденций во многих государствах мира, а также рост конкуренции между странами-реципиентами, можно предположить, что сегодня для сворачивания инкам-туризма, какого бы уровня он ни достигал, достаточно только одного происшествия, подорвавшего положительный имидж страны-реципиента. Благодаря развитой системе средств массовой информации такими происшествиями может стать что угодно: от террористических актов, повлекших смерть сотен туристов, и военного переворота, до бандитского нападения на туриста уличных грабителей или поднятая СМИ шумиха вокруг отравившегося местной кухней путешественника. Причем роль СМИ в формировании имиджа принимающей страны трудно переоценить. Став четвертой властью в любом государстве, они также получили возможность как непосредственного, так и косвенного влияния на развитие международного туризма, на направления туристических потоков в мире. Именно по этой причине страницы газетных полос или эфиры телеканалов зачастую становились ареной битвы для сторонников отдыха в той или иной географической местности.

Хотя нельзя и не упомянуть о преимуществах инкаминга перед аутгоингом. Прежде всего, это большие возможности в процессе планирования туров. Туроператор прекрасно владеет информацией о туристическом потенциале своей страны, о состоянии инфраструктуры и супраструктуры туристической индустрии, легче договорится с хотельером или перевозчиком, более профессионально организует экскурсии или досуг. И все это с гораздо более низкими издержками, чем аутгоинговый туроператор. Кроме того, инкаминговый туроператор находится в непосредственной близости от туристов в ходе реализации тура, поэтому имеет возможности контролировать ситуацию, моментально разрешать конфликтные ситуации, избегать нестыковок и накладок.

Наконец, *инсайдинг* — вид туроперейтинга, планирующий, продвигающий и реализующий внутренний турпродукт — то есть туры по территории своей страны для своих сограждан. Инсайд-туроперейтинг базируется на туристическом потенциале своей страны и ориентирован на удовлетворение туристических потребностей своих сограждан. Внутренний туризм, также как и инкаминг, является важным приоритетом развития национального туристического рынка, так как не только не способствует оттоку денежных средств из экономики страны, но и является стабилизирующим фактором на рынке рабочей силы, работодателем собственной туристической индустрии (отели, дороги, транспортные предприятия, рестораны, досуговые заведения и т.д.), увеличивает размеры капиталовложений в национальные предприятия сферы туризма, приводит к выравниванию уровней жизни в регионах страны (можно отметить, что путешествуют обычно жители более экономически развитых регионов государства, в то время как курортные регионы лишены инфраструктуры развитой промышленности, сельского хозяйства, и их жители вынуждены существовать только на доходы, получаемые от обслуживания приезжающих путешественников), чем способствует снятию социальной напряженности и ликвидирует сепаратистские тенденции (что особенно актуально в отношении больших либо многонациональных государств — Испания, Швейцария, Россия и т.д.). Отличительными чертами инсайдинга можно назвать максимально недорогую информированность оператора как о предпочтениях раз-личных категорий своих граждан — потенциальных туристов, так и о возможностях отечественного туристического потенциала. Планируя внутренний туристический продукт, инсайд-туроператор может, основываясь как на собственном опыте, так и на опыте конкурентов, а также прибегнув к помощи вторичных источников информации и профессиональных рекламных агентств, провести маркетинговое исследование туристического рынка, выделив потребности, превалирующие на рынке, сравнить их с реальными возможностями отечественных предприятий туристической индустрии, и на основании этого сравнения выбрать и занять ту или иную нишу на рынке, предложив необходимо позиционирующийся турпродукт. Таким образом, инсайд-туроператору значительно проще и дешевле, чем двум остальным, разрабатывать турпродукт, максимально отвечающий требованиям потенциальных клиентов.

Одновременно инсайдинг значительно облегчает и удешевляет процедуру установления договорных отношений (например, с хотельерами или перевозчиками), необходимую для планирования и ценообразования тура, снимает необходимость оформления и распространения информации о местах пребывания на туристическом рынке (зачастую предлагаемые курортные или туристические центры известны как агентам, так и потенциальным путешественникам), организацию инфо- и фам-туров (исключение может составить только инсайдинг ранее неизвестных или малоизвестных направлений), не требует столь агрессивной (как в международном туризме) рекламы и пропаганды. Помимо всего прочего, инсайд-туроператор с положительной репутацией и большим опытом работы может воспользоваться разнообразного рода способами стимулирования со стороны местных или государственных властей (от общественного признания заслуг и награждений до совместной рекламы и государственного заказа — в целях раз-вития социального туризма). Все же есть нюансы, ставящие инсайдинг в менее выгодное положение, чем международный туроперейтинг. Прежде всего, это меньшая, чем в международном оперейтинга, норма прибыли, исчисляемая, тем более, в национальной валюте. Меньшую доходность инсайдинга можно объяснить практическим отсутствием внутренних чартерных перевозок (как одного из ведущих способов заработка международных туроператоров), жесткой ценовой конкуренцией на рынке со стороны не только крупных, но и мелких туроператоров (поскольку отечественная индустрия туризма более доступна, чем зарубежная), необходимостью ориентированности внутреннего турпродукта на средний или малоимущий класс (поскольку более состоятельный сегмент предпочтет отдых за пределами родины), небольшой долей организованного туризма в

общем количестве внутренних путешествий (путешественники, обладая информацией о средствах размещения, движении транспорта и т.д., не имеющие языковых барьеров, предпочитают неорганизованный, самостоятельный внутренний туризм, обращаясь к помощи инсайд-туроператоров только в пиковые сезоны, да и то только с целью забронировать номер, а не приобрести турпакет). Кроме того, необходимо отметить, что размеры отдельных государств делают бессмысленным само существование инсайд-туризма и, следовательно, инсайд-туроперейтинга. Чем меньше по территории страна, тем меньше вероятность того, что клиент обратится в туристическую фирму с целью купить внутренний тур, и больше вероятность неорганизованного самостоятельного отдыха и путешествий сограждан. И все-таки, инсайд-туроперейтинг весьма развит в крупных (США, Канада) либо в экономически слабых государствах, большинству населения которых зарубежный отдых недоступен (Россия, Бразилия, Мексика и др.).

С целью выживания в условиях конкуренции и получения максимально возможной прибыли инсайд-туроператоры нашли единственный выход — приобретение комитментов в наиболее популярных среди сограждан отелях курортов, либо туристических центров. Такая стратегия, во-первых, отсекает возможности внутреннего туриста расселиться в гостинице самостоятельно, заставляя его прибегнуть к услугам оператора, во-вторых, позволяет туроператорам, получая прибыль, держать продажную цену на комнаты ниже, чем цена стойки самого отеля (за счет договорных отношений с хотельером, приобретения комитментов по среднегодовой цене с хорошими комиссионными, возможных бартерных операций хотельера и оператора и т.д.). Придерживаясь описанной стратегии, внутренние операторы получают возможность оказывать клиентам услуги размещения и питания отелей по ценам значительно более привлекательным, чем это сделает сам отель для неорганизованных туристов, а также строить собственную агентскую сеть по реализации комнат на внутреннем рынке.

**Профиль работы туристического оператора.**

Профиль работы туроператора — есть доминирующие в его ассортименте виды или географические направления туров, то есть виды или направления туров,

- доля которых в объеме продаж туроператора максимальна;
- продажа которых обеспечивает основную долю прибыли туроператора;
- в реализации которых туроператор достиг наивысшего мастерства и профессионализма;
- с которыми потребитель идентифицирует оператора на рынке.

Профиль присутствует в деятельности любого туроператора, вне зависимости от рода деятельности, которой он занимается. Каждый туроператор — специалист в организации конкретного вида туров или в работе с тем или иным географическим направлением. Профиль деятельности оператора может быть как популяризован (то, есть широко известен на потребительском рынке), так и малоизвестен потребителям. К примеру, ростовчане знают, что профилем работы «Розового слона» являются организуемые авиатуры, в основном, в Азиатском и Ближневосточном направлениях (Таиланд, Турция, Египет и др.), а вот о том, что «Донира» имеет самую сильную в городе позицию по Домбаю, наслышаны только профессионалы. Популяризация профиля деятельности туроператора может быть основой проводимых им рекламных кампаний, поскольку добиться идентификации на рынке собственного названия с перечнем географических направлений или видов туров — мечта практически любого туроператора. С другой стороны, чересчур популяризованный профиль работы оператора может негативно сказаться на его дальнейшей деятельности, связанной с освоением новых направлений или видов туров, поскольку общественное мнение потребителей тяжело и дорого поменять.

Как уже было сказано, профиль работы оператора может базироваться на видах предлагаемых туров и на географических направлениях его работы. В зависимости от типа применяемых транспортных средств в организуемых турах, оператор может

специализироваться на продаже авиатуров, круизов, железнодорожных и автобусных туров (их сравнительная характеристика приведена в таблице ниже). В зависимости от целей туров, оператор может специализироваться на продаже познавательных (экскурсионных), паломнических, обучающих, инсентив-экологических, оздоровительных, тематических туров, туров, ориентированных на отдых, клубный отдых и таймшер, деревенский отдых, молодежный туризм и т.д.

| | Достоинства | Недостатки | Примечания |
|---|---|---|---|
| Автотуры | 1. Максимальная мобильность.<br>2. Возможность. остановок в пути.<br>3. Максимальная информативность.<br>4. Доступность (дешевизна) | 1 . Минимальная степень комфорта.<br>2. Загрязнение окружающей среды.<br>3. Необходимость получения транзитных виз.<br>4. Небольшая скорость движения | Различают:<br>- линейные автотуры (пункты отправления и назначения не совпадают);<br>- замкнутые автотуры (пункты отправления и назначения совпадают);<br>- радиальные автотуры (предполагают ночевки в одном месте и однодневные выезды по маршруту) |
| Железно-дорожные туры | 1 . Большая степень комфорта в дороге.<br>2. Высокая информативность.<br>3. Доступность (дешевизна).<br>4. Средняя мобильность. | 1 . Необходимость получения транзитных виз<br>2. Невысокая скорость движения.<br>3. Поставщик туристических услуг (железные дороги) - естественный монополист. | |
| Авиатуры | 1 . Максимальная скорость передвижения.<br>2. Средний или высокий уровень комфорта в дороге.<br>3. Максимальный географический охват.<br>4. Нет необходимости в транзитных визах. | 1. Низкая информа-тивность туров.<br>2. Дороговизна.<br>3. Низкая мобиль-ность, (зависимость тура от места расположения аэропорта). | |
| Круизы | 1. Максимальный комфорт туристов.<br>2. Единство средства размещения, питания, транспортировки и досуга.<br>3. Возможность сходить на берег по круизным спискам (вообще без визы) | 1. Синдром замкнутого пространства.<br>2. Низкая скорость движения судов.<br>3. Дороговизна.<br>4. Низкая мобильность туров. | |

Таким образом, в зависимости от того, какой вид туров в ассортименте оператора является доминирующим, они могут специализироваться, например, на круизах или автобусных турах.

**Типология туров в зависимости от целей туристов**

| Тип тура | Цели туристов | Примеры |
|---|---|---|
| Отдых активный | 1 . Занятие спортом.<br>2. Приключения.<br>3. Новые ощущения.<br>4. Поиск единомышленников. | Горнолыжный week-end в Домбае |
| Отдых пассивный | 1 . Отдых в экологически благоприятной местности.<br>2. Наслаждение ландшафтами и природой.<br>3. Качественный досуг. | Недельные туры в Анталию |
| Лечение | 1 . Отдых в комфортабельных условиях.<br>2. Диетическое питание.<br>3. Оздоровление организма. | Лечение в санаториях Кисловодска |
| Познавательные | 1 . Знакомства с культурой, обычаями, традициями различных стран и регионов.<br>2. Расширение кругозора, посещения музеев, театров, выставок.<br>3. Новые знакомства. | Автобусные туры по европейским столицам |
| Обучение за рубежом | Получение сертификата, диплома, лицензии | Курсы английского языка на Мальте |
| Паломнические | 1 . Совершение обета.<br>2. Участие в обряде.<br>3. Духовное самосовершенствование.<br>4. Поклонение святым местам. | Туры в Израиль |
| Тематические (саб-туры) | 1 . Поиск и общение с единомышленниками.<br>2. Расширение кругозора.<br>3. Обмен опытом. | Туры для гомосексуалистов, нудистов, байкеров, рыболовов, охотников |
| Рурал-туры | 1 . Единение с природой.<br>2. Поправка здоровья.<br>3. Употребление экологически чистых продуктов питания.<br>4. Знакомство с деревенской жизнью. | Отдых в коттеджах в Финляндии |
| Инсентив-туры | 1 . Вознаграждение отличившимся работникам.<br>2. Мотивация к качественному труду.<br>3. Закалка корпоративного духа. | Путевка победителям внутрифирменного соревнования на Черное море |
| Экотуры | 1 . Единение с природой.<br>2. Знакомство с представителями флоры и фауны. | Поход по территории Кавказского заповедника |
| Событийные туры | Участие в событии (концерт, выступление звезд, олимпийские игры). | Поездка на карнавал в Венецию |
| Экстрим-туры | 1 . Риск для жизни или здоровья.<br>2. Заряд адреналина. | Рафт-туры по рекам Сибири |

| | | |
|---|---|---|
| Клубный отдых | 1 . Отдых «под заказ».<br>2. Максимальный комфорт и качество обслуживания.<br>3. Многоцелевые туры (отдых, спорт, экскурсии и т.д.). | Тур в клуб на Балеарских островах |

Специализироваться туристические операторы могут также на продаже индивидуальных или групповых туров. Принципиально важным является вопрос о том, какие именно туры являются групповыми и в какой момент типично индивидуальный тур становится групповым. К примеру, продав 20 путевок в автобусный тур на Черное море, оператор организовывает уже групповой, а не индивидуальный тур. Но, очевидно, продажа тех же 20 путевок в Анталию (с авиаперелетом) групповым туром считаться не будет, поскольку вместимости автобуса и пассажирского авиа-лайнера абсолютно различные. Разумно считать групповым такой тур, когда туроператору экономически более выгодно не приобретать отдельные билеты на проезд (непосредственно в кассах перевозчиков или у другого туроператора), а самостоятельно арендовать транспортное средство целиком. К примеру, из Ростова-на-Дону в Варну ходит регулярный автобус. Стоимость билета в оба конца - $100. Аренда автобуса целиком в оба конца обойдется оператору в $2500. Если оператор реализует 10 путевок на конкретный заезд, ему выгоднее приобрести билеты на проезд у транспортной компании (поскольку $1000 намного меньше, чем $2500). Однако, продав уже 30 мест на автобус, оператору экономически более выгодно становится арендовать автобус полностью (на аренде он сэкономит $500). Следовательно, групповыми считаются туры, организация которых путем аренды транспортного средства более выгодна, чем приобретение проездных билетов у перевозчиков.

Также профиль работы туроператора может различаться по направлениям. Направления могут при этом быть популярными и непопулярными. Популярными являются направления работы оператора, в которых им организуются регулярные групповые поездки в течение всего туристического сезона. К примеру, организация регулярных еженедельных рейсов в Анталию в течение всего лета свидетельствует о том, что Анаталия является популярным туристическим направлением в летний период. Непопулярные же направления отличаются тем, что туры в них организуются либо в индивидуальном порядке, либо нерегулярно в течении всего туристического сезона. К примеру, туры в Париж из Ростова формируются всего дважды в год (майские и новогодние праздники), что свидетельствует о непопулярности данного направления.

Кроме того, направления работы туроператора в зависимости от колебания туристической активности в течении года мо-гут быть сезонными - испытывающими значительные колебания в туристической активности в течение года (например, туры на отдых в Анталию или горнолыжный week-end в Домбае — типичные сезонные направления), или полисезонными, лишенными ярко выраженного сезонного колебания туристической активности (к примеру, туры в санатории, экскурсионные туры по Европе и т.д.).

Также в зависимости от направления работы, профиль туроператора может быть сильно концентрированным, когда оператор специализируется на работе с ограниченным количеством отелей на определенном курорте (такой профиль работы распространен среди операторов, имеющих оплаченные блоки мест в ряде гостиниц); концентрированным, когда туроператор специализируется на работе со многими отелями узкого перечня курортов (данная специализация распространена среди туристических операторов, имеющих стабильные договорные отношения с зарубежными или российскими meet-компаниями, либо небольшие квоты мест во многих гостиничных предприятиях курортов); и рассеянным, когда туроператор в принципе предлагает

большой перечень курортов в нескольких странах. Отличия данных профилей работы можно продемонстрировать в таблице:

| Направление работы | Содержание | Схемы сотрудничества с поставщиками туристических услуг |
|---|---|---|
| Сильно концентрированное | Сочи: Отель «Жемчужина»; «Приморская»; «Весна»; «Нева-International» | Жесткие блоки мест в перечисленных отелях |
| Концентрированное | СОЧИ -18 отелей; Адлер - 11 отелей; Лазаревское - 7 отелей | Долгое сотрудничество с принимающей фирмой из Сочи |
| Рассеянное | Сочи: 85 отелей; Геленджик: 27 отелей; Анапа: 44 отеля; Турция (Анталия); Болгария | Сотрудничество с принимающими сторонами во многих курортах, работа по разовым заявкам |

Наконец, направление работы туроператора может быть дорогим и недорогим. Дороговизна того или иного направления работы оператора определяется географической удаленностью курорта, уровнем жизни населения курортной зоны. К примеру, США или Япония — дорогие направления для ростовского туроператора по причине не только их географической удаленности (что прямо воздействует на рост стоимости авиаперелета), но и из-за высокого (в сравнении с российским) уровня жизни населения (что приводит к удорожанию стоимости услуг поставщиков). С другой стороны, европейское направление, хоть и отличается высокой стоимостью услуг поставщиков, но за счет своей географической близости (в сравнении с США или Японией) к России,

позволяет себе оставаться вполне доступным направлением для массового отдыха российских туристов. А Таиланд, хоть и не отличается дороговизной «наземного обслуживания», в силу низкого уровня жизни тайцев, проигрывает Турции или Арабским Эмиратам по причине дороговизны авиаперелета.

Любой туроператор, выбирая профиль своей дальнейшей работы, руководствуется следующими факторами:

- собственная рыночная стратегия (стратегия поведения туроператора на рынке);
- ценовая стратегия на рынке (в случае ориентированности оператора на сегмент недорого отдыха, соответственно им организуются групповые туры в недорогих направлениях);
- возможности туроператора (рыночные и финансовые);
- конкурентная стратегия туроператора на рынке;
- факторы внешней среды туроперейтинга (в первую очередь законодательство, политическая и экологическая ситуация на курортах).

В зависимости от профиля работы туроператоров можно условно разделить на монопрофильных (специалистов) и многопрофильных. Монопрофильные туроператоры практикуют деятельность в определенном географическом направлении и предлагают туры одного вида. К примеру, оператор А, являясь монопрофильным, занимается организацией авиа-туров в Анталию (в летний период времени) и в Египет (в зимний период времени), монопрофильный оператор В предлагает своим клиентам недорогие туры выходного дня на Черном море (в летний период) и в Приэльбрусье (зимой). Неоспоримыми достоинствами монопрофильных туроператоров являются:

- достижение высокого профессионализма в работе с определенным направлением или видом туров;
- максимальная информированность работников туроператора и высокое качество их работы;
- возможность идентификации туроператора на рынке, как организатора именно этого вида туров или как работающего именно в этом направлении;
- возможность получения аккредитации в посольствах стран, на работе с которыми специализируется туроператор (что особо актуально при специализации туроператора на работе с визовыми державами);
- возможность получения помощи властей курортов, с которыми сотрудничает оператор, и проявления туроператорского лобби;
- более низкий в сравнении с многопрофильными операторами размер капиталовложений.

С другой стороны, к недостаткам монопрофильности можно отнести рост зависимости деятельности туроператора от поставщиков туристических услуг, невысокую гибкость предлагаемых туров, необходимость постоянно модифицировать предлагаемые туры (поскольку они могут морально устареть на рынке и перестать пользоваться спросом).

Монопрофильность туроперейтинга может быть как стартовой, так и эволюционной. В случае стартовой монопрофильности, менеджмент оператора еще до начала активной деятельности планировал заниматься ограниченным числом направлений и видов туров. Так называемое «открытие под кого-то» (например, под менеджеров, прекрасно знающих одно направление, или под личные связи с работниками чартерного отделения местной авиакомпании) или «открытие под что-то» (например, под наличие прекрасного эксклюзивного договора с зарубежной meet-компанией, отелями и т.д.). Кроме того, стартовая монопрофильность может появиться в случае, когда туристический оператор выходит на региональный рынок с принципиально новым тур-продуктом, пытаясь занять определенную рыночную нишу.

Многопрофильные туроператоры отличаются одновременной работой с несколькими направлениями и видами туров. Позитивными чертами многопрофильности являются:

- большие возможности охвата рынка (нет столь узкой специализации на ограниченном контингенте путешествующего населения);
- возможность комбинирования туров (например, оператор, занимающийся и Испанией и Португалией, легко может разработать и продвигать на рынок комбинированный тур Испания - Португалия);
- гибкость в работе, определяемая возможностью оператора акцентировать максимальные усилия то на одном, то на другом виде туров или направлении в зависимости от изменения рыночной конъюнктуры;
- меньшая зависимость туроперейтинга от конкретного направления или поставщика туристических услуг (например, при резком снижении спроса на один вид туров, оператор может переключиться на другое направление или вид туров). Однако многопрофильность чревата снижением качества продаваемых туров, требует большего по численности персонала, более значительных капиталовложений и расходов.

## *Глава 2*

# СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРОПЕРЕЙТИНГА

### Внешние факторы туроперейтинга

Туроперейтинг напрямую зависит от факторов внешней среды туристического рынка. Грамотный учет этих факторов не только даст менеджменту оператора информацию о слабых и сильных сторонах своей организации, но и поможет, ему открыть новые способности и перспективы фирмы.

*Внешние (экзогенные) факторы* туроперейтинга характеризуются, прежде всего, своей неуправляемостью и, зачастую, непредсказуемостью, однако способностью прямо или косвенно воздействовать на туроперейтинг и туризм вообще. В зависимости от того, каким образом (непосредственно или через третьи институты и отношения) факторы внешней среды влияют на деятельность туроператора, их условно можно разделить на факторы микро- и макросреды туроперейтинга. К факторам микросреды (то есть непосредственно воздействующим на туроператора и содержание его деятельности) можно отнести, прежде всего, потребителей (туристов), дилеров (агентов), конкурентов, поставщиков туристических услуг, туристические ресурсы. Факторами макросреды туроперейтинга (влияющими косвенно) можно считать законы государства, экономическую и политическую стабильность, религиозные, демографические, экологические и т.д. факторы.

Факторам внешней среды туроперейтинга присущи следующие черты:

- взаимосвязанность (например, смена правительства может вызвать политическую нестабильность, чреватую паникой в экономических кругах, и падение курса национальной валюты, это вызовет в стране новый виток инфляции, развалит существующую банковскую систему, снизит спрос на туристический продукт). Поэтому менеджмент туроператора должен предвидеть ситуацию и по возможности предотвращать негативное воздействие внешней среды;
- сложность факторов внешней среды. Количество влияющих на развитие туризма факторов неопределенно и зачастую сравнительно маловажное изменение может вызвать глобальные перемены на туристическом рынке. Менеджер должен не только анализировать всю поступающую информацию о состоянии внешней среды, но и отбирать из нее факты, потенциально влиятельные на его фирму и туризм в регионе в целом;
- динамичность внешней среды. Внешняя среда подвижна и требует от менеджера быстрой реакции на свое изменение.

Факторы внешней среды можно классифицировать на:

1) динамичные и статичные. Динамичные факторы имеют склонность постоянно меняться и требуют повышенного к себе внимания (политическая и экономическая ситуация, материально-техническая база туроперейтинга, конъюнктура туристического рынка). Статичные факторы не меняют своего воздействия на туризм с течением времени. Достаточно одного полного их изучения для использования полученных результатов дальнейшей работе (природно-климатические, культурно-исторические факторы, рекреационные ресурсы);
2) динамичные экстенсивные, интенсивные и негативные факторы. Экстенсивные факторы прежде всего характеризуются количественным изменением, в туристической деятельности (расширение материально-технической базы туризма, строительство новых отелей, освоение новых

курортов и т.д.). Интенсивные динамичные факторы означают качественное улучшение в туристической деятельности (повышение квалификации сотрудников, совершенствование материально-технической базы, повышение качества культуры обслуживания туристов). Негативные динамичные факторы оказывают сдерживающее и стагнирующее влияние, на туризм (валютный кризис, рост внешней задолженности, ухудшение экологической ситуации);

3) фактор сезонности также является фактором внешней среды туризма и непосредственно влияет на объемы туристских перевозок. В зависимости от сезонов объем туристической деятельности может претерпевать серьезные изменения. Туроператоры и иные объекты туриндустрии пытаются уменьшить величину сезонных колебаний, проводя в этих целях политику резкого снижения цен в межсезонье, развитие туризма, малоподверженного сезонным колебаниям.

## Турист как фактор Микросреды туроперейтинга

Турист - это единственный клиент туроператора и других предприятий туриндустрии, посетитель, остающийся в данной местности не менее 24 часов, но не более 6 месяцев, путешествующий ради удовольствия с любыми целями, кроме заработка в месте временного нахождения.

Можно выделить основные, черты туриста:

1) это путешественник, единственный клиент предприятий туриндустрии;
2) это временный, ночующий посетитель. Если путешественник остается в пункте назначения (то есть, без ночлега), он считается экскурсантом. Если же более полугода - он будет считаться претендентом на право постоянного или временного жительства. Однако признаются туристами учащиеся за границей, даже если обучение длится более 6 месяцев, если только студент нигде не работает параллельно с учебой;
3) человек не имеет и не ищет источников дохода в месте временного пребывания.

Отсюда можно сделать вывод, что туристами не являются граждане, выехавшие в поисках работы, граждане, оставшиеся в месте временного пребывания на постоянное жительство, граждане, живущие по одну сторону границы, а работающие по другую.

**Статус туриста**. Юридически статус туриста закреплен в Хартии туризма и в Кодексе туриста. Однако при его изучении следует помнить, что многие нормы и Хартии, и Кодекса имеют декларативный характер и их содержание скорее идеальное и не всегда соответствует действительности.

**Права туриста:**

1) турист имеет право на получение необходимой и достоверной информации о правилах въезда в страну или территорию временного пребывания и пребывания там, о местных традициях, обычаях, обрядах, правовой системе, экологической ситуации, наличии опасностей для его жизни, здоровья и имущества. Работник туроператора, к которому обратился турист, обязан предоставить будущему путешественнику всю необходимую информацию по интересующим его вопросам, в некоторых случаях подтвердить это буклетами, информацией из книг, видеозаписями и т.д.;
2) право туриста на свободу передвижения. Однако эта норма типично декларативная. Не каждый турист имеет право свободного въезда в любую страну. Многие государства в попытке избежать нелегального въезда жителей стран третьего мира, проникновения на свою территорию криминальных элементов оттуда используют против всех граждан этих стран визовый режим. К сожалению, российский гражданин также обязан получить визу при посещении благополучных стран Западной Европы, США и других развитых государств. Что касается,

например, жителей США и Западной Европы, то их свобода передвижения ограничена намного меньше, чем у россиян. Аналогичные ограничения свободы передвижения туриста действуют и после въезда на территорию иного государства. Иногда для туристов закрывают целые города или районы страны, а иногда такая мера применяется для туристов из конкретного государства;

3) интернациональность туриста, то есть недискриминация туриста по признакам национальной принадлежности. Данная норма также носит декларативный характер. В мировой туристической практике известны случаи, когда одна страна ограничивала или запрещала въезд на свою территорию представителям определенной национальности. Например, мусульманские страны запрещают въезд на свои территории евреям, в свою очередь, Израиль принял такие же меры в отношении, арабов;
4) недискриминация туристов по половому признаку. Однако и эта норма Хартии не всегда выполняется. Например, некоторые страны, в частности Греция, ограничивают въезд на свои территории незамужним девушкам, путешествующим в одиночестве. Такая мера принимается в целях сокращения приезда в страну женщин, занимающихся проституцией или желающих выйти замуж за коренного грека, и применяется, в основном, против женщин из неблагополучных государств. Невозможен выезд и въезд женщины без сопровождения ее мужем в мусульманских странах. Незамужняя мусульманка вообще не имеет права выезжать заграницу (кроме некоторых исключений, например, если она выезжает на учебу или лечение). Посольства ряда государств, в которых при получении гражданства действует принцип почвы, могут отказать в получении визы беременным женщинам;
5) неопределенный возраст туриста. Данная норма означает, что турист не должен подвергаться возрастной дискриминации. Единственным требованием к престарелым туристам (старше 70 лет) в цивилизованных странах является их обязательное медицинское страхование во время поездки;
6) турист имеет право на обеспечение личной безопасности и безопасности своего имущества. Ограничением этого права является запрет на провоз оружия через границы практически всех государств, даже если это оружие предназначено для обеспечения туристам собственной безопасности. Что касается обеспечения безопасности его имущества, то турист имеет право самостоятельно выбирать виды хранения багажа и ценностей и виды его страхования;
7) турист имеет право на получение неотложной скорой помощи. Другой вопрос - это оплата этой медицинской помощи. Разумеется, если турист имеет медицинскую страховку, расходы по его лечению оплачиваются активами страховой компании;
8) возмещение убытков или компенсация морального вреда в случае невыполнения условий договора о предоставлении туристических услуг. Подобная мера имеет свое отражение не только в Хартии туриста, но и в нормативно-правовых актах различных государств;
9) турист имеет право на беспрепятственный доступ к средствам связи;
10) турист имеет право обращаться для разъяснения тех или иных вопросов в органы государственной и местной власти места временного пребывания, а также в дипломатические и торговые представительства своего государства в стране временного пребывания. Органы государственной и местной власти места временного пребывания должны принимать по обращению туриста действия, если данное принятие мер находится в пределах компетенции того или иного органа местной или государственной власти. Конституция РФ, также как и Конституции многих развитых государств обещают и, соответственно, гарантируют поддержку своих граждан за границей.

**Обязанности туриста:**

1) соблюдение законодательства страны, места пребывания о порядке въезда-выезда из нее. Это означает, что турист не должен пытаться провезти через границу запрещенные для ввоза-вывоза предметы (оружие, наркотики, радиоактивные металлы и др.), превышать максимально разрешенное к перевозке через границу количество ограниченных для ввоза-вывоза предметов (например, при въезде в Финляндию максимально разрешен ввоз одного литра крепких спиртных напитков, не более *200* сигарет на каждого совершеннолетнего туриста), должен иметь все необходимые для прохождения пограничного контроля документы (паспорт, виза и др.), достоверно описать в таможенной декларации все вывозимое, ввозимое имущество, подлежащее декларированию (например, валютные средства в размере, превышающем $1500), в случаях нарушения туристом законов о Государственной границе или правил прохождения таможенного и пограничного контролей туроператор ответственности за последствия для туриста не несет. Путешественник может быть снят с маршрута, ему может быть отказано в разрешении на прохождение границы, либо он может быть признан правонарушителем или преступником;
2) турист обязан соблюдать правовые нормы, нормы морали и этики, уважать атрибуты, обычаи страны или места временного пребывания. Не выполняющие этих требований туристы могут быть подвергнуты ответственности властями страны или места временного пребывания; может быть признан ими преступником или правонарушителем и понести соответствующее наказание;
3) турист обязан соблюдать во время поездки правила личной безопасности и безопасности своего имущества. Например, всех россиян-посетителей Праги предупреждают об участившихся случаях грабежей русскоговорящих туристов и не рекомендуют громко разговаривать в центральных частях города на русском языке. В противном случае, к вам могут подойти несколько соотечественников крупных габаритов и завладеть всем содержимым вашего кошелька вместе с видеокамерой и фотоаппаратом.

## Туристические ресурсы как фактор внешней среды туризма

Туристические ресурсы – это природно-климатические, социо-культурные, культовые и иные виды ресурсов территории, способные удовлетворить туристский интерес, создать туристское впечатление и являющиеся фактором микросреды туризма. Составной частью туристических ресурсов являются туристские объекты или объекты туристского интереса. Объектами туристского интереса считаются достопримечательности, природные объекты, природно-климатические зоны и иные объекты, способные привлекать туристов.

**Характерные черты объектов туристского интереса:**

1) способность объектов привлекать к себе внимание людей, вызывать у них желание (посмотреть, потрогать, ощутить) и чувства (восторг, восхищение, удовольствие).
2) объекты могут быть природные (рекреационные, антропоген но-рекреационные) и созданные руками человека (антропогенные);
3) объект обычно известен так, чтобы потенциальный турист имел представление о месте его расположения и его особенностях;
4) объект туристского интереса должен быть расположен так, чтобы турист мог безопасно и с максимальным комфортом добраться до него, поесть, развлечься вблизи него. То есть туристский объект должен быть оснащен развитой инфраструктурой туризма.

**Классификация туристских объектов:**

1) широко или малоизвестные объекты (на известность туробъекта влияет как реклама, так и уровень сервиса вблизи объекта);
2) свободно и комфортно посещаемые и посещение которых требует определенных физических нагрузок, сопряжено с опасностями для жизни и здоровья туристов.

Прежде всего, из туристических ресурсов можно выделить *рекреационные ресурсы*. Рекреационные ресурсы - это природные и антропогенные геосистемы, тела и явления природы, которые обладают специфическими свойствами и могут быть использованы для организации отдыха и оздоровления определенного контингента людей в определенное время или сезон с помощью существующих технологий и имеющихся материальных возможностей. На основании принятой классификации рекреационные ресурсы можно разделить на:

- горно-климатические рекреационные ресурсы. Объектами интереса туристов при посещении местности, обладающей горно-климатическими рекреационными ресурсами, прежде всего, выступают великолепие горных пейзажей, посещение пещер, водопадов, горных рек, возможность заняться некоторыми видами спорта (альпинизм, горные лыжи, сноуборд и т.д.). Вдобавок ко всему, посещение гор позволяет поправить здоровье, избежать лишних стрессов и получить заряд бодрости;
- климатические рекреационные ресурсы. Чаще всего это есть сочетание свойственных для данной местности климатических условий, отличающее эту местность от окружающих регионов и оказывающее благотворное влияние на здоровье посетителей. В основном, регионами, обладающими климатическими рекреационными ресурсами, являются морские, речные, озерные курорты;
- бальнеологические ресурсы - могут быть не так заметны внешне, как климатические, но обладают способностью оказывать огромное благотворное воздействие на здоровье туристов. Целью приезда на бальнеологический курорт обычно являются лечение (минеральными водами, солями, грязями и др.). Любая территория с развитыми и освоенными (то есть, с прошедшими медицинское освидетельствование) бальнеологическими ресурсами должна иметь инфраструктуру лечебно-ночлеговых учреждений, параллельно оказывающих их посетителям ряд лечебно-оздоровительных услуг (диагностика, лечение, профилактика и др.);
- комплексные рекреационные ресурсы - совокупность на сравнительно небольшой географической территории нескольких видов рекреационных ресурсов (например, Анапа - не только климатический, но и бальнеологический курорт, обладающий уникальными грязевыми источниками). В наши дни многие российские курорты, пытаясь привлекать туристов с различными самоцелями отдыха, начинают позиционировать себя на туристическом рынке как комплексные, обладающие несколькими видами рекреационных ресурсов местности (например, активная пропаганда целебных свойств минеральных вод города-курорта Сочи или желание стать отправным центром альпинистских маршрутов города-курорта Кисловодска);
- единичные природные объекты, представляющие туристский интерес - отдельные, мало взаимосвязанные с окружающей средой объекты дикой природы, привлекающие туристов в силу своей необычности, специфики и уникальности. К примеру, местечко Монт-Сен-Мишель (Франция), где наблюдается самый стремительный на земле прилив моря, причудливой формы скалы Каппадокии (Турция), скала Ред-Рок (Австралия), являющаяся самым большим камнем на планете, и т.д.

Отдельно среди рекреационных ресурсов выделяют антропогенно-рекреационные, то есть, сформированные на базе обычных природных ресурсов с помощью человеческой деятельности. Прежде всего, к таким ресурсам относятся национальные парки, цель создания которых - сохранение первозданной природы и отдельных рукотворных объектов, имеющих ценность для человечества. Например, создаваемые с целью предотвращения исчезновения отдельных видов флоры и фауны национальные парки Африки, парк вокруг гигантского изображения американских президентов, вырубленного в скале в США и т.д. Режим территорий (акваторий) национальных парков во всех регионах мира запрещает ведение на них любой деятельности человека, за исключением необходимой для поддержания и развития животного и растительного мира или сохранения рукотворных объектов. Посещение территорий национальных парков с туристическими или научными целями (так называемый, эко-туризм) строго ограничен и регламентируется.

Наряду с рекреационными, можно отдельно выделить антропогенные (созданные руками человека) туристические ресурсы. К ним в настоящий момент относят социо-культурные, исторические и археологические, архитектурные, научные, промышленные, зрелищные и досуговые, культовые и религиозные объекты туристического интереса.

Социо-культурные туристические ресурсы представляют собой имеющие культурную или познавательную ценность объекты (культурное наследие нации и территории - памятники, монументы, картины, скульптуры, гравюры, саму культуру народа или нации - язык, кухня, обычаи и традиции) либо объекты, непосредственно связанные с деятельностью общественных или культурных организаций (например, здание штаб-квартиры ООН или ЮНЕСКО).

Исторические или археологические объекты как разновидность объектов туристского интереса - объекты, имеющие историческую или археологическую ценность, зачастую охраняемые властями (пирамиды Египта, развалины Карфагена, Рима, Афин и т.д.) представляющие интерес для ограниченного контингента туристов.

Архитектурными объектами являются памятники и шедевры зодчества, красота, продуманность и величие которых способны привлекать к себе людей. Обычно архитектурные объекты классифицируют на имеющие историческую ценность (Московский Кремль, Нотр-Дам-де-Пари и т.п.) и не имеющие таковой (центр Жоржа Помпиду в Париже, Останкинская телебашня и.др.). Архитектурными объектами туристского интереса могут быть как отдельно стоящие здания (Большой театр, Храм Христа Спасителя и др.), так и ансамбли зданий (Петергоф, Версаль), целые кварталы городов (Градчаны Праги или Кескуста Хельсинки), либо даже целые города (Венеция, Ватикан и др.).

Научные и промышленные объекты туристского интереса, недавно вошедшие в состав туристических ресурсов, представляют собой ныне функционирующие предприятия и лаборатории, выставки и демонстрации достижений науки и техники. Например, в Финляндии Вас обязательно повезут на показательную фабрику «Фазер», производящую популярную водку «Финляндия» и одноименные шоколадные конфеты, а в Новороссийске или Ялте экскурсия обычно заканчивается посещением заводов шампанских вин.

Объектами зрелищ и развлечений, способными привлечь к себе туристов, могут быть как концерты звезд, выступления политиков, спортивные соревнования, шоу (например, чемпионаты мира, карнавалы, олимпиады), так и парки развлечений и аттракционов, казино и знаменитые варьете, рестораны и аквапарки.

Культовые объекты туристических ресурсов связаны с религией или верованиями (современными или имевшими место в человеческой истории). Туристы посещают святые места не только с паломническими целями, но и для того, чтобы посмотреть на застывших свидетелей событий священных писаний (Израиль, Иордания, Мекка, Рим).

Приведенный перечень туристских ресурсов далеко не полный и окончательный. Невозможно перечислить все объекты материального и нематериального мира, способные заставить людей преодолевать сотни и тысячи километров, тем более что мода и предпочтения публики постоянно меняются. Можно придерживаться мнения, что любой, даже самый заурядный объект как природы, так и творение человеческих рук можно сделать мощным магнитом, притягивающим сотни и тысячи туристов, приносящим миллионные прибыли. Популярность такого объекта достигается (разумеется, при наличии приличных денежных сумм) посредством рекламы и создания отвечающей самым высоким требованиям туристической инфраструктуры. План внедрения и «раскрутки» нового туристического объекта можно представить так:

- исследование моды и тенденций на туристическом рынке, определение предпочтений и потребностей потенциальных туристов;
- поиск и идентификация природного или антропогенного объекта, способного после вложения в него определенного количества средств стать популярным туристическим объектом;
- придание идентифицированному объекту «товарногоо вида» (реконструкция, ремонт);
- параллельно - создание мощной инфраструктуры туризма (отели, дороги, транспортные узлы, организации общественного питания и развлечения);
- мощная рекламная кампания, включающая в себя, прежде всего, способные привлечь внимание туристов скандал или сенсацию, грамотное продвижение и ценовую политику;
- организация приема туристов.

Разумеется, вся вышеописанная процедура дорогостоящая и не под силу отдельным туристическим фирмам. Только усилиями целого государства реально возможна «раскрутка» новой туристической территории, и многие страны мира использовали собственные финансы в этих целях. К примеру, остров Вали индонезийские власти с подачи Ван Гога рекламировали как остров, на котором самые красивые закаты на земле (хотя до этого Вали был типичным рыбацким островом с незначительным туристическим потенциалом, а закат на соседних островах или странах не менее прекрасные). Вот уже 30 лет (вплоть до прошлогоднего теракта) Вали был излюбленным местом отдыха богатых людей всего света, особенно австралийцев.

Помимо туристов и туристических ресурсов, оказывающих непосредственное влияние на туризм и туроперейтинг, отличают ряд других важнейших экзогенных факторов, среди них основные (экономические, политические, экологические) и второстепенные (религиозные, языковые, культурные, коммуникационные), сила воздействия которых на развитие туризма в связи с распространением средств коммуникаций, ростом скоростей перемещения по планете, унификацией потребностей человечества в настоящий момент значительно ослабла.

Экономические факторы внешней среды туроперейтинга могут как прямо (например, уровень капиталовложений в туризм, налогообложение туристической деятельности, развитие туристической инфраструктуры), так и косвенно (через благосостояние населения) влиять на направления и массовость туристических потоков. К числу наиболее значимых показателей уровня экономического развития общества, воздействующих на туроперейтинг, можно отнести: уровень доходов населения, уровень социальных гарантий и материальное положение социально незащищенных слоев общества, стоимость жизни в государстве и соотношение ее с доходами населения, уровень и качество жизни, стабильность национальной валюты, длительность отпусков, уровень безработицы и т.д.

Экономические факторы во многом определяют степень развития туризма в регионе или в стране, но с другой стороны и сам туризм оказывает непосредственное воздействие на темпы экономического развития, обеспечивая поступление валютных средств в

экономическую систему, решая проблемы занятости населения, сглаживания различий в экономическом развитии регионов.

Выделяют основных пять экономических функций туризма:

- *производственная функция* - предприятие выполняет производственную функцию, если используются такие производственные факторы, как труд, земля, капитал. При комбинировании производственных факторов для производства нового продукта создается прибавочная стоимость. Такой процесс называют накоплением ценностей;
- *обеспечение занятости населения* - количественный рост кадров в туризме может быть приостановлен только в результате внедрения технических разработок. Технические средства облегчают деятельность, но не смогут заменить личное общение менеджера и клиента. Туризм прямым или косвенным образом воздействует на рост занятости населения. Прямое воздействие заключается в предоставлении населению рабочих мест непосредственно в туристических предприятиях (отели, туристические фирмы, транспорт). Косвенное же воздействие на рост занятости туризма заключается в предоставлении рабочих мест в отраслях, функционирование которых зависит от степени развития туризма в регионе (общественное питание, торговля и бытовые услуги);
- *функция создания дохода* - используя экономическую терминологию, можно сказать, что экономическая деятельность в секторе туризма вносит вклад в создание национального дохода. Это особенно относится к людям, чье рабочее место напрямую зависит от туризма. Эффект же создания национального дохода в туризме прежде всего имеет региональное значение. Значительное увеличение дохода происходит тогда, когда первичная выручка туристской отрасли переходит в региональную экономическую систему - торговлю, промышленность и сельское хозяйство (так называемая денежная рециркуляция);
- *функция сглаживания* - проявляется в том, что туризм способствует экономическому развитию слабых в структурном отношении регионов. Туристов, как правило, интересуют регионы со слабо развитой промышленностью, места, имеющие первозданный ландшафт и окружающую среду в состоянии полного равновесия. Чаще всего это сельскохозяйственные регионы. *Для* местных жителей таких регионов туризм представляет собой важный источник дополнительного дохода, он способствует выравниванию их доходов, так как они чаще всего более низкие, чем в местах с развитым промышленным производством. Функция сглаживания в туризме имеет также и международное значение. В этом смысле происходит то же самое, что и в сельскохозяйственном регионе. В отношении всего мира туризм является инструментом перераспределения доходов стран с индустриальным (и постиндустриальным) и сельскохозяйственным производством;
- *функция нивелирования платежного баланса*, в котором расходы местных туристов, выехавших за границу, противопоставляются доходам, полученным от потребления товаров и услуг иностранными туристами. В зависимости от состава платежного баланса государства подразделяются на страны с открытыми туристическими экономиками (находясь в которых иностранцы расходуют больше средств, чем местные граждане в своих поездках за рубеж) и страны, поставляющие международных туристов .

Туроперейтинг находится под пристальным вниманием со стороны государственной власти, поскольку является важнейшим инструментом осуществления экономического курса государства. Малейшие тенденции, свидетельствующие об

уменьшении туристических потоков (особенно въездного туризма), вызывают активные действия правительств, направленные на устранение причин их появления.

Политическая власть аналогично экономическим факторам имеет возможности непосредственного (издавая регулирующие отношения в сфере туризма правовые акты) и опосредованного (например, политический курс страны, решения, принимаемые властями на международной политической арене, государственная идеология) воздействия на туризм и, следовательно, на туроперейтинг. Сильная и легитимная политическая власть в государстве сдерживает рост криминала, оказывает мощное сопротивление сепаратистским тенденциям в государстве, обеспечивает реальную защиту прав и свобод своих граждан, не допускает распространения террористических и экстремистских тенденций.

Одной из современных особенностей общественной жизни является повышение техногенных факторов загрязнения окружающей среды, что в экстремальных случаях приводит к экологическому кризису в первую очередь туристических ресурсов. «Гибнущие» туристические ресурсы, какими бы популярными они ни были, моментально пере стают пользоваться туристским интересом, поскольку туристами, прежде всего, руководят инстинкты самосохранения.

В процессе освоения определенного региона туристами в контакт вступают четыре различные культуры. Это культура того региона, откуда приезжают туристы; культура отдыха (стиль жизни и поведения туристов во время отдыха); культура местных жителей и культура обслуживания. Все культуры влияют одна на другую. Так, например, культура приезжих, определяет их поведение, а вместе с тем и культуру отдыха. Культура отдыха, в свою очередь, зависит от культуры обслуживания.

Степень общественного воздействия туризма на культуру местных жителей зависит от различных факторов. Главным средних является возможность самоопределения местных жителей и их открытость по отношению к новым воздействиям. Следует ожидать, что в том регионе, где население имеет открытый способ мышления, а туризм, при, этом доминирует и утверждает, чужую культуру, местная культура постепенно исчезнет, а первыми, кто быстро начнет впитывать чужую культуру, будут молодые люди. Так возникают эффекты идентификации и имитации. При этом идентификация означает внутреннюю передачу составных частей чужой культуры, имитация же проявляется во внешнем подражании отдельным видам поведения и элементам привнесенной культуры.

При открытом способе мышления, но умеренной степени утверждения чужой культуры должно происходить медленное изменение культуры местных жителей путем запоздалого введения в нее элементов этой чужой культуры. В регионе, где проживает население с закрытым способом мышления, но существует высокая вероятность утверждения чужой культуры, благодаря тому, что много земли перешло во владение приезжих, можно ожидать сознательного и открытого отчуждения местных жителей. Такое негативное отношение может привести к тому; что местные жители затруднят осуществление новых туристских проектов.

Часто в процессе развития туристского региона местное население переживает различные фазы восприятия чужой культуры. На начальном этапе, когда чужая культура еще значит немного, имеет место внедрение чужой культуры или даже ее имитация. При растущем утверждении чужой культуры и потере собственной идентичности происходит отказ от собственной культуры, или высокая ее стилизация. Только на зрелом этапе развития туристского региона удается по-новому (на фоне чужой культуры) определить собственную идентичность и прийти к новому самосознанию национальной культуры.

При оценке социальных эффектов туризма должна учитываться и структура населения региона. Речь идет об окраинных регионах, которые убереглись от стремительных преобразований. Те люди, которые стремились к предпринимательству и переменам в своей жизни, оставили эти окраинные районы и переехали в центр, а то население, что осталось, не хочет изменений в своей жизни. Местные жители, таким

образом оказываются неподготовленными к общественным преобразованиям, возникающим в процессе развития туризма. Облегчить психологическое изменение образа жизни и защитить идентичность местного населения сможет профессионализация культуры обслуживания. Это значит, что по отношению к гостям должна быть соблюдена духовная дистанция, они ведь всего лишь клиенты и, им оказывается только профессиональная услуга.

Социальная структура в странах, принимающих много отдыхающих иностранцев, подвержена влиянию туризма, так как изменяется иерархия профессий. Услуги туристской отрасли по сравнению с работой в других отраслях часто хорошо оплачивается и имеет более высокий спрос.

Туризм оказывает воздействие и на структуру семьи, приводя прежде всего к изменениям отношений между родителями и детьми, меняя положение женщины.

В решении проблем туроперейтинга следует учитывать воздействие туризма на традиционные нормы и ценности отдельных туристских регионов, потому что представления о том, как следует одеваться и вести себя в обществе, в разных странах различны. Прежде всего, в регионах с сильным влиянием католической церкви и в настоящее время, например, считается неприличным, когда женщины на пляже загорают «топ-лесс». Но если либерализация в стиле одежды местными жителями может восприниматься более-менее положительно, существуют сферы, где воздействие туризма вызывает совершенно нежелательные последствия. Так, например, европейский секс-туризм вызвал в Юго-Восточной Азии появление детской проституции.

Таким образом, между социальной сферой в стране посещения и системой туризма существует тесная взаимная связь. С одной стороны, для развития туризма в этой стране важное значение имеет общественный и экономический порядок в ней, с другой стороны, само явление туризм обуславливает преобразования в общественных отношениях стран, осваиваемых туристами. Взаимодействие двух различающихся между собой культур называется окультуризацией. Воздействие туризма на социальную сферу посещаемых стран может быть как положительным, так и отрицательным. Часто имеет место общая либерализация в обществе. Но больше различий существует между культурами; вступающими во взаимодействие, и чем меньше готова страна к приему больших туристических потоков, тем больше опасность того, что процесс внедрения чужой культуры отрицательно скажется на осваиваемой ими стране.

## Оценка влиятельности экзогенных факторов туроперейтинга

В порядке убывания степени влияния факторов внешней среды на современный туроперейтинг их можно расположить так:

- *туристские ресурсы* - наиболее значимый экзогенный фактор туризма. Как бы ни была спокойна и развита (и в политическом, и в экономическом смыслах) страна или регион, если в них отсутствуют популярные туристические ресурсы, человек, скорее всего, захочет их посещать. К примеру, спокойная, богатая, экологически вполне благополучная Гренландия – мало интересна широким кругам путешествующих своими ледниками и полярными сияниями. С другой стороны, даже такие непригодные для путешествий державы, как Иран со своими самыми строгими, кажущимися дикими для европейца, мусульманскими правилами поведения или Индия, половина населения которой проживает за чертой бедности, щедро наделенные практически всеми видами туристических ресурсов, все-таки притягивают к себе туристов;
- *потребности туристов*, мода и предпочтения на туристическом рынке. Бесспорно, это наиболее действенный фактор туроперейтинга. Модные тенденции, царящие на туристическом рынке, определяют не только направления туристических потоков,

но и виды туров, политику ценообразования туроператоров, формирующийся ассортимент субъектов туррынка. Операторы в своей повседневной рыночной активности уделяют огромное внимание изучению существующих тенденций рынка, динамике потребительских предпочтений. Наиболее же влиятельные туроператоры, обладающие большим опытом работы и существенными рыночными возможностями, пытаются самостоятельно разрабатывать и продвигать на рынке модные тенденции и предпочтения, отвечающие их коммерческим интересам и возможностям. К примеру, с 2001 года российскими операторами активно пропагандируется идея летнего отдыха в Египте, хотя до этого страна пирамид казалась туристам типично зимним направлением;

- *политические факторы* - вынесены на третью позицию, поскольку негативное отношение властей или политического курса страны или региона к туризму и туристов, даже несмотря на экономическую или экологическую привлекательность направления, может свести туризм к нулю. Например, вполне благополучное, даже очень богатое, государство - Бахрейн принципиально не принимает туристов, не выдавая даже туристических виз, поскольку правящие в Бахрейне круги считают развитие въездного туризма первым шагом к развращению местных жителей (мусульман), « вымыванию » национальных традиций и обычаев. Кроме того, слабая политическая, власть дает разгул преступности, терроризма, негативное воздействие которых на туризм и оперейтинг колоссально;
- *экологические факторы* по степени своего воздействия на туризм стоят в рейтинге выше факторов экономических, по причине того, что высокое материальное благополучие туристического региона на фоне удручающей экологической ситуации никогда не спасет въездной туризм. Туристы с большим удовольствием будут посещать страны «третьего мира», обладающие нетронутыми цивилизацией пляжами или океанами, чем бродить по промышленным свалкам новых индустриальных держав;
- наконец, экономические замыкают список первоочередных экзогенных факторов развития туризма.

**Внутренние факторы туроперейтинга:**

Менеджер туроператора формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую, собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

*Внутренние переменные* – это ситуационные факторы внутри туроператора. Поскольку организация представляет собой созданную людьми систему, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе.

Основные переменные в самом туроператоре, которые требуют внимания руководства, это *цели, структура, задачи, технология и люди.*

**Цели**

Любую организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Основной целью работы большинства туроператоров является получение прибыли.

Помимо максимизации дохода рост нормы прибыли туроператора может быть выражен в других показателях:

- удовлетворение потребителя или пользователя услуг;
- позиция на рынке, часто связанная с желанием рыночного лидерства;

- условия благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала;
- публичная ответственность имидж организации;
- техническая эффективность, высокий уровень производительности труда, придание особого внимания научным исследованиям и разработкам;
- минимизация издержек производства и т.д.

**Структура**

Структура туроператора отражает сложившееся в нем выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

*Структура организации* - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре является *специализированное разделение труда*. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного разделения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда - закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. В пример можно привести разделение труда между экспертами по маркетингу, финансам и работе с клиентами.

На данный момент во всех туроператорах, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Как именно осуществить разделение труда в организации - один из вопросов, являющийся существенным управленческим решением. На практике в туроперейтинге чаще всего распространены две организационные схемы горизонтального разделения труда: по туристическому направлению и по содержанию работы.

Горизонтальное разделение труда по туристическому направлению применяется в крупных многопрофильных туроператорах. Именно в таких организациях отдельно выделяются отделы, занимающиеся, например, отдыхом в Турции, Египте, на Черноморском побережье России. Положительными моментами такой организации труда является узкая специализация работающих в различных отделах менеджеров, которые будут владеть большей информацией о продаваемых курортах, знакомы со спецификой различных видов отдыха и возможностях туристических ресурсов курортов. Однако при таком разделении труда практически отсутствует взаимозаменяемость работников, никто из работающих не сможет временно заменить отсутствующего специалиста, что может привести к простою целого отдела. Кроме того, клиенту, обратившемуся за путевками, но так и не выбравшему конкретное место отдыха, приходится общаться поочередно с менеджерами различных отделов (например, сначала его выслушивает менеджер по Турции, потом - по Кипру, потом - по Хорватии и т.д.), что может привести не только к замедлению обслуживания клиентов, но и снизить тем самым качество этого обслуживания. Аналогичная ситуация складывается и в отношении с агентствами, которые вынуждены по нескольку раз связываться с различными менеджерами для того, чтобы выяснить те или иные вопросы относительно предложений туроператора.

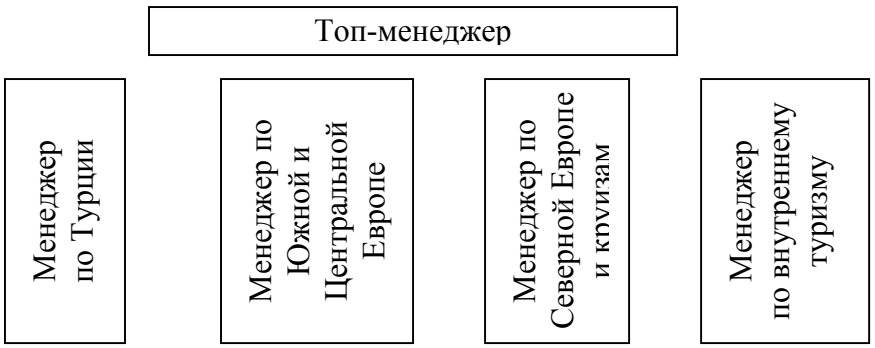
В случае монопрофильности туроператора или его незначительных размеров логична схема организации работы горизонтальное разделение труда в которой осуществляется на основании содержания работы, выполняемой теми или иными менеджерами. К примеру, в структуре такого туроператора может появиться туроператорский отдел (который занимается только разработкой туристического продукта, работой с поставщиками туристических услуг и т.д.), турагентский отдел (занимающийся соответственно работой с

туристическими агентствами, реализующий через них путевки, контролирующий отправку туристов и т.д.), визовый отдел, рекламный отдел, финансовый отдел и т.д. Положительными чертами такой организационной структуры является помимо профессионализма работающих на узком направлении деятельности менеджеров также и более индивидуализированный подход работников туроператора к его партнерам и агентам. И отель, и авиакомпания, и туристическое агентство сотрудничают с одним менеджером, который непосредственно отвечает за ту или иную сферу деятельности.

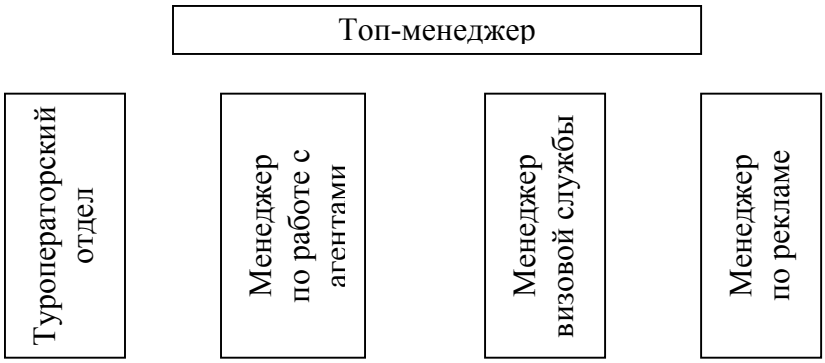
В настоящее время распространяется также и третья схема организации горизонтального разделения труда в туроператоре, имеющая черты обоих вышеприведенных схем. То есть в структуре туроператора могут выделяться отделы, отвечающие как за определенное туристическое направление работы, так и за определенный вид текущей деятельности.

Различия всех трех структур горизонтального разделения труда в туроперейтинге можно продемонстрировать схематично:

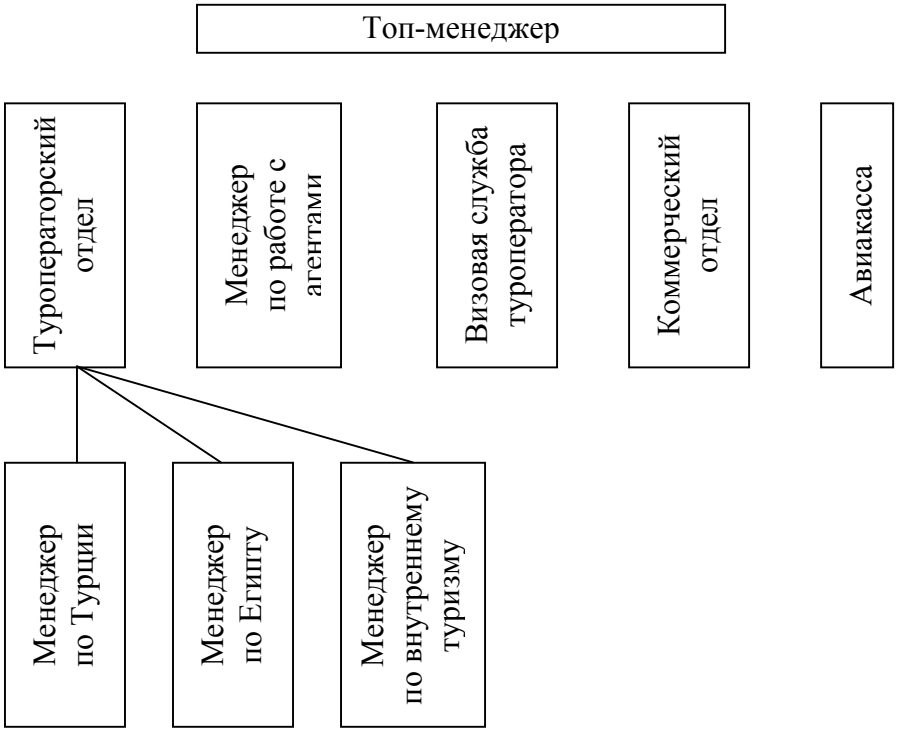
1. Горизонтальное разделение труда в зависимости от туристического направления:




2. Горизонтальное разделение труда в зависимости от рода выполняемой деятельности:



3. Смешанная форма организации горизонтального разделения труда:




Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда. Вертикальное разделение труда необходимо для успешной групповой работы. Центральной характеристикой вертикальной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители, в свою очередь, могут иметь в подчинении несколько линейных руководителей. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет сферу контроля.

Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные внутри организации и снаружи могут влиять на нее. Кроме того, ни сфера контроля, ни «высота» структуры - не показатели величины самой организации.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных туроператорах. Если руководство не создаст формальных механизмов координаций, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

**Задачи**

Еще одним направлением разделения труда в туроператоре является формулирование задач. *Задача* - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполнится таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация буде действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с *людьми, предметами, информацией.*

**Технология**

Технология как фактор внутренней среды туроперейтинга означает не только степень механизированности и стандартизации повседневной работы. В туроперейтинге к технологиям можно отнести также приемы ведения работы с клиентами, агентами, поставщиками и т.д. Выбранная туроператором схема сотрудничества с третьими лицами (в особенности, с поставщиками) может значительно воздействовать на его рыночные и финансовые возможности. Поскольку избираемые схемы взаимной работы во многом являются интеллектуальной собственностью туроператора, их также можно с успехом отнести к технологиям, являющимся неотъемлемым фактором внутренней среды туроперейтинга.

**Люди**

Люди являются основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

В силу такого положения люди для менеджера являются «предметом номер один». Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.

Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим менеджмент должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, и для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда. В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации.

Характеристикой, отличающей внутренние факторы туроперейтинга от внешних, является возможность управления и контроля над ними. По этой простой причине, любой менеджер туроператора заинтересован в создании именно такой внутренней среды собственного бизнеса, которая бы способствовала не только росту качества обслуживания клиентов, но и повышала эффективность работы всей фирменной структуры в целом, являлась своеобразной формой мотивации работников к более результативному труду и проявлению инициативы.

## *Глава 3*

# ОСНОВЫ ТУРОПЕРАТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Деятельность современного туристического оператора прежде всего нацелена на эффективное выполнение им вышеперечисленных функций. Особенности туроперейтинга как вида деятельности на туристическом рынке характеризуются следующими чертами:

- она непосредственно связана с разработкой и составлением туристических программ и их апробацией;
- она требует непосредственного взаимодействия оператора с поставщиками туристических услуг (гостиничные предприятия, перевозчики, экскурсионные бюро и т.д.);
- обязательно требует приложения усилий оператора в формировании кадрового обеспечения каждого турпакета;
- предполагает наличие у оператора агентской сети (согласно правил лицензирования оператор не имеет права предоставлять туруслуги физическим лицам);
- требует непосредственного участия оператора в организации тура и постоянного контроля за качественным исполнением туристических услуг.

Туроперейтинг состоит из сочетания циклических работ, связанных с разработкой и реализацией каждого конкретного тура. Приблизительно цикл работ оператора можно разбить на следующие этапы:

1. тур-проектирование (основывается на результатах маркетингового исследования потребностей туристического рынка и исследования конкурентной среды);
2. тур-планирование (основывается на специфике взаимоотношений оператора и поставщиков туристических услуг);
3. продвижение тура;
4. сбыт турпродукта (непосредственно клиентам, либо через агентскую сеть);
5. реализация тура (организация поездки и оказания входящих в тур-пакет туристических услуг).

Как уже было сказано, цикл работ по планированию и организации каждого вида туров из ассортимента оператора по-своему уникален, частично независим от других сфер приложения труда, персонала туроператора. Это приводит к тому, что многопрофильные операторы, одновременно предлагающие несколько вариантов тур-пакетов по различным географическим направлениям, организовывают свою деятельность таким образом, чтобы качественно и эффективно вести работу над каждым отдельным туром (зачастую эти работы ведутся параллельно, причем этапы разработки различных тур-пакетов могут значительно отличаться друг от друга). Такие особенности туроперейтинга требуют от топ-менеджмента компании значительных организаторских способностей, умений эффективно настроить рабочий процесс в фирме. К примеру, если оператор занимается летними и зимними направлениями, менеджер должен организовать непрерывный процесс разработки (проектирование и планирование), например, зимних программ, одновременно с продвижением, сбытом и реализацией программ летних туристических направлений. Для подобной организации требуется наличие круга ответственных за каждое направление лиц из числа работающего персонала.

Следовательно, деятельность туристического оператора есть закономерное (объясняемая факторами сезонности, динамикой рыночной конъюнктуры, спецификой работы поставщиков туристических услуг) сочетание (подразумевающее последовательную смену и (или) параллельность) рабочих циклов туристического оператора в отношении конкретных туров или программ. Как уже было сказано выше, первым этапом цикла работы оператора является тур-проектирование.

## 3.1. ТУР-проектирование

Это начальная стадия разработки туристической продукции, которая непосредственно основывается и во многом определяется результатами маркетингового исследования потребностей туристического рынка и предложений основных конкурентов на местном рынке, что объясняется изначально рыночной ориентацией туристического оператора («продавать то, на что имеется либо может появиться в перспективе устойчивый спрос»). Тур-проектирование проводится в среднем за 2-3 месяца до обозначенных сроков тура или сезона (требуется довольно много времени на планирование и продвижение турпродукта), в случае проектирования принципиально новых направлений или видов туров для местного рынка, при ступать к данному этапу работы необходимо намного раньше (поскольку планирование продвижение туров - новинок более длительный, чем в отношении известных и популярных направлений и туров, процесс). Результатом тур-проектирования является разработка проекта будущего турпродукта. Проект есть неконкретизированное (в точности до наименований отелей, перевозчиков, цен) представление о будущей туристической программе, которое обычно содержит следующую информацию:

- определение рекреационной специализации туристского направления (например, ландшафтные красоты, исторические памятники, уникальные возможности поправки здоровья и т.д.);
- проложенный маршрут (пункт отправления, перечень пунктов стоянок, пункт прибытия);
- перечень, применяемых в туре услуг поставщиков (отели и перевозчики);
- возможности и качество оказания дополнительных услуг в туре (зависят от целей туристической поездки, например, активная экскурсионная программа - для познавательных туров, организованный досуг - для круизов).
- В связи с тем, что тур-проектирование основывается на маркетинговом исследовании местного туристического рынка, турпроект, как его результат должен:
- представлять собой компромисс между потребностями туристов и возможностями самого оператора (к примеру, ни одному туристическому оператору не удастся организовать туры в Испанию за $100 за неделю, хотя потребность населения в таких турах трудно себе представить);
- быть ориентированным на конкретный сегмент туристического рынка (любой тур-проект должен быть востребован, качественно и эффективно удовлетворять потребности не всех потребителей одновременно - достичь такого в современных рыночных условиях не под силу ни одному туристическому оператору, а только определенной части потенциальной клиентуры);
- иметь собственную позицию на рынке (то есть, обладать определенным набором конкурентных преимуществ, широко популяризованных на рынке);
- являться «руслом», определяющим направление последующей деятельности туристического оператора, целью которой, прежде всего, является его дальнейшая конкретизация (превращение тур-проекта непосредственно в тур), популяризация и реализация.

### 3.1.1. Концепция маркетинга в тур-планировании

Как уже было отмечено выше, тур-проектирование основывается на результатах маркетингового исследования туристического рынка. В связи с тем, что современные операторы, в основном, практикуют свою деятельность в условиях рынка (которые помимо конкурентной борьбы, характеризуются экономической свободой и независимостью субъектов хозяйствования, плюрализмом форм собственности, свободой ценообразования), им становится жизненно необходимым иметь представление (причем,

как можно более пространное) о потребностях и нуждах существующих на рынке потребителей туристических услуг. В силу конъюнктурной динамики туристического рынка, стремительного развития средств связи, уровня технологизации быта, изменения международной политики, экологии и прочих факторов, определяющих уровень жизни наций, потребности и нужды потребителей туристического рынка также существенно меняются с течением времени. На первый взгляд, малозначительное событие во внешней туристической среде может повлечь неожиданные и порой кардинальные перемены в общественном сознании населения, что, в свою очередь, скажется на содержании их туристических нужд и потребностей, на объеме спроса на тур поездки.

Нужда человека в совершении путешествий за последний век стала такой же естественной, как людская необходимость в принятии пищи, в безопасном жилище, в одежде, поскольку временная перемена места не только является фактором релаксации и восстановления сил организма, но и позволяет человеку самосовершенствоваться (путем приобретения новых знаний, знакомств, расширения собственного мировосприятия).

В отличие от нужды, потребности человека являются более конкретизированными и зависят от целого ряда факторов, определяющих его как личность. Прежде всего, это социальный статус человека (определяемый местом его работы, уровнем образования; кругом общения), его психологические (тип темперамента, уровень развития интеллекта, абстрактного мышления), демографические (пол, возраст, семейное положение) и экономические (уровень доходов и их постоянство) характеристики. Если нуждой человека является просто временная перемена места обитания, то потребности уже более конкретны и специфичны - поездка на морской курорт или экскурсионный тур по столицам Европы, отдых в пятизвездочном отеле или в молодежном хостеле.

И нужда человека в путешествиях вообще, и потребности в тех или иных видах туров в частности сильно подвержены влиянию внешних факторов. Важнейшими среди них являются экономическая стабильность местного туристического рынка и образ жизни населения. Экономическая стабильность оказывает прямое воздействие на наличие и содержание туристических потребностей населения по причине того, что путешествия требуют от людей наличия сбережений. В свою очередь, человек начинает делать сбережения только в случаях, когда его доход несколько превышает прожиточный минимум в стране (в семьях появляются излишки денежных средств), а потратить собранные сбережения на туристическую поездку человек может только, когда он уверен в том, что его доходы со временем не сократятся. В отсутствие экономической стабильности региона, его население скорее потратит денежные сбережения не на туристические поездки, а на приобретение ликвидных товаров, продажа которых в грядущие «черные дни» позволит человеку содержать себя и свою семью (недвижимость, ценные бумаги, иностранная валюта и т.д.).

Образ жизни населения также является определяющим туристические потребности на рынке фактором, поскольку формирует склонность и желание населения потратить имеющиеся денежные средства на совершение путешествий. Формируется образ жизни региона годами и зависит, прежде всего, от уровня информированности и образованности местного населения. Развитые системы международных коммуникаций позволили людям больше узнать о достоинствах и объектах туристического интереса своих соседей, чем круто переменили их ранее «оседлый» образ жизни, побудив в них стремление к поездкам. Чуть более века назад основной слой европейцев был занят работой, и даже богатые граждане путешествовали по необходимости и, в основном, с деловыми целями. Однако сегодня в средней европейской семье считается дурным тоном ни разу за год не выехать всем вместе куда-либо. Образ жизни населения зависит от воспитания и образования молодежи. Сегодня во многих цивилизованных странах мира педагогами принята на вооружение концепция развития туристического типа мышления, способствующая росту общей эрудиции подрастающего поколения. Курсы рекреологии и теории туризма читаются уже даже во многих школах. Образ жизни населения региона не только

определяет наличие в нем туризма вообще, но и- способствует формированию туристических потоков и направлений. Например, консерватизм и любовь к родной природе финнов в структуре национального туризма Суоми до сих пор выводят на первую позицию внутренний туризм.

Прежде всего, по вышеопределенным причинам исследование потребностей туристического рынка перед началом проектных работ оператора жизненно необходимо. Грамотно проведенное и пространное исследование тур-потребностей реально ориентирует проектируемый тур на определенную группу потребителей, позволяет разработать проект, не имеющий аналогов на региональном туристическом рынке, занять наиболее выгодную для туристического оператора позицию среди конкурентных предложений, определяет перспективы роста объема сбыта туроператора.

Маркетинговое исследование туристического рынка может проводиться самостоятельно (силами самого оператора, основываясь на его опыте работы, знаниях специфик направлений и видов туров, знаниях опыта работы коллег, конкурентов) либо с привлечением профессионалов (специализированные маркетинговые компании или агентства). Разумеется, последний способ проведения исследований туристического рынка является более объективным и развернутым, хотя и довольно дорогостоящим.

При проведении исследования рынка оператор, либо нанятые им для выполнения маркетинговых работ агентства могут воспользоваться как первичной (происходящей непосредственно от респондентов, более отвечающей реальности, но требующей максимальных затрат на свое получение), так и вторичной (исходящей из ранее кем-то собранных классифицированных источников информации - статистическая отчетность, статьи, прогнозы, отчеты) информацией.

Маркетинговое исследование рынка состоит из выполнения ряда поочередных этапов:

1. сегментирование рынка;
2. определение потребностей членов каждого выведенного сегмента;
3. определение возможностей оператора в качественном и эффективном удовлетворении потребностей выведенных сегментов;
4. определение степени охвата потребителей того или иного сегмента конкурирующими операторами;
5. выбор фокус-группы (групп);
6. детализация потребностей членов фокус-группы (групп);
7. позиционирование тур-проекта.

Рассмотрим поочередно этапы маркетингового исследования туристического рынка.

### 3.1.2. Сегментирование туристического рынка

Есть разделение потребителей на гомогенные составные части, члены которых относительно схожи, но отличаются от членов других групп или сегментов. То есть, говоря другими словами, это выделение групп потребителей рынка, туристические потребности которых отличны, уникальны и идентичны для всех потребителей этой группы. Элементы будущего тура (тур-дродукт, цена, способы и инструменты продвижения, классы обслуживания) в основном зависят от специфичности потребностей сегмента, на который он ориентирован. Однако сегментирование туристического рынка было бы бесполезным, если бы оно проводилось без параллельного определения основных потребностей членов выделяемого сегмента рынка, а также без определения требований к возможностям туроператора для качественного и эффективного удовлетворения дефинированных для каждого сегмента потребностей. Возможности туристического оператора условно можно разбить на следующие категории:

- базовые (прежде всего это наличие офиса и его внешний и внутренний вид, наличие у оператора лицензии и срок ее действия, уровень качества оргтехники и средств связи);
- финансовые (наличие у собственников оператора источников финансирования грядущих рекламных кампаний, туристических кредитов и т.д.);
- деловые (наличие у оператора связей и договорных отношений с перевозчиками, хотельерами, экскурсионными бюро и Т.Д., наличие личных связей с другими операторами и агентствами, в органах власти);
- информационные (наличие у оператора информации или доступа к источникам информации, информационная оснащенность);
- возможности персонала (внешний вид, возраст, коммуникабельность, обаятельность, профессионализм, эрудиция, знание иностранных языков, ПК);
- технологические (наличие у оператора «ноу-хау» применяемых в постоянной работе технологий: технологии ведения переговоров, телефонных продаж, нейролингвистического программирования и т.д.).

Таким образом, сегментирование туристического рынка проводится не только с целью разбивания всех потребителей на определенные категории и сегменты, но и для определения потребностей каждого выделенного сегмента и возможностей туристического оператора для их качественного и эффективного удовлетворения. Если какая-то из возможностей туристического оператора не удовлетворяет требованиям, выполнение которых необходимо для работы с определенным сегментом, оператор может либо довести свои возможности до определенного высокого уровня, либо просто отказаться от дальнейшей работы с представителями дайной группы потребителей. Например, для работы с VIP клиентами обязателен солидный офис с хорошим месторасположением, если оператор его не имеет, он может либо приобрести соответствующий офис, либо отказаться от проектирования VIP туров и дальнейшей работы с представителями этого сегмента.

На практике туроперейтинга сегментирование туристического рынка проводится на основании ряда принципов, среди которых наиболее важными являются: географический, экономический, групповых предпочтений, демографический и принцип туристических предпочтений. Рассмотрим их более подробно.

**Сегментирование по географическому принципу**

В этом случае деление потребителей на группы осуществляется на основании предпочтений ими тех или иных направлений поездок. Данный вид сегментирования сильно зависит от уровня доходов граждан: (более удаленные географически места отдыха требуют больших расходов туристов), существующих в регионе правил получении виз и других разрешительных документов на въезд-выезд (например, рост выездного туризма в Грецию на юге России значительно увеличился после открытия в Новороссийске Греческого консульства), а также степени развития транспортного сообщения региона с перспективными местами отдыха (например, выездной туризм жителей Ростова-на-Дону, негативно относящихся к вылетам к местам отдыха из далекой Москвы, в апреле 2003 года ограничивался проводимыми местными туроператорами чартерными программами в Таиланд (Бангкок, Паттайя), Египет, (Шарм-эль-Шейх, Хургада), ОАЭ и Италию. То есть, сегментирование ростовского выездного туррынка логичнее и более приближеннее к реальности вести, учитывая направления, по которым ведутся или ранее велись тур-программы, и жители имеют полные основания для сравнения и формирования собственных предпочтений). Практически всегда при сегментировании туристического рынка операторы выделяют два крупных сегмента – желающие отдыхать на родине и за рубежом.

Первый из выделенных сегментов обладает следующими потребностями:

- возможность выбора туров по родной стране, широкий ассортимент предложений оператора;
- наличие групповых либо индивидуальных туров;
- желательно организация оператором трансфера по всему маршруту;
- варьирование длительностью отдыха и сроками поездки;
- возможность при обретения тура за несколько дней до выезда.

Для удовлетворения этих потребностей оператор должен обладать рядом возможностей:

- наличие опыта работы на внутренних маршрутах;
- возможность выделения сопровождающих для групповых туров по стране;
- наличие личных связей с поставщиками туристических услуг.

Теперь можно привести основные потребности туристов, предпочитающих отдых за рубежом:

- получение максимально возможной и реальной информации о месте отдыха, об особенностях жизни местного населения, существующих законах и традициях поведения;
- быстрое подтверждение туров и заявок на отдых;
- прямые перелеты в место отдыха либо удобные стыковки;
- русскоговорящие гиды либо группы;
- формирование полного турпакета и визовая поддержка;
- страховая поддержка во время поездки, в том числе страхование на случай невыезда.

Эти потребности требуют от возможностей оператора:

- организацию чартерных авиарейсов или долевое участие в чартерных программах;
- наличие связей с зарубежными meet-компаниями или хотельерами;
- наличие возможностей моментального подтверждения заявок (блоки мест в отелях или лайнерах, on-line бронирование мест);
- наличие русскоговорящих представителей либо от своего имени, либо у принимающей стороны;
- наличие договорных отношений с ведущими страховыми компаниями;
- наличие информации и квалифицированных сотрудников, могущих ее предоставить клиенту;
- личный опыт сотрудников и полное знание ими маршрутов;
- наличие сотрудников, владеющих иностранными языками.

В зависимости от наличия компромисса между возможностями туристического оператора и потребностями клиентов, можно принять к проектированию либо внутренние, либо международные
туры.

**Сегментирование по экономическому принципу**

Этот вид сегментирования основывается на различиях в уровне доходов групп потребителей. в результате сегментирования обычно выделяют три сегмента потребителей: VIP-клиенты (доход, превышающий $500 на каждого члена семьи), клиенты тур-класса обслуживания (с доходами от 100 до $500 на каждого члена семьи), клиенты эконом-класса обслуживания (с доходами ниже $100 на каждого члена семьи).

Основные потребности VIP-клиентов:

- индивидуальное обслуживание оператором;,
- индивидуальные туры и маршруты под заказ;
- компетентный и обаятельный персонал;
- максимальный набор дополнительных услуг в туре;
- полный сервис от места отправления до места возвращения (включая прокат автомобилей, проводы, встречи);

- возможности обслуживания по телефону или с выездом индивидуального консультанта на дом;
- конфиденциальность;
- набор наиболее престижных и известных отелей в ассортименте туров.

Работа с этим сегментом требует от оператора следующего:

- наличие солидного, богато обставленного офиса с удобным месторасположением;
- высококвалифицированные и вышколенные кадры, отлично владеющие информацией о маршрутах;
- большой штат работников (для обеспечения индивидуального обслуживания клиентов и дополнительного сервиса);
- широкие связи с принимающими сторонами и отелями (для возможности разработки индивидуальных туров под заказ);
- наличие все возможных каталогов, фотографий, буклетов о любых местах отдыха (клиент сам **называет направление**).

Клиенты туристического класса имеют следующие потребности:

- быстрота обслуживания и подтверждения завяленных условий;
- возможность приобрести как индивидуальные, так и инклюзив-туры;
- желание сэкономить, но не на качестве приобретаемых услуг;
- желание получить качественную консультацию по выбору места отдыха от работников оператора или его агента;
- главное не внешний вид офиса, а качество работы фирмы и конкурентные преимущества их туров;
- возможны групповые экскурсии или трансферы;
- необходим качественный и организованный досуг высокого или среднего класса;
- необходим ассортимент хороших отелей средней руки.

В этом случае туроператор должен:

- иметь вместительный офис, готовый к приему одновременно нескольких семей или групп туристов;
- иметь связи со многими отелями и перевозчиками для организации массовых поездок;

Наконец, потребности клиентов эконом-класса обслуживания могут быть такими:

- желание купить групповые туры;
- выбирают инклюзив-туры;
- желание сэкономить на отдыхе даже в ущерб дополнительным услугам и их качеству;
- возможность поехать без экскурсионного обслуживания и питания (в целях экономии);
- поиск наиболее выгодного соотношения цены и качества поездок.

Оператор, готовящийся к обслуживанию таких клиентов, должен:

- иметь сильную рыночную позицию для организации регулярных групповых туров на массовых направлениях;
- иметь опыт работы с корпоративными клиентами;
- иметь возможности и опыт работы с «потоком» клиентов;
- иметь выгодные, с точки зрения цены, договорные отношения с поставщиками туристических услуг.

После анализа соответствия требований к возможностям оператора с реальностью он может выбрать соответствующий сегмент и принять к проекту индивидуальные туры, групповые туры, индивидуальные и групповые инклюзив-туры.

**Сегментирование на принципах количественного предпочтения туристов**

Проводится в зависимости от того, в каком количестве (индивидуально или группами) предпочитают путешествовать туристы. На основании этого принципа сегментирования можно выделить туристов-индивидуалов, путешествующих группами, и корпоративных клиентов. В отличие от групп туристов (члены которых не знакомы друг с другом и впервые встречаются только на пункте отправления), корпоративные клиенты - работники одних трудовых коллективов, студенты вузов, то есть люди, знакомые друг с другом.

Индивидуальные туристы (путешествуют по одиночке или семьями) чаще всего предпочитают:

- возможность организации заказных туров, выбирать любой маршрут и отели;
- получить максимально доступную и достоверную информацию о предстоящей поездке;
- приобретать в агентствах полностью сформированный туристический пакет (включающий ряд дополнительных услуг, включая проводы, встречу, трансферы и т.д.);
- оперативное подтверждение заявленных условий туров.

В соответствии с обозначенными потребностями индивидуальных туристов можно определить требования к возможностям туристического оператора:

- наличие солидного офиса с удобным месторасположением и большого штата работников;
- компетентность и общая эрудированность работников, личное знание ими многих направлений;
- деловые связи с поставщиками туристических услуг и опыт работы на различных направлениях.

Групповые клиенты (путешествующие коллективами от 10 человек) предпочитают:

- приобретать инклюзив-туры;
- экономить на отдыхе;
- требуют гарантированности выезда на обещанные даты;
- обязательно наличие сопровождающих группы;
- непродолжительные туры (возможность выезжать на выходные или праздничные дни).

Для эффективного удовлетворения перечисленных предпочтений туристический оператор должен обладать следующими возможностями:

- рыночные возможности оператора, позволяющие организацию регулярных групповых выездов (гарантированные заезды);
- выгодные условия сотрудничества со средствами размещения(с точки зрения предложения минимальных цен).

Наконец, корпоративные клиенты, в отличие от других; предпочитают:

- размещение в одном месте (один отель, по возможности даже один этаж);
- организацию как инклюзив, так и заказных туров (поскольку обычно корпоративные клиенты путешествуют своим коллективом);
- недорогие туры экономичного класса;
- возможности проведения организованного досуга в поездке;
- официальное оформление туристских документов и документированное списание расходов предприятия на организацию тура для своих работников.

Требования к возможностям туристического оператора, специализирующегося на обслуживании корпоративных клиентов:

- обширные связи с предприятиями региона, школами, вузами;
- допущение выезда индивидуального консультанта на предприятие;
- выгодные условия сотрудничества с отелями и транспортными организациями;

- наличие квалифицированного бухгалтера, способного оформить тур с сохранением максимально возможной прибыли оператора.

**Возрастное сегментирование**

Есть деление потребительского рынка на его сегменты, основываясь на возрасте самих потребителей. Согласно этого принципа сегментирования можно выделить следующие потребительские сегменты: школьники, студенты, сеньоры, пенсионеры.

Потребности школьных групп (возраст до 16 лет) можно определить как:

- максимальная безопасность в поездке;
- наличие сопровождающего от туроператора и педагога на протяжении всего маршрута;
- дешевизна путешествий;
- организованная экскурсионная программа и детский досуг (спортивные игры, конкурсы, мероприятия);
- инклюзив-туры или заказные пакеты (при отдельных группах школьников);
- питание по системе полного пансиона на протяжении всего маршрута.

Особенности возможностей туроператора, деятельность которого ориентирована на школьные группы:

- активная работа со школами, педагогами;
- знание систем льгот и скидок для детей и детских групп;
- повышенная ответственность оператора за жизнь и здоровье детей;
- активное сотрудничество и связи с детскими лагерями, базами отдыха, санаториями.

Студенты, молодежь (возрастная группа потребителей от 17 до 28 лет) имеют следующие туристические потребности:

- приобретение групповых или индивидуальных туров;
- приоритет познавательных, спортивных, развлекательных направлений;
- выбор любых недорогих средств размещения (гостиницы, хостелы, базы отдыха);
- возможность приобретения туров без питания и с минимальным набором дополнительных услуг;
- время отдыха может не совпадать с туристическим сезоном.

Требования к возможностям туристического оператора ограничиваются:

- активной работой с вузами;
- осведомленностью о возможных скидках и льготах молодежи и студентам;
- опытом организации групповых поездок;
- наличием квалифицированного персонала, готового стать сопровождающими групповых молодежных поездок;
- активной работой и наличием связей с хостелами, разнообразными не дорогими средствами размещения;
- практикой работы с Международными студенческими картами.

Сениоры - люди зрелого возраста (28-50 лет) требуют:

- организации групповых или индивидуальных туров;
- приоритетными целями путешествий являются отдых, отдых + лечение, познавательные туры;
- качественного размещения (комфортабельные номера), питание, организованный досуг;
- время поездок подвержено сезонным колебаниям (поскольку сениоры связаны работой и отдыхают, в основном, во время отпусков);
- возможности для отдыха с детьми.
- возможности туристического оператора в этом случае должны отвечать следующим требованиям:
- солидный и внушающий доверие офис и компетентный персонал;

§ широкий ассортимент предлагаемых отелей и программ.

Наконец, четвертым сегментом согласно сегментированию по возрастному принципу, являются пенсионеры, люди старше 50 лет.

Их туристические потребности:

§ в основном, индивидуальный отдых;
§ приоритетными направлениями являются отдых, отдых + лечение;
§ заинтересованы в ненасыщенных программах, предлагающих много свободного времени и времени для отдыха и сна в туре;
§ предпочитают качественный и недорогой отдых;
§ поездки несезонные (пенсионеры не работают и предпочитают дешево отдыхать в межсезонье).

Требования к возможностям туристического оператора:

§ отзывчивый и терпеливый персонал;
§ внушение доверия клиентам и компетентность;
§ знание особенностей оздоровительных туров и направлений;
§ особенности страхования туристов.

**Сегментирование по принципам туристических предпочтений**

Среди принципов такого вида сегментирования отдельно выделяют: принцип транспортных предпочтений и принцип целей желаемого тура. Схематично особенности каждого из выделенных, согласно этим двум принципам, сегментов можно изобразить в таблице:

| Сегмент | Потребности сегмента | Требования к возможностям туроператора, работающего с сегментом |
|---|---|---|
| *Сегментирование по принципу транспортного предпочтения* | | |
| Авиа-туры | - безопасность полетов;<br>- наличие прямого авиарейса или удобных стыковок по марш-руту;<br>- богатый ассортимент предлагаемых средств размещения и тур-программ;<br>- организация проводов в аэропорт;<br>- приобретение полного тур-пакета | - наличие договорных отношений с авиакомпанией (о продаже авиабилетов, либо об организации чартерных перевозок);<br>- положительный имидж авиаперевозчика;<br>- трансферы к месту вылета и прилета |
| Авто-туры | - интересный маршрут;<br>- минимальное число ночных переездов;<br>- географическое место отправления группы в автотур;<br>- дешевизна тура | - опыт организации автотуров и связи с имеющими лицензию автоперевозчиками;<br>- необходимость сопровождения группы работниками оператора |
| ж/д-туры | - полный сервис во время движения поезда;<br>- маршрут тура и классы обслуживания в пути;<br>- места отправления, прибытия;<br>- наличие в туре пересадок и длительность стоянок | - договоренность с МПС о распространении железнодорожных билетов, возможность организации прицепных вагонов или турпоездов;<br>- рыночное возможности оператора по организации групповых туров;<br>- необходимость сопровождения |

| | | |
|---|---|---|
| | | группы работниками оператора;<br>- необходимость организации досуга туристов в поездке. |
| Круизы | - интересный маршрут;<br>- организованный досуг туристов, экскурсионная программа, мероприятия на борту;<br>- качество питания;<br>- категориальность кают и качество проживания;<br>- место отправления в круиз | - наличие у оператора договора с судоходной компанией;<br>- организаторские способности персонала (для организации мероприятий на борту);<br>- организация трансфера к месту отправления и от, места назначения |
| *Сегментирование по целям тура* | | |
| Отдых | - широкий ассортимент отелей для отдыха;<br>- место планируемого отдыха и особенности воздействия рекреационных ресурсов;<br>- организация досуга;<br>- качественное питание | - знание рекреационных особенностей региона;<br>- наличие деловых и личных связей с большим количеством хотельеров;<br>- наличие в офисе экспозиционного материала |
| Лечение | - бальнеологический эффект ресурсов места планируемого отдыха;<br>- перечень лечебных процедур и методик;<br>- минимальная длительность заездов;<br>- широкий ассортимент санаториев и условий проживания в них | - знание профиля лечения курортов и отдельных здравниц;<br>- лечебная база и качество размещения и питания в санаториях |
| Познавательные туры | - интересные маршруты;<br>- широкий выбор экскурсионных программ;<br>- удобное месторасположение отелей в туристических центрах | - наличие экспозиционного материала и подробного описания турцентров и экскурсионных программ;<br>- опыт организации групповых экскурсий, наличие русскоговорящих гидов в туристических центрах |
| Обучение | - приемлемые условия проживания во время обучения;<br>- варианты документирования процесса обучения (дипломы, сертификаты, лицензии) и их апробация в России и за рубежом;<br>- ясное представление о статусе студента (виза, права и обязанности обучающегося, возможность временного трудоустройства) | - наличие договорных отношений с гарантирующими качество услуг зарубежными партнёрами |
| Клубный отдых | - информация об особенностях членства в клубах, правилах приобретения или получения членских карт;<br>- информация об инфраструктуре | - наличие квалифицированного штата, лично знакомого с предлагаемыми клубами; - наличие договорных отношений с клубом;<br>- наличие солидного и удобно |

| | | |
|---|---|---|
| | клуба, предоставляемых им услугах и льготах | расположенного офиса |
| Таймшер | - организация полного обслуживания владельцев таймшер-сертификатов;<br>- получение максимально реальной информации о статусе владельцев таймшера в России;<br>- организация оперативного и недорогого обмена местами отдыха | - соблюдение специфических условий работы с потенциальными клиентами (обычно, в форме презентаций);<br>- возможности оказания визовой и транспортной поддержки клиентов;<br>- необходимость учета всех клиентов фирмы |
| Рурал-туры | -качественно организованный досуг во время отдыха;<br>- желательно предоставление туров под заказ;<br>- желательно приобретение полного тур-пакета и максимальной информации об особенностях отдыха в той или иной местности | - личное знание места и средства размещения;<br>- организаторские способности персонала или работа с творческими коллективами (по организации досуга туристов) |
| Паломни-ческие туры | - предложение интересного маршрута;<br>- наличие в туре качественных экскурсионных программ;<br>- соответствующая по интересам группа и компетентный сопровождающий;<br>- отзывчивость и понятливость персонала | - владение информацией о возможных льготах и скидках для паломников;<br>- специфика работы с клиентами;<br>- компетентность работников в религиозных вопросах |
| Интенсив-туры | - оптимальное сочетание цены и качества туров;<br>- насыщенная экскурсионная и развлекательная программа;<br>- возможность поездок семьями | - активная работа с корпоративными клиентами;<br>- солидный офис и компетентный и обаятельный персонал |
| Эко-туры | - интересные с точки зрения знакомства с дикой природой индивидуальные или мини-групповые (до 5- 9 человек) маршруты;<br>- уникальность дикой природы предлагаемых направлений | - опыт работы с эко-туристами;<br>- наличие опытных гидов, инструкторов, сопровождающих,<br>- деловые связи с заповедниками, заказниками... |
| Экстрим-туры | - возможности и степень опасности предлагаемых маршрутов | - наличие инструкторов и сопровождающих;<br>- возможность проката спортивного и туристического инвентаря |
| Событий-ные туры | - значение события и подогрев-аемый СМИ интерес к нему;<br>- условия посещения места проведения события | - связи с организационным комитетом планируемых событий |
| Деловые туры | - кратковременность туров;<br>- индивидуальные поездки; | - опыт работы с деловыми людьми, крупными фирмами; |

| | | |
|---|---|---|
| | - условия для занятий бизнесом во время поездок;<br>- месторасположение предлагаемых отелей | - оперативность, четкость и гарантированность качества работы |
| Шоп-туры | - маршрут поездки; - условия перевозки грузов;<br>- возможности оперативной покупки товаров в одном месте;<br>- наличие льгот при таможенном оформлении грузов | - опыт работы с таможенными органами страны |
| Саб-туры | - тема и маршрут поездки;<br>- личности спутников и их интересы;<br>- конфиденциальность;<br>- выбор средств размещения;<br>- количество и качество тематических экскурсий | - творческие способности работников оператора;<br>- наличие связей с обществами, кружками, объединениями граждан |

Сегментирование на практике про водится либо по одному из вышеперечисленных принципов, но чаще всего основываясь на их сочетании. Результатами такой политики может стать анализ потребностей таких сегментов, как обеспеченная молодежь, предпочитающая событийные туры, или среднего достатка сеньоры, выбирающие групповые познавательные туры. При этом как предпочтения туристов в таких совмещенных сегментах, так и требования к возможностям туристического оператора должны суммироваться (другими словами, сегмент конкретизируется, а требования к туроператору ужесточаются для более правильного позиционировании тур-проекта на рынке).

Обязательным условием сегментирования является его проведение с поправкой на общую динамику туристического рынка, то есть, при сегментировании обязательно должны учитываться факторы, влияющие на размер сегмента, его стабильность, емкость и покупательский спрос его членов. К примеру:

- негативные экономические тенденции в регионе (рост темпов инфляции, рост дефицита бюджета, ставки рефинансирования) могут привести к обнищанию населения, что существенно сократит размеры таких сегментов, как VIP-клиенты и клиенты туристического класса обслуживания;
- неблагоприятная для развития международного туризма политическая ситуация, например, война или введение против отдельных государств иных санкций мирового сообщества, могут привести к резкому сокращению сегментов туррынка, состоящих из граждан, предпочитавших отдых в «проблемных» регионах;
- изменение демографических факторов в регионе (сокращение рождаемости, более позднее вступление в брак, популярность бездетных семей) может привести к увеличению сегмента пенсионеров и сеньоров, в ущерб молодежи и школьникам;
- развитие НТП может привести к открытию и освоению человечеством принципиально новых видов транспорта, что может привнести значительные изменения в сегментирование по транспортным предпочтениям туристов;
- психосоциальные изменения в обществе (перемена образа жизни, повышение уровня образования населения) непременно повлияют на размеры сегментов, выведенных на основе принципа туристических предпочтений.

Параллельно с сегментированием туристического рынка и идентификацией потребностей членов того или иного сегмента и возможностей самого туристического оператора в наиболее эффективном и качественном их удовлетворении, необходимо проводить анализ конкурентной среды регионального туристического рынка.

### 3.1.3. **Маркетинговое исследование и анализ конкурентной среды**

Конкуренты туристического оператора - это другие, ведущие активную деятельность субъекты туристического рынка, ориентированную на сегмент потребителей, в качественном и эффективном удовлетворении потребностей которого туристический оператор имеет наибольшие возможности. Однако при работе на современном рынке услуг (неотъемлемой частью которого является и туристический рынок) необходимо учитывать и факт того, что тур является типичной услугой, то есть товаром, требующим от своего покупателя взамен не только денежных средств (любая услуга имеет рыночную цену), но и часть его свободного времени (любая услуга, в том числе и организованные поездки процессуальны, имеют длительность во времени). В связи с тем, что свободное время, как и материальный достаток каждого потребителя, конечен, условия конкурентной борьбы туроператоров выходят за пределы туристического рынка. В постиндустриальной экономической системе конкурентами туристических операторов являются и предприятия сферы услуг, производящие ничем не связанные с турпоездками услуги. Например, оператор вполне может считать своими конкурентами библиотеки, учебные заведения, тренажерные залы, интернет-услуги и т.д., поскольку отнимают у потенциальных путешественников, прежде всего, свободное время, которое они могли бы потратить на совершение поездки. Условно, предприятия не туристической сферы услуг, негативно воздействующих на возможности потребителей в совершении туров (наличие необходимых денежных средств и свободного времени) и тем самым затрудняющих работу туроператора, можно назвать косвенными конкурентами. Способом борьбы с косвенными конкурентами является только пропаганда туристического образа жизни, которую проводят множество крупных туроператоров наряду с рекламными кампаниями своих туров.

Как показывает практика, наиболее жестко разворачивается конкурентная борьба на туристических рынках, обладающих следующими чертами:

- большое количество одновременно функционирующих туристических операторов на рынке;
- возможность создания и реализации идентичных туров на региональном рынке (открытость местной авиакомпании к новым контактам, возможность сотрудничества с различными meet-компаниями и т.д.);
- наличие на рынке множества конкурирующих друг с другом поставщиков туристических услуг (например, нескольких авиакомпаний, базирующихся в местном аэропорте, нескольких автоперевозчиков, представителей нескольких meet-компаний, что позволяет легко и недорого создавать аналогичные туры);
- наличие низких входных барьеров на туристическом рынке (низкая стоимость покупки или аренды деловой недвижимости, рекламы, лицензии и оформления уставных документов для туроперейтинга);
- наличие высоких выходных барьеров с туристического рынка (высокая стоимость ликвидационных операций заставляет даже нерентабельные турфирмы продолжать свою работу);
- зрелость и насыщенность туристического рынка. С другой стороны, появление новых конкурентов на туристическом рынке можно предупредить:
- усилиями существующих крупных операторов к постоянному снижению издержек и рыночной цены туров (за счет скидок за большие объемы поставляемых туристов), что сделает любое предложение нового оператора неконкурентным;
- усилиями крупных операторов по дифференцированию предлагаемых туров и переходу на брэндовую рекламу, подчеркивающую уникальность предлагаемых турпакетов;

- ростом потребностей в капитале, необходимом для открытия туристической фирмы и ведения турдеятельности в регионе (например, связанный с удорожанием аренды или покупки деловой недвижимости, рекламы, связи и т.д.);
- ростом издержек подготовки и переориентации кадров (стоимость обучения и рост заработной платы профессионалов);
- необходимостью создания новых агентских сетей (то есть, существующие на рынке сети агентов уже в сфере влияния существующих туроператоров и стать агентами новичка не захотят).

Непосредственных конкурентов туроператора можно условно разделить на три типа:

- *коммутанты* — небольшие по объему работ, гибкие, легко перестраивающиеся к изменению рыночного спроса туристические фирмы. Они довольно слабо привязаны к какому-то конкретному Профилю работы, легко просачиваются с одного рынка на другой, Меняют ориентированность туров на те или иные сегменты, часто Могут выступать агентами более серьезных и специализированных операторов. Рекламная стратегия таких фирм направлена на продвижение не конкретного тура или направления, а брэнда (торговой марки) оператора. К однозначным достоинствам таких конкурентов можно отнести их гибкость и адаптивность, среди недостатков — отсутствие позиции на рынке, вариантов идентификации его туров потребителями, слабые возможности ценообразования, неустойчивость и, как правило, недолговечность;
- *патиенты*— узкоспециализированные операторы-конкуренты, хорошо освоившие свою рыночную нишу, область особых туристических потребностей, хотя и не очень крупные, зато хорошо известные среди потребителей их фокус-группы. Это наиболее сильный тип конкурента, его достоинствами, бесспорно, являются наименьшие издержки производства туров, наибольшие возможности ценообразования и рыночные возможности (известность и узкая специализация позволит легко продать блок мест или загрузить чартерный рейс). Среди недостатков же можно вывести — зависимость от направления, поставщиков туристических услуг, от собственных клиентов (членов фокус-группы), возможность несения существенных убытков в случае устаревания тура или насыщения рынка;
- *виоленты* — гиганты туристического бизнеса, мощь которых позволяет им быть многопрофильными в работе и контролировать сразу несколько крупных сегментов потребительского рынка, доминировать на рынке и проводить собственную политику ценообразования, не обращая внимания на конкурентов. Такие операторы, бесспорно, имеют самые большие рыночные возможности и возможности ценообразования, обладают возможностью лоббирования собственных интересов. Однако они часто не уделяют должного внимания на анализ конкурентов и становятся жертвами более молодых и дерзких фирм.

Роль анализа конкурентной среды туристического оператора на начальном этапе проектирования тура сводится к определению степени охвата конкурентами сегментов, в удовлетворении потребностей которых туроператор имеет наибольшие перспективы. *Процесс выявление сильных и слабых сторон позиции конкурентов* в отношении отобранных в результате сегментирования фокус-групп состоит из нескольких этапов:

1. идентификация конкурентов и анализ их предложения на рынке;
2. оценка сильных и слабых сторон каждого конкурента;
3. оценка сильных и слабых сторон предложений конкурентов;
4. оценка степени охвата конкурентами интересующих оператора фокус-групп (фокус-группы);
5. принятие решения относительно дальнейшей конкурентной борьбы.

Идентификация конкурентов и оценка его сильных и слабых сторон проводится на основе рекламных сообщений конкурирующих операторов в СМИ, статистической отчетности, проводимых им PR-акций и мероприятий по стимулированию сбыта. Также

довольно часто прибегают к личному опыту работы на региональном туристическом рынке, слухам о деятельности конкурентов, беседам е работавшими в штате конкурента специалистами, публикациям независимых авторов в прессе, отзывам поставщиков туристических услуг, в конце концов, к коммерческому шпионажу.

Из внешних и доступных источников можно подчеркнуть информацию, позволяющую сформировать первое впечатление о силе и слабости конкурента, а именно:

- доля рынка, охваченная им;
- возраст конкурента (длительность его работы на региональном рынке);
- месторасположение и внешний вид офиса конкурента;
- квалификация персонала, численность людей в штате;
- интенсивность рекламных кампаний (что свидетельствует о наличии у конкурента финансовых средств или доступа к их источнику);
- технологии работы конкурента с агентствами или клиентами (легко можно узнать, представившись агентом или клиентом по телефону, или подослав стороннего человека в офис конкурента);
- размеры агентской сети конкурента (можно узнать из рекламных объявлений операторов или из личной информации об отправленных им туристах);
- имидж конкурента на региональном туристическом рынке (можно определить из бесед с агентами, поставщиками и бывшими клиентами конкурента по ходящим на туррынке слухам и т.д.);
- профиль деятельности конкурента, в частности, степень
- его идентичности. Менее доступные источники информации (порой не совсем легальные) могут дать следующую информацию об операторе-конкуренте:
- формы его взаимоотношений с поставщиками — наличие и размер блока мест на чартерных линиях, формы взаимодействия с отелями и т.д., то есть источники больших возможностей ценообразования конкурента (возможно узнать эти данные только через поставщиков, либо работающих в конкурирующей фирме менеджеров);
- наличие собственной клиентской базы и ее размер;
- наличие у оператора связей в органах власти, предприятиях, учебных заведениях региона;
- организационная структура и стиль управления в конкурирующей компании;
- атмосфера в трудовом коллективе конкурента;
- разработанные конкурентом «ноу-хау» в текущей его работе;
- реальный объем работы и туристических отправлений;
- финансовые источники деятельности конкурента.

Даже если среди перечисленных фактов работы конкурента обнаружить его слабые стороны не удалось, отчаиваться не стоит по двум причинам.

Во-первых, любую сильную сторону конкурента можно позитивно использовать в разработке стратегии собственного поведения.

Например, если ваш конкурент, в отличие от вас, имеет шикарный и удачно расположенный офис, можно ориентировать свои предложения не на клиентов, а непосредственно на агентов (размеры комиссионного вознаграждения, бонусные программы, дешевые инфо-туры, моментальное подтверждение и т.д.), для которых впечатление от офиса значит гораздо меньше, чем на простого клиента. В случае удачи, вы занимаете позицию удачного оператора с крупной агентской сетью, в то время как конкурент постепенно скатывается на уровень агента с шикарными условиями обслуживания клиентов.

Если у вашего конкурента высококвалифицированный персонал, можно переманить работников большей заработной платой, обещанием более высокой должности (например, начальник отдела), предоставлением больших социальных льгот, возможности

зарубежных поездок. Поменявший офис конкурента на ваш, работник не только принесет в фирму багаж знаний и опыта, но и хорошую базу ранее отправленных клиентов.

Если конкурент проводит агрессивную рекламную кампанию, всегда можно найти ее недостатки, и либо «приклеиться» к ней (например, используя концепцию имитации рекламных объявлений), либо противопоставить свои туры («мы не надоедаем рекламой и не даем лишних обещаний...»), либо же давать рекламу через других носителей (конкурент специализируется на прессе — попробуйте радио или наружную рекламу), также ориентированную на фокус-сегмент.

Ваш конкурент многопрофильный туроператор - всегда выгоднее позиционировать себя (посредством тех же рекламных инструментов) как узкоспециализированного и потому предлагающего более качественные туры оператора.

Если конкурент имеет солидный для регионального туристического рынка возраст, — позиционируйте себя как «молодую и дерзкую, разрушающую старые представления об отдыхе и ценах» компанию, потребитель не оставит это без внимания, и т.д.

Во-вторых, даже со всех сторон сильный конкурент может ошибаться и предлагать на рынке слабый турпродукт. *Оценка сильных и слабых сторон предложений конкурентов* проводится на следующем этапе конкурентного анализа и включает в себя следующие позиции:

- характеристика отельной базы предложений конкурентов. Если соперники предлагают идентичные туры, необходимо выяснить, к услугам каких средств размещения по маршруту они прибегают, в чем их достоинства и недостатки в сравнении с разрабатываемым тур-проектом. К примеру, предлагаемая конкурентом база размещения туристов может быть ограниченной одним — двумя отелями. В этом случае, сильной стороной конкурентного предложения будет ориентированность туров на более узкий сегмент, большая специализация конкурента, а следовательно, его большие возможности в ценообразовании, а слабой стороной — небольшая доля рынка. Также предлагаемые в конкурентных турах гостиницы могут быть более низкого качества обслуживания, иметь менее выгодное месторасположение на курортах или ограниченный ассортимент типов гостиничных номеров, что дает возможность ориентировать тур-проект на размещение туристов в более комфортабельных и удобных отелях. С другой стороны, превалирование в конкурентных предложениях туров с расселением в комфортабельных, удачно расположенных, но в связи с этим дорогостоящих гостиницах, позволяет позиционировать тур-проект как наиболее дешевый, хотя и менее качественный, и вести ценовую конкурентную борьбу;
- сроки и длительность туров, предлагаемых соперниками на рынке. Не всегда предлагаемые туры удовлетворяют по своей длительности и срокам проведения большинство потребителей
- фокус-группы. Например, трехдневные туры выходного дня (когда турист жертвует только одним рабочим днем) из Ростова на Черноморское побережье или в Домбай «прижились» на рынке, тогда как попытки туроператоров организовывать туры выходного дня в Анталию (по цене лишь на 20—25 % ниже стоимости недельного тура в аналогичном отеле) и в Крым (расстояние до Ялты автобус преодолевает за 11 часов), вероятнее всего, окончится неудачей;
- регулярность организации туров. Эту характеристику необходимо оценивать при проектировании групповых поездок, сравнивая рыночные возможности туроператоров-конкурентов. То есть, достигли ли ваши конкуренты таких объемов продаж, которые позволяют им регулярно отправлять рентабельные группы по маршруту, гарантируют ли они выезд своим клиентам. Если конкурент предлагает аналогичный проектируемому автобусный тур, необходимо проанализировать вероятность того, что он его организует и реализует в запланированные даты. В случае, когда шансов организовать такой тур в указанные в рекламе сроки у

конкурента мало или практически нет, можно позиционировать свой тур-проект как дающий сто процентную уверенность выезда;

- размер предоставляемых конкурентами скидок и льгот. Это особенно актуально в отношении детей, подростков, больших групп клиентов;
- оценка качества услуг перевозчиков, к которым прибегает конкурент. Анализируя конкурентные предложения, необходимо выяснить, какой вид транспорта, какого перевозчика и какого класса обслуживания применяется на маршруте;
- оценка количества и качества дополнительных услуг в туре. Владение информацией о том, имеется ли у туристов на маршруте питание и по какой системе оно организуется, какой перечень и качество проводимых экскурсий, анимационной и развлекательной программы, условия страхования и т.д. позволит правильно позиционировать тур-проект, определить его уникальные и отличительные черты;
- анализ цен и тарифов конкурентов дает ответ на вопрос о возможности и целесообразности вступления тур-проекта в ценовую конкуренцию;
- анализ размеров комиссионного вознаграждения турагентам позволяет определить возможности экономического воздействия туроператора на собственных агентов и агентскую сеть конкурента.

Оценивать сильные и слабые стороны предложений конкурентов можно, основываясь на рекламной информации, отзывах туристов, работающих с конкурентом агентов, на информации, полученной в результате конкурент-теста (когда работники туроператора или третьи лица, представляясь заинтересовавшимися туристами, общаются с менеджерами конкурирующей фирмы по телефону или в офисе).

Результатом оценки сильных и слабых сторон конкурентных предложений необходимо выяснить для себя, в чем конкретно преимущества туров, организуемых соперниками, и есть ли у автора тур-проекта возможности для начала и успешного ведения конкурентной борьбы.

После анализа конкурентных предложений, туристический оператор определяет перспективы возможной конкурентной борьбы, руководствуясь делением охваченных конкурентом потребителей на две категории, которые можно условно назвать как «выбирающие умом» или рациональные и «выбирающие сердцем» или иррациональные потребители. Рациональные туристы, предпочитая туры конкурентов, руководствуются, прежде всего, ценой и качеством предлагаемых конкурентами услуг. Отвоевать эту долю потребителей у конкурирующих операторов можно, предложив на рынке более привлекательный с точки зрения сочетания цены и качества тур-продукт.

Иррациональные же клиенты прибегают к услугам конкурентов по привычке, даже не обращая внимания на существующие на рынке более выгодные предложения других туроператоров. Это «наиболее верная» торговой марке конкурента категория клиентов, которая появляется в результате:

- участия их в весьма удачном туре, организованном конкурентом в прошлом;
- распространяющейся информации о конкуренте и его турах от друзей, родни, коллег иррациональных клиентов;
- весьма положительного имиджа и известности конкурента и его торговой марки;
- удачному расположению офиса конкурента (в отношении места жительства или работы иррациональных клиентов).

Оценить размер доли «выбирающих сердцем» клиентов конкурирующего туроператора весьма тяжело, практически невозможно без отсутствия информации от его работников и менеджеров, однако можно предположить, что доля иррациональных в общей клиентской массе оператора будет выше, если:

- конкурент много лет занимается организацией туров определенного профиля;
- конкурент имеет обширные связи со школами, вузами, крупными предприятиями региона;

- кадровый состав конкурента не менялся на протяжении долгого времени (постоянство персонала не допускает «растекания клиентской базы», которая неминуема при повышенной текучести кадров);
- имидж конкурента положительный как среди простых потребителей, так и других участников туристического рынка (агенты, поставщики услуг, коллеги).

В результате анализа конкурентной среды туристический оператор принимает одно из трех следующих решений в отношении выбранного в качестве фокус-группы сегмента:

- отказ от ориентирования тур-проекта и дальнейшей работы с определенной фокус-группой (хоть у оператора и есть возможности для качественного и эффективного удовлетворения потребностей сегмента, сильная позиция конкурентов и предлагаемых ими туров делает дальнейшую его работу либо бесперспективной, либо низко рентабельной);
- включение в работу с намеченным сегментом в качестве агента конкурирующего туроператора (этот вариант не потребует дополнительных затрат и высокого риска оператора и позволит ему реализовать собственные возможности в работе с идентифицированной фокус-группой);
- вступление в конкурентную борьбу.
- Последний вид управленческого решения оператора наиболее интересен и требует дополнительного рассмотрения.

Еще до вступления в конкурентную борьбу оператор должен разработать ее стратегию, которая будет определять его поведение и принимаемые управленческие решения в будущем. Современный маркетинг выделяет четыре основных типа конкурентного поведения на рынке: стратегия лидера, преследователя, фланговой атаки и партизанской войны.

Лидер на туристическом рынке - туроператор с большой его долей, который должен всегда отстаивать свою лидирующую позицию, держать оборону, сохранять за собой первые позиции. На каждое предложение или акцию конкурентов туроператора лидер должен отвечать двумя или более новыми разработками, предвидеть дальнейшие выпады конкурентов, первым на рынке разрабатывать новые туры и направления, постоянно повышать уровень качества предлагаемых поездок, снижать издержки. Бесспорными достоинствами такой конкурентной стратегии являются большие прибыли, огромная доля рынка, возможность развития Организации и инноваций в ее работе. Недостатками этого типа доведения в отношениях с конкурентами являются высокие стартовые барьеры (перед началом реализации стратегии лидера нужно уже иметь значительную долю рынка, большой опыт работы на нем и солидные финансовые сбережения), пребывание в постоянном напряжении и значительные расходы на мониторинг конкурентной среды, возможность наступления значительных убытков в случае потери даже незначительной части туристического рынка (мультипликационный эффект, объясняемый большими объемами работы оператора).

Преследователи на туристическом рынке ведут наступление на лидера, на его слабые места. Причем основными принципами их стратегии является наступление на отдельный, небольшой участок владений лидера (на один сегмент, на один продукт), преследователи не соревнуются с лидерами в тех позициях, на которых он стоит прочно. Положительными чертами стратегии преследователей является маячащая перед ними возможность стать лидером в конкретном профиле работы на туррынке, получение значительных (в сравнении с последующими стратегиями) прибылей, необходимость ведения конкурентной борьбы только с лидером.

Туроператоры, избирающие в качестве стратегии конкурентной борьбы фланговую атаку, не участвуют в непосредственной конкурентной борьбе с лидерами или преследователями, а находятся в перманентном поиске незаполненных ниш и неохваченных сегментов туристического рынка, на которых и концентрируют свою дальнейшую работу. С одной стороны, такая стратегия свидетельствует о большом

творческом и рабочем потенциале и возможностях фирмы (она подстраивается под условия работы с любым возможным сегментом и группой потребителей), с другой — свидетельствует о трусости менеджмента, стремящегося уйти от непосредственной конкурентной борьбы за конкретный сегмент рынка. Фланговая атака хороша, когда возможность найти неохваченный сегмент или нишу на туристическом рынке высока (туррынок не развит, не насыщен), она дает возможность ее последователям не вести непосредственных контратак конкурентов и расходовать больше средств на продвижение своих туров. Однако негативными последствиями избрания фланговой стратегии Могут стать изначально узкая сфера деятельности оператора (поскольку он будет выбирать работу только с неохваченными другими конкурентами сегментами), необходимость довольствоваться в работе малоперспективными или малоемкими группами потребителей и видами туров (поскольку сегмент или ниша до сих пор еще никем не были охвачены, то, скорее всего, другие операторы не были уверены в перспективности и прибыльности работы с ними), необходимость строго просчитывать ходы и быть осторожным в деятельности, чтобы не демонстрировать конкурентам возможности своего сегмента или рыночной ниши с целью избежания возможных дальнейших атак противников.

Наконец, стратегия партизанской войны может быть охарактеризована фразой «тихо делать свое дело». Фирмы-партизаны находят рыночный сегмент, который они реально могут защитить и отстоять, работают с товаром, пользующимся большим спросом, стремятся выглядеть незаметно, без амбиций на лидерство, даже если дела идут хорошо (невыполнение этого условия может привлечь в оператору-партизану внимание лидера, против нападок которого трудно выстоять). Обычно новоиспеченные туроператоры, не имеющие значительного опыта работы на региональном рынке и больших финансовых возможностей, начинают со стратегии именно такого, партизанского поведения. Поэтому для операторов-партизан типичны небольшие размеры, простота организационной структуры управления, гибкость, мобильность, но при этом — маленькая доля рынка, сильная зависимость от его конъюнктуры и невозможность воздействия на потребителя и рыночные процессы.

### 3.1.4. Определение фокус-группы

По результатам исследования собственных возможностей в грядущей конкурентной борьбе за выявленные в результате сегментирования фокус-группы туристический оператор окончательно определяет сегменты потребительского рынка, на удовлетворении потребностей которых будет строиться вся его дальнейшая работа (начиная от тур-проектирования и до продвижения и торговли готовыми тур-пакетами). Выбираемый сегмент (сегменты) должен обладать следующими характеристиками:

- нужды и потребности членов фокус-группы должны быть объективно и по возможности в полной мере определены;
- туристический оператор имеет необходимые возможности для наиболее качественного и эффективного удовлетворения нужд и потребностей членов фокус-группы;
- покупательский спрос членов фокус-группы должен соответствовать коммерческим интересам оператора, то есть позволять обеспечивать необходимый для достижения желаемой рентабельности объем регулярных или сезонных продаж;
- фокус-группа (выбранный сегмент или сегменты) должна быть стабильной, либо иметь тенденцию к увеличению своей емкости (рост численности потребителей в фокус-группе, рост материального достатка и количества свободного времени членов фокус-группы);
- члены фокус-группы должны быть активными покупателями туристических услуг;
- члены фокус-группы должны быть либо слабо охваченными конкурентами, либо находиться под влиянием слабых конкурентов;

- потребители, входящие в фокус-группу должны быть доступны, то есть до них без возможного искажения должна доходить вся рекламная информация туроператора о новых или уже имеющихся предложениях;
- крайне нежелательно присутствие в ассортименте оператора туров, ориентированных на фокус-группы, потребности членов которых диаметрально противоположны (например, одновременное предложение VIP-туров и туров эконом-класса).

В зависимости от специфики фокус-группы оператор определяет принципы следующих своих действий:

- тур-планирование;
- стратегия ценообразования;
- стратегия позиционирования на рынке;
- сроки и сезонность в организации турпоездок;
- скидки и льготы для различных участников тура;
- инструменты и способы продвижения тура;
- каналы сбыта турпродукта;
- классы обслуживания туристов в поездках.

Тур-проект непосредственно ориентирован на фокус-группу и определяется возможностями туроператора. В зависимости от потребностей фокус-группы оператор на этапе тур-планирования определяет:

- маршрут путешествий и продолжительность поездок;
- перечень предприятий — поставщиков туристических услуг;
- примерный состав и количество экскурсий, прогулок, график посещения туристских достопримечательностей;
- количество туристов, участвующих в путешествии;
- вид используемого транспорта по маршруту;
- потребность в гидах-экскурсоводах.

*Например, туристический оператор из Ростова-на-Дону планирует организовать групповой тур (50 чел.) на празднование 1 Мая в Крым, ориентированный на семейных туристов среднего достатка. На этапе тур-проектирования будущая поездка имеет следующую форму:*

- *Ростов-Ялта-Ростов, 5 дней в Крыму + сутки на дорогу туда и обратно, расстояние 1500 км;*
- *ночевки в частной гостинице или пансионате, требования к средству размещения: можно не в центре Ялты, на удалении от моря, номерной фонд возможен с удобствами в блоке или на этаже;*
- *предположительно двухразовое питание (завтрак + ужин) с возможностью отказа от него;*
- *две экскурсионные программы (второй и третий дни), как варианты: обзорная по Южному берегу Крыма (Ялта, дворцы, аквапарк), Бахчисарай (Ханский дворец, Чуфут-Кале и др. пещерные города), Севастополь (дельфинарий, обзорная экскурсия);*
- *транспортное сопровождение на маршруте: комфортабельный автобус;*
- *цена тура в продаже - не дороже $90 со взрослого туриста.*

Как видно из примера, тур достаточно далек от полной готовности, но зато тур-проект станет направлением дальнейших действий тур-оператора:

- поиск удовлетворяющей требованиям проекта частной гостиницы и анализ ценовых предложений средств расселения на майские праздники;
- запрос перечня и стоимости организуемых в Крыму экскурсий;

- поиск отвечающего требованиям вместимости и уровню комфорта транспортного средства среди частных владельцев и транспортных предприятий Ростова;
- дальнейшая конкретизация маршрута, графиков стыковок переездов по маршруту и т.д.

### 3.1.5. Дифференциация предложений туроператоров на конкурентном туристическом рынке

В случае наличия конкурентных предложений на туристическом рынке оператор должен выделить и популяризовать ряд конкурентных преимуществ разрабатываемого тура, для того, выгодно выделяться на фоне конкурентных предложений, эту процедуру в маркетинге называют дифференциацией.

Дифференциация необходима в проектной деятельности оператора по нескольким причинам:

- она позволяет потребителям реально оценивать преимущества предложений различных операторов;
- она является дополнительным фактором повышения привлекательности тура;
- она демонстрирует ориентированность тура на тех или иных
- потребителей.

Определение уникальных и отличающих его от конкурентных предложений качеств тура проводится на основе анализа потребительских свойств фокус-группы. Так, например, нельзя выделить в разряд преимуществ дешевизну предлагаемого тура, если сам тур изначально ориентировался на удовлетворение потребностей элиты или VIP-клиентов.

*Основаниями для дифференциации туров* могут стать:

- уникальные возможности мест отдыха («Воды Железноводска омолодят ваши почки!» или «Абхазия — самое синее Черное море!»);
- уникальность маршрута («Вся Европа у ваших ног!» или «Четыре столицы за три дня»);
- дополнительные или скрытые возможности тура («Италия: отдых у моря + отличный шоппинг» или «Круиз по Нилу + 10 дней на пляжах Хургады»);
- высокие гарантии того, что групповой тур состоится («вылет регулярными авиалиниями «Аэрофлот-Дон»); возможности модификации тура («Более 100 отелей на ваш выбор» или «Пять вариантов отдыха в Турции за $200 каждый»);
- уникальная продолжительность тура («В Анталию с пятницы по понедельник!», «Горнолыжный week-end); уникальность транспортного обслуживания («В Рим с «AL-ITALIA», «Автобусом в Санкт-Петербург»); уникальные услуги отелей, проживание в которых предлагается в туре («Кипр по системе все включено!», «К каждой путевке в Бодрум бесплатная ночь в «Галикарнасе» с ростовскими диджеями!» и т.д.);
- уникальность предлагаемых в туре экскурсий («Стамбул: экскурсионный и малознакомый», «Остров специй Цейлон» и т.д.);
- уникальность сервисных услуг туроператора («Подтверждаем заявки мгновенно!», «Собственный блок в пансионатах Сочи!», «Бесплатный вызов консультанта на дом», «Мы удачно расположены по адресу: ...»);
- уникальные качества персонала туроператора («Мы торгу. ем тем, что видели своими глазами», «Наши менеджеры прошли обучение в Италии»);
- широкая агентская сеть оператора («Выгляни в окно! Может быть, и там есть наш агент!»);
- положительный имидж туроператора («Путевки от ведущего туроператора по Португалии»);
- искусственное создание дефицита и ажиотажа вокруг планируемого тура («До конца летнего сезона осталось 30 дней!!!», «Количество мест ограничено»);

- уникальная цена предлагаемых туров:
  1. цена — загадка — без указания в рекламных сообщениях конкретной стоимости («Наши цены вас приятно удивят», «У нас опять подешевел Таиланд...»);
  2. «сползание вниз» — в рекламных сообщениях указывается минимальная стоимость туров («Турция из Ростова от $270»);
  3. «растягивание вверх» — в рекламных сообщениях, наоборот, указывают максимальную стоимость предлагаемого тура («Италия не дороже $700»);
  4. перечень ценовых компонент («Мармарис — $420 — и все включено!!!», «Домбай - 1850 руб. (проезд, проживание, питание)»).

### 3.1.6. Позиционирование туров и туроператоров

На основании избранного принципа дифференциации туроператор определяет свою позицию и организует соответствующие акции, направленные на позиционирование собственных туров. Позиционирование — есть действия по разработке предложений туроператора и его имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании фокус-группы потребителей. В отличие от дифференциации, целью которой является выделение уникальных черт туров и их конкурентных преимуществ, позиционирование - активная деятельность для популяризации этих преимуществ, формирования имиджа туров и самого оператора в глазах потребителей фокус-группы, удовлетворяющего их основным потребностям и коммерческим интересам оператора. Из определения следуют цели позиционирования:

- популяризация конкурентных преимуществ туров или самого туроператора (например, оператор может вести действия, направленные на популяризацию идеи о том, что его туры в Турцию наиболее конкурентоспособны, поскольку при минимальной стоимости в них предлагаются наиболее качественные и выгодно расположенные отели);
- формирование выгодного для коммерческих и рыночных интересов оператора мнения о том или ином туре (к примеру, оператор может вести деятельность по формированию общественного мнения о том, что Египет страна не только зимнего, но и летнего отдыха, а Стамбул интересен не только для шоп-туристов, но и для экскурсантов);
- это первый шаг в формировании имиджа, стратегии конкурентного поведения оператора и завладения им рыночной нишей (по истечении определенного времени, в случае проведения оператором эффективных действий по позиционированию себя и своих туров, потребители начинают идентифицировать его с предлагаемыми турами и, наоборот. К примеру, на рынке Ростова-на-Дону уже сформировалось общественное мнение относительно нескольких ведущих туроператоров: «Розовый слон»? - авиатуры, летом в Турцию, Кипр, зимой - Таиланд», «Русский вояж»? — речные и морские круизы», «Одиссея»? — дешевый групповой отдых на Черном море. Подобная идентификация на туррынке свидетельствует не только о «раскрученности» брэнда туроператора, но и о постоянном следовании его деятельности по разработке и продвижению туров выбранной на изначальном этапе позиции.

В теории современного маркетинга распространены два подхода к в технике позиционирования услуг: «жесткий» и «мягкий». «Жесткий» подход, описанный в книге известного американского специалиста в области маркетинга Ф. Котлера, включает пять основных шагов:

- определение наиболее важных для потребителя характеристик продукта (часто ограничиваются двумя — тремя параметрами), например, «цена — ассортимент — качество»;

- построение карты позиционирования в осях этих продуктов, на которой определяется местоположение услуг туроператора и его основных конкурентов;
- выявление на карте позиционирования предпочтений покупателей;
- выбор на карте позиционирования желаемого места для своего продукта;
- разработка соответствующей программы действий, направленной на формирование желаемого позиционирования. По прошествии времени, когда программа позиционирования реализована, фирма должна оценить действительное положение своего продукта в глазах потребителей. Одной из наиболее часто встречающихся ошибок «жесткого» подхода к позиционированию тура является попытка за покупателя определить его предпочтения.

«Мягкий» подход в технике позиционирования фирмы предложил Д. Огилви, который включает несколько шагов:

- определить желаемый образ фирмы;
- выявить уникальное торговое предложение, которое может предложить фирма, но не могут предложить ее конкуренты;
- обеспечение синтеза уникального торгового предложения и образа фирмы.

Туроператор может проводить позиционирование на двух уровнях — на уровне турпродукта (ориентированное на формирования общественного мнения о конкретном предложении оператора) и на уровне фирмы (ориентированное на формирование общественного мнения о самом туроператоре). Очевидно, что позиционирование на различных уровнях зависит друг от друга (так общественное мнение о туре определяет мнение и о самом его разработчике), поэтому невозможно одновременно позиционировать свои туры как максимально дешевые и при этом пытаться стать в сознании потребителей оператором, обслуживающим VIP-клиентов. Аналогично нельзя длительно позиционировать себя как ведущего оператора по Домбаю, а потом ждать отклика общественности на предложения самого дешевого отдыха за рубежом.

*Позиционирование на уровне тура может проводиться:*

- по атрибуту — ссылка при позиционировании на общеизвестные факты, влияющие на позитивный имидж тура или направления (например, «Предлагаем туры на самый популярный горнолыжный курорт России - Домбай», «Красная Поляна - место, где «лыжит» Президент», «С ноября мы отправили в Египет 5000 человек, результат — 5000 постоянных клиентов!»);
- по преимуществу - позиционирование строится на популяризации очевидных преимуществ качеств или цены предлагаемого турпакета («Испания из Ростова за 540 евро, попробуй поищи дешевле!», «Португалия по цене Турции. Сегодня это возможно и из Ростова!»);
- по целям отдыха - создание общественного мнения о туре или направлении как о максимально подходящем для удовлетворения той или иной цели путешествия («Италия - «dell'arte» — прямой пути к познанию!», «Приэльбрусье — веселый и здоровый уик-энд!»);
- по потребителям — тур позиционируется как наиболее подходящий и доступный для различных категорий потребителей («Горы — истинный рай для настоящего мужчины!!!», «Бодрум — только для молодых душой!!!»);
- основанная на мотивации к чувствам потребителей (например, к чувству патриотизма — «Домбай — это НАШИ горы!!!», «Устал?- Отдыхай! — В Тунисе!»);
- по конкурентам — тур позиционируется как явная противоположность идентичным турам («Зачем вам берег турецкий? Ведь Сочи еще никто не отменял!», «Надоело пляжное ничегонеделание? Пакуй чемодан — и в круиз!»).

*Позиционирование на уровне туристического оператора,* как уже было сказано, ориентировано на формирование общественного мнения о самой фирме и может проводиться по следующим принципам:

- по атрибуту («Крупнейший оператор по Кипру на юге России», «10 лет в туризме»);
- по конкурентным преимуществам оператора («Туры из первых рук!»);
- по формам сотрудничества с поставщиками туристических услуг - единственным ограничением является употребление в рекламных сообщениях фраз и терминов, понятных простым потенциальным туристам (к примеру, фразы типа «Собственный чартерный рейс на Хельсинки» или «Гарантированные номера в отеле «Жемчужина» вполне приемлемы для обывателя, тогда как «Последние комитменты в Варне!» или «Крупнейший консолидатор шаттл-чартерных программ в Египет» могут показаться рядовому потребителю даже ругательными);
- по профилю работы — оператор позиционирует себя как узкого специалиста по работе с определенным направлением или видом туров (пример, «Домбай - наша специализация!», «Лето? Кипр... Только Кипр...»);
- по потребителю — оператор позиционирует себя как специалист по работе с определенным сегментом потребительского рынка (например, «Детский отдых для детей...», «Идеально для родителей с детьми...», «Умный и экономный выбирает нас»).

Для того чтобы позиционирование было действительно полезным и отвечало рыночным и коммерческим интересам оператора, оно должно:

- быть ориентировано на сегмент потребителей, в удовлетворении потребностей которого оператор имеет наибольшие возможности;
- основываться на возможностях оператора и отвечать его коммерческим интересам;
- быть отличным от позиций конкурентов (если оператор в результате маркетингового исследования рынка определяет никем не охваченную рыночную позицию), либо частично с ней совпадать (если оператор готов к началу и ведению длительной конкурентной борьбы);
- идентично восприниматься всеми потребителями (не должно быть двояких ее толкований);
- проводиться всерьез и надолго, во многом определяя всю стратегию дальнейшей рыночной активности оператора, поскольку частые перемены рыночной позиции туроператора приводят к потере его лица и рассеиванию сегмента. *Основные ошибки* туроператоров при формировании их рыночной позиции:
- недостаточность позиционирования (потребители ничего не знают об отличительных свойствах туров, не имеют мнения о позиции оператора на рынке);
- сверхпозиционирование (чрезмерные усилия оператора в популяризации конкретного конкурентного преимущества своих туров привели к формированию ошибочного общественного мнения о том, что все остальные характеристики туров существенно проигрывают идентичным турам конкурентов. Например, чрезмерный упор в популяризации дешевизны туров заставляет потребителей считать эти туры низкокачественными. Популяризация сугубо индивидуального подхода к клиентам и демонстрация в рекламных объявлениях фраз типа «Вызов VIP-консультанта» или «Всем нашим клиентам бесплатное такси в аэропорт» могут сформировать общественное мнение о том, что данный оператор специализируется на обслуживании богатых клиентов, и все его туры хоть и качественные, но зато очень дорогостоящие. Аналогично, позиционирование Красной Поляны как места президентского отдыха отпугнет от покупок туров средний класс, хотя и там вполне возможна организация недорогого отдыха);
- расплывчатое позиционирование наблюдается, когда туроператор сам для себя не выяснил приоритетность той или иной рыночной позиции, в результате чего даже при его максимальных усилиях и затратах у потребителей не может сформироваться единое мнение о нем и его предложениях;

- сомнительное позиционирование часто возникает при переоценке туроператором собственных возможностей, ошибочном понимании собственного имиджа на рынке, при недооценке возможностей конкурентов. К примеру, довольно сомнительной будет позиция малоизвестного и молодого оператора, утверждающего, что у него собственный чартерный рейс или огромный блок мест на зарубежном курорте (хотя это и может оказаться правдой) или позиционирование туров в Париж, как элитных (хотя минимальная цена туров в столицу Франции сегодня чуть более 430 евро за неделю).

Позиционирование будущего тура является завершающим этапом тур-проектирования. Таким образом, в результате этой первой фазы туроперейтинга, оператор кроме того, что должен определиться с фокус-группой (сегментом потребительского рынка, в удовлетворении потребностей которых и в конкурентной борьбе I влияние на которых оператор имеет максимальные возможности) и создать тур-проект, отвечающий не только потребностям фокус-группы и возможностям туроператора, но и его коммерческим интересам, он должен выявить конкурентные преимущества разрабатываемого тура в сравнении с идентичными предложениями конкурентов и разработать наиболее приемлемую как для потребителей, так и для самого оператора позицию тура на туррынке. После выполнения всех этих условий, туристический оператор переходит ко второй фазе своей работы, а именно к турпланированию.

### 13.2. Тур-планирование

Есть этап циклической деятельности туроператора, в результате которого из неконкретизированного тур-проекта формирует непосредственно сам тур, как сопоставленная по времени, месту, последовательности, качеству и стоимости совокупность туристических услуг различных предприятий туристической инфра- и супраструктур, готовый к продвижению его на туристическом рынке.

Как уже было сказано, результатом тур-планирования является сам тур-пакет, как вид услуги отвечающий следующим требованиям:

- обоснованность (тур-пакет отвечает определенным целям тура: отдых, отдых + лечение, познавательные и т.д.);
- надежность и безопасность (тур должен быть составлен таким образом, чтобы давать туристам время на сон, отдых, питание, восстановление жизненных сил, а также, чтобы его реализация не была сопряжена с опасностью жизни, здоровью, имуществу туристов);
- целостность (тур-пакет должен быть сформирован таким образом, чтобы в ходе его реализации не возникали незапланированные нестыковки в оказании туристических услуг);
- простота в эксплуатации (ясность и максимальная полнота информации о планируемом туре, несложность процедур в бронировании и реализации тура);
- гибкость и способность к модификации (чем больше перспектив для модификации турпакета — расширение отельной базы, перечня и качества предлагаемых экскурсий, возможности питания и дополнительных услуг туристам, — тем меньше возможность быстрого морального устаревания тура и вытеснения его с рынка конкурентными предложениями);
- привлекательность (тур должен удовлетворять потребности определенного круга потребителей - фокус-группы). На основании целей тур-планирования можно выделить его основные этапы:
- определение схемы работы туроператора при организации планируемого тура;
- идентификация поставщиков туристических услуг, задействованных в турпакете и оформление договорной базы тура;
- ценообразование тура на основании рыночной позиции тура и ценовых предложений поставщиков туристических услуг.

### 3.2.1. Схемы работы туристического оператора по реализации и организации туров

Выбор схемы работы туроператора по реализации тура зависит прежде всего от типа туроператора (аутгоинговый, инкаминговый или инсайд-туроператор). Аутгоинг, как наиболее сложный вид туроперейтинга подразумевает возможность двух схем организации туров: подразумевающую непосредственный контакт с поставщиками всех туристических услуг, участвующих в турпакете и организация туров с участием посредника - meet-компании.

*Прямая организация туров* подразумевает контактирование аутгонингового туроператора со всеми поставщиками туристических услуг: перевозчиком, средствами размещения, экскурсионными бюро, досуговыми организациями и т.д. Для прямой организации туров необходимо:

- отличное владение работниками туроператора всей информацией об особенностях работы поставщиков туристических услуг;
- личные связи менеджмента туроператора с руководством компаний поставщиков туристических услуг (перевозчиками, хотельерами, аниматорами и т.д.);
- владение иностранными языками, что необходимо для ведения деловых переговоров;
- наличие возможностей легального перевода денежных средств за рубеж (банковские переводы, вывоз наличных средств).

Положительными чертами такой схемы организации работы аутгоинг-оператора являются:

- возможности заключения выгодных договоров оператора и хотельеров (подразумевающие значительные скидки за оптовые покупки номеров на туристический сезон), оператора и перевозчиков (фрахт транспортного средства);
- непосредственная ответственность туроператора за качество продаваемых им услуг;
- отсутствие необходимости переплачивать за посреднические услуги иностранным партнерам.

Однако, можно выделить и некоторые негативные последствия »и организации «прямой» схемы работы на аутгоинге:

- необходимость владеть колоссальной информационной базой (относительно всех средств размещения в ассортименте оператора, анимационных и экскурсионных фирм, перевозчиков), что, несомненно, требует от туроператора значительного штата работников;
- необходимость командировок в курортные местности (с целью заключения договоров о сотрудничестве с местными предприятиями — поставщиками туристических услуг), что существенно повышает издержки оператора; необходимость международных переводов денежных средств (для осуществления валютных денежных переводов по банковской системе необходимо наличие валютного счета, кроме того, все переводы денег по банку фиксируются бухгалтерией, что приводит к росту налоговых отчислений и снижению прибыли оператора);
- необходимость учитывать специфику работы персонала зарубежных фирм — поставщиков туристических услуг (график работы, их национальные праздники, часовые пояса, менталитет, отношение к работе и т.д.);
- довольно малая доля оптимизма при появлении возможных судебных процессов по искам туроператора к поставщикам туристических услуг (ввиду того, что судебные разбирательства проводятся на территории зарубежного государства, само участие оператора в суде требует несения им значительных издержек — командировки,

адвокаты, переводчики — при полной неясности результата судебного разбирательства);

- § необходимость высоких издержек в организации туров (международные переговоры, обмен документацией);
- § отсутствие гарантии того, что номера, выкупленные оператором в качестве блока или аренды отеля (см. следующую главу), с успехом не продаются на месте хотельером. В целях контроля над реальным состоянием выкупленного но мерного фонда зарубежных отелей требуется наличие постоянного представителя туроператора на курорте (отвечающего за качественные бронирование, прием, расселение и проводы туристов), что, разумеется, требует роста издержек оператора.

*Опосредованная организация* зарубежных турпоездок, как видно из названия, отличается от прямой появлением в отношениях между отечественным аутгоинговым туроператором и зарубежными поставщиками туристических услуг некоего посредника, которыми в настоящее время выступают так называемые meet-компании. Meet-компания — это зарубежный инкаминговый туроператор, специализирующийся на приеме туристов из страны аутгоинг-оператора. Ввиду того, что meet-компании расположены непосредственно на курортах или в туристических центрах, либо имеют там своих представителей, а ее работники — граждане иностранного государства, можно предположить, что уровень информированности (относительно как специфики работы предприятий — поставщиков туристических услуг, так и в отношении условий пребывания в их стране — местные обычаи, традиции, нормы поведения, законодательство) их персонала по сравнению с работниками аутгоинг-туроператора значительно выше. Кроме того, услуги meet-компаний обычно включают не только расселение в отелях курорта, но и организацию трансфера из аэропорта и обратно, экскурсионную и культурную программу, то есть, в полном объеме так называемое «наземное обслуживание». Это приводит к значительному упрощению аутгоинговой деятельности туроператора (которая в данном случае сводится только к организации доставки туристов к месту отдыха и обратно и работе с meet-компанией).

Но основным преимуществом работы аутгоингового оператора зарубежными meet-компаниями является, как ни странно, экозомическая выгода. Хотя meet -компании в данной схеме работы выступают посредниками, услуги которых должны быть дополнительно оплачены, нельзя забывать, что сфера их работы не ограничивается одним-единственным зарубежным оператором. meet -компании могут успешно сотрудничать с десятками и даже сотнями операторов из различных стран, что позволяет им обеспечивать большие объемы загрузки местных отелей. По этой причине наиболее солидные meet -компании имеют собственные блоки мест во многих курортных отелях, активно сотрудничают с местными хотельерами (благо, что они граждане одного государства) это зачастую приводит к значительному удешевлению услуг отелей и транспортных организаций, приобретаемых оператором через посредника — meet -компанию.

Бытует мнение, что работа аутгоинг-туроператора, связанного с гостиницами и транспортными организациями через meet-компанию, не является туроперейтингом. Действительно, оператор приобретает пакет услуг meet-компаний, включающих полное наземное обслуживание (трансферы, расселение, питание, экскурсионное обслуживание), частично выступая агентом встречающей стороны. Однако необходимо отметить, что сам по себе пакет услуг зарубежной meet -компании бесполезен для туристов, которых интересует прежде всего организация доставки к месту отдыха и обратно. Поэтому тот факт, что оператор, приобретающий услуги meet -компании, параллельно сотрудничает с перевозчиками (например, с авиакомпанией), дополняет турпакет не только перевозкой, но и страхованием, содействием в получении визы, доказывает туроформирующий характер его деятельности, которая в этом случае будет считаться туроперейтингом. К

достоинствам организации работы туроператора посредством услуг meet-компании можно отнести:

- текущую информацию о предложениях хотельеров, наличии мест, описание отелей и т.д. исходит от одного источника (meet-компании), что существенно облегчает работу менеджеров оператора (не требуется знание иностранных языков, трудного мониторинга предложений нескольких десятков отелей и транспортных организаций);
- работу с meet-компанией, что сулит значительно меньшие издержки, чем прямая организация туров (нет необходимости в длительных и частых телефонных переговорах, командировках и т.д.);
- определение единого ответственного за качественное предоставление оплаченных оператором услуг лица (в данном случае, это будет ответственный менеджер meet-компании);
- экономическую выгоду — возможность приобретать услуги «наземного обслуживания» у крупных зарубежных инкам-операторов, которые, по причине наличия у них жестких блоков мест в ряде местных отелей, имеют значительные скидки на услуги хотельеров. Зачастую приобретение услуг отеля напрямую выходит значительно дороже, чем при покупке их у meet-компании;
- упрощение или значительное облегчение процедуры международных переводов валюты. В случае прямой организации туров, оператор вынужден рассчитываться со многими зарубежными поставщиками туристических услуг. Эти расчеты требуют наличия не только валютного счета у оператора, но и соответствующих бухгалтерских проводок, строгой отчетности, наличия полной договорной базы и, зачастую, разрешения контролирующего финансового или налогового органа на перевод значительных валютных сумм за рубеж. Перечисленные сложности организации работы исчезают при организации работы оператора через meet-компанию. В этом случае валютные расчеты ограничиваются одним иностранным получателем платежей, требуется всего лишь один договор о сотрудничестве сторон. Кроме того, необходимо учесть, что многие зарубежные meet -компании могут иметь свои полномочные представительства на территории страны аутгоинг-оператора, что позволяет избегать переводов средств за рубеж и даже наличные расчеты в национальной валюте туроператора. К примеру, ведущая meet-компания, специализирующаяся на приеме российских туристов в Турции — «Trek-Travel» (турецкий инкам-туроператор) уже довольно давно имеет собственных представителей в Москве и некоторых регионах России. Это позволяет российским туроператорам, работающим в турецком направлении, легко рассчитываться за наземное обслуживание своих туристов посредством рублевых внутрироссийских переводов или даже наличными.

Недостатками сотрудничества аутгоинговых и инкаминговых туроператоров при организации зарубежных туров принято считать удорожание предлагаемых поставщиками услуг. Однако, как уже было определено выше, крупные meet -компании никогда не «опустятся» до увеличения отпускных цен отелей или транспортных организаций, прибегая даже к их уменьшению по причине специфики собственных схем сотрудничества с хотельерами и перевозчиками.

Действительной же проблемой посреднической схемы организации международного выездного туризма является перспектива усиления лобби крупных meet-компаний в отношении небольших аутгоинговых операторов. В виду того, что крупная принимающая компания всегда даст минимальные цены «наземного обслуживания», чем не оставит аутгоинг-оператору другой альтернативы совместной работы, она получает реальную возможность оказания влияния на оператора (в особенности, если он — небольшая фирма). Примерами такого лобби крупных meet-компаний являются беспричинное удорожание стоимости наземного обслуживания в пик-сезон (о котором менеджеры meet-

компаний не всегда уведомляют своих партнеров-операторов), снижение комиссионного вознаграждения, перемена заявленных туроператором отелей или перевозчиков (зачастую с уведомлением оператора, в последние дни до отправления туристов) и т.д. Но если этих нюансов работы всегда можно избежать, наладив дружеские и партнерские отношения с менеджерами meet-компаний, то у другой тенденции, а именно проникновения иностранных инкам- туроператоров на зарубежные рынки в ущерб интересов национальных аутгоинговых туроператоров, могут быть довольно печальные для всей отечественной индустрии выездного туризма последствия. Вполне возможно, что российское представительство зарубежной meet-компании может отказать российским же операторам в продаже только наземного обслуживания, организовав собственный чартерный рейс на предлагаемый курорт и торгуя полными тур-пакетами. К примеру, политика турецкой компании X, крупного инкам-туроператора по Анталии, может быть переориентирована на торговлю полными туристическими пакетами в Анталию по причине того, что X начинает организовать собственные чартерные рейсы в Турцию с помощью турецкой же авиакомпании. Это действительно угроза российскому туроперейтингу, поскольку у большинства из отечественных операторов нет ни рыночных (они никогда не получат столь же льготные условия работы с зарубежными отелями и перевозчиками как meet-компании), ни финансовых (иные зарубежные инкам-туроператоры во много раз «богаче» отечественных аутгоинговых коллег) возможностей для ведения продолжительной конкурентной борьбы. А увеличение доли присутствия на отечественном рынке зарубежных туроператоров приведет к тому, что без работы и средств к существованию могут остаться сотни отечественных операторов, перевозчиков (поскольку, зарубежные компании прибегают к услугам иностранных же и авиакомпаний), страховых компаний. К сожалению, российский туристический рынок уже столкнулся с этими реалиями — около 15% чартерных программ из Москвы в Турцию в летний сезон полностью организованы турецкими же инкаминговыми туроператорами. Вез серьезных протекционистских государственных мер в отношении отечественного аутгоинга решение данной проблемы в настоящий момент не представляется возможным.

Однако, несмотря на реальность наступления негативных последствий, схема работы аутгоинговых операторов через посредника — meet-компанию на современном российском рынке наиболее распространена. Именно к такой схеме работы прибегают большинство небольших или многопрофильных туроператоров, а также операторов, работающих на массовых и популярных направлениях. Тогда как схема прямой организации туров типична для солидных туроператоров, работающих на индивидуальных направлениях.

В нижеследующей таблице определяются характеристики деятельности операторов, наиболее подходящих для применения прямой и посреднической схем организации российского международного выездного туризма:

| | **Характеристики деятельности российского аутгоинг-туроператора** | |
|---|---|---|
| | **Прямая схема работы** | **Работа через meet -компанию** |
| Объемы продаж | Небольшие, средние | Большие, туроператор имеет рыночные и финансовые возможности для заключения выгодных договоров с иностранными хотельерами и перевозчиками |

| | | |
|---|---|---|
| Профиль работы | Массовые и популярные направления и виды туров, заставляющие иностранные meet -компании «говорить» на русском языке и иметь представительства в России | Возможны 2 варианта:<br>1. Индивидуальные туры или эксклюзивные направления, предлагать «наземное обслуживание», для которых зарубежные meet -компании не считают выгодным и перспективным делом (поэтому они не имеют представительств в России)<br>2. Массовые направления и групповые туры, наличие у оператора рыночных и финансовых возможностей для непосредственной работы с иностранными поставщиками услуг |
| Ассортимент предлагаемых туров | Широкий (несколько курортов или направлений), глубокий (множество средств размещения на одном направлении) | Узкий (специализируется по одному-двум профилям), и мелкий (небольшой выбор средств размещения), позволяющий концентрировать усилия на работе с небольшим количеством иностранных поставщиков тур-услуг |
| Сегмент рынка | Большой сегментный ряд, отсутствие узкой рыночной специализации | Ограниченная фокус-группа, узкая специализация (диктуемая небольшим количеством предлагаемых видов туров и средств размещения) |
| Персонал | Небольшой штат, туроперейтинг сводится к параллельной работе с перевозчиком, meet -компанией, страховой компанией, визовыми службами | Большой, владеющий иностранными языками, имеющий опыт работы и отличное знание направления. Туроперейтинговая деятельность весьма широкая -от гостиницы до визовой поддержки. Наличие представителя в местах отдыха |
| Опыт работы на рынке | Небольшой или отсутствие такового. | Огромный опыт, знание направлений, известность среди потребителей определенной узкой фокус-группы |
| Минимальные фиансовые возможности | Наличие необходимых средств только на организацию чартерной программы | Наличие финансовых возможностей для командировок, приобретения блоков мест в отелях, на чартерных рейсах |
| Опасности в перспективе | Лоббирование интересов meet -компании, полная неизвестность на курорте (даже если оператор целиком отправляет самолеты) | Экономическая выгода прямой организации туров достигается, только если оператор непосредственно выкупает места (на различных условиях) в зарубежных отелях, бронирует транспортные средства |
| | | Имеет эффективно функционирующее представительство на иностранном курорте. Узкий ассортимент, чрезмерная зависимость от потребителя |

| | | |
|---|---|---|
| Перспективы | Рядовой оператор, но есть возможности добиться повышенного комиссионного вознаграждения или более льготных условий сотрудничества с meet -компанией | Туроперейтинг «высшего полета». Международная известность. Влияние на национальном рынке. Возможности туроператорского лобби на зарубежном туристическом рынке |

Как уже было сказано, наличие двух схем работы по организации туров, типичны только для аутгоингового туроперейтинга. В случаях же инсайд- или инкам-туроперейтинга, также можно прибегать к услугам какого-то посредника. Например, как и в случае с аутгоингом, можно приобретать «наземное обслуживание» у другого туроператора (например, имеющего более льготные схемы работы с хотельерами, и, соответственно, более конкурентные цены на рынке), а доставку туристов к месту назначения и обратно организовывать силами самого оператора. Однако из-за специфики российского туристического рынка, отечественные инкам- и инсайд-туроператоры при организации своих туров не всегда пользуются услугами коллег (ведь подписать льготные договоры с отечественными отелями российским же операторам гораздо проще и дешевле, чем проделать ту же самую операцию с иностранными поставщиками туристических услуг). Поэтому в большей степени для туроператоров внутреннего и въездного российского направлений характерна прямая схема организации туров.

### 3.2.2. Идентификация поставщиков туристических услуг

Перечень основных поставщиков туристических услуг можно привести схематично (как видно из таблицы, их количество зависит от избранной туристическим оператором схемы работы):

| **Прямая организация туров** | **Организация туров через meet-компанию** |
|---|---|
| 1. Основной перевозчик, доставляющий туристов к месту отдыха и обратно (авиакомпания, железная дорога, судовладелец, автотранспортная организация) | 1. Основной перевозчик, доставляющий туристов к месту отдыха и обратно (авиакомпания, железная дорога, судовладелец, автотранспортная организация) |
| 2. Средство размещения (отели) + предприятия общественного питания | 2. Meet-компания, предлагающая полный пакет наземного обслуживания |
| 3. Второстепенный перевозчик (организующий перевозки в месте и во время отдыха: трансфер, экскурсионное обслуживание), который может совпадать с основным, а может быть отдельным | |
| 4. Экскурсионное бюро | |
| 5. Досуговые организации (аттракции, развлечения, культурная жизнь) | |
| 6. Организация визовой поддержки | 3. Организация визовой поддержки |
| 7. Страховая компания | 4. Страховая компания |

В связи с тем, что наиболее значимыми и во многом определяющими как цели и конкурентные преимущества, так и цену турпакета являются перевозки туристов и предлагаемая гостиничная база, а также по причине того, что в сфере предоставления этих услуг наблюдается наиболее высокая конкуренция среди фирм-поставщиков, самое

тщательное внимание туроператор уделяет идентификации перевозчика, средств размещения туристов и meet-компании.

К примеру, организующий туры в Рим туроператор может воспользоваться услугами ряда российских и зарубежных авиа-компаний (как для торговли билетами на регулярные рейсы, так и при организации чартерной программы), огромного количества римских отелей всех возможных категорий, а также довольно существенного перечня итальянских meet-компаний. Разумеется, свой выбор он остановит на поставщике, услуги которого наиболее конкурентоспособны на туристическом рынке. С другой стороны, услуги музеев Ватикана, Римских Форумов или виллы Боргезе уникальны, не имеют аналогов и конкурентов, поэтому оператору придется смириться с их прайсами, включив их в стоимость тура.

Идентификация — есть определение наименования, юридического и фактического адресов, телефонов, адреса электронной почты, ответственного лица и первоначальное формирование собственного мнения об имидже идентифицируемого субъекта туристического рынка.

Идентификация перевозчика — есть определение транспортной компании (авиакомпания, пароходство, автохозяйство, железная дорога), услуги которой будут задействованы при организации планируемого тура. Она проводится на основании:

- опыта работы туроператора с перевозчиками в прошлом;
- отзывов коллег и конкурентов о работе того или иного перевозчика;
- конкурентных преимуществах перевозчиков (цена услуг, комфортабельность транспортного средства, личности обслуживающих работников);
- имидже и известности перевозчика.

Довольно часто в условиях российского туризма конкретный перевозчик выступает монополистом на региональном туристическом рынке (к примеру, исторически появилось монопольное право российских авиакомпаний на совершение полетов из аэропорта их дислокации, и любые попытки «пришлых» авиакомпаний совершать вылеты из «чужого» аэропорта зачастую оборачиваются чрезвычайно строгим для перевозчика или неудобным для пассажиров полетным графиком, высокими штрафными санкциями за малейшее опоздание или нарушение расписания полетов. Аналогично, естественным перевозчиком не только в регионах, но и на территории всей нашей страны являются железные дороги). Работа с перевозчиком-монополистом намного сложнее, чем выбор операторами партнера на конкурентном рынке поставщиков тур-услуг, зачастую требующая наличия связей в менеджменте перевозчика, позитивных личных отношений с его персоналом.

Идентификация средств размещения — есть определение конкретной гостиницы или ряда отелей, в номерном фонде которых оператор планирует расселять своих туристов, проводится на основании:

- имеющейся у туроператора договорной базы с отелями (соответственно, чем она шире, тем больше возможности у туроператора для модификации турпакета);
- степени соответствия отелей целям и условиям планирующегося тура — местонахождение отеля; его категория; номерной фонд; наличие необходимой инфраструктуры, например стоянки для автобуса; возможность расселения туристов на интересующие туроператора сроки (например, многие пляжные отели не расселяют туристов на короткий срок, что не устраивает туроператора, планирующего туры выходного дня на побережье);
- ценовые и конкурентные преимущества анализируемых отелей;
- опыт работы со средствами размещения курортного региона.

Наконец, идентификация meet-компании - есть определение рубежного инкам-туроператора, который будет организовывать туристам оператора «наземное обслуживание». При выборе meet-кампании руководствуются, прежде всего:

- конкурентными преимуществами претендентов — широта ассортимента предложения средств размещения; ценовые предложения, размер комиссионного вознаграждения;
- удобством и простотой дальнейшей совместной работы — длительность подтверждения заявок, возможность бронирования в Интернете, бронирование блоков мест, варианты расчетов между сторонами;
- опытом работы туроператора или его коллег с конкретной meet-компанией, имиджем meet-компании на региональном туристическом рынке;
- наличие личных связей с персоналом meet-компании. Туристический оператор идентифицирует meet-компанию, прибегая к помощи рекламной информации, опыта коллег, Интернета, но основная масса договоров между принимающим и отправляющим операторами заключается во время туристических выставок (региональных и национальных).

### 3.2.3. Составление договорного плана тура

После идентификации поставщиков, основываясь на:

- целях планируемого тура;
- потребностях членов фокус-группы;
- уровне конкуренции на рынке;
- опыте и рыночных возможностях туроператора;
- договорной базе и личных связях работников туроператора;
- финансовых возможностях оператора;

Туроператор принимает решение о возможных схемах взаимного сотрудничества по организации тура с идентифицированными им поставщиками. Примерами таких схем могут быть:

| Поставщик туристических услуг | Возможные схемы взаимной работы поставщика тур-услуг и туроператора |
|---|---|
| Авиакомпания | 1. Продажа билетов на регулярные рейсы.<br>2. Организация чартерного рейса.<br>3. Организация чартерных программ.<br>4. Единоличное или долевое участие в чартерных программах |
| Отели | 1. Аренда отеля.<br>2. Покупка блока мест на условиях комитмента.<br>3. Покупка блока мест на условиях элотмента.<br>4. Безотзывное бронирование.<br>5. Приоритетное бронирование.<br>6. Работа на условиях повышенной комиссии.<br>7. Работа на условиях стандартной комиссии по разовым заявкам. |
| Железные дороги | 1 . Торговля железнодорожными билетами.<br>2. Формирование туристических поездов.<br>3. Формирование прицепных вагонов |
| Судовладельцы | Фрахт водного судна (единоличный или долевой) |
| Автопредприятия | 1. Аренда автобуса (единоличная или долевая) |
| Экскурсионные бюро | 1 . Организация индивидуальных (групповых) экскурсий.<br>2. Организация экскурсий на собственном транспорте или транспорте экскурсионного бюро |

Любые схемы сотрудничества с поставщиками услуг, выбранные туроператором, как наиболее подходящие для организации планируемого тура, должны быть документально оформлены задолго до начала сезона, поскольку совместная работа оператора и

поставщика тур-услуг является особым юридическим событием, приводящим к появлению новых прав и обязанностей обоих сторон.

Документирование чаще всего осуществляется в подписании договоров (контрактов) о совместной работе туроператора и определенного поставщика тур-услуг.

Неотъемлемыми реквизитами этих договоров являются:

- полное наименование, форма собственности, юридический и фактический адреса, банковские реквизиты и контактные телефоны сторон;
- место и время заключения договора о сотрудничестве (местом заключения могут выступать как родные города оператора и поставщика тур-услуг, так и нейтральная территория, например, место проведения туристической выставки);
- предмет договора (в котором кратко дается понятие целям, с которыми заключался договор, например, «Основываясь на взаимном стремлении к сотрудничеству, стороны договорились о следующем: ОПЕРАТОР осуществляет набор и отправку групп я индивидуальных туристов в Италию, ФИРМА обеспечивает организацию их пребывания в Италии»);
- условия договора — подробное описание схем дальнейшего сотрудничества (формы работы - факсимильная, электронная; документооборот — форма заявок, подтверждения заявок и ваучера; формы расчетов; сроки подачи заявок и их подтверждения, формы сверки выполненных работ);
- права и обязанности сторон;
- общая стоимость контракта, порядок и сроки окончательного расчета (например, при покупке блоков мест, заказе чартера или фрахте судна);
- ответственность сторон (обычно выражается в процентном соотношении от стоимости контракта);
- деление контактных и ответственных лиц;
- форс-мажорные обстоятельства;
- длительность контракта и условия его пролонгации;
- печати и подписи сторон.

Договоры между туроператором и поставщиками тур-услуг подрываются в двух (или более) экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу. С иностранным поставщиком туристических услуг договор заключается на двух языках (может применяться параллельный перевод в тексте контракта). Необходимо отметить, что туроператор обязан иметь контракты с поставщиками абсолютно всех услуг, задействованных в турпакете. В противном случае, в проведении сертификации качества этого тура соответствующими органами государства может быть отказано.

### 3.2.4. Основные схемы работы туроператора с поставщиками туристических услуг

## СХЕМЫ СОТРУДНИЧЕСТВА ТУРОПЕРАТОРА И ИНОСТРАННЫХ MEET-КОМПАНИЙ

Определение meet-компании, а также преимуществ сотрудничества с ними аутгоинг-туроператоров определены в предыдущих параграфах книги. Как уже было сказано, большинство операторов прибегают к пользованию услугами meet-компаний. В собственном сотрудничестве обе эти стороны выбирают различные схемы, основываясь на реальных возможностях туроператора, стратегиях его рыночного и конкурентного поведения, профиле работы туроператора. Все схемы сотрудничества оператора с иностранным партнером можно условно разбить на три категории: работа по разовым заявкам, работа на условиях квотирования и туристический кредит.

Разовые заявки - есть наиболее простая в организации и наименее рискованная для туроператора форма взаимного сотрудничества, при которой туристический оператор заказывает организацию «наземного обслуживания» под конкретного и реального клиента, который уже внес предоплату за тур-пакет. В этом случае оператор обязан сделать предварительный запрос наличия мест в интересующем клиента отеле на

определенные даты. В случае подтверждения meet-компанией заявленных условий тура, оператор обязан оплатить в указанный в подтверждении заявки срок всю необходимую сумму денежных средств (в рублях или валюте), после чего meet-компания высылает оператору ваучер (документ на поселение), который вместе с подтверждающими личность документами турист и предъявляет в аэропорту курорта сотрудникам meet -компании.

*К примеру, ростовский туроператор, имеющий собственный блок на чартерном рейсе в Анталию, активно сотрудничает с турецкой meet-компанией, приобретая у нее полное (от трапа до трапа) «наземное обслуживание». В случае работы по разовым заявкам, оператор запрашивает информацию о наличии мест в анталийских отелях. Клиент выбирает средство размещения, форму трансфера (индивидуальный или групповой), оплачивает тур-пакет, после чего оператор высылает meet-компании заявку (в которой прописываются все условия «наземного обслуживания» туриста, а также номер рейса прибытия и вылета). Подтверждением заявки от имени иностранного партнера является выписанный им на фамилию туристов ваучер, в котором отражаются условия «наземного обслуживания» (наименование отеля, категория номера, система питания, сроки нахождения туриста на курорте, форма трансфера, личные данные туриста). Ваучер, в отличие от русскоязычной путевки, выдаваемой оператором, прежде всего, является основным документом на расселение в Анталии. Именно ваучер (а не путевку) турист подает представителям встречающей стороны вместе с удостоверяющими его личность документами. Расселение и трансферы на месте отдыха производятся согласно обозначенным в ваучере условиям.*

В случае, когда туроператор имеет значительные рыночные возможности, уверен в отправке определенного количества туристов регулярно, он может перейти на квотированную форму работы с meet -компанией. Смысл квоты в этом случае сводится к , что meet -компания до определенного момента времени (например, за три-пять дней до заезда следующей группы туристов) жит на брони определенное количество мест в отелях различной категории или в конкретных отелях для клиентов туроператора. При такой схеме сотрудничества оператор уверен в гарантированном предоставлении ему «наземного обслуживания» и может не тратить силы и время на дополнительный запрос информации о наличии мест в средствах размещения на курортах. отличие от блочной покупки туроператором комнат в гостиницах, квота в предложениях meet-компаний не оплачивается заранее и имеет довольно мягкие условия (например, возможность отказа от всей квоты или ее части за определенное количество дней до прибытия туристов без штрафных санкций). Квоты бывают нескольких видов:

- безотзывные и отзывные (безотзывные квоты предполагают невозможность отказа от них без наступления штрафных санкций, применяются meet-компаниями в пиковые сезоны и в отношении наиболее популярных и известных отелей);
- разовые или цикличные (разовая квота применяется однократно в отношении конкретного планируемого заезда, цикличная же квота обычно распространяется на более длительных срок, охватывающий более одного заезда туристов на место отдыха);
- строго и свободно фиксируемые (строго фиксируемая квота применяется в отношении конкретного отеля или отелей — например, квота 20 мест в наиболее популярных среди россиян отелях Анталии — «Zigana», «Xanadu»...; свободно фиксируемая квота применяется в отношении конкретной категории отелей — например, квота в 20 мест в отелях категории ***** (Кемер), 20 мест - в отелях категории **** (Кемер), 15 мест — в отелях *** (Алания). В последнем случае наименование конкретного отеля, в который направится турист, выясняется дополнительно по наличию мест.

Туристический кредит - есть распространенная форма взаимного сотрудничества между туроператорами и meet-компаниями, имеющими значительный и многолетний опыт совместной работы (когда обе стороны уверены в порядочности друг друга). Целью туристического кредита является значительное упрощение расчетов между сторонами, а также различные скидки на стоимость услуг meet-компаний.

Смысл туристического кредита — в переводе определенной части валютных средств на счета иностранного партнера (сумма устанавливается на основании планирования объема работы туроператора, может колебаться от десятков тысяч до миллионов долларов) до начала сезона (формируется депозит оператора). Дальнейшая работа сторон строится на погашении этого туристического кредита meet-компанией (она организует «наземное обслуживание» поставляемых оператором туристов в зачет оплаченной им суммы). Ежемесячно (или даже чаще, в зависимости от объемов совместной работы) стороны составляют акт объема выполненных работ, в котором определяется сумма стоимости услуг, оказанных meet-компанией оператору и величина остатка на депозите оператора. Остаток на депозите, не «погашенный» туроператором (то есть, если он отправил клиентов на сумму, меньшую, чем размер туристического кредита), может либо возвращаться по окончании сезона, либо автоматически переноситься на будущий сезон.

Также организация туристического кредита выгодна в экономическом смысле. Поскольку эта форма предоплаты даже называется «кредитом», она подразумевает плату за пользование meet-компанией этой существенной суммой, получаемой ей от туроператора в самое «горячее» время (перед самым сезоном, когда инкаминговый иностранный оператор также оплачивает свои собственные блоки в отелях). Эта плата осуществляется в форме существенных скидок на услуги meet-компаний для туроператора, обеспечившего ее туристическим кредитом.

Следовательно, туристический кредит, хотя и требует значительных финансовых вложений туроператора, позволяет туроператору торговать услугами иностранных хотельеров и перевозчиков по наиболее конкурентным ценам, а также значительно упрощает международные расчеты между сторонами (не требуется проводки денежных средств и составления сложной бухгалтерской отчетности).

Отношения между туристическим оператором и meet-компанией документируются посредством оформления договора о взаимном сотрудничестве сторон. В этих договорах определяется статус (права и обязанности) как туроператора, так и его иностранного партнера.

При этом **meet-компания обязана:**

- предоставлять полную и ясную стартовую информацию (каталог предложений meet-компаний, цены и тарифы, описание отелей, экскурсионных программ и т.д.);
- своевременно сообщать туроператору о всех возможных изменениях условий совместной работы (изменение цен, графиков заездов, рассылка специальных предложений);
- регулярно оповещать туроператора о наличии свободных и горящих мест в предлагаемых отелях;
- оперативно (в течении определенного в договоре срока) подтверждать заявки туроператора, высылать последнему ваучеры на расселение;
- организовывать «наземное обслуживание» согласно заявленных условий;
- своевременно проводить сверку выполненных работ, высылая соответствующие акты туроператору;
- выплачивать туристическому оператору комиссионное воз-награждение в установленном договором размере (обычно от 10 % от стоимости «наземного обслуживания»).

**В обязанности туроператора входят:**

- осуществление заблаговременного (не позднее указанного в договоре срока, исключением могут быть только продажи «горящих туров») бронирования в установленной договором форме (форма заявки на бронирование);
- сообщать meet-компании информацию о личностях туристов (фамилии, имена, паспортные данные), номер рейса прибытия и вылета;
- информирование туриста о реалиях нахождения на местах отдыха, нюансах расселения, встрече и проводах;
- своевременное перечисление денежных средств за «наземное обслуживание» своих туристов meet-компании;
- оплачивать штрафные санкции (особенно при работе по схемам квотирования);

Важным пунктом договора о сотрудничестве туроператоров является поведение сторон в случае отказа туристов от поездки После бронирования и оплаты туроператором «наземного обслуживания». Обычно в этом случае уплаченные оператором meet-компании деньги за минусом штрафа (при отказе менее чем за определенный договором срок) остаются на депозите оператора и в зачет будущим клиентам или группам.

## ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС. СХЕМЫ РАБОТЫ СОВРЕМЕННОГО ТУРОПЕРАТОРА С ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ

Одним из ведущих направлений работы туроперейтинга являются взаимоотношения с предприятиями гостиничной индустрии. Гостиничная индустрия есть супра-структура туризма, состоящая из коммерческих предприятий, деятельность которых направлена на оказание людям двух основных услуг — размещения и питания.

История гостиничной индустрии уходит корнями в глубокое прошлое. Прообраз современного отеля появился еще в Древнем Вавилоне (в кодексе вавилонского царя Хаммурапи есть упоминание о постоялых дворах, правах и обязанностях их владельцев и постояльцев).

Большое распространение предприятия гостиничной индустрии получили в Древней Греции и Риме. Эллины много путешествовали (чему способствовала активная торговля, яркие и значимые события - например, Олимпийские игры, поездки в Афины за образованием и т.д.), и развитие гостиничных предприятий было необходимостью. Древний Рим, как первая из человеческих цивилизаций, достигшая наибольшего могущества и расцвета, а главное, длительного мира на своих территориях, также испытывал потребность в гостиницах. Тогда вдоль всех римских дорог на расстоянии одной стадии строились таверны, предлагавшие путникам не только кров, но и питание. Поскольку римское общество было крайне дифференцировано, то и услуги различных отелей ориентировались на удовлетворение и богатых (роскошные виллы с патио, атриумами и фонтанами) и бедных слоев общества. Римское право впервые в истории человечества прописало нормы поведения и определило статусы как постояльца, так и владельца таверны.

Интересно отметить, что на Востоке, всегда отличавшемся повышенной торговой активностью, караван-сараи были предназначены не только для ночлега караванщиков и путников, но и как оборонительные сооружения в случае боев с шайками разбойников.

В средневековье, когда Европа была несвязанной совокупностью тысяч мелких княжеств, постоянно враждовавших между собой, когда натуральное хозяйство пришло на смену торговле, путешественников практически не было, что сделало невыгодным само существование таверн и постоялых дворов. Единственными странниками, появившимися в разгар могущества христианской церкви, были пилигримы — религиозные фанатики. Они прибегали к бесплатным услугам размещения и питания, предлагаемым монастырями. Такое положение дел в Европе длилось вплоть до XVII века, когда после

открытия европейцами Нового Света, миллионы жителей ринулись в Америку в поисках лучшей жизни.

Это привело к тому, что именно во вновь образованных американских городах создавались гостиницы, отличавшиеся от европейских предшественников отсутствием классовой дискриминации своих постояльцев. Это были воистину первые демократические отели, являвшиеся коммерческими предприятиями. В 1794 в Нью-Йорке открылся первый отель, занимавший отдельно стоящее здание, одним из первых небоскребов Манхэттена также был шестиэтажный отель.

Концепция современного гостиничного менеджмента появилась в Америке в 1829 году, когда образовался первый отель, ориентированный «на максимальное удовлетворение всех без исключения потребностей всех без исключения постояльцев» — «Тремонт в Бостоне. Это был первый отель класса люкс нового времени, успех которого привел к «гостиничному буму» в США в XIX веке.

Параллельно процесс развития гостиничного рынка шел и в Европе. Однако, в отличии от США, европейские отели были маленьких размеров, ориентированные на индивидуализацию потребностей каждого постояльца. Зато в Старом Свете впервые появились курортные и спа-отели, расположенные в экологически чистых местностях, регулярное посещение которых стало модным среди аристократов и олигархов того времени.

В XIX веке гостиничный бум коснулся и России, ранее бывшей изолированной от европейских достижений. В эти годы возводятся самые знаменитые гостиницы столиц Российской Империи — «Националь», «Метрополь», «Берлин—Савой» в Москве, «Англеттер», «Астория», «Гранд-Отель Европа» в С.-Петербурге.

*Современный этап развития гостиничной индустрии* (по времени охватывающий период с 1950 года) характеризуется следующими чертами:

- специализация предприятий гостиничной индустрии, вызванная ростом конкуренции на гостиничном рынке и необходимостью отелей все больше ориентироваться на удовлетворение потребностей определенного круга людей (что отвечает основному принципу постиндустриализма — учет субъективного фактора при продаже товаров и оказании услуг). Современные гостиницы специализируются по месторасположению (курортные: пляжные и горнолыжные, транзитные, городские, придорожные), по клиентам (фешенебельные, туристические, бюджетные гостиницы), по целям постояльцев (для отдыха, деловые, туристические);
- распространение гостиничных цепей. Гостиничные цепи — это объединение нескольких гостиничных предприятий в коллективный бизнес, осуществляемый под единым руководством, в рамках единой концепции и под общей торговой маркой. Основаниями для образования гостиничных цепей может стать строительство существующим гостиничным предприятием нового отеля и дальнейшее им руководство; заключение контракта на управление; аренда гостиничного предприятия; но наиболее доступным и эффективным способом построения гостиничных цепей сегодня является заключение договора франшизы. Этот до-говор подписывается между владельцем неизвестной или новой гостиницы (франчайзи) и менеджментом уже известной и популярной цепи отелей (франчайзер). По договору франшизы франчайзи получает право пользоваться при торговле гостиничными услугами торговой маркой франчайзера, но при этом обязан соблюдать стандарты работы и качества обслуживания постояльцев, установленные франчайзером; участвовать в проводимых франчайзером рекламных акциях и PR-мероприятиях; регулярно отчислять определенный процент прибыли (роялти) в качестве платы за пользование торговой маркой. Заинтересован в построении широкой гостиничной цепи, прежде всего, сам франчайзер, поскольку это прямой путь к увеличению доли рынка, степени

влияния на нем, и получению прибыли (за счет роялти, стоимости покупки франшизы). Франчайзи также заинтересован в собственном присоединении к гостиничной цепи, так как это позволяет ему добиться узнаваемости на рынке; идентификации гостиничных услуг с определенным классом обслуживания; привлечения новых клиентов; участия в совместных рекламных кампаниях; минимизирует расходы на обучение и подготовку персонала (так как специализированные курсы повышения квалификации есть при каждой гостиничной цепи); упрощает схемы бухгалтерского учета; делает отель более привлекательным для инвесторов. В современном гостиничном бизнесе более 30% отелей принадлежит гостиничным цепям, из которых наиболее крупные и известные владеют действительно колоссальными размерами и вместительностью номерного фонда (HFS— 5560 отелей, 510 тыс. мест; HOLIDAY INN - 2350 отелей, 395 тыс. мест; ACCOR - 2200 отелей, 280 тыс. мест; MARRIOTT- 1380 отелей, 270 тыс. мест). Интересно отметить, что в 1997 году была оформлена первая российская гостиничная цепь «Норд-отель», состоящая из 12 отелей Москвы. Успехи иностранных гостиничных цепей в нашей стране куда более внушительны («Radissson SAS» — один отель в Москве, три — в Сочи; «Kempinsky» — два отеля в Москве и Санкт-Петербурге, «Marriott» — три отеля в Москве);

- распространение малого бизнеса в гостиничном хозяйстве. Параллельно с развитием гостиничных цепей идет обратный процесс — уменьшение вместимости гостиничных предприятий, увеличение доли малых гостиниц. Это вызвано дифференцированием потребностей потенциальных постояльцев и наличием ряда неоспоримых преимуществ малых отелей перед большими: уникальность и неповторимость услуг маленького гостиничного предприятия; более удачное месторасположение небольшого отеля (исторические центры городов, максимальная близость к морю); более качественное обслуживание постояльцев, питания; узкая специализация на конкретный сегмент рынка; повышенная безопасность и уют;
- информатизация и автоматизация гостиничного бизнеса — это необходимая атрибутика нового времени. Однако стоит отметить, что проникновение техники в гостиничный менеджмент должны ограничиваться отношениями, в которых непосредственно постоялец не задействован (согласно концепции гостиничных предприятий, только человек может до конца понять индивидуальные особенности другого человека, и автоматизация отношений с постояльцами по этой причине невозможна). Так, в современном отеле автоматика применяется для оптимизации бизнес-процессов, получения достоверной информации о работе всего гостиничного комплекса, снижения бумажного документооборота, повышения эффективности контроля за деятельностью персонала, статистических и аналитических функций.

Как уже было сказано, гостиница — предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важнейшими среди которых в равной степени являются услуги размещения и питания.

Услуга размещения заключается в предоставлении постояльцу специального помещения — гостиничного номера. Каждый номер, вне зависимости от категории и предназначения отеля должен быть рассчитан на предоставление туристу возможностей отдыха и сна, содержать следующий перечень необходимой мебели и интерьеров: кровать, стул, прикроватная тумба, шкаф для одежды с вешалками, мусорную корзину (согласно требований ВТО). Уровень комфорта гостиничных номеров зависит, прежде всего, от категории самой гостиницы и ее типа. Номера современного отеля можно классифицировать:

- по вместимости (1, 2-, 3-местные –SNGL, DBL, TRPL);

- по наличию удобств в номерах — номера со всеми удобства-ми (в/у), номера с частичными удобствами (ч/у, например, в номере умывальник, туалет, а душ находится на этаже), номера с удобствами в блоке (2+2 - санитарные службы располагаются на два двух местных номера, соответственно 1+2 - на одноместный и двухместный номера), номера без удобств (в/у);
- по количеству комнат в номере (1тп - двухкомнатный номер, 3-гоотз - номер трехкомнатный и т.д.);
- по типу номеров выделяют:

  *стандартные (standart)* - однокомнатные номера с базовым набором услуг в номерах;

  *апартаменты (apt)* - многокомнатные большие по площади номера с кухней, оснащенной бытовой техникой и посудой;

  *сьюиты (suits)* - многокомнатные номера, площадью более 45 кв.м без кухни;

  *бизнес-номера (BS)* - номера с оборудованным рабочим местом, средствами связи;

  *коттедж (cottage)* - номера, располагающиеся в отдельно стоящем здании малой этажности;

  *вилла (villa)* - номер, расположенный в отдельно стоящем здании малой этажности (в отдельном здании - один номер);

  *бунгало (dun)* - номер, располагающийся в отдельно стоящем здании летней постройки;

  *дуплекс (duplex)* - двухуровневые номера;
- по специфическим отличиям - номера с видом на море (Garden View), на горы (Mount-View), газон (Grass-View), дорогу (Road-View); номера с окнами на север, юг.

Услуга питания является второй основной услугой современного отеля. Практически в каждой гостинице есть предприятия общественного питания, обслуживающие только постояльцев (например, в санаториях и пансионатах) или обслуживающие и постояльцев, и прочих людей (ресторан, ночной клуб). В отеле могут быть представлены:

- *ресторан* — предприятие общественного питания, предлагающее гостям широкий ассортимент блюд сложного и фирменного приготовления, высокий уровень сервиса, услуги официантов, метрдотелей; организацию культурного и развлекательного досуга клиентов, корпоративного и банкетного обслуживания. В гелях высоких категорий обычно два ресторана — один фешенебельный, предлагающий дорогие фирменные блюда, другой — Экономичный. Рестораны могут быть различной степени специализации (зависит от уровня профессионализма поваров): от широкой (на блюдах конкретной кухни, например, итальянский, французский, мексиканский рестораны) до узкой (специализация на конкретных блюдах - пиццерия, суши-бар и т.д.);
- *кафе* — в отличие от ресторана предлагает посетителям ограниченный ассортимент простых в приготовлении блюд, более стандартное меню, но употребление еды сопровождается обслуживанием официантов. Различают три специфичные разновидности кафе: кафе-шоп (самообслуживание, употребление блюд стоя, за высокими столиками), кафетерий (частичное обслуживание официантами), кайтеринг (летнее кафе, за пределами зданий);
- *бар* — специализированное предприятие общественного питания, предлагающее алкогольные и безалкогольные напитки (простого и сложного приготовления), десертные блюда и холодные закуски. В отелях обычно выделяют вестибюльный бар, бар при ресторане, банкетном зале, ночном клубе, вспомогательный бар (на этаже), бар при бассейне. Также бары могут специализироваться на изготовлении определенного вида напитков (пивной бар, фито-бар, винный бар, коктейль-бар);

- *буфет* — производит продажу несложных блюд или разогретых полуфабрикатов с потреблением на месте или на вынос, самообслуживание;
- *закусочная* — изготавливает, реализует для потребления на месте различных блюд и закусок несложного приготовления, стандартное меню и полное самообслуживание постояльцев;
- столовая — специфичное предприятие общественного питания, предлагающее клиентам стандартное меню из горячих и холодных блюд несложного приготовления, для обеспечения трехразового питания клиентов. При этом предлагается особенное меню для завтраков, обедов или ужинов.

Организация питания в современном отеле может быть нескольких типов:

- *гарни (BB)* — предоставление постояльцу только завтрака;
- *полупансион (HB)* — предоставление постояльцу завтрака и ужина;
- *полный пансион (FB)* - предоставление завтрака, ужина, обеда;
- *«все включено» (AI)* - предоставление постояльцу четырехразового питания и употребления закусок (кроме напитков) в течении всего светового дня (обычно до 00.00 часов);
- *«ультра-все-включено» (UAI)* — предоставление постояльцу четырехразового питания и возможности употребления закусок , включая безалкогольные напитки и алкогольные напитки местного производства в течении светового дня (обычно до 00.00 часов);
- *«экстра-все-включено» (EAI)* — предоставление постояльцу четырехразового питания и возможности употребления закусок, включая безалкогольные напитки и алкогольные напитки в течении светового дня (обычно до 00.00 часов).

Предоставление рестораном отеля питания может иметь следующее выражение:

- *«таблъ-дот» (общий стол)* — в залах ресторана накрываются большие столы, сервируются приборами, количество которых соответствует числу постояльцев;
- *«шведский стол»* - в залах ресторана весь ассортимент предлагаемых блюд выставляется на отдельный стол, постоялец вправе сам определять блюдо и размер порции. Правилами пользования «шведским столом» являются: не оставлять остатки еды на тарелках и ничего не уносить из ресторана с собой;
- *«а-ля карт»* — предполагает индивидуальное обслуживание постояльцев по системе заказного меню.

Проживание и питание — есть основные услуги современного отеля. Параллельно с ними гостиничное предприятие оказывает ряд дополнительных услуг, не всегда входящих в стоимость гостиничной услуги, но зато оказывающих максимальное воздействие на позитивность впечатления посетителей отеля. Дополнительные услуги позволяют не только учитывать индивидуальность каждого постояльца, но и дифференцировать гостиничное предприятие на конкурентном рынке. Например, отели Robinson (ФРГ) отличительны тем, что предлагают своим постояльцам максимальные возможности для занятия спортом, отель «Paradiso» на дайке уникален тем, что работает по принципу «секс-все-включено», пансионат «Изумруд» (Сочи) отличен тем, что организует бесплатные ежедневные поездки своих постояльцев на Мацестинские грязевые источники.

Совокупность основных и дополнительных услуг гостиничного предприятия формирует гостиничный продукт, различные уровни которого (от разрозненных гостиничных услуг до мега-уровня , включающего такие экзогенные факторы как месторасположение отеля, удаленность его от моря или туристического центра, транспортное снабжение) оказывают существенное влияние на туристское впечатление.

**Системы классификации отелей.**

Классификация отелей необходима:

- для реального и объективного сравнения качества гостиничных услуг различных гостиниц;
- для формирования туристского ожидания от гостиничных услуг.

Кроме того, строгая система классификации гостиничных предприятий значительно упрощает туроперейтинг, поскольку определяет минимальный набор дополнительных услуг и требований к качеству гостиничного продукта для каждой категории отелей. Среди систем классификации гостиниц (по месторасположению, цене, времени работы, по продолжительности пребывания и наиболее важной является классификация отелей по уровню комфорта. Уровень комфорта любого гостиничного предприятия определяет множество факторов, среди них особо выделяют: состояние номерного фонда (площадь номеров, наличие коммунальных удобств в них, вместимость номеров), состояние и качество исполнения мебели и интерьеров (массового или заказного производства), экстерьер здания отеля, наличие подъездных путей, автостоянки, гаража; техническое оснащение отеля и номеров (наличие в номерах телевидения, радио, телефона, кондиционера); обеспечение возможности предоставления дополнительных услуг; квалификация персонала (манера поведения, знание иностранных языков, внешние данные, возраст, здоровье). До сих пор в мире не принято единой системы классификации отелей. Сегодня сосуществуют и буквенная система (категории A, B, C, D в Греции, на Кипре), и система корон (от одной до шести в Великобритании и Ирландии), система разрядов (Италия). Однако усилиями Всемирной туристской организации и Ассоциации хотельеров проводится эффективная работа по унификации систем классификации отелей во всех странах мира, причем в качестве универсальной принята европейская система классификации отелей на пять категорий (от одной до пяти звезд). Основные туристические державы, включая Россию, полностью перешли или переходят на европейскую систему классификации своих отелей, некоторые страны вводят звездную классификацию параллельно с существующей национальной (Италия, Греция, Кипр). Основные требования к качеству гостиничных услуг согласно европейской системы классификации можно привести в таблице:

<table>
<tr><td></td><td colspan="5">Категория отелей</td></tr>
<tr><td></td><td>*</td><td>**</td><td>***</td><td>****</td><td>*****</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Здание отеля</td><td colspan="5">Отдельно стоящее, изолированное здание Наличие отдельного входа</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="3">Наличие отдельного входа в ресторан отеля</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Мебель, интерьеры, оборудование</td><td colspan="5">Установки, оборудование, мебель в номерах и общественных помещениях должны быть рассчитаны на усиленную эксплуатацию, функциональны, безопасны, гармоничны и пропорциональны по отношению к помещениям, в которых они находятся</td></tr>
<tr><td colspan="2">Дешевое оборудование и мебель массового производства</td><td colspan="2">Мебель и оборудование под заказ</td><td>Дизайнерская мебель и интерьеры</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Энерго-снабжение</td><td colspan="5">Постоянное энергоснабжение номеров и общественных помещений</td></tr>
<tr><td colspan="2">Аварийное освещение</td><td>Генератор на 24 часа работы, обеспечи-вающий освещение номеров</td><td colspan="2">Генератор на 24 часа работы, обеспечивающий функционирование всех служб и систем отеля</td></tr>
<tr><td>Вода</td><td colspan="5">Постоянно холодная и горячая</td></tr>
<tr><td>Отопление</td><td colspan="2">Централизованное</td><td colspan="3">Возможность индивидуального регулирования режима в номерах</td></tr>
</table>

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Кондициони-рование воздуха |
| | * | ** | *** | **** | ***** |
| Санитар-ное состояние | Строгая санитария, чистота, гигиена повсеместно в здании, уборка всех секций на непрерывной основе, рабочая и исправная сантехника. Сбор отходов в специально отведенной зоне, вывоз ежедневно. Эффективная защита от насекомых и грызунов | | | | |
| Безопас-ность и охрана | Соответствие архитектурным и техническим условиям. Противопожарное обеспечение и оповещение, аварийные выходы, лестницы, инструкции | | | | |
| Лифты | Для отелей выше 3 этажей | Для отелей выше 2 этажей | | Для отелей выше 1 этажа, отдельные служебные лифты | |
| Телефоны в номере | Для внутренней связи | | | | |
| | | По просьбе выход в город | Выход в город через коммутатор | Свободный выход в город и межгород | |
| | | | | | Телефон в ванной |
| Площадь номеров, SNGL, $м^2$ | 8 | | 10 | 12 | 13 |
| DBL, $м^2$ | 10 | | 12 | 14 | 16 |
| Мебель в номере | Кровати, шкаф, стулья, тумба, люстра, бра, шторы, выключатели, корзина для мусора, пепельница, информация об отеле, вентилятор, графин с водой | | | | |
| | | | Кресло, радио, черно-белый телевизор, стол | Кресла, письменный стол с ящиками, на-стольные лампы, ковры, цветной телевизор, видео, мини-бар, холодильник, кондиционер | |
| **ОБЩЕСТВЕННЫЕ ЗОНЫ** | | | | | |
| Коридоры | Освещенность, ковровое покрытие | | | | |
| | | | | Кондиционирование воздуха | |
| Обществен-ная комната | Часть холла, ТВ | Отдельная комната, ТВ, музыка, пресса | Отдельная комната на 1/3 проживающих | | |
| | | | | Подача напитков и закусок | |
| Обществен-ное питание | Часть холла, где накры-ваются столы | Часть отеля, обычно кафетерий | Ресторан | | |
| | | | | 2 зала | 2 ресторана, в одном из них - «жи-вая» музыка |
| | | | | Банкетный зал | |
| Напитки | | | Бар | Диско-бар | Ночной КЛУб, 2 бара |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Дополнительная инфраструктура | | | | Конференц-зал<br>Парикмахерская<br>Салон красоты<br>Сауна<br>Бассейн<br>Фитнесс-центр | |
| Парковка | | | Открытая | Крытая<br>Гараж | Крытая, «сухие» переходы. СТО |
| Услуги отеля | Служба размещения (24 часа в сутки), медицинская помощь, хранение ценностей, стирка, почта, телефон | | | | |
| Смена белья | 2 раза в неделю | | Ежедневно | по требованию клиента | |
| | Поднос багажа в номер | | | | |
| Уборка номеров | Ежедневная (текущая), генеральная (раз в 10 дней) | | | | |
| | | | | Дополнительная по просьбе клиентов | |
| Доп. услуги | | | | Услуги швейцара, консьержа, коридорного, рассыльного, метрдотеля | |
| ПЕРСОНАЛ | | | | | |
| | Спецподготовка, курсы повышения квалификации, наличие хотя бы одного человека, отвечающего за безопасность питания и одного, отвечающего за безопасность туристов.<br>Все должны быть здоровыми, регулярно проходить медицинскую комиссию, иметь униформу с бэйджем. | | | | |
| Иностранные языки | Хотя бы один работник должен владеть одним языком международного общения | | Все работники l-го звена должны знать минимум 2 иностранных языка | Свободное владение двумя иностранными языками и третьим на бытовом уровне | |
| Численность работников на 10 номеров | 4 | 6 | 8 | 12 | 20 |

**Типология современных гостиничных предприятий**

| **Типология** | | **Расположение** | **Номерной фонд** | **Длительность пребывания в ней гостей** | **Необходимая инфраструктура** |
|---|---|---|---|---|---|
| Курортные | пляжные | Побережье рек, озер, морей, экологически благополучные районы | Двух- и более местные номера (отдых семьями и коллективами) | Большая (не менее 7 дней | Питание, досуг, аттракционы, спортивные сооружения, культурно-массовые мероприятия |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | горнолыжные | Горнолыжные курорты, горно-лыжные трассы | Двух и более местные (отдых коллективами) | Средняя (от 3 дней) | Прокат спортивного инвентаря, скибас, досуг, питание |
| Транзитные | | Транспортные узлы (аэропорты, вокзалы) | Одно, двух местные | Минимальная (от1 суток) | Информация о городе, движении транспортных средств, питание, торговые точки |
| Городские | деловые | Деловой, административный, торговый центр городов | Одно, двух местные | Минимальная (от1 суток) | Условия для бизнеса, связь, конференц-залы, конгресс-холлы, питание |
| | Экскурсионные | Исторический центр городов, близость памятников и достопримеч-ательностей | Одно, двух местные | Минимальная (от1 суток) | Торговля сувенирами, информация о городе, экскурсионное бюро |

Также в таблице можно представить состав и основные обязанности различных служб гостиницы, вступающих в контакт с постояльцами (службы 1-го уровня):

| Должность | Основные обязанности | Требования к работнику |
|---|---|---|
| Служба бронирования | Прием заявок (по телефону, факсу, Интернету, личных).<br>Обработка заявок и их подтверждение.<br>Составление графиков заездов, анализ номерного фонда. | Профессионализм.<br>Пунктуальность.<br>Общительность.<br>Приятный голос. |
| Служба приема и расчетная часть | Приветствие гостей.<br>Выполнение формальностей, связанных с расселением.<br>Прием оплаты от частных лиц.<br>Учет номерного фонда.<br>Хранение ключей.<br>Ведение картотеки постоянных клиентов.<br>Ночной портье. | Приятная внешность.<br>Профессионализм.<br>Оперативность в работе.<br>Владение необходимой информацией. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Сервисная служба | швейцар | Приветствие гостей.<br>Помощь в выходе из авто.<br>Информирование гостей | Приятный внешний вид.<br>Коммуникабельность.<br>Знание иностранных языков.<br>Информированность о структурах отеля, городских службах и мероприятиях.<br>Отзывчивость.<br>Деликатность |
| | коридорные | Сопровождение гостей и доставка багажа в номера.<br>Проверка работы всех систем номера в присутствии гостей | |
| | консьержи | Оказание дополнительных услуг.<br>Выполнение личных просьб гостей | |
| Служба безопасности | | Обеспечение охраны и безопасности гостей и их личного имущества.<br>Защита имущества отеля.<br>Защита здания от терактов.<br>Поддержание общественного порядка в отеле.<br>Гарантия добросовестности персонала отеля.<br>Обеспечение конфиденциальности постояльцев | Знание норм уголовного и административного права.<br>Знание месторасположения отеля, его коридорных и коммуникационных систем, служебных выходов.<br>Физическая готовность<br>Умение оказывать быструю помощь.<br>Знакомство с другими сотрудниками отеля.<br>Приятная внешность и учтивость |

**Обзор гостиничных рынков регионов мира**

Гостиничный рынок в регионах мира развивался неоднородно. В одних регионах (Европа) он более старый, имеет сложившиеся традиции, устои и правила. Других регионов (Юго-Восточная Азия) гостиничный бум коснулся только в конце XX века, что и порождает довольно большие различия во внешнем и во внутреннем выражениях систем гостеприимства.

Европейская модель гостиничного рынка имеет ряд существенных отличий поскольку, как уже было сказано, это самый стадий гостиничный рынок в мире с колоссальным опытом приема (обслуживания гостей, а на территориях всех европейских стран вводится единая система классификации отелей и стандартизации их услуг. По этим причинам европейское гостеприимство по праву считается гостеприимством «высокого полета» и высокой репутации. Кроме того, европейский гостиничный рынок наиболее распространенный (даже в маленьких городках Европы можно найти отель) и развитый. Отличительными чертами европейского гостеприимства можно назвать:

- стремление европейских отелей к сокращению вместимости номерного фонда, что усиливает индивидуализацию обслуживания клиентов, помогает работником учитывать все субъективные особенности постояльцев;
- главное достоинство отелей не в роскоши интерьеров или техническом оснащении, а в изысканных и стильных интерьерах, разработанных именитыми дизайнерами, высокой репутации и известности гостиницы, высококлассном обслуживании;
- наиболее дорогие отели расположены в старинных особняках в исторических центрах европейских городов или в замках в сельской местности;
- традиционность и требовательность дорогих отелей по отношению к постояльцам (даже арабского шейха или американского миллионера не пустят в ресторан в спортивном костюме или шортах);
- автоматизация европейских отелей не заменяет личностных отношений с постояльцами.

Несомненно, такие характеристики европейского гостеприимства свидетельствуют о росте качества обслуживания, наличии отличительных черт стиля различных отелей, о качественном питании и индивидуализированном сервисе. Кроме того, в Европе сильнее, чем где бы то ни было, выражена гостиничная сегрегация (это процесс, когда фешенебельные отели строятся в наиболее дорогих районах городов или в наиболее престижных курортных местностях). Гостиничная сегрегация приводит к тому, что постоялец не столкнется ни перед входом в отель, ни непосредственно в холлах или общественных помещениях гостиницы с людьми другого социального статуса, что позволяет обеспечивать не только безопасность, но и комфорт гостей отеля.

С другой стороны, европейские отели являются самыми дорогостоящими в мире (это следствие уменьшения номерного фонда и роста штата работников), требуют соблюдения клиентом традиций и правил принятых в отеле (именно по этой причине даже богатые люди из ряда стран, привыкшие вести себя неадекватно для окружающих, предпочитают избегать расселения в европейских гостиницах).

Что касается отелей туристического класса или класса люкс, они лишены изысканности и стиля, располагаются в менее престижных местностях, предлагают постояльцам стандартный набор дополнительных услуг. Но в силу их ориентированности на средний и бедный классы, весьма популярны среди иностранных туристов. По этой причине они довольно вместительны (номерной фонд более 200 человек).

*Азиатская модель гостеприимства* противоположна европейской. Любовь азиатов к роскоши, показному богатству, их гигантомания сказались и на отелях. Именно в Азии находятся самый высокий (Шанхай), самый вместительный (Бангкок), самый роскошный (Дубай) отели мира. Если в Европе категория гостиницы обратно пропорциональна его вместимости (чем роскошнее гостиница, тем меньше ее номерной фонд), то в Азии все наоборот. Чем выше категория отеля, тем больше и выше его здание, тем огромнее его прилегающая территория, тем более развита его инфраструктура. Отличительными чертами азиатских отелей класса люкс являются:

- наиболее удачное месторасположение (как курортные, так и городские гостиницы располагаются в самых популярных местностях, на минимальном удалении от туристических объектов и рекреационных ресурсов);
- большая площадь номеров, общественных помещений;
- большая вместимость (например, пляжные отели в Турции категории **** или ***** имеют номерной фонд, рассчитанный минимум на 500 человек);
- роскошь и богатство интерьеров и экстерьеров отелей, но стандартное оформление непосредственно номеров.

Достоинствами азиатской системы, бесспорно, являются:

- невысокая стоимость и доступность гостиничных услуг (что объясняется более низким, чем в Европе уровнем жизни, стоимостью рабочей силы, большой вместимостью отелей);
- возможность пользования разнообразной инфраструктурой и дополнительными услугами (практически все отели класса люкс имеют бассейны, фитнесс-центры, анимацию, детские клубы, ночные дискотеки);
- многие предприятия гостиничной индустрии стран Востока вводят не имеющую аналогов систему питания — «все включено», «улътра-все-включено».

Недостатками проживания в азиатский гостиницах можно считать:

- неудобства постояльцев, вызванные огромной вместимостью отелей (большое количество отдыхающих одновременно вызывает столпотворение людей у лифтов, в ресторанах, в бассейнах, на пляжах);
- зачастую отель может быть богато, но безвкусно оформлен, не иметь общего для всего комплекса стиля и, следовательно, отличительных черт;
- падение качества гостиничных услуг, вызванное опять же большим объемом работы (вместимость).

Отели туристического или эконом-класса в Азии распространены мало, поскольку они ориентированы только на обслуживание сограждан. Дешевизна гостиничных услуг позволяет иностранцам пользоваться услугами только отелей класса люкс. По эй причине дешевые гостиницы имеют маленькую вместимость, неудобное месторасположение, предоставляют зачастую очень низкого качества услуги.

*Американская модель гостеприимства* имеет черты как европейской, так и азиатской моделей, их параллельное сосуществование. Так, в центрах крупнейших и старейших американских бродов (Филадельфия, Бостон, Новый Орлеан) распространены ели класса люкс, отвечающие требованиям типичных европейских гостиниц (стиль, небольшие размеры, индивидуальное облуживание). С другой стороны, основные курорты и туристические центры Америки (Майами, Лос-Анджелес, Лас-Вегас) застроены отелями, внешне и внутренне напоминающими азиатские (большая вместимость, роскошь, огромная развитая инфраструктура).

*Восточно-европейская модель гостеприимства* выделяется цельно от европейской по причине наличия большой доли постсоветских предприятий гостиничной индустрии и также, как американская, соседством отелей, типичных как для европейской, так и для азиатской моделей. Строившиеся при коммунистической власти предприятия гостиничной индустрии («Измайлово» или «Космос» в Москве, «Жемчужина» или «Океан» на Черном море) больше соответствовали азиатской модели гостеприимства. С другой стороны, современный этап развития гостиничного рынка на постсоветском пространстве Европы характеризуется строительством новых средств размещения, типичными как для Европы, так и для Азии (европейские - «Берлин - Саввой», «Невский палас», азиатские «Рэдиссон-SAS-Лазурная», «Рэдиссон-SAS-Парк-Отель», «Президент-отель»).

По причине того, что услуги отелей (основные — проживание, питание и ряд дополнительных) являются турообразующими, а также имеющими наибольшую - наряду с авиаперелетом — долю в общей цене турпакета (доходящую в ряде случаев до 40%), выбранная туроператором стратегия в построении взаимоотношений с хотельером (владельцем предприятия гостиничной индустрии, или представителем топ-менеджмента отеля) существенно определяет возможности туроператора в установлении цены на турпродукт, его конкурентные преимущества. Унифицированного набора схем взаимного сотрудничества отеля и туроператора не существует, поскольку как стратегия, так и стиль их взаимодействия во многом зависят от субъективных факторов, основываются на имеющихся представлениях сторон о возможностях друг друга, на репутации и имидже потенциальных партнеров. В любом случае какую бы схему взаимодействия между собой не выбрали туроператор и хотельер, для высокой своей эффективности она должна строится на ряде принципов:

- компромисс интересов сторон. Изначально интересы хотельера и туроператора диаметрально противоположны. С одной стороны, менеджмент отеля стремится не только наиболее выгодно продать услуги своего предприятия, но и обезопасить себя от возможности простоя комнат, переложив весь риск по обеспечению высокой наполняемости отеля на туроператора. С другой стороны, туроператор стремится как можно дешевле приобрести услуги гостиницы, взяв при этом на себя как можно меньший риск, связанный с дальнейшей реализацией номеров. Окончательное оформление схемы взаимодействия туроператора и хотельера свидетельствует о том, что обе участвующие стороны согласны с размерами принимаемого (передаваемого риска по конкретной цене) за определенный дисконт;
- объективности хотельеров в определении стоимости риска для различных туроператоров. В случае одновременной работы отеля с несколькими туристическими операторами, хотельер должен стремиться к установлению индивидуальных для своих партнеров от туризма цен на комнаты, исходя из

реальной величины переложенного на туроператора риска. То есть оператор, взявший на себя максимальную долю риска владельца отеля, должен получить наименьшую цену комнат, и наоборот;

- § идентичности условий совместной работы, предлагаемых хотельером различным туроператорам. Соблюдение этого принципа особенно важно в отношениях отеля и нового или ранее туристического оператора. На практике, выдвигаемые хотельером условия реализации номеров сильно зависят от его субъективного отношения к оператору (имеющийся опыт совместной работы, репутация оператора, личные связи менеджмента);
- § двойной состязательности. Этот принцип означает, что фактор конкурентной борьбы за право реализовывать комнаты конкретного отеля присутствует в отношениях среди операторов. Владельцы популярнейших отелей, расположенных в наиболее посещаемых туристами местах, имеют возможность выбирать наиболее выгодные для их коммерческих интересов предложения туроператоров. С другой стороны, и хотельеры активно соперничают друг с другом за возможность построения эффективного сотрудничества с крупными или имеющими высокую репутацию туроператорами, предлагая, в свою очередь, выгодные для них условия дальнейшей работы (минимизируя передаваемый риск, облегчая систему выплат, давая отсрочку платежа);
- § взаимной ответственности. Поскольку любая схема взаимодействия туроператора и хотельера фиксируется в договорной форме, то различное не согласованное между сторонами изменение условий договора, инициируемое одним из партнеров, ведущее к ущемлению прав или коммерческих интересов другой стороны, должно сопровождаться выплатой стороной-инициатором изменений определенного размера штрафов, возмещения убытков, понесенных пострадавшей стороной в результате прекращения действия договора. Исключение могут составлять только изменения договорных условий, вызванные форс-мажорными или иными, предусмотренными в договоре обстоятельствами.

Существующие схемы сотрудничества туроператора и хотельера можно условно разбить на две группы. Первая из них связана с переносом риска продажи комнат с хотельера на туроператора. разумеется, платой за принятие риска туроператором являются высокие размеры дисконта на услуги гостиницы (в эту группу входят — аренда отеля, приобретение блоков комнат на условиях эмитента и элотмента, безотзывное бронирование). Вторую группу образуют схемы работы, не базирующиеся на переходе риска хотельера к оператору, но и не предполагающие крупных скидок со стороны отеля (приоритетное бронирование, повышенная эмиссия и работа по разовым заявкам).

**Аренда отеля**

Аренда гостиничного предприятия является признаком наиболее развитого туроперейтинга, поскольку решившийся на столь рискованное предприятие оператор должен не только обладать довольно солидными финансовыми ресурсами, необходимыми на оформление договора аренды гостиницы, но и иметь реальные возможности для эффективной и как можно более скорой продажи комнат в течении срока аренды.

Аренда отеля подразумевает обмен права хотельера на пользование гостиничными номерами, на уплачиваемую туроператором (разово или периодически) сумму арендной платы. Экономический смысл этой сделки не только в приобретении туроператором права пользования гостиничными номерами от своего имени и согласно собственной политики ценообразования, но и в переносе риска коммерческой деятельности хотельера (прежде всего, связанного с угрозой простоя комнат) в полном объеме на опера-тора, что требует от владельца гостиницы серьезного дисконта в цене каждой комнаты. В ряде случаев стоимость продаваемых оператору на условиях аренды гостиницы комнат может быть на 40-60 % ниже планировавшейся цены стойки отеля в соответствующем сезоне!!! Несмотря

на столь значительные скидки, редко какой хотельер не примет предложение оператора об аренде принадлежащего ему отеля, поскольку в результате подобной сделки владелец гостиничного предприятия освобождается от любого риска, связанного с простоем комнат, получает значительную предоплату еще до начала курортного сезона, что позволяет ему максимально приготовить как инфраструктуру, так и персонал гостиницы к приему туристов. С другой стороны, несмотря на значительный риск, принимаемый туроператором, он получает шанс продавать туры с проживанием в арендуемом им отеле по минимальной для своего туристического рынка цене, что позволит ему упрочить свои позиции как крупнейшего и влиятельнейшего оператора в данном направлении.

Во время аренды отеля хотельер обязан продолжать управление гостиницей, контролировать оказание заявленных услуг постояльцам (уборка номеров, смена белья, room-сервис, работа всей гостиничной инфраструктуры по оказанию дополнительных услуг), оплачивать в полном объеме коммунальные платежи, налоговые сборы и т.д. Единственным исключением из обыденной работы является его полное невмешательство в процедуру бронирования номеров и расчетов с постояльцами (кроме оплаты постояльцами дополнительных услуг, стоимость которых не входит в цену аренды, например, пользование тренажерным залом или бассейном), которыми на протяжении всего срока аренды занимается туроператор. Функции службы бронирования арендованного отеля в течении всего срока аренды сводятся к получению от туроператора информации о датах грядущих заездов, количестве и личных данных заезжающих, об условиях их поселения в отель (категория номеров, система питания, перечень необходимых для поселения документов). Все же остальные службы отеля (расселения, эксплуатации, сервиса, безопасности, питания) работают в привычном режиме, выполняя закрепленные за ними функции.

Размер арендной платы, выставляемой хотельером, зависит от ряда факторов:

- класс отеля, его месторасположение и популярность;
- категории арендуемых гостиничных номеров;
- размер номерного фонда арендуемого отеля;
- срок аренды. Чем он дольше, чем больше несезонных или межсезонных дней он охватывает, тем меньше будет размер арендной платы. Очевидно, что самой низкой будет арендная плата на условиях круглогодичной аренды, наиболее высокой — в случае аренды отеля только на высокий или пиковый сезоны. Это связано с изменением степени перенимаемого туроператором риска хотельера. В первом случае он будет максимальным, поэтому и дисконт увеличится, во втором, наоборот;
- условия оплаты арендной платы хотельеру. Как менеджер коммерческой структуры, владелец гостиницы заинтересован в скорейшем получении максимального размера арендных платежей, поэтому с целью стимулирования оперативности арендных выплат может пойти на дополнительные скидки. Таким образом, если туроператор предложит ему полную оплату аренды едино-разово и до начала туристического сезона, у него будет гораздо больше шансов получить дополнительные скидки;
- оговоренное количество и качество дополнительных услуг. Поскольку современное гостиничное предприятие предлагает своим постояльцам не только услуги проживания и питания, но и определенный перечень дополнительных услуг, от того, пользование какими из них входит в оплачиваемую арендную плату, сильно зависит размер арендного платежа;
- динамичность предлагаемого туроператором графика заезда постояльцев. Этот график планируется туроператором и предоставляется хотельеру в момент их подготовки к подписанию договора аренды. В нем указывается планируемая длительность заездов постояльцев, обозначаются даты заезда и выезда гостей в грядущем сезоне. Чем продолжительнее будет длительность планируемых заездов,

тем реже будут меняться постояльцы, тем, следовательно, меньше потребуется усилий служб арендуемого отеля на генеральную уборку и подготовку номеров к приему новых туристов. В этом случае у туроператора появляется при-чина требовать дополнительного дисконта со стороны хотельера; • степень участия туроператора в усовершенствовании гостиничного сервиса. Многие туристические операторы, арендуя отель, собственными силами организовывают анимационные программы для туристов, нанимают персонал для работы на кухне, в ресторане, службе размещения и сервиса. Это, бесспорно, выгодно туроператору, поскольку, чтобы он не усовершенствовал в отеле, все это пойдет на пользу его же туристам, добавит ему дополнительные очки в сравнении с конкурентами. Это также выгодно и хотельеру, который, благодаря усилиям туроператора, освобождается от необходимости собственных расходов на выполнение этих мероприятий.

Получив в аренду отель, туристический оператор приступает к реализации гостиничных номеров, пользуясь собственной агентской сетью. Эта торговля может строится тремя способами:

1) реализация комнат на рынке туроператора в составе предлагаемых им турпакетов. Это наиболее выгодный для оперейтинга способ реализации арендуемых комнат, поскольку позволяет получить не только прибыль с продажи номеров, но и дополнительный доход с реализации других услуг, входящих в тур-пакет (например, авиаперелет, трансфер, экскурсионное обслуживание, визовая поддержка туристов);
2) реализация только услуг арендованного отеля на рынке туроператора в качестве так называемого наземного обслуживания, включаемого в туры других операторов. В этом случае конкурирующие туроператоры предлагают своим туристам собственный авиаперелет и прочие туристические услуги, прибегая к помощи туроператора-арендатора только для организации проживания своих туристов на курорте. В результате таких продаж арендатор теряет возможность получения дополнительного дохода с других, входящих в его турпакет услуг, поэтому обычно он прибегает к подобной торговле только в случаях полной загрузки собственного чартерного рейса или блока кресел на нем;
3) реализация комнат непосредственно при самом отеле. Это наименее выгодный и наиболее рискованный способ продажи гостиничных номеров. Туроператор прибегает к нему только в экстренных случаях, когда его возможностей на собственном рынке не хватает для полной загрузки арендуемого отеля, и комнаты начинают простаивать. Организация продажи комнат на месте возможна только в случае обеспечения присутствия доверенного лица или представителя оператора в арендуемом отеле (ради избежания обмана со стороны хотельера или его персонала), что требует дополнительных расходов со стороны арендатора. Кроме того, торговля номерами на месте, как показывает практика, не является особо эффективным средством решения проблемы низкой заполняемости номеров, поскольку в настоящее время все меньшее количество туристов отправляются в курортные местности неорганизованно, планируя самостоятельно найти средство размещения (а именно на таких самостоятельно приезжающих туристов рассчитана торговля номерами на местах), предпочитая обращаться за полностью сформированными тур-пакетами в туристические фирмы).

**Покупка блока мест на условиях комитмента**

Это наиболее распространенная форма работы туристического оператора и отеля. Прежде всего, ее популярность объясняется гораздо меньшими, по сравнению с арендой отеля, расходами и ; риском туроператора. В случае приобретения блоков мест, оператор имеет возможность выбирать количество комнат, риск за продажи которых он готов принять на себя, регулируя его, основываясь на собственном опыте работы, возможности продаж, эффективности функционирования своей агентской сети. Во вторых, покупка

блоков одновременно в нескольких отелях дает туроператору возможность расширять ассортимент своих туров, ориентируя их на различные сегменты туристического рынка.

Блок мест — есть количественно и временно ограниченная совокупность койко-мест в отеле, материальную ответственность за продажу которых перед хотельером несет туристический опера-тор. Любой блок мест имеет следующие характеристики:

- количество номеров и их категория (то есть перечень комнат с указанием их категорийной принадлежности, право пользования которыми принадлежит оператору);
- длительность блока мест (указание даты начала и окончания покупаемых туроператором койко-мест, срока, в течении которого оператор имеет право от своего имени торговать комнатами);
- размер дисконта, предоставляемый хотельером (величина скидки с каждого койко-дня проживания, объясняемая переходом риска простоя номеров с хотельера на туроператора).

В зависимости от условий продажи блоки подразделяют на несколько видов:

- строго фиксированные - туроператор приобретает конкретные номера, список которых указывается в приложении к договору покупки блока. В результате оператор знает не только категорию и вместимость номера, но и этаж, на котором номер расположен, куда выходят окна этих номеров, специфика номеров и т.д.;
- свободно фиксированные — туроператор приобретает комнаты конкретной категории или вместимости без указания их номера. Это означает, что клиенты туроператора могут расселяться в различных номерах, на различных этажах отеля по распоряжению хотельера, но при условиях полного совпадения категории и вместимости номеров. В зависимости от степени принимаемого туроператором риска блоки можно классифицировать на жесткие и мягкие:
- жесткий блок мест в отеле подразумевает полную материальную ответственность туроператора за продажу заявленного и оплаченного блока в течении всего срока блокирования. В случае ухудшения конъюнктуры туристического рынка, повлекшего снижение объемов продаж туроператора и простой комнат, убытки целиком и полностью ложатся на туроператора, а его отказ от блока до истечения срока действия договора без штрафных санкций невозможен;
- под мягким блоком мест подразумеваются условия работы туроператора, дающие возможность отказа за определенное время до планируемого заезда (обычно 7-14 дней) от части или от целого блока, в случае, если реальный объем продаж туроператора оказался значительно меньше планировавшегося. Уведомленный об изменении размера блока хотельер имеет возможность с меньшими убытками реализовать номера на месте, либо через других, более успешно работающих туроператоров, не требуя при этом оплаты «сгоревших» номеров с отказчика.

В зависимости от размера приобретаемых блоков они могут быть:

- эксклюзивные (в случае, если размер блока превышает половину номерного фонда отеля);
- крупные (размер блока 30-50 % номерного фонда отеля);
- значительные (размер блока 15-30 % номерного фонда отеля);
- незначительные (до 15 % номерного фонда).

Размер заявляемого блока зависит, прежде всего, от субъективной оценки туроператором его собственных возможностей по дальнейшей реализации комнат, а также от его возможности изъять из оборота необходимые для приобретения блока мест средства, поскольку далеко не каждое предприятие туристической индустрии способно еще до начала туристского сезона «заморозить» довольно солидные суммы наличных или безналичных средств.

Комитмент-условия приобретения блоков комнат состоят в полной или частичной (не менее 50%) предоплате заявленного количества номеров непосредственно перед

сезоном, а также в практической невозможности туроператора отказаться от заявленного блока до истечения срока комитмента. Риск реализации комнат целиком ложится на туроператора, любой простой номеров хотельером не компенсируется, а выплаченная оператором сумма не возвращается ни в каком виде (ни в форме денежной компенсации оператору, ни в форме продления комитмента либо переносе стоимости непроданных номеров на следующий сезон). Комитмент-условия выгодны для хотельера, так как дают ему возможность получения наличных средств за будущие продажи своих комнат еще до наступления сезона, что позволяет ему более продуктивно приготовить отель к встрече постояльцев (набрать необходимый штат работников, провести ремонтные работы, закупить необходимое оборудование) и снимают возможный риск простоя номеров. С другой стороны, комитмент позволяет туроператору получить довольно крупный дисконт на стоимость койко-дня в отеле, в обмен на принимаемый им в полном объеме риск хотельера.

Размеры дисконта с каждого койко-места на комитмент-условиях зависят от ряда факторов:

- длительность блока мест (как и в случае с арендой отеля, оператор имеющий наиболее длительный и захватывающий как можно больше несезонных дней блок, получает больший дисконт);
- категория отеля и входящих в блок оператора номеров, популярность гостиницы либо курортного места, в котором она расположена;
- перечень и качество дополнительных услуг постояльцам приобретенных на комитмент-условиях номеров (только проживание и питание либо в дополнение — пользование бассейном, пляжем, другими элементами гостиничной инфраструктуры);
- вид, срок оплаты комитментов. Максимальный дисконт получают операторы, имеющие возможность полной и срочной предоплаты заявленного блока до начала курортного сезона. Размер дисконта уменьшается в случае требования оператором отсрочек или рассрочек платежа хотельеру. Таким образом, комитмент — наиболее приемлемая форма сотрудничества отеля и туроператора, финансовых и рыночных возможностей для аренды целого отеля недостаточно. Помимо этого, даже весьма крупные туроператоры, способные оплачивать арендные платежи, предпочитают с целью расширения ассортимента предлагаемых туров, укрепления позиций в определенном направлении и направленности своих туров на все более широкий контингент туристов приобретать комитменты в нескольких отелях курортной местности одновременно. Наконец, в отношении и аренды отеля, и комитмент-условий приобретения блоков мест, можно, основываясь на практике, отметить, что обе эти формы работы типичны с хотельерами — владельцами сезонных гостиниц. В случае сильной зависимости заполняемости отеля от сезона, у туроператоров появляется возможность, арендуя отель, добиться размера арендной платы, либо купить комитмент, базирующиеся на среднегодовой цене (которая несколько -на 20—30 % — выше стоимости койко-места в несезон, но зато намного - на 50—70 % — ниже цены стойки в сезон). Столь выгодная для туроператоров цена услуг отеля позволяет последним получать в течении сезона сверхприбыль, которая перекрывает расходы оператора, связанные с возможным простоем номеров и щедро награждает их за принятый на себя риск хотельера. С другой стороны, приобретение комитментов или аренда всесезонной гостиницы (то есть, отеля, заполняемость которого мало зависима от сезона, например, городские или экскурсионные отели, санатории, деловые отели...) менее выгодны для туроператора, поскольку цены на проживание в этих гостиничных предприятиях незначительно меняются в течение года, что снижает возможность получения сверхприбылей операторов.

**Покупка блока мест на условиях элотмента**

Данная схема взаимной работы туроператора и хотельера специфична для операторов, либо не имеющих возможности для оплаты комитмента, а тем более для аренды отеля, либо реально осознающих собственный риск, связанный с необеспечением рентабельной загрузки приобретенных комнат. В случае элотмента оператор заявляет о размерах и длительности собственного блока мест, однако не оплачивает его предварительно, а получает возможность вносить оплату хотельеру непосредственно перед каждым заездом поставляемых туристов. Работать на условиях элотмента обычно соглашаются либо малоизвестные, либо непопулярные среди туристов отели, либо отели в низкий сезон. При элотменте стороны договариваются о планируемом блоке, хотельер ставит номера оператора в постоянную резервацию, однако деньги за зарезервированные комнаты отель получает непосредственно перед каждым новым заездом туристов (график заездов туристов — наиболее распространены заезды, кратные неделе проживания, — также согласовывается сторонами при подписании договора). Это значит, что до истечения оговоренного срока (обычно, 7—14 дней) до момента заезда туристов, оператор информирует хотельера, передает информацию о личности заезжающих и {необходимую сумму оплаты за резервирование комнат. В случае жесткого блока мест, размер оплаты за элотменты постоянный, не зависящий от реального количества заезжающих (оператор просто оплачивает свой блок комнат за срок типового заезда). Если же блок мест мягкий, оператору может быть предоставлена возможность не оплачивать пустующие номера, либо, наоборот, увеличить количество резервируемых комнат на срок определенного заезда, в случае улучшения конъюнктуры туристического рынка.

Как видно из определения, работа на элотмент-условиях (особенно при мягком блоке мест) менее выгодна хотельеру (владельцы популярных отелей в пиковые сезоны никогда не соглашаются на элотмент), поскольку риск простоя комнат остается на нем, следовательно, и размер дисконта с каждого койко-дня в сравнении, например, с комитментом, сильно уменьшится. С другой стороны, элотмент позволяет работать с отелями мелким туроператорам, не имеющим финансовой и рыночной возможностей для аренды гостиницы или приобретения комитментов, давая им возможность зарабатывать пусть гораздо меньшие, но все-таки деньги.

Размер платы по элотменту зависит от тех же условий, что и комитмент. Однако здесь большое влияние оказывает факт того, какой блок — жесткий или мягкий — заявляет туроператор (элотмент по жесткому блоку сравним с арендой определенного количества комнат, плата за которую вносится с периодичностью, равной одному заезду туристов) и какова будет средняя длительность планирующихся им заездов (чем длительность заездов будет больше, тем более крупные средства за комнаты будет получать хотельер каждый раз, следовательно, тем больше будет шанс оператора получить хороший дисконт).

В практике работы туроператоров с отелями комитмент и элотмент-условия зачастую сочетаются и дополняют друг друга. Так, оценивая собственные возможности по отправке туристов, опера-тор обычно приобретает комитментов на 20-30 % от размера регулярных отправлений, добирая остальной объем элотментами. Это хоть и приводит к некоторому удорожанию покупаемых гостиничных услуг, зато значительно снижает риск туроператора и не требует от него «замораживания» крупных денежных сумм перед сезоном (что было бы, например, при покупке комитментов на все 100 % отправлений). В дальнейшей работе оплату гостиничных услуг, входящую в тур-пакет, он либо полностью оставляет себе (если турист отправляется в номера, приобретенные на комитмент-условиях), либо перечисляет хотельеру перед заездом туриста (если постоялец будет проживать в номерах, приобретенных на условиях элотмента).

**Работа на условиях безотзывного бронирования**

Безотзывное резервирование является менее рискованной в сравнении с комитментами и элотментами формой сотрудничества туроператоров с отелями. Смысл ее состоит в резервировании туроператором определенного количества комнат на сравнительно небольшой временной период (чаще всего, на праздничные, либо на другие пиковые даты) с указанием в заявке крайнего срока оплаты брони. При этом отказ туроператора от забронированных номеров без уплаты им штрафных санкций невозможен (безотзывное бронирование). На практике безотзывное бронирование осуществляется туроператором под фамилиями несуществующих клиентов (так называемые, «мертвые души»), якобы заезжающих в указанные даты в отель. Гарантии своевременной оплаты брони не позднее указанного в заявке на резервирование срока подкрепляются (по требованию хотельера) соответствующим гарантийным письмом. После подтверждения бронирования гостиницей туроператор начинает реализовывать комнаты с единственной целью — аккумулировать необходимую для полной и своевременной оплаты зарезервированных комнат сумму денежных средств. В случае успешной продажи номеров, оператор, оплатив стоимость комнат, под различными предлогами меняет личные данные заезжающих на соответствующие реальности и реализует тур. В случае же неполной продажи комнат оператор либо оплачивает цену пустующих номеров хотельеру, либо, по согласованию с хотельером, отказывается от них с уплатой определенного размера штрафных санкций.

Безотзывное бронирование выгодно для туроператоров, поскольку оно максимально снижает их риск (номера резервируются на удобные для туроператора даты заезда в наиболее популярные среди туристов даты, а не на длительный период), но при этом оставляет оператору возможность распоряжаться номерами от своего имени, без постоянных проверок наличия в продаже комнат на интересующие даты у хотельера, к тому же, безотзывная бронь не требует крупной предоплаты, давая туроператору отсрочку и шанс оплачивать зарезервированные комнаты за счет уже реализованных туров.

С другой стороны, это выгодно и хотельеру, который все-таки перекладывает риск по реализации комнат на туроператора, и к тому же не вынужден давать партнеру крупный дисконт.

Безотзывное бронирование бывает двух видов:

- строго фиксированное - резервирование комнат на конкретные даты без возможности туроператора изменять даты или длительность заездов;
- пролонгируемое бронирование — это безотзывное бронирование, при котором туроператор имеет возможность перенести на более поздний срок даты заезда без уплаты хотельеру штрафных санкций. Оператор прибегает к пролонгации резервирования в случаях, когда он реально оценивает риск неполной продажи номеров на первоначально установленные даты, однако считает, что, перенеся даты заезда, за счет появившегося дополнительного времени он реализует зарезервированные комнаты.

**Работа на условиях повышенной комиссии**

Работа на условиях повышенной комиссии туроператором не является схемой сотрудничества хотельера и оператора, основанной на принятии последним полностью или частично риска по реализации заявленного количества комнат. Отличительная черта как повышенной комиссии, так и двух оставшихся форм сотрудничества, — это резервирование и оплата комнат под конкретного, согласного с условиями тура, внесшего предоплату или даже полностью оплатившего стоимость услуг клиента туроператора. Это исключает риск в работе туроператора (даже в случае отказа клиента от тура, штрафные санкции туроператора перекладываются на отказавшегося), хотя и значительно сокращает

размеры скидок хотельера. В этих случаях принято говорить не о дисконте, а о простом комиссионном вознаграждении оператора со стороны хотельера.

Комиссионное вознаграждение (комиссия) - есть определенный размер (обычно в процентном выражении) стоимости номера, устанавливаемый хотельером, формирующий доход туроператора с каждого проданного койко-места. Экономический смысл комиссионного вознаграждения состоит в следующем:

- комиссия позволяет туроператорам торговать гостиничными услугами по ценам, не превышающим цену стойки самого отеля в соответствующий сезон. Такая политика хотельера придает смысл обращениям туристов и агентов к туроператору, а не непосредственно в отель, для покупки гостиничных услуг. Получая комиссионное вознаграждение от хотельера за каждое реализованное койко-место, туроператор приобретает возможность торговать на своем рынке услугами отеля (единичными или в составе турпакета) по цене самой гостиницы, не ущемляя при этом своих коммерческих интересов;
- комиссия является наиболее распространенным средством стимулирования торговой активности работающих с отелем туроператоров. Регулируя ее размер, хотельеры получают возможность не только мотивировать операторов к более активным продажам своих гостиничных услуг, но и привлекать новых операторов и их агентов. Стоит отдельно отметить, что туроператору логично выбирать форму сотрудничества на комиссии в случаях, когда:
- услуги данного отеля входят в состав индивидуальных туров. Это означает, что если объемы реализации туров, ориентированных на проживание в конкретной гостинице, малы, туроператору нет никакой необходимости связывать себя жесткими условиями приобретения блоков мест с этим отелем. Аренда и оплаченные блоки имеют смысл только в отношениях с отелями, проживание в которых входит в массовые туры оператора. В случае же индивидуальных ту-ров и редком пользовании оператором гостиничных услуг конкретного гостиничного предприятия работа на условиях комиссии является наиболее оптимальной;
- отель имеет высочайшую популярность среди туристов. В этой ситуации хотельер, максимально уверенный в полной продаже своих номеров в сезон, сам не согласится на условия аренды или покупки блоков мест с дисконтом, либо же предложит операторам схемы работы, не сулящие получения ими сверхприбыли. В экономическом смысле это означает, что хотельер низко оценивает собственный риск простоя комнат и поэтому никогда не предложит принимающим его риск операторам высокий размер скидок;
- средняя стоимость услуг отеля чрезвычайно высока (это актуально в отношении отелей класса luxe и более комфортабельных). В этом случае не найдется не только уверенных в полной реализации выкупленных комнат в дорогостоящем отеле, но и состоятельных, то есть готовых «заморозить» очень солидную сумму средств перед наступлением туристического сезона, туроператоров.

Размер устанавливаемого хотельером комиссионного вознаграждения туроператорам зависит от ряда факторов, из которых важнейшим является объем поставляемых оператором клиентов. Солидные и плотно работающие на условиях комиссии с туроператорами отели имеют собственную сетку увеличения размера комиссионного вознаграждения в случае достижения оператором определенного количества проданных койко-мест в течение определенного сезона. Например, отель А может увеличить комиссию с 10 % до 12 % при достижении оператором уровня продаж в 1000 койко-мест за сезон, далее при достижении уровня в 1500 койко-мест в течении того же самого сезона комиссия увеличивается до 15 % и т.д. Такой подход хотельеров называют прогрессивной комиссией. Прогрессивная комиссия может быть двух видов — нарабатываемая и стартовая.

Нарабатываемая прогрессивная комиссия изменяется в течение сезона в зависимости от количества поставленных оператором постояльцев. Так, в начале сезона она минимальная, к концу успешного с точки зрения роста объема продаж оператора, она может быть максимальная. Нарабатываемая прогрессивная комиссия имеет две формы практического применения — без обратной силы (когда повышение комиссионного вознаграждения относится только на будущих клиентов. В приведенной в качестве примере сетке прогрессивной комиссии отеля А — по 12 % скидке будут считаться только койко-места, проданные свыше 1000 и ниже 1500), и имеющая обратную силу (в этом случае, в момент повышения комиссионного вознаграждения хотельером производится перерасчет по всем ранее отправленным клиентам с коррекцией на более высокую комиссию. В нашем случае, по достижении уровня продаж в 1000 койко-мест за сезон, оператор получает 12% комиссию, после чего происходит перерасчет по всем ранее проданным койко-дням и отель возвращает оператору превышающую сумму). Разумеется, более стимулирующей является сетка прогрессивной комиссии, имеющая обратную силу.

С другой стороны, стартовая повышенная комиссия отличается от нарабатываемой тем, что отдельным операторам хотельер может предоставлять более высокую комиссию уже перед началом сезона. Такой индивидуализированный подход менеджмента гостиницы основывается на опыте работы с конкретным туроператором, объеме поставленных им клиентов в прошлом сезоне, личными симпатиями и связями руководства гостиницы и оператора.

**Работа на условиях приоритетного бронирования**

Приоритетное бронирование имеет не столько экономический смысл, сколько представляет собой фактор, значительно облегчающий повседневную работу оператора, связанную с разовым бронированием комнат в отеле. Под этой формой сотрудничества оператора и хотельера подразумевается, что последний рассматривает и подтверждает заявки оператора вне очереди и с максимальным приоритетом. Приоритет заявки означает, что служба бронирования отеля может подтверждать заявки оператора в ущерб интересам других туроператоров, имеющим в этой гостинице забронированные, но неоплаченные комнаты. Право приоритетного бронирования обычно ничем не оформляется, в большинстве случаев им наделяют туроператоров, имеющих положительный опыт работы с данным отелем, налаженные личные связи с хотельером. Однако получение оператором такого права сильно способствует повышению эффективности его работы, поскольку дает оператору уверенность в подтверждении практически любой заявки.

**Разовые заявки на условиях стандартной комиссии**

Это наиболее примитивная форма сотрудничества отеля и оператора, не связанная ни с принятием оператором определенных обязанностей или риска, ни с предоставлением хотельером дополнительных скидок. Резервирование номера оператором происходит под желания конкретного клиента, либо внесшего предоплату, либо оплатившего гостиничную услугу полностью. На практике оператор отсылает в службу бронирования заявку установленного образца, в которой сообщает хотельеру помимо своих собственных идентификационных данных (обычно заявка печатается на фирменном бланке оператора), информацию о личности заезжающих, времени и дате заезда и выезда, количестве заезжающих, условиях их поселения в отель (категории и вместимость номеров), оказании дополнительных услуг (питание, трансфер и т.д.)- Также в заявке производится расчет стоимости услуг гостиницы с учетом установленной хотельером комиссии (ее размер указывается в договоре о взаимном сотрудничестве сторон). Получив и обработав заявку туроператора, отель высылает ему подтверждение бронирования (которое является доказательством принятия хотельером ответственности за должное предоставление

заявленных условий), а также счет на оплату гостиничных услуг с учетом комиссионного вознаграждения оператора.

Работа по разовым заявкам на практике может строиться двумя способами - с оплатой услуг туроператору, и с оплатой услуг на месте. В первом случае оператор принимает от клиента полную оплату стоимости гостиничных услуг и до истечения установленного в подтверждении бронирования срока оплачивает счет хотельера, оставляя себе размер своих комиссионных. Во втором случае расчет клиента оператора и отеля происходит непосредственно на стойке гостиничного предприятия. При этом размер комиссионного вознаграждения автоматически зачисляется на специально открытый для туроператора счет в отеле. По истечении определенного срока (обычно раз в месяц) работниками оператора и отеля составляется акт сверки выполненных работ, в котором отмечается сумма комиссионного вознаграждения туроператора за истекший период. Обозначенная сумма либо переводится на счет туроператора, либо может накапливаться и далее.

Отличительные особенности перечисленных форм сотрудничества отеля и туроператора можно пронаблюдать на примере таблицы:

| Условия работы | Длительность договора | Кол-во дней | Кол-во мест в блоке | Дисконт | Цена койко-места |
|---|---|---|---|---|---|
| Цена стойки в пик-сезон | 1200 руб. сутки | | | | |
| Аренда отеля | 15.05 - 15.09 | 120 | 300 | 55 | 540 |
| | 15.06-15.09 | 90 | 300 | 50 | 600 |
| комитмент | | | | | |
| Оплата до 01.05 | 15.05-15.09 | 120 | 100 | 49 | 640 |
| Оплата до 01.06 | 15.05-15.09 | 120 | 50 | 45 | 660 |
| Оплата до 01.07 | 15.05-15.09 | 120 | 30 | 42,5 | 690 |
| Оплата до01.05 | 01.06-01.09 | 90 | 30 | 44 | 670 |
| Элотмент (жесткий) | | | | | |
| Заезд 7 дней | 15.06-15.09 | 90 | 100 | 42,5 | 690 |
| Заезд 14 дней | 15.06-15.09 | 90 | 100 | 43,3 | 680 |
| Элотмент (мягкий) | | | | | |
| Заезд 7 дней | 15.06-15.09 | 90 | 100 | 25 | 900 |
| Заезд 1 4 дней | 15.06-15.09 | 90 | 100 | 26,6 | 880 |
| Повышенная комиссия | | | | 12 | 1056 |
| Безотзывная бронь | | | | 20 | 960 |
| Безотзывная пролонгируемая бронь | | | | 15 | 1020 |
| Приоритетная бронь | | | | 12 | 1056 |
| Разовая заявка | | | | 10 | 1080 |

Как уже было отмечено выше, приведенный список форм взаимоотношений хотельера и туроператора не является конечным, стремительно меняющаяся конъюнктура

туристических рынков, а также большая доля субъективизма в установлении партнерских отношений отелей и туроператоров приводят к появлению более модернизированных, более отвечающих коммерческим интересам сторон схем их сотрудничества.

## СХЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ТУРОПЕРАТОРА И АВИАКОМПАНИЙ

Это наиболее важная сфера приложения усилий туристического оператора на современном туристическом рынке. Сегодня туроператоры выступают ведущими заказчиками авиакомпаний, а авиаперелеты становятся неотъемлемым и образующим компонентов все большего количества туров. Прежде всего, рост авиа-туров вызван расширением географии международного туризма, огромное количество курортов, расположенных в различных частях земного шара становятся направлениями туристических потоков. Доставить туристов в столь отдаленные регионы под силу только авиации, которая легко переносит своих пассажиров через моря и океаны, пустыни и джунгли, горы и равнины. Кроме того, современный туризм требует от перевозчиков максимальный скорости перевозок пассажиров и грузов, поскольку путешественники зачастую не имеют много свободного времени для осуществления дальних наземных переездов. Только благодаря распространению авиации становятся возможными недельные туры для европейцев, например, в далеком Таиланде или Турции. Таким образом, превращение авиакомпаний в заметный и важнейший элемент современной туристической индустрии — закономерный процесс, вызванный глобализацией международного туризма и требованиями увеличения скоростей доставки туристов к местам отдыха.

Не менее значимой причиной распространения авиатуров (в том числе и в России) стало заметное удешевление стоимости авиаперелетов (стимулированное ростом конкуренции на рынке авиаперевозок и повсеместным применением чартерных авиарейсов) в конце XX века.

Следовательно, международный туроперейтинг и авиакомпании прочно связаны друг с другом, а от характера их взаимоотношений зависит не только качество и доступность авиатуров, но и будущее международного туризма вообще, направленность тур-потоков — в частности.

Авиакомпании — государственные, муниципальные или частные коммерческие предприятия, владеющие определенным пар-ком воздушных судов и соответствующей разрешительной документацией на осуществление регулярных и чартерных авиаперевозок. Авиакомпании можно отнести к супраструктуре туристической индустрии, поскольку их работа, хоть и не направлена сугубо на обслуживание туристов, но поддается сильному влиянию туристической активности населения в соответствующий период времени.

Основной услугой авиакомпании туристам являются воздушные перевозки. Авиаперевозка является специфичной услугой гражданам по причинам того, что ее осуществление:

- связано с возможным нанесением вреда жизни и здоровью пассажиров;
- связано с возможным нанесением вреда здоровью, жизни, имуществу пассажиров или авиакомпании со стороны само-го пассажира;
- сильно зависимо от погодных условий и целого набора форс-мажорных обстоятельств;
- имеет сравнительно высокую стоимость;
- имеет ограниченную способность к загрузке (ограничивается вместимостью пассажирского салона);
- подразумевает наличие различных классов обслуживания (от более комфортного первого, бизнес- до наиболее дешевого экономичного класса).

По этим причинам существуют правила (международные и национальные), определяющие статус пассажиров воздушных судов, представителей авиакомпаний и экипажа судов гражданской авиации. Эти правила обязательны для исполнения вне зависимости от того, услугами какой авиакомпании и каких линий (регулярных или чартерных) пользуется турист.

**Права и обязанности пассажира,** согласно Воздушным кодексам большинства стран мира, определяются так:

- пассажир обязан прибыть к месту предполетной регистрации заблаговременно (обычно за 2—1 часа до отправления самолета). 06 этой необходимости работники авиакомпаний обязаны предупреждать всех клиентов, пользующихся их услугами, еще при покупке ими авиабилетов. Обычно установление времени, не позднее которого турист должен появиться в зале вылета аэропорта отправления, зависит от того, каким рейсом (внутренним или требующим длительного пограничного и таможенного досмотров международным, регулярным или чартерным) он вылетает. В случае неприбытия или опоздания туриста к указанному времени, его билет аннулируется, и уплаченная стоимость билета либо не возвращается (чартерные авиалинии), либо возвращается частично (регулярные линии);
- турист не имеет права перевозить багаж, подвергающий опасности других пассажиров, их имущество, а также запрещенные к перевозке законодательством и крупно габаритные, хрупкие и скоропортящиеся вещи, огнестрельное оружие (кроме охотничьего и спортивного), взрывчатые вещества, сжатые и сжиженные газы, легковоспламеняющиеся жидкости, ядовитые и отравляющие вещества, едкие и коррозирующие вещества;
- пассажир имеет право до начала перевозки изменить ее маршрут, дату или время вылета. В случае вынужденного отказа пассажира от перевозки (вызванного отменой или задержкой рейса более чем на час, невозможностью предоставления в салоне места на рейс и дату, указанные в билете, невыполнения воздушным судном посадки в аэропорту, указанном в билете, замены воздушного судна судном другого класса, неудовлетворительным состоянием пассажира или членов его семьи) ему выплачивается полная стоимость билета;
- пассажир имеет право провести бесплатно установленную норму багажа (20 кг для пассажиров эконом-класса, 30 кг — бизнес-класса, 40 кг — первого класса);
- во время полета на борту воздушного судна пассажир не имеет права пользования мобильными средствами связи, электронными играми, радиоприемниками, прочими электроприборами, за исключением слуховых аппаратов и сердечных стимуляторов;
- я во время своего нахождения в залах аэропорта, на борту воздушного судна, пассажир обязан выполнять требования спецслужб аэровокзала и службы безопасности авиакомпании.

**Права и обязанности перевозчика**

- Перевозчик вправе отказать в перевозке пассажира и его багажа в целях необходимости обеспечения безопасности полета, выполнения требования государственных органов, в случае болезни пассажира, представляющей угрозу для самого пассажира или его окружающих, нахождения пассажира в нетрезвом состоянии, создания действиями пассажира прямой угрозы безопасности полета или жизни находящихся на борту пассажиров или экипажа.
- Перевозчик имеет право в любое время заменить место, предоставляемое пассажиру в салоне воздушного судна, другим, равным по стоимости местом, если это необходимо в целях обеспечения безопасности полета.

- Перевозчик также вправе отказать пассажиру в перевозке, если личность последнего не документирована, если в предъявляемом им билете имеются исправления, если предъявляемый им авиабилет был приобретен незаконно, либо поддельный.
- Перевозчик оставляет за собой право отказать в перевозке неупакованного должным образом багажа, произвести досмотр багажа или ручной клади пассажира в его присутствии.
- Во время полета перевозчик имеет право применять все возможные действия (вплоть до применения силы) к пассажиру, поведение которого несет прямую угрозу безопасности полета, жизни, здоровью, имуществу других пассажиров или членов экипажа, а также имуществу авиакомпании.
- Перевозчик обязан организовать перевозку пассажира и его багажа в пункт назначения согласно расписанию полета, за исключением случаев, напрямую связанных с возникновением угрозы для пассажиров или их багажа.
- Перевозчик не несет ответственности за травмы, физические повреждения и смерть пассажира, порчу его багажа, если он и его структуры приняли все возможные меры, чтобы избежать возникновения чрезвычайного происшествия (профессиональный риск авиаперевозчиков).
- Перевозчик не несет ответственность за сохранность незарегистрированного багажа (в том числе и ручной клади).
- Перевозчик не несет ответственности за изменение расписания или отмену рейса по форс-мажорным обстоятельствам.

**Воздушное судно допускается к полету, если:**

- гражданское судно соответствует нормам летной годности, принятым в государстве;
- лайнер прошел заводские, государственные и эксплуатационные испытания и имеет соответствующий сертификат;
- борт имеет государственные регистрационные и опознавательные знаки;
- экипаж судна подготовлен и допущен к полету на воздушном судне данного типа в соответствующих условиях полета;
- судно имеет необходимое количество топлива;
- экипаж судна имеет задание на полет, судовые и прочие документы.

Подтверждением возникновения прав и обязанностей как пассажира, так и перевозчика, а также документом, подтверждающим наличие между ними договорных отношений, является авиабилет.

Существуют следующие бланки авиабилетов:

- пассажирский билет и багажная квитанция с одним полетным купоном (форма А) для оформления перелета без пересадок в пути представляет собой сброшюрованную книжку с четырьмя купонами, отличающимися друг от друга цветом и расположенные в следующей последовательности: контрольный купон (зеленый), агентский купон (розовый), полетный купон (бежевый), пассажирский купон (белый);
- пассажирский билет и багажная квитанция с двумя полетными купонами (форма Р) для оформления перелета с пересадкой в пути представляет собой сброшюрованную книжку с пятью купонами, находящимися в той же последовательности, что и по форма А, с добавлением одного полетного купона 2 (бежевый).

Контрольный купон — основной купон перевозочного документа для решения финансовых и правовых вопросов. Это — оригинал. При рассмотрении любых спорных вопросов к рассмотрению принимается именно он.

Купон агента является приложением к отчету кассира и хранится в агентстве. На его основании строится бухгалтерская отчетность агентства.
Полетные купоны 1 и 2 используются для оформления перевозки на каждом участке маршрута. Отдельный купон требуется при каждой смене перевозчика и для каждого участка поездки, если имеется смена рейса или смена класса обслуживания. Полетные купоны изымаются у пассажира в процессе регистрации и направляются перевозчику.
Пассажирский купон остается у пассажира до конца поездки.

Билет, предъявляемый пассажиром к регистрации без полетного купона соответствующего участка маршрута, считается недействительным. Исключение составляют случаи, когда рейсы были отменены (задержаны) или когда самолеты произвели вынужденную посадку в аэропорту, не предусмотренном расписанием, и пассажиры с этих рейсов ждали отправку и проходили вторичную регистрацию.
Форма авиабилетов устанавливается соответствующим государственным органом и общая для всех работающих в стране авиакомпаний (возможны лишь фирменные бланки и приложения к билету).

Условно билет можно разбить на три блока: рейсовый, тарифный, блок дополнительных сведений.

В рейсовый блок заносятся фамилия, имя, отчество пассажира, номер документа, удостоверяющего личность, маршрут перелета (пункты от и до, указание транзитных пунктов), двухсимвольный код компании перевозчика (например, D9 — «Аэрофлот-Дон», AA — «American Airlines», AZ — «AlItalia»), номер рейса и класс обслуживания («б»-бизнес, «э»-эконом классы), дата вылета по расписанию (обязательно по форме «25ФЕВ2003» или «020КТ2003»), местное время вылета по расписанию (по форме «15-03» или «02-35»), место в салоне, код базового тарифа, норма бесплатного провоза багажа, код тура.

В тарифный блок входят расчет тарифа (базовый тариф и прилагающиеся комиссионные сборы, итоговая сумма), эквивалент в валюте платежа (на международных линиях в долларах США, либо евро), форма оплаты («НАЛ»— наличными, «ПП№123 от 21.03.03» платежным поручением безналичными), основания предоставления льгот и оплаты («ГСС» — Герой Советского Союза).

В блоке дополнительных сведений указывается город вылета и назначения в системе кодировки («РОВ-МСК-РОВ» - Ростов-Москва-Ростов, «ROV-ANT-ROV» - Ростов — Анталия — Ростов), номера дополнительных билетов, номер документа, в обмен которого выдан данный билет, разрешающие и запрещающие надписи, дата выдачи билета, информация авиакомпании, место для штампа кассира.

**Перевозка пассажиров на регулярных рейсах.**

Регулярные рейсы — полеты, запланированные на основании разрешении (лицензии) на эксплуатации воздушной линии и выполняемые в соответствии с опубликованным расписанием, а также дополнительные рейсы. Регулярные рейсы имеют следующие характеристики:

- установленные дата и время вылета,
- строго фиксированный маршрут полета (пункт вылета, назначения, транзитные пункты),
- вылет гарантирован вне зависимости от наполняемости лайнера,
- установленные авиаперевозчиком тарифы, скидки, льготы.

Расписание движения самолетов — есть заверенный либо руководством авиакомпании, либо аэровокзала ежедневный график движения воздушных судов по аэропорту. Расписание может быть двух видов — корпоративное (когда в расписание заносятся только авиарейсы одной авиакомпании), аэропортовое (когда в расписание заносятся борта всех авиакомпаний, совершающих рейсы в или из конкретного аэровокзала).

Классическое расписание движения самолетов состоит из двух частей: вылет и прибытие в конкретный аэропорт. После указания наименования аэропорта назначения в столбик указываются летные реквизиты всех летающих в указанный город регулярных рейсов. К летным реквизитам, указываемым в расписании, относят: номера дней недели, по которым совершаются вылеты (1— понедельник, 4 — четверг и т.д.), местное время вылета, местное время прилета, номер рейса, тип воздушного судна (АВ3 — Аэробус А-300, TU5 — ТУ-154), код авиакомпании-перевозчика.

*Тарифы, скидки и льготы на регулярных авиалиниях* Тарифы авиаперевозок, а также льготные категории лиц и размеры распространяемых на них скидок устанавливает руководство авиакомпании. Это является частью их ценовой и маркетинговой стратегии.

Цена билета зависит от многих факторов: базового тарифа, класса авиакомпании, страны, срока пребывания, условий бронирования, возраста, социальной категории, наличия льгот, скидок и др.

Базовые тарифы устанавливаются авиакомпаниями самостоятельно, исходя из себестоимости авиаперевозки, планируемых норм загрузки лайнеров, типа воздушного судна, нормы прибыли, дальности перелета. В рамках установленных базовых тарифов устанавливается система скидок и льгот. Базовые тарифы авиакомпаний изменяются с изменением сезона, а билеты, купленные по ним, подлежат возврату и обмену практически без ограничений. Базовые тарифы бывают двух видов:

- *специальные тарифы* — регламентируются конвенцией и действительны во всех авиакомпаниях (молодежные, пенсионные, групповые, туристские, экскурсионные),
- *рекламные тарифы* — устанавливаются каждой авиакомпанией в рамках внутренних Правил (рекламные перелеты, бесплатные или льготные полеты для пассажиров, налетавших на самолетах данной авиакомпании определенное количество часов или километров и др.).

Молодежные тарифы предусматривают, как правило, предоставление билета с открытой датой, который действителен в течении одного года. Выкуп такого билета производится за 3—7 дней до вылета.

Молодежный тариф предусматривает специальные льготы APEX и PEX. Кроме того, для пассажиров с такими льготами действуют следующие ограничения. По льготному тарифу APEX нельзя изменить дату бронирования. Устанавливается так называемый период «дэдлайн» до начала перевозки (от 7 до 28 дней в зависимости от маршрута), после которого запрещается продажа билетов по данному тарифу. При возврате билета до начала действия «дэдлайна» пассажир получает всю уплаченную сумму, после — всю сумму за вычетом штрафа.

*Существует три разновидности тарифа* APEX*:*

1. AP1M - тариф APEX до одного месяца. При этом срок пребывания за рубежом минимальный — включая воскресенья, максимальный — 1 месяц. Бронирование и продажа в один день (в течении 24 часов) и не позднее определенного срока. Изменение даты вылета и возврат денег в случае отказа от полета возможны только до начала путешествия и с удержанием штрафов (в пределах данного тарифа).
2. AP3M - тариф APEX до 3 месяцев. Срок пребывания за рубежом минимальный - включая воскресенье, максимальный -3 месяца. Бронирование и продажа билетов в течении 24 часов и не позднее определенного срока (в зависимости от направления -7, 14, 28 дней), дата вылета «туда-обратно» фиксируется при продаже. Изменения даты вылета, маршрута, а также возврата денег за билет в случае отказа от полета возможны только до начала путешествия с удержанием штрафа (в пределах данного тарифа).
3. SUPERAPEX - наиболее дешевый тариф, но с самыми большими ограничениями для пассажиров.

На разных маршрутах эти тарифы устанавливаются индивидуально и никаких единых правил нет. Тариф PEX- это самая дорогая разновидность экскурсионного тарифа, предусматривающего:

- запрещение предварительного бронирования — бронирование и приобретение билета с его полной оплатой производится сразу же при наличии свободного места на нужный рейс;
- деньги за неиспользованный билет не возвращаются. *Существуют две разновидности тарифа PEX:*
    1. PX6M - тариф PEX на 6 месяцев. При этом минимальный срок пребывания за рубежом — включая воскресенье, максимальный - 6 месяцев. Бронирование и продажа билетов в один день (в точении 24 часов). Даты вылета «туда-обратно» фиксируются при продаже и не могут быть изменены.
    2. PX3M- тариф PEX на 3 месяца. Срок пребывания в стране не более трех месяцев. Бронирование и продажа авиабилетов в один день в течении 24 часов. Даты не могут быть изменены.

Для всех экскурсионных тарифов существуют следующие общие правила:

- обязательный полет в оба конца,
- срок действия билетов сокращен и для разных стран варьируется от 1 до 6 месяцев,
- минимальный срок пребывания в стране регламентируется для разных маршрутов и составляет неделю, 10 дней, 14 и более дней.

Тарифы устанавливаются в национальной валюте (внутренние перелеты) либо в долларах США, евро (международные перелеты).

Льготы, предоставляемые авиаперевозчиками, можно разделить на две категории. Прежде всего, это льготы, предоставляемые государством (применяются в обязательном порядке для авиа-компаний всех форм собственности, например, в России - для Героев Советского Союза, России, Соц. труда, кавалеров орденов Славы, участники ВОВ и приравненные к ним лица, инвалиды ВОВ, труда, дети-инвалиды). Порядок предоставления льгот этим категориям граждан (частота пользования, сезонность, размер) также нормируется государственными органами. Кроме того, отдельно выделяют льготы, предоставляемые авиаперевозчиками. В этом случае сами авиакомпании устанавливают льготную категорию граждан, размер предоставляемых льгот, частоту пользования ими. Среди таких льгот можно особо выделить: лицам, следующим к местам стихийных бедствий, сопровождающим детей-инвалидов, работникам бюджетной сферы, следующим по путевкам к местам лечения, приобретающим билет в оба конца, группам туристов, группам школьников, группам военных, группам-экипажам судов, иностранным гражданам, приобретающим билеты на внутренних авиалиниях, пенсионерам, многодетным матерям.

Функции туристических операторов в работе с регулярными авиаперевозками ограничиваются бронированием и продажей авиабилетов из офиса оператора.

Для осуществления самостоятельной продажи оператором авиабилетов или их бронирования требуется аккредитация туроператора со стороны Международной организации авиационного транспорта (IATA). Получающий аккредитацию туроператор должен соответствовать следующим требованиям:

- наличие лицензии и опыта работы на туристическом рынке;
- наличие отвечающего требованиям СЭС и пожарной безопасности офиса (либо собственного, либо арендуемого);
- наличие оборудованного рабочего места авиакассира (стой-ка, ограничивающая доступ клиентов к документации, несгораемый сейф, оргтехника, кнопка вызова тревожной сигнализации);

- аттестация персонала (курсы обучения пользованию системами бронирования и заполнению стиков авиабилетов), а также определение ответственного за утерю и порчу стиков лица;
- внесение определенной суммы финансовый гарантии (обычно эта сумма устанавливается в долларовом эквиваленте на каждый заказываемый оператором стик (бланк) авиабилета;
- производить ежемесячную оплату доступа оператора в электронную службу бронирования авиакомпании.

В дальнейшем, подписав договор о сотрудничестве с авиакомпанией, оператор заказывает и получает под роспись ответственного лица определенное количество пронумерованных фирменных стиков, которые подлежат строгой отчетности и хранению в сейфах, самостоятельно работает в электронной службе бронирования авиакомпании, выписывает авиабилеты клиентам. В случае утери стика (пустого бланка билета) оператор обязуется оплатить авиакомпании штраф (размер которого устанавливается в договоре), штрафы также оплачиваются оператором за каждый испорченный бланк (обычно в размере 1 доллара США). Регулярно (раз в неделю или чаще, в зависимости от объемов продаж авиабилетов) оператор сдает в авиакомпанию денежные средства, вырученные за продажу авиабилетов, удерживая из них собственное комиссионное вознаграждение (размер которого также устанавливается в договоре).

При продаже авиабилетов, с целью справедливого применения тарифов, льгот и скидок, авиаагенту необходимо сформулировать для клиента следующие вопросы:

- даты вылета, маршрут, номер рейса, билет одного направления или в оба конца;
- уровень комфорта, класс салона;
- тип вылета (индивидуальный, групповой, семейный);
- возраст и социальная группа;
- членство в корпоративных клубах, принадлежность к авиа-компании;
- вес и габариты багажа, наличие в багаже животных;
- способ оплаты авиабилета.

**Перевозки пассажиров чартерными авиарейсами**

В отличие от регулярных и дополнительных рейсов, вылеты которых строго регламентированы расписанием, чартерные авиа-линии являются перевозками вне расписания и имеют ряд характеристик:

- чартерный рейс выполняется по чьему-то заказу, то есть в отношения с авиакомпанией вступает другая сторона, готовая полностью оплатить стоимость чартерной перевозки и в полном объеме взять риск по продаже билетов на себя;
- чартерные авиарейсы могут назначаться на любую дату и время вылета по требованию заказчика рейса, с согласованием со службами движения воздушных судов указанных аэропортов (вылета и назначения) и самой авиакомпанией;
- дестинация чартерного авиарейса указывается заказчиком, но, требует дополнительного согласования возможностей аэропорта назначения (особенно при заказе чартерных рейсов принципиально новых направлений);
- обычно возможно приобретение билетов на чартерные авиарейсы только в оба конца (в ряде стран, согласно национальных правил чартерных воздушных перевозок, продажа авиабилетов на чартерные рейсы в одну сторону категорически запрещена!);
- правом на распространение авиабилетов на чартерный рейс обладает только его заказчик или уполномоченные агенты и представители заказчика (в том числе, ими могут быть и билетные службы летящей авиакомпании);
- политика ценообразования, предоставления скидок и льгот на чартерных авиалиниях находится в ведении заказчика рейса. Он назначает размер тарифа,

исходя из собственных коммерческих интересов, а также размеры льгот, скидок для различных категорий граждан;

- в ряде государств мира, согласно правил чартерных воздушных перевозок запрещается продажа билетов на чартерный авиа-рейс иностранным гражданам и лицам без гражданства.

Экономический смысл чартера заключается в полной передаче риска незаполняемости салонов и простоя кресел авиаперевозчика на заказчика авиарейса в обмен на значительный дисконт на среднюю стоимость одного кресла со стороны авиакомпании. Скидки на среднюю стоимость кресла объясняются тем, что величина суммы чартера (определяемая по отношению ко всему борту) значительно ниже, чем просто произведение величины тарифов на идентичном регулярном маршруте на количество мест в лайнере. К примеру, если тариф регулярных авиалиний из пункта А в пункт В — $100, а количество кресел в салоне — 350, то чартерная сумма рейса по такому же маршруту (при заказе всего борта) будет значительно меньшей, чем просто произведение размера тарифа на количество кресел (350 х $100 = $35 000), например, в размере $25 000, что даст возможность заказчику рейса торговать по значительно более низким тарифам, чем на регулярных авиалиниях. Однако дешевизна чартерных перевозок может иметь ряд негативных для пассажира последствий, например таких, как более низкое качество обслуживания на борту, и в наземных службах аэровокзалов, реальная возможность переноса времени или даты либо вообще отмены вылета (в случаях, если заказчик не обеспечил необходимую для нулевой рентабельности загрузку борта), ограниченные возможности пассажира по обмену или возврату денег за неиспользованные авиабилеты на чартерный рейс (практически все туроператоры не производят обмен и возврат купленных авиабилетов). По этим причинам чартеры получили широкое распространение на массовых и популярных среди населения направлениях, а перевозка VIP и индивидуальных клиентов предпочтительней на регулярных авиалиниях.

Заказчиками чартерной перевозки может быть какое угодно физическое или юридическое лицо, имеющее необходимую для своевременной оплаты чартера сумму денежных средств и возможность распространения и продажи авиабилетов. На практике чаще всего заказчиками чартеров являются:

- *единичные туристические операторы*, организующие туры на массовых направлениях и имеющие собственные возможности обеспечения максимальной загрузки бортов;
- *пулы туристических операторов* — то есть их временные объединения, усилия которых направлены на совместный выкуп чартерной линии и активную продажу кресел. В пуле обычно выделяют консолидирующих туроператоров, то есть имеющих либо максимальные блоки мест на бортах, либо явившихся инициаторами данной чартерной программы. При такой форме чартера операторы распределяют между собой блоки кресел на борту, а в дальнейшем их финансовая ответственность (обязанность своевременной оплаты и риск реализации билетов) ограничивается размером этих блоков;
- *авиаброкеры* — имеющие непосредственное отношение либо к туристическому, либо к рынку авиаперевозок организации, занимающиеся фрахтованием воздушных судов с целью последующей оптовой перепродажи чартера (либо полностью программы, либо блоками кресел) туристическим операторам. Несмотря на необходимость переплаты за услуги брокеров, многие операторы прибегают к их услугами, поскольку последние либо не имеют возможности вести переговоры с авиакомпанией (географическая удаленность, отсутствие опыта, «подмоченная» репутация оператора), либо возможностей своевременной оплаты чартера (авиаброкеры обычно предлагают систему более выгодных для оператора отсрочек платежа по реализуемым креслам), либо готовы приобрести блок мест,

размер которого не-приемлем для авиакомпании (обычно, авиакомпании устанавливают минимальный блок кресел на чартерные перевозки, оплатить который мелким туроператорам не представляется возможным). В нашей стране авиаброкеры кроме связей на туристическом и авиарынках обычно имеют солидную поддержку финансовых структур, позволяющую им производить раннюю оплату чартерных программ (что является поводом требования дополнительных дисконтов со стороны авиакомпании), а потом в собственных коммерческих интересах проводить политику перепродажи блоков субъектам туристического рынка, учитывая их возможности и потребности (например, политика дробления блоков на более мелкие, дробление чартерных программ, предоставление рассрочки платежей и т.д.);

- собственно авиакомпания также может организовывать чартерные программы на своих воздушных судах (особенно, если летная загрузка лайнеров это позволяет) с целью освоения новых дестинаций, привлечения клиентов, получения дополнительной прибыли. *Виды чартерных программ:*

1. *Разовые с отстоем.* Чартер, рассчитанный на единичный вывоз и дальнейший возврат туристов. В этом случае для заказчика рейса дешевле оплачивать отстой борта в принимающем аэропорту в течение нахождения туристов на отдыхе, чем оплачивать целый «холостой» полет в оба конца (обратно в аэропорт вылета и снова в аэропорт назначения, чтобы вывести отдыхающих). Такой вид чартерных программ является наиболее дорого-стоящим, поскольку стоимость отстоя (особенно в загруженных европейских аэропортах может оказаться внушительной), а расходы на нее могут сделать чартерную программу менее выгодной, чем базирующуюся на регулярной авиаперевозке. Применим та-кой чартер при организации полетов в дестинациях, не имеющих аналогов в расписании, на максимально пиковые даты (например, новогодние праздники), когда увеличение тура в цене менее ощутимо на его конкурентоспособности.
2. *Шаттл-чартеры*. В отличие от разовых чартерных программ, шаттл-полеты применяются при построении чартерной Цепочки, то есть периодичных (обычно кратных неделе, или 10 Дням) полетов в одном и том же направлении, в течение сезона. В таких чартерных программах борт не простаивает в аэропорту Дестинации, а тут же вылетает обратно, загруженный ранее прилетевшими туристами. Однако в этом случае заказчик цепочки Вынужден оплачивать два холостых полета борта. Из аэропорта Дестинации в первом полете цепочки и в аэропорт дестинации при завершении сезона. Шаттл-программы наиболее выгодные для массовых туроператоров, хотя и требуют значительных финансовых вложений (приобретается не один полет, а целая цепочка) и намного увеличивает риск наступления ответственности за продажу кресел. Заявляя свое участие в чартерной цепочке, оператор получает возможность распределять свою прибыль в течение более длительного времени (обычно, весь сезон), когда убытки, вызванные простоем кресел в начале и конце сезона, могут с лихвой компенсироваться активной продажей кресел в наиболее пиковые даты. Поэтому большинство участников чартерных шаттл-программ (независимо от того, единственные это заказчики или пулы операторов) проводят аналогичную ценовую политику, постепенно увеличивая тариф, достигая его максимальной отметки в пиковые даты, а потом, снижая его до минимального (к примеру, тариф «Ростов - Анталия — Ростов» меняется от $180 в мае - начале июня, до $220 - в июле - августе).
3. *Сплит-чартеры* - есть организация перевозок, при которой на одном участке пути пассажиры летят регулярными авиа-линиями, на оставшейся — чартерными. Сплит-чартеры обычно применяются на вылете из аэропорта, не имеющего обширную сеть регулярных авиарейсов, в более значительный воздушный узел, откуда пассажирам просто и удобно улетать в любые направления чартерными или регулярными линиями. Примером сплит-чартерных программ может служить организация полетов туристов Ростова-на-Дону в Таиланд через крупнейший воздушный узел Средней Азии — Ташкент,

из которого осуществляется большое количество как в Бангкок, так и на тайские острова (У-тапао, Пхукет). Хорошая загрузка чартеров «Узбекских авиалиний» в тайском направлении, а также наличие в ташкентском аэропорту комфортабельного транзитного зала позволяют удобные стыковки в Ташкенте и для прибывающих регулярными рейсами туристов из Москвы, Самары, Казани и других российских мегаполисов. Успехом среди европейских туристов и туроператоров пользуются перевозки на острова Индийского океана (Сейшеллы, Маврикий, Мальдивы) через Дубай (ОАЭ). В Дубай пассажиры пребывают регулярными авиалиниями европейских авиакомпаний, а далее следуют чартерными авиалиниями местных перевозчиков. При разработке и продаже сплит-чартеров оператору необходимо учитывать величину географического отклонения программы от идеального прямого маршрута (например, перелет из Ростова в Бангкок через Ташкент географически гораздо выгоднее аналогичного тура, например, через Москву), длительность периода стыковки между рейсами, то есть время, которое пассажир вынужден провести в транзитном зале узлового аэропорта (бывают случаи, когда географически невыгодный полет занимает меньше времени пассажира только из-за более удобной и менее длительной стыковки, чем географически выгодный сплит-чартер). Помимо этого, оператор должен информировать туристов о правилах таможенного и пограничного контроля не только стране отдыха, но и в транзитном государстве, оформления транзитного багажа, проездных билетов (если и регулярная и чартерная авиаперевозка осуществляется одним перевозчиком, как например, Ростов - Ташкент — Бангкок — Ташкент - Ростов «Узбекскими авиалиниями» и т.д. достаточно одного авиабилета формы Р, если же перевозчики разные уже потребуется два авиабилета форм А). Туристическому оператору при продаже туров, базирующихся на сплит-чартерах, необходимо иметь оформленные договорные отношения с авиакомпанией (организующей регулярные либо чартерные рейсы), либо с другим оператором (являющимся, например, консолидатором чартерной программы из аэропорта стыковки далее по маршруту) с целью получения от них комиссионного вознаграждения, либо разнообразных скидок осуществления более оптимальной и соответствующей требованиям регионального туррынка ценовой политики. Например, туристический оператор А, работающий на отправку туристов в рагу через Кишинев должен иметь договорные отношения с перевозчиком «Молдавские авиалинии», осуществляющим регулярные рейсы из родного города. А в Кишинев, а также с молдавским консолидатором или заказчиком чартерной перевозки из Кишинева в Прагу. С другой стороны, для отправки своих туристов в Тунис, оператор А прибегает к услугам турецкой авиакомпании, осуществляющей регулярные перелеты на участке Стамбул - Сус, организуя при этом доставку своих туристов в Стамбул на собственном чартерном рейсе.

4. *Поли-чартерная перевозка* — ее определение сродни сплит-чартерам, однако ее особенность в том, что оба стыкуемых рейса, используемых в перевозке являются чартерными. В связи с этим организация поли-чартерной перевозки требует координированных действий двух туроператоров — заказчиков чартерных программ.

5. *Транзит-чартеры* — есть чартерная перевозка, обычно организуемая несколькими, расположенными в различных регионах туроператорами (или филиалами одного туроператора), подразумевающая промежуточную посадку в третьем аэропорту с целью принятия на борт туристов, направляющихся на отдых в дестинацию рейса. Аналогично происходит и обратный полет, доставляющий туристов поочередно в два аэропорта. Обычно, транзит-чартеры распространяются в сообщениях между двумя небольшими городами, операторы которых не имеют рыночных возможностей для организации собственного прямого авиарейса, и потому прибегают к совместной чартерной программе. Для того, чтобы транзит-чартерная программа была оперативной и географически логичной, к ее организации прибегают операторы городов, расположенных с минимальным географическим отклонением от авиалинии прямого сообщения с аэропортом назначения туристов.

## ДОГОВОР ЧАРТЕРНОЙ ПЕРЕВОЗКИ

Предметом договора чартера является выполнение чартерной перевозки (разовой или цепочки) по определенному графику и маршруту.

**Обязанности перевозчика по договору чартера:**

- предоставить самолет необходимой модели, в соответствующем техническом состоянии, оговоренной вместимости (коммерческой загрузки);
- застраховать транспортное средство;
- выполнить формальности, связанные с организацией чартерного рейса (иммиграционные, таможенные, пограничные, карантинные формальности, получение разрешения местных властей на вылет);
- предоставить экипаж в необходимом для выполнения перевозки составе и количестве. Обязанности заказчика (фрахтователя воздушного судна):
- обеспечить доставку пассажиров к месту регистрации за определенное время согласно оговоренного графика;
- обеспечить пассажиров необходимой информацией по правилам перевозок;
- оплатить необходимую стоимость чартерной программы в указанные в договоре сроки.

**Ответственность сторон по договору.**

Авиакомпания освобождается от обязательств и не будет нести ответственности в случае невозможности выполнения полета из-за действий непреодолимой силы (метеоусловий, правовые акты властей, режимные мероприятия, забастовки, отказ в приеме и заправке топлива в промежуточном аэропорту). В связи с этими обстоятельствами командир корабля имеет право:

- переносить время вылета или отменить вылет по метеоусловиям;
- уменьшать допустимую коммерческую загрузку;
- делать незапланированные посадки, остановить или прекратить полет.

Авиаперевозчик отвечает за задержку рейса. В случае вины авиатранспортного предприятия оно уплачивает заказчику штрафные санкции.

Заказчик также отвечает за виновную задержку рейса, при этом он возмещает авиаперевозчику размеры штрафов аэропорта за дополнительное время посадки.

В случае отказа заказчика от осуществления авиа-чартера (в случае слабой загрузки лайнера, изменение остальных условий тура), он уплачивает перевозчику определенного размера штрафные санкции (обычно 5—10 % от стоимости чартера в зависимости от момента отказа).

В случае отстоя борта в дестинационном аэропорту, заказчик обязан оплатить стоимость или обеспечить размещение, проживание и питание экипажа воздушного судна.

Заказчик не несет ответственности за отказ от выполнения чартерной программы, в случае если этот отказ мотивирован переносом времени вылета более чем на 5 часов, либо предоставлением воздушного судна, не соответствующего договорным условиям.

Помимо прав, обязанностей и ответственности сторон, в договоре чартера обязательно указываются:

- тип воздушного судна;
- максимальная коммерческая загрузка судна (количество пассажиров и масса багажа);
- место отправления и назначения (летные реквизиты);
- назначение перевозки (шоп-тур, деловой чартер, курортный чартер). Стоимость чартера зависит от следующих факторов:
- тип воздушного судна (более современные, модернизированные суда, имеющие большую дальность и скорость полетов, предоставляющие больший комфорт

своим пассажирам, разумеется, стоят намного дороже устаревших и менее комфортных);

- загрузка судна — пассажировместимость и грузоподъемность. Воздушные суда различны по пассажировместимости, очевидно, что фрахт более вестимых лайнеров, имеющих большую коммерческую загрузку, будет более дорогим;
- дальность маршрута, для полета по которому фрахтуется судно;
- тип чартерной перевозки (шаттл-чартеры или полеты с отстоем в аэропортах);
- время выполнения полетов (прежде всего оценивается фактор сезонности туристического рынка. Поскольку, приобретая чартер в высокий сезон, оператор меньше рискует простоем кресел, а следовательно, не получит высоких скидок со стороны авиаперевозчика;
- дни вылета (более дорогостоящими будут чартерные перевозки, осуществляемые в пятницу и субботу, так как это наиболее востребованные туристами дни вылета, дающие возможность отдыха и акклиматизации после возвращения из туров перед выходом на работу, с другой стороны, стоимость чартерных программ, летающих среди недели, будет несколько ниже);
- время вылета (более дорогими будут чартерные вылеты, организуемые в утренние или обеденные часы, поскольку это дает туроператорам возможность подстраивать время прилета под расчетные часы принимающих отелей, с другой стороны, несколько дешевле будут чартеры, вылетающие в вечернее и ночное время);
- оплаченные услуги на борту лайнера (обычно, в стоимость чартерного авиабилета входит только перелет и легкий завтрак, однако на более длительные перелеты заказчик может дополнительно оплачивать повторное питание на борту лайнера, услуги связи на борту и т.д.);
- размер чартерного заказа — количество кресел, одновременно заявляемое туроператором (средняя стоимость кресла зависит от размера блока мест туроператора, количества и периодичности заявленных оператором чартерных программ);
- вид, форма и время оплаты чартера (операторы, позволяющие преждевременную и полную оплату чартерного полета, могут рассчитывать на дополнительные скидки со стороны авиакомпании).

**Процедура заключения чартерного договора**

1. Переговоры с авиаперевозчиком. На этой стадии оператор или их пул аргументируют целесообразность чартерного рейса, приводят доказательства успешной продажи билетов на рейс, формируют основные требования чартерной перевозки (тип воздушного судна, ориентировочные даты рейса, маршрут, оплата).
2. Изыскание возможностей авиакомпании. Руководство перевозчика, рассмотрев заявленные операторами требования, пытается установить степень собственной подготовленности к выполнению планируемой чартерной перевозки (имеется ли в парке авиакомпании необходимое воздушное судно, какой график полетов этого судна на заявленный период времени, возможности получения права на вылет от органов власти места вылета и приема).
3. Подготовка летной документации (производится совместно авиаперевозчиком и службами аэропорта, рассматриваются полетные графики-слоты, формируется посадочный (взлетный) коридор, изыскиваются возможности осуществления посадки и высадки чартерных пассажиров в залах аэропорта).
4. В случае, когда между возможностями перевозчика, решениями руководства аэропорта и требованиями к туру заказчика достигается компромисс, происходит подписание договора чартера сторонами.
5. Разработка ценовой стратегии реализации кресел туроператором. На этой стадии заказчик (или пул) устанавливает размер тарифа (в один конец, в оба конца),

дифференцирует тарифы в зависимости от классов обслуживания на борту (бизнес, экономичный классы), устанавливает размеры комиссионного вознаграждения для туристических агентств, устанавливает льготные категории граждан и размеры скидок для них, правила и стоимость провоза багажа (особенно актуально при организации чартерных шоп-программ). Очевидно, что гораздо большие возможности в установлении максимально конкурентных цен имеет оператор — единственный заказчик чартера, либо оператор, заявивший крупный блок кресел на борту.

6. Далее заказчик занимается реализацией кресел. Их продажа осуществляется в трех видах: продажа авиабилетов в составе турпакетов (наиболее выгодная для оператора схема работы, позволяющая получение более высокой прибыли за счет нормы прибыли как в тарифах, так и в наземном обслуживании), продажа только авиабилетов частным лицам, продажа авиабилетов агентствам (наименее выгодная схема работы оператора).

Помимо собственно перевозки авиакомпании оказывают ряд дополнительных услуг своим пассажирам, которые условно можно классифицировать на услуги, оказываемые на борту лайнеров, и услуги, оказываемые в наземных структурах (во время посадки и высадки пассажиров).

Перечень и степень комфорта оказываемых на борту лайнеров услуг зависит от класса авиакомпании, величины тарифов, традиций перевозчика, продолжительности полета, типа перевозки (регулярная или чартерная), класса салона (первый, бизнес-, эконом-классы).

Одним из основных составляющих комфорта является тип пассажирского кресла (расстояние между креслами, наличие встроенного столика, пепельницы, мусоросборника), возможности трансформации кресла (угол откидывания спинки), наличие индивидуальной системы радио- или телетрансляции на борту, возможность совершения телефонных звонков с борта самолета, отправки факсов, Интернет-сообщений. Второй по важности компонентой комфорта является тип и качество предоставляемого во время полета питания (возможность выбора меню, возможность заказа диетического питания либо блюд национальной кухни еще до полета, качество приготовления пищи, состав и количество бесплатных напитков и т.д.).

Кроме традиционных атрибутов комфорта довольно значимыми являются: индивидуальное освещение, температурный режим и кондиционирование в салоне, уровень шума и вибрации, наличие на борту салонов для курящих и некурящих, предоставление во время полетов журналов, прессы, информационных изданий, индивидуальный подход обслуживающего персонала (стюарды).

Услуги, оказываемые перевозчиком на земле (во время приобретения авиабилетов, регистрации пассажира, прохождения таможенного и пограничного контроля, ожидания и посадки, а также обратной процедуры высадки туристов) сильно зависят от классности и комфорта здания аэровокзала. В отдельных аэропортах посадка (высадка) туристов различных классов (бизнес и эконом) осуществляется из разных залов, при этом в VIP-зале гораздо более комфортные условия ожидания с ускоренными таможенными формальностями, скоростной трансфер и регистрация по телефону. В залах ожидания практически любого аэропорта функционируют магазины, предприятия общественного питания, видеосалоны, бытовые службы, медицинские пункты, а в залах международных полетов - специализированные магазины duty-free, торгующие товарами известных марок по сниженным ценам за их освобождения от ряда налоговых сборов. Кроме того, авиакомпания (через свои представительства в аэропортах) ока-т информационные услуги (как на национальном, так и на местных языках), осуществляет продажу авиабилетов, доставку билетов в офисы и дома, бронирование мест по телефону, в отдельных случаях организует трансфер из города в аэропорт, бронирует гостиницы и т.д.

## СХЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ТУРОПЕРАТОРА И ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

В свое время именно появление и распространение железнодорожного транспорта дало толчок появлению туризма. Если вспомнить историю, именно на поезде был совершен первый в истории, организованный Томасом Куком. И сейчас железнодорожные перевозки являются одним из важнейших средств передвижения туристов, а довольно солидная доля предлагаемых на рынке туров базируется на пользовании услугами железнодорожных перевозчиков, так как:

- железнодорожный транспорт наиболее эффективен при перевозке пассажиров на средние расстояния (от 300 до 800 км), поскольку позволяет осуществление поездки в более комфортных (чем автомобильный транспорт) условиях. А развитие высокоскоростных поездов (достигающих скорости в 300 км/час) позволяет железным дорогам конкурировать на маршрутах средней протяженности с авиакомпаниями. Поскольку экономия времени в перелете теряется на трансферы из аэропортов в центры городов назначения. Например, после открытия тоннеля под Ла-Маншем добраться из Парижа в Лондон на суперскоростном экспрессе можно за три часа (необходимо отметить, что и Северный вокзал и вокзал Ватерлоо находятся в центре Парижа и Лондона соответственно). Прибегнув к услугам авиакомпании, путешественник затратит непосредственно на сам перелет немногим больше 40 минут (сэкономив 2 часа 20 минут), однако проезд из центра Парижа в аэропорт Орли (даже на метро занимает не менее 40 мин.), а потом из лондонского Гаттвика в центр столицы Туманного Альбиона (не менее 1 часа), да еще длительность регистрации в аэропортах приводят к тому, что реально времени тратиться даже больше, чем на переезд на поезде;
- в развитых государствах мира железные дороги очень распространены, что дает возможность их пассажирам добираться практически в любой регион страны;
- поезда являются видом транспорта более безопасным, чем автобусы и автомобили. Кроме того, людей, испытывающих чувство необъяснимого страха перед поездами, гораздо меньше, чем людей, боящихся самолетов и перелетов;
- наконец, в сравнении с авиаперелетами, железнодорожные перевозки гораздо более дешевы и доступны большинству слоев населения.

Документом, являющимся подтверждением наличия договорных отношений между железными дорогами и пассажиром, является железнодорожный билет, который приобретается либо в специализированных железнодорожных кассах (на вокзалах или уполномоченные кассы), либо в офисах отдельных туроператоров.

Железнодорожный билет помимо степеней защиты от подделки, содержит информацию о личности пассажира (во избежание краж билетов и возможности их перепродажи), реквизиты поездки (номер поезда, его фирменное название, дату, время отправления, маршрут поездки, номер и тип вагона, место пассажира в вагоне) и расчет тарифа. Поскольку в большинстве стран мира железные дороги являются естественной монополией, их тарифная политика подлежит регулированию со стороны государственных органов власти (по требованию соответствующего министерства или ведомства, с согласия членов правительств и депутатов органов законодательной власти соответствующими нормативно-правовыми актами устанавливается стоимость пассажиро-километра, на основании которой и формируются железнодорожные тарифы в стране), ими же утверждается перечень льготных категорий граждан и размеры предоставляемых им льгот и скидок.

Приобретая проездной билет, пассажир совершает юридический факт, из которого следует появление прав и обязанность сторон - самого пассажира и железнодорожного перевозчика.

Железные дороги должны обеспечивать своевременность перевозок пассажиров и доставки багажа, безопасность и качественное обслуживание пассажиров на вокзалах и в

поездах, создание необходимых для пассажиров удобств, сохранность перевозимого багажа. Железные дороги обязаны обеспечивать движение составов по расписанию, произвести перевозку пассажира по кратчайшему пути следования с минимальным числом перевозок. Железная дорога должна обеспечивать своевременной и достоверной информацией пользователей услуг железнодорожного транспорта, которым предоставляются следующие сведения: перечень работ и услуг, их стоимость, время отправления и прибытия поездов, стоимость проезда пассажиров и провоза излишней ручной клади, сроки продажи проездных билетов, предметы и вещи, запрещенные к перевозкам железнодорожным транспортом, время работы билетных касс, камер хранения, расположение вокзальных помещений и мест общего пользования, категории граждан, которым согласно законодательства страны пребывания предоставляются льготы и преимущества, порядок обязательного и добровольного страхования пассажиров, сервисные услуги, входящие в стоимость проезда в вагонах повышенной комфортности. Сведения об изменении тарифов на перевозки пассажиров доводятся до граждан через средства массовой информации не позднее чем за 5 дней до их введения в действие.

Железная дорога имеет право не допустить пассажира в вагон в случае сомнений в подлинности или законности приобретения проездного билета, несоответствия указанных в билете идентификационных данных пассажира, по требованию государственных и правоохранительных органов. Во время следования состава, представители железной дороги (в лице бригадира или начальника поезда, проводников) имеют право применять различные меры (вплоть до силовых и высадки пассажира из вагона) в случае поведения путешествующего, угрожающего жизни, здоровью других пассажиров или их имуществу, угрожающего имуществу железной дороги, нарушающего общественный порядок, а также прибегать к содействию со стороны представителей органов охраны правопорядка (например, линейные отделения милиции).

Пассажир обязан соблюдать общественный порядок, правила пользования пассажирскими вагонами, вокзальными помещения-ми и бережно относиться к имуществу железной дороги.

Пассажир имеет право приобретать билеты на любой поезд, в вагоны любой категории, на любые даты согласно расписания и в любом количестве; провозить с собой бесплатно одного ребенка в возрасте не старше 5 лет, если он не занимает отдельного места, а также детей в возрасте от 5 до 10 лет с оплатой по специальным тарифам; провозить с собой кроме мелких вещей ручную кладь, размеры и масса которой определяются правилами оказания услуг по перевозке пассажиров; делать остановки в пути следования с продлением срока действия проездных билетов не более чем на 10 суток; продлевать срок действия проездных билетов в случае болезни в пути следования на время болезни, в случае непредставления пассажиру места в поезде — на время до отправления следующего поезда, в котором пассажиру будут предоставлены соответствующие места; выезжать поездом, отходящим ранее того поезда, на который приобретены билеты с необходимой отметкой в железнодорожной билетной кассе; возобновить действие проездных документов при условии доплаты стоимости плацкарты, вследствие опоздания на поезд в течение 3 часов, либо вследствие несчастного случая или болезни в течении трех суток с момента отправления поезда, на который были приобретены билеты; в случае отказа от поездки получать обратно полностью уплаченную стоимость (при отказе не позднее чем за 15 часов до отправления поезда), стоимость билета и половину стоимости плацкарты (при отказе менее чем за 15, но более чем за 4 часа до отправления поезда), стоимость билета (при отказе менее чем за 4 часа до отправления либо не более чем за 3 часа после отправления поезда); получить обратно стоимость проезда за вычетом стоимости плацкарты за непроследованное при прекращении поездки в пути следования. Во время следования вагона пассажир имеет право перейти в вагон более высокой категории, доплатив разницу в стоимости; бесплатно перейти в другой вагон соответствующей категории при наличии в нем свободных мест;

обращаться с претензиями в адрес перевозчика в случае опоздания поезда к станции назначения (при этом опоздания на срок менее 1 часа в расчет не принимаются).

Российские железные дороги предлагают своим клиентам ряд услуг, которые можно условно разделить на услуги, предоставляемые в пути и на железнодорожных вокзалах и станциях.

Из услуг, предоставляемых пассажирам поездов в пути, можно, прежде всего, выделить различные уровни комфортности и сервиса в вагонах пассажирских поездов:

- вагоны поездов пригородного сообщения (на расстояния не больше 150 км) — общие вагоны без санитарных служб с жесткими сидячими местами, причем приобретение билета в такой вагон не подразумевает обязанность перевозчика предоставить пассажиру сидячее место;
- общие вагоны — жесткие сидячие места и лежачие места на полках второго яруса;
- плацкартные вагоны — несегментированные вагоны, лежачие места на полках первого и второго ярусов;
- купейные вагоны — сегментированные по 4 лежачих места (купе);
- спальные вагоны (СВ) — сегментированные по 2 лежачих места, горизонтальное расположение полок;
- вагоны люкс — предлагают максимально комфортное размещение и высочайший уровень сервиса в пути.

По скорости доставки пассажиров и длительности стоянок в пути поезда классифицируются на:

- пассажирско-багажные (номера поездов от 700);
- пассажирские (номера поездов от 170 до 699);
- скоростные (номера поездов от 150 до 169);
- скорые (номера от 1 до 149).

По степени приоритета поездов на узловых станциях выделяют литерные (имеющие наивысший приоритет, к ним относятся поезда международного сообщения, перевозящие видных государственных деятелей и иностранных путешественников), фирменные и обычные поезда.

Кроме непосредственно перевозки во время следования поездов пассажирам предлагаются следующие услуги:

- санитарно-гигиенические (уборка вагонов, санузлов, предоставление постельного белья, полотенец, постоянное холодное и горячее водоснабжение);
- предоставление питания (работают вагон-ресторан, буфет, разнос продуктов питания и напитков по вагонам);
- проведения досуга (предлагается пресса, настольные игры).

Услуги железных дорог, предоставляемые на вокзалах и станциях:

- бронирование и продажа железнодорожных билетов;
- информационные услуги (расписание движения поездов, маршруты следования и станции пересадок, тарифы, льготы и скидки);
- хранение багажа;
- залы ожидания;
- торговля и предприятия общественного питания;
- комнаты матери и ребенка;
- услуги носильщиков;
- бытовые службы (прачечные, парикмахерские);
- медицинские услуги;
- организация досуга (видеозалы, игровые автоматы)

Кроме того, все общественные помещения вокзалов и железно-дорожных станций должны иметь электрическое освещение, водоснабжение, отопление, соответствовать санитарно-гигиеническим нормам. В них силами линейных отделений милиции должен

поддерживаться общественный правопорядок и гарантироваться безопасность пассажиров и их имущества.

В нашей стране взаимоотношения туристических операторов и железных дорог обычно строятся по трем возможным схемам.

Первый вариант — продажа железнодорожных билетов в офисе туроператора. Получение туроператором права торговать билетами от своего имени, а также права доступа в электронную систему бронирования железнодорожных билетов — довольно хлопотная процедура, требующая подписания соответствующего до-говора с МПС. Операторы, претендующие на получения права продажи железнодорожных билетов должны соответствовать целому ряду определенных требований:

- прежде всего, наличие лицензии на право осуществления туроперейтинга;
- наличие оборудованного места продажи билетов (офис, билетная стойка, сейф, кнопка вызова тревожной сигнализации);
- наличие необходимой оргтехники (компьютер, принтер и т.д.);
- прошедший обучение персонал и ответственное за торговлю железнодорожными билетами лицо (кассир);
- наличие финансовых гарантий деятельности (банковский депозит, банковская гарантия или страхование профессиональной деятельности, от размера которых зависит количество выдаваемых одновременно стиков - бланков железнодорожных билетов);
- договор с инкассаторской организацией (необходим операторам, активно торгующим железнодорожными билетами);
- регулярная плата за пользование электронной системой бронирования и продажи железнодорожных билетов.

После подписания соответствующего договора с железной дорогой оператор получает право торговать билетами из своего офиса. При этом регулярно (ежедневно, еженедельно) проводится сверка выполненных работ и сдача в кассу железной дороги вырученных за торговлю билетами средств, а также получение оператором очередной партии пронумерованных билетных стиков.

Комиссионное вознаграждение операторам при продаже билетов не предусматривается, поэтому они самостоятельно взимают с пассажира определенную сумму сверх тарифа в качестве собственной прибыли, что оформляется приходным ордером.

Вторая схема взаимоотношений оператора и железных дорог — бронирование железнодорожных билетов для групп туристов через железнодорожные кассы. В случае планированного группового заезда (особенно на пиковые даты) оператор заблаговременно заботиться о наличии проездных билетов для всех своих туристов. Для обеспечения железнодорожного проезда на интересующие оператора даты и время он заполняет заявку на бронирование определенного количества мест и отсылает ее в железнодорожные кассы, работающие с группами. В связи с тем, что такое бронирование осуществляется задолго до отправления группы, когда неизвестны не только личные данные туристов, но и сам тур до конца не оформлен и в продажу не поступил, в заявке указывается список несуществующих туристов («мертвые души») в интересующем оператора количестве. Оплатив бронь, оператор получает на руки подтверждение бронирования (бланк голубого цвета), в котором указываются реквизиты поездки (дата, время отъезда, маршрут поездки, категория вагонов), количество забронированных мест, основание для бронирования (соответствующая заявка оператора), а также расчет группового тарифа с указанием последнего срока выкупа билетов. Подтверждение бронирования - уверенность оператора в том, что купившие тур клиенты обязательно получат и железнодорожные билеты по соответствующему маршруту.

Далее оператор реализует забронированные билеты либо в составе туристических пакетов (что наиболее выгодно, так как позволяет оператору получить максимальную

прибыль), либо в качестве составной услуги для турпакетов других операторов (например, в случае недобора группы до указанного в подтверждении бронирования количества человек, оператор может реализовать забронированные билеты своим коллегам по договорной цене). Получив денежные средства от клиентов, оператор выкупает железнодорожные билеты согласно подтверждению бронирования, меняя списки путешественников на соответствующие действительности. В случае, когда оператор не успевает выкупить забронированное количество билетов в указанный в подтверждении срок, его места снимают с брони и пускают в розничную продажу.

Наконец, не менее распространенная и наиболее приемлемая для туроперейтинга форма взаимодействия с железными дорогами — организация туристических поездов и вагонов. Эта форма сотрудничества основывается на подписании между туроператором и пассажирским управлением железной дороги договора, по которому в пользование оператора предоставляется либо отдельный вагон (вагоны), либо пассажирский состав для совершения перевозки по договоренному маршруту за определенную плату. Фрахтование вагонов может быть двух видов:

- прицепные вагоны, в этом случае оплаченные оператором вагоны цепляют к составам, ходящим по расписанию. Например, прицепные вагоны «Ростов - Прага» сначала цепляют к скорому «Адлер — Брест», а далее к скорому «Москва — Прага». В этом случае время нахождения вагонов пути, а также длительность стыковочной стоянки (в описанном случае в Бресте) зависят от расписания движения регулярных поездов;
- туристические поезда — в этом случае оператор самостоятельно фрахтует целый состав, по его договоренности с управлением железной дороги утверждается маршрут и расписание движения самостоятельного поезда. Организация туристических поездов позволяет туроператору в случае наличия возможностей железной дороги устанавливать расписание движения поезда, максимально отвечающее целям тура (например, более скорая доставка пассажиров, предпочтительные ночные переезды, сокращенные стоянки в транзитных пунктах и, наоборот, более длительные стоянки в городах, посещение которых входит в тур-пакет).

Организация прицепных вагонов и турпоездов более выгодная чем бронирование групповых поездок на регулярных поездах, форма сотрудничества железных дорог и туроператоров, имеющих рыночные и организационные возможности продажи максимального количества путевок, планирующих туры на пиковые даты (когда проблемы приобретения железнодорожных билетов наиболее остры), а также в случаях, когда операторы разрабатывают маршрут, доставка пассажиров по которому невозможна из-за отсутствия регулярного железнодорожного сообщения. Кроме того, в случае фрахтования вагона или состава целиком, средняя стоимость плацкарты по утвержденному маршруту будет значительно ниже аналогичного тарифа, применяемого на регулярных поездах. Например, стоимость плацкарты в прицепном вагоне «Ростов — Прага», предлагаемая в 2002 году консолидирующими операторами, составляла $180-220 в оба конца, в то время как стоимость плацкарты на регулярном поезде «Москва — Прага» составляла в тот же временной период — $150 в один конец.

Однако, с другой стороны, организация прицепных вагонов и турпоездов сильно зависит от возможностей железной дороги (наличие свободных вагонов и локомотивов, наличие «окон» в расписании движения поездов по станциям маршрута и т.д.), а также является формой сотрудничества, при которой риск непродажи мест в вагоне целиком и полностью ложится на оператора.

Предоставляемые в фрахтуемых вагонах (вне зависимости от того прицепные они или входят в состав туристического поезда) услуги также оговариваются между заказчиком и железной дорогой, их количество и качество зависят от того, является поезд только средством доставки туристов в пункты назначения (как например, вышеописанный

пример с прицепным вагоном «Ростов-Прага») или же нахождение в поезде является неотъемлемой частью туристической программы (например, при организации железнодорожных круизов). В последнем случае в вагонах организуется досуг туристов, питание, культурно-массовые мероприятия.

В вагонах туристы размещаются по двое-четверо человек в купе. Отдельные купе предоставляются директору маршрута, штабу турпоезда, врачу. В каждом вагоне должна быть программа маршрута, личные данные начальника поезда, проводников, инструкторов, экскурсоводов. На каждый пассажирский вагон турпоезда назначаются два проводника. Готовность турпоезда к отправлению (за 6 часов до отправления) проверяется комиссией в составе представителя железной дороги, туроператора, санитарного врача, представителей служб вагона-ресторана. Готовность поезда к поездке оформляется актом.

В арендную плату (цену чартера) входит оплата всех вагонов, включенных в состав, постельного белья из расчета одного комплекта на туриста на 7 дней, стоимость проезда по установленным тарифам, стоимость холостого пробега (в случае, когда маршрут турпоезда не кольцевой), стоимость отстоя составов на специальном пути в пунктах маршрута, стоимость питания (если оно входит в оговоренные услуги) и т.д. К сумме чистой арендной платы оператор, исходя из собственных коммерческих интересов и рыночной конъюнктуры, а также, учитывая наиболее вероятный процент заполняемости состава, добавляет норму собственной при-были.

В случае отказа туроператора от аренды состава или вагонов после подписания договора за 20 дней до его отправления, он уплачивает неустойку в процентном отношении от суммы аренды. Аналогичную неустойку оплачивает дорога при отказе в услугах по договору.

## СХЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТУРОПЕРАТОРОВ И СУДОВЛАДЕЛЬЦЕВ

Водные глади рек, морей и океанов издревле были естественными путями передвижения людей и грузов, на кораблях совершались великие географические открытия, именно круизы были одними из первых организованных человечеством туров (в 1843 году Томасом Куком предлагались лодочные экскурсии по Темзе, им же был предложен первый развлекательный круиз из Европы в Новый Свет). С началом промышленной революции передвижения по воде потеснили поездки на железной дороге и автомобилях, в дальнейшем развитие гражданской авиации сделало во многом нерациональными длительные морские переходы через океаны. Однако вот уже на протяжении сорока лет рынок круизного отдыха переживает второе рождение, говорят даже о некоем «круизном буме» на туристических рынках всех стран мира, в том числе и России. Пятнадцать крупнейших круизных компаний мира (среди них Carnival Group, Royal Caribbean Line, Princess) ежегодно обслуживают более 6 миллионов туристов на бортах более 150 комфортабельных круизных лайнеров. Темпы прироста этого сектора туристического рынка поразительны - более 8% в год. Это вынуждает проектировать и спускать на воду новые, более модернизированные и максимально отвечающие потребностям современных туристов суда (только в течение ближайших 4 лет крупнейшими судостроительными верфями мира будет спущено на воду 50 новых круизных лайнеров). Основными регионами круизного бизнеса традиционно считаются Средиземноморье, Караибский бассейн, Балтийское море (паромные переправы). Однако география морских и речных круизов ширится год от года, охватывая в настоящий момент практически все регионы земного шара (даже Антарктида и Арктика).

Россия - не исключение. Несмотря на резкий спад доли водного транспорта в общих пассажироперевозках после 1990 г. (вызванный, прежде всего, распадом СССР, снижением благосостояния населения, повышенным интересом россиян к зарубежным турам и невысоким уровнем въездного туризма), сегодня круизы из российских морских

портов (Санкт-Петербург, Сочи, Калининград, Новороссийск, Владивосток), а также по российским рекам и озерам стали дефицитным и престижным товаром.

Круиз — есть путешествие по воде, предполагающее заходы в порты различных стран (или одной страны) с организацией в них экскурсий. Основной чертой, отличающей круиз от других туров, является единство места передвижения, проживания, питания и досуга — круизное судно. Поэтому современный круизный лайнер должен обладать инфраструктурой, необходимой для эффективного предоставления услуг проживания, питания и организации досуга его пассажирам. К компонентам такой инфраструктуры можно отнести:

1. **Номерной (каютный) фонд.** Каюты располагаются чаще всего на средних палубах судна и представляют собой многофункциональные помещения, предназначенные для сна и отдыха круизеров. Учитывая класс и вместимость судна, каюты классифицируются в зависимости от ряда ниже перечисленных факторов:
   - § номера палубы, на которой располагается каюта (самые престижные каюты расположены на главной палубе, поскольку они максимально удалены от шумного машинного отделения, менее подвержены качке, чем расположенные на более высоких палубах, также эти каюты максимально приближены к ресторану и иным объектам проведения досуга круизеров);
   - § месторасположения каюты на палубе (считается, что наиболее комфортными для пребывания пассажиров являются каюты, расположенные в середине судна, менее подверженные качке во время штормовой погоды);
   - § наличия в каюте иллюминатора (обычно каюты низкой категории являются внутренними и не имеют вида на море, каюты же высокой категории имеют либо иллюминаторы — в случае расположения на палубах ниже главной, либо открывающиеся окна — при их расположении на главной па-лубе или выше);
   - § наличия в каюте отдельного выхода на палубу (самые комфортабельные и дорогостоящие каюты имеют не только окна, но и изолированные входы в каюту с палубы судна, тогда как каюты стандартной или экономичной категории имеют входы из общего коридора, расположенного внутри лайнера);
   - § вместимости каюты (аналогично гостиничным номерам каюты подразделяются на одно-, двух-, трех- и т.д. местные);
   - § площади каюты (категорию люкс обычно составляют просторные или многокомнатные каюты);
   - § наличия в каюте санитарно-гигиенических удобств и технических средств (на отдельных наиболее престижных судах в дорогих каютах представлены не только общепринятые санитарные службы, но и такие элементы роскоши и комфорта как джакузи и солярий, а также всевозможная бытовая техника от телевизора и радиоточки до минибара, кондиционера или спутникового телевидения. В то время как на судах экономичного класса встречаются каюты с блочными удобствами, либо с удобствами на палубе).
2. **Предприятия общественного питания.** Круиз предполагает полный пансион туристов. Обычно на судне организуется трехразовое питание пассажиров, однако все чаще встречаются лайнеры, на борту которых предлагается питание по системе «все включено» или «улътра-все-включено», а также разнообразные ночные буфеты или снэк-столы в добавок к привычному полному пансиону.

На современном круизном судне обязательны кухня и ресторан, функционирование которых необходимо для обеспечения питания пассажиров. Располагаются они, обычно, на главной (или немного выше - на шлюпочной) палубе (для избежания сильной качки во время шторма) в носовой или кормовой части судна. При этом кухня располагается внутри судна, а посадочный зал ресторана вокруг нее, чтобы обеспечить круизерам обзор морской глади во время приема пищи. Количество посадочных мест в зале ресторана должно быть не более чем в 1,5—1,7 раза меньше количества принимаемых на борт

пассажиров (чтобы эффективно обеспечивать питание пассажиров в две смены). Во избежание очередей на входе в ресторан или длительного ожидания обслуживания во время еды, на круизных судах предполагается организация отдельного ресторана для каждых 500 человек загрузки. Например, судно вместимостью 1500 человек должно иметь минимум три ресторана, расположенных таким образом, чтобы входы в них были изолированы друг от друга. К тому же, увеличение числа предприятий общественного питания позволяет менеджменту судна организовать разнообразные схемы питания и меню в различных ресторанах на борту. Например, на одном судне могут одновременно функционировать рестораны разных кухонь и предлагающих как обслуживание — «шведский стол», так и «а-ля карт».

3. **Места общего пользования и проведения досуга.** Поскольку круизер основное время в поездке находится вне каюты, составу, площади и месту расположения рекреационных и досуговых зон на судне отводится наиболее пристальное внимание. Практически на всех круизных судах имеются музыкальный салон (предназначен для проведения массовых мероприятий — концерты, творческие вечера, праздники и конкурсы) и кинозал. На всех палубах современного круизного лайнера есть бытовые службы (прачечная, гладильная...), бары или буфеты. На верхней палубе (чтобы не тревожить сон более пожилых круизеров) обычно находится дискотека или ночной клуб. Среди комфортабельных судов обычным делом считается наличие на борту бассейна (или бассейнов) с соляриями, боулинга, сауны, теннисные корты, спортплощадки, тренажерные залы, фитнесс-центры и т.д. Обязательны на круизных судах любой категории — наличие медицинского пункта (с изолятором), экскурсионного бюро (через которое происходит заказ экскурсий в портах стоянок), представительство дирекции круиза (решает все проблемы обращающихся граждан). Помимо того, что круизные лайнеры делятся на океанские (наиболее крупные, вместительные, с большой подводной и надводной частями), морские и речные (с наименьшей подводной и надводной частями для облегчения прохождения мелководий и мостов), подобно гостиничным предприятиям, они классифицируются по системе звезд (от двух — экономичные, до шести звезд — наиболее комфортабельные лайнеры). Присуждение той или иной звездной категории лайнеру происходит на основе анализа уровня комфортности судна (уровень комфортности круизного лайнера определяют: площадь кают, расположение кают, техническое и санитарно-гигиеническое оснащение кают, меблировка и интерьеры кают, размеры и количество предприятий общественного питания, качество приготовляемой пищи и объем меню, система питания и обслуживание в ресторане, количество предприятий организации досуга и перечень предоставляемых в них услуг, уровень подготовки обслуживающего персонала — внешний вид, возраст, профессионализм, поведение, знание иностранных языков — качество и разнообразие предлагаемых развлекательных, увеселительных и познавательных программ во время путешествия).

Характерными чертами, выгодно отличающими круиз от других туров, являются:

- наиболее высокий уровень комфорта и сервиса;
- возможность реализации различных целей туров (отдых, отдых + спорт, познавательные цели во время экскурсий в портах стоянок, наконец, деловые цели при проведении во время круизов семинаров или мастер-классов);
- полный комплекс жизнеобеспечения (проживание, питание, досуг) на борту лайнера, который включен в стоимость круиза.

Для россиян чрезвычайно выгодна другая особенность круизов, связанная с упрощением визового режима для круизеров. Поскольку пассажиры круизных лайнеров в большинстве своем люди состоятельные (цена одного круизного дня на российском судне

в среднем $50-150), пограничные власти государств портов стоянок могут пойти навстречу организаторам круиза и разрешить выход на берег пассажиров, не имеющих соответствующих виз, по так называемым круизным спискам (предоставляемым дирекцией круиза). Данное послабление визового режима ряда государств (в число которых входят такие посещаемые россиянами страны, как Испания, Греция, Франция, Португалия) значительно облегчают жизнь пассажирам, не успевшим открыть визы, или их детям.

Однако не лишены круизы и своих недостатков. Среди них стоит выделить невысокую скорость движения судов, их ограниченную мобильность, синдром «замкнутого пространства», ухудшающую впечатление от поездки морскую болезнь, высокие тарифы.

Учитывая достоинства круизов, можно с уверенностью утверждать, что они снимают стресс (медленное передвижение по воде и беззаботное времяпровождение), способствуют укреплению здоровья и полноценному отдыху своих путешественников. Обычный пассажир круиза — семья, компании и коллективы, а средний возраст круизера — старше 40 лет.

Путешествия туристов по водным пространствам морей и рек регламентируется Афинской конвенцией «О перевозке морем пассажиров и багажа» (от 1974 г.) и Международной конвенцией «Об унификации некоторых правил при перевозке морем пассажиров и их багажа» (1967 г.). Согласно этим международным актам международной считается перевозка, при которой место отправления и место назначения находятся на территориях раз-личных государств, либо на территории одного государства, если по договору перевозки промежуточный порт захода находится в другом государстве.

Согласно конвенций перевозчиком является лицо, которым (или от имени которого) заключен договор перевозки пассажиров, не-зависимо от того, осуществляется ли фактически перевозка им самим или заменяющим его перевозчиком. Момент перевозки, в течение которого возникают оговоренные права и обязанности пассажира и перевозчика, охватывает периоды нахождения пассажира или его багажа на борту судна, посадки и высадки пассажиров, доставки пассажира с берега на судно в случаях невозможности швартовки судна непосредственно к пирсу (если стоимость такой доставки входит в цену путевки). При этом перевозчик полностью отвечает перед пассажиром за нанесенный по вине или небрежной халатности перевозчика ущерб в виде телесных повреждений, смерти, порчи или утраты багажа.

Организаторами (заказчиками) круиза согласно конвенций могут выступать:

- сами судоходные компании - владельцы лайнера или их дочерние компании;
- иные заинтересованные организации в том числе и в коммерческих интересах.

Среди последних наиболее активными субъектами (определяющими тенденции круизных рынков вообще) являются туристические операторы. Туроператоры фрахтуют судно с командой и обслуживающим персоналом для выполнения определенного маршрута, при этом они полностью принимают на себя риск непродажи кают на маршруте, оплачивая стоимость фрахта судовладельцу задолго до выполнения круиза. Договор фрахта определяет статус перевозчика и туроператора в ходе подготовки и проведения круиза. Предметом такого договора является обязанность перевозчика безопасно для жизни туристов и их имущества реализовать водное путешествие по указанному маршруту и графику движения, предоставляя им в пути все оговоренные дополнительные услуги (питание, работа элементов инфраструктуры развлечений, посадку и высадку в портах следования и т.д.), с другой стороны, туроператор принимает на себя обязанность уплаты стоимости фрахта в указанный в договоре срок.

**По договору фрахта пассажирского судна перевозчик обязан:**

- предоставить в указанные в договоре сроки технически исправное и готовое к совершению плавания судно;

- подготовить экипаж для совершения круиза (подготовить судовые документы, формальности, карты, лоции, инструкции);
- обеспечить на борту судна необходимый для совершения морских (речных) переходов запас топлива, питьевой воды, продовольствия для обслуживания пассажиров;
- обеспечить обслуживание пассажиров на оговоренном качественном уровне (питание, сервис, уборка кают, смена белья, работа бытовых служб и предприятий досуга и развлечений во время плавания);
- обеспечить работу всех коммунальных систем лайнера во время плавания (водоснабжение, канализация, электричество, отопление, кондиционирование и вентиляция воздуха);
- обеспечить безопасность пассажиров и их имущества во время их нахождения на борту и при посадке (высадке) в портах стоянок (для чего на судне существует служба охраны);
- соблюдать график маршрута (кроме вызванных по независящим от перевозчика причинам);
- оплатить за свой счет стоимость услуг каналов, шлюзов, порто-вые сборы и т.д.;
- оплачивать за свой счет штрафные санкции портов стоянок за задержку и незапланированный простой судна в доках по вине перевозчика.

**Перевозчик имеет право:**

- отказаться от выхода в море, изменить маршрут, остановить выполнение круиза в целях обеспечения безопасности судна, здоровья, жизни и имущества пассажиров;
- требовать с виновных возмещения ущерба, нанесенного пассажирами имуществу судовладельца во время перевозки.
- капитан круизного судна имеет статус единственного представителя власти своего государства и потому вправе требовать и от пассажиров, и от представителей фрахтователя выполнения распоряжений в рамках его полномочий.

Фрахтователь (в данном случае им выступает туроператор или пул туроператоров) обязан:

- разработать маршрут, график выполнения круиза, исходя из потребностей рынка и возможностей перевозчика;
- оплатить стоимость фрахта судна в установленные в договоре сроки;
- обеспечить своевременную посадку пассажиров на борт (в зависимости от типа круизов и мест назначения, регистрация пассажиров начинается за 2—4 часа до отправления судна в здании порта отправления);
- обеспечить документальное сопровождение туристов, необходимое им для посещения портов стоянок (визы, прививки, справки, таможенные декларации и т.д.);
- организовывать согласно запланированного тура экскурсии в портах стоянок (обычно, стоимость экскурсий не входит в цену круиза, они оплачиваются пассажирами на борту по желанию. Оператор бронирует необходимое количество экскурсионных автобусов и гидов-экскурсоводов с борта перед прибытием в порт, распределяет туристов по автобусам, контролирует прохождение туристами пограничного и таможенного контролей в каждом порту);
- организовать интересную, насыщенную, разнообразную культурную и досуговую программу на всем протяжении круиза. Поскольку от организации досуга во многом зависит впечатление туристов от поездки, операторы прилагают все усилия для качественного его исполнения, привлекая в круиз знаменитостей, звезд сцены и эстрады, танцевальные и шоу-коллективы;
- оплачивать за свой счет штрафные санкции портов стоянок за незапланированный простой судна, возникший по вине или просьбе туроператора;

- оплатить соответствующие штрафные санкции (размер которых указывается в договоре) в случае срыва или переноса на более поздние даты поездки по причинам, не зависящим от перевозчика и форс-мажорных обстоятельств.

Также основной обязанностью туроператора является доведение до туриста как можно более полной информации о круизе, а также о его (туриста) правах и обязанностях.

Во избежание конфликтных ситуаций, оператор, прежде все-го, должен информировать пассажиров о том, какие услуги включены в стоимость путевки, а какие требуют дополнительной оплаты (обычно это - экскурсионное обслуживание в портах стоянок, алкогольные и другие напитки в барах, телефонные переговоры, посещение сауны, парикмахерской, спортивных залов, прокат спортивного инвентаря, покупки в магазинах и лавках на борту, затраты, связанные с переездом с места посадки на судно и от места высадки, повторное медицинское обслуживание, чаевые). Помимо этого, туристам необходимо предоставить информацию о месторасположении их каюты (палуба, номер, категория), ресторана (с указанием забронированного столика), времени питания в ресторане (указание смены и графиков подачи пищи), расположении бытовых и медицинских служб, экскурсионного бюро и т.д. (обычно это достигается путем выдачи каждому туристу брошюры или информационного листка, содержащего план теплохода с указанием на нем каюты туриста). Наиболее важной является информация о правах и обязанностях туриста в дороге.

**Так, турист обязан:**

- вовремя прибыть к месту посадки на судно как в порту назначения, так и во всех портах стоянок. В случае опоздания туриста на посадку, ни перевозчик, ни туроператор ответственности за репатриацию туриста и возмещение недополученных туристических услуг ответственности не несут;
- соблюдать правила безопасности на борту (не заходить в машинные и иные рабочие отделения лайнера, не покидать закрытых помещений в случае сильного волнения моря);
- подчиняться правилам внутреннего распорядка и требованиям экипажа и дирекции круиза;
- нести материальную ответственность за причиненный судовладельцу имущественный вред (мебель, посуда, интерьеры и т.д.);
- нести ответственность за нанесение ущерба окружающей среде (загрязнение моря или рек) в соответствии с законодательством страны пребывания;
- оплатить в судовую кассу стоимость провоза грузов (кроме личных вещей) согласно действующего прейскуранта;

**Турист имеет право:**

- пользоваться всей доступной инфраструктурой круизного судна;
- в судебном порядке защищать свои нарушенные потребительские права.

Фрахт водного судна бывает разовым (при организации одного конкретного круиза), либо сезонным (когда заказчик круиза — туроператор арендует лайнер на период навигации и самостоятельно определяет даты начала и завершения круизов, а также их маршруты).

Размер суммы фрахта зависит от ряда факторов:

- тип судна и уровень его комфорта;
- длительность водного путешествия;
- география маршрута (прежде всего, это запланированные расстояния, а также сложность прохождения участков маршрута);
- состав и качество оказываемых на борту лайнера услуг (просто проживание и питание, либо вместе с работой объектов развлекательной и досуговой инфраструктуры);

- численность требующегося обслуживающего персонала на борту и уровень их профессиональной подготовки;
- стоимость стоянок в портах, прохождения шлюзов и каналов;
- длительность запланированных стоянок в портах по маршруту;
- стоимость «холостого» или обратного хода лайнера (во избежание этого туроператоры планируют круизы таким образом, чтобы они завершались в портах — отправных пунктах, следующих за состоявшимся круизов).

Процедура подписания договора фрахта пассажирского судна проходит ряд этапов. На начальном организуется встреча судовладельца (или представляющей его интересы компании) с потенциальным заказчиком круиза. В качестве заказчика, как уже было сказано выше, может выступать туристический оператор или их временный союз (пул). В ходе переговоров сторон заказчик сообщает о проектируемом круизе (или круизах в случае сезонной аренды), доказывает его целесообразность (исходя из собственного прошлого опыта и маркетинговых исследований) и возможности своей агентской сети по реализации мест, необходимых для обеспечения рентабельности путешествия. Также оператор высказывает свои пожелания относительно проектируемого круиза и стоимости фрахта.

Далее уже судовладелец, основываясь на имеющихся возможностях и коммерческих интересах, оценивает рациональность предложения оператора. В случае предложения заказчиком принципиально нового круиза (новый маршрут, более жесткий график движения судна, изменившееся время стоянок в портах и т.д.) судовладелец рассматривает возможности его организации на наиболее удовлетворяющих требования оператора условиях (например, наличие отношений с администрациями портов, стоимость их услуг, сложность прохождения определенных участков маршрута, режимы пассажирского судоходства в государствах, на территориях которых расположены порты стоянок, либо через морские границы которых проходит маршрут круиза и т.д.).

Если возможности судовладельца совпадают с желаниями заказчиков, на повторной их встрече уже обсуждаются более конкретные вопросы относительно планируемой совместной работы. Прежде всего, это вопрос оплаты стоимости услуг судовладельца. Последний демонстрирует заказчику калькуляцию собственных расходов и выставляет сумму фрахта с учетом своих коммерческих интересов либо в виде полной стоимости конкретного круиза, либо в виде стоимости одних суток аренды судна (эта схема наиболее часто применяется при сезонной или долговременной аренде лайнера). Заказчик принимает решение относительно выставленного счета и, проанализировав собственные финансовые возможности, предлагает судовладельцу план расчета с ним (указывает конкретные даты и величину уплачиваемых сумм). В случае, когда заказчиком выступает пул туроператоров, на этом же этапе устанавливается размер блоков мест на судне в запланированном круизе (круизах) союзных операторов, между участника-ми пула регулируется вопрос о распределении суммы фрахта (в зависимости от размера заявленных блоков и категорий кают, входящих в эти блоки). Поскольку распределить долю финансового участия каждого туроператора пула в выплате стоимости фрахта судовладельцу — довольно кропотливое дело (прежде все-го, обусловленное наличием в блоках кают различной категории комфорта. В случае заказа пулом операторов чартерного авиа-рейса провести подобную процедуру гораздо проще, поскольку уровень комфорта на чартерных авиалиниях обычно идентичный для всех кресел), совместный фрахт судов несколькими операторами — довольно редкое явление. Чаще всего заказчиком круиза выступает один туроператор, имеющий необходимые для этого финансовые и рыночные возможности.

Результатом повторных переговоров чаще всего является под-писание сторонами договора фрахта пассажирского судна.

После этого основными задачами заказчика являются: ценообразование тура, его продвижение и реализация.

Ценообразование круизных туров намного сложнее аналогичной процедуры в отношении авиа- или автобусных туров, требующее от туроператора не только глубоких экономических, но и маркетинговых, психологических, социальных знаний, опыта работы с круизами.

Сложность ценообразования туров объясняется, прежде всего, наличием на борту зафрахтованного водного судна большого количества различных категорий кают. Каюты отличаются друг от друга как уровнем комфорта, так и своим расположением. Поэтому оператору необходимо объективно определить ценность проживания в каюте той или иной категории для клиента и установить соответствующие этой оценке стоимости различных категорий кают. Ошибочное мнение туроператора о ценности проживания в каютах различных категорий может привести к простою одних и к максимальной загруженности других кают в течение одного круиза, что существенно снизит экономический эффект круиза и нарушит коммерческие интересы его заказчика.

Одновременно с определением ценности проживания в каютах различных категорий необходимо реально оценивать рыночные возможности туристического оператора и устанавливать цены на круиз, исходя из планируемой минимальной загрузки, которую может обеспечить его агентская сеть. Принято считать, что при обеспечении уровня минимальной загрузки доход туристического оператора от продажи путевок должен покрывать стоимость фрахта лайнера (нулевая рентабельность), что, по крайней мере, не приведет к убыткам заказчика судна. Минимальная допустимая загрузка судна определяется на основе анализа опыта прошлых лет, предложений и опыта конкурентов, популярности предлагаемого маршрута и т.д.

Кроме того, туристический оператор, устанавливая цены на круиз, должен исходить из величины уплаченной стоимости фрахта, возвращение которой является его задачей — минимум.

Наконец, при ценообразовании заказчик должен учитывать и предложения своих конкурентов, поскольку существование на рынке более низких цен на идентичный предлагаемому им круиз существенно подорвет конкурентные преимущества планируемого круиза, что может привести либо к сокращению загрузки судна, либо к срыву круизной программы по причине недостижения порога нулевой рентабельности.

Как видно из вышесказанного, ценообразование — сложный процесс, требующий системного подхода к рассмотрению целого ряда факторов. На практике, туристические операторы, работающие на круизном направлении, прибегают к следующей (в нашем примере — значительно упрощенной схеме) схеме ценообразования:

**1 этап**. Определение порога минимальной допустимой загрузки.

**2 этап**. Анализ каютного фонда. Планирование загрузки кают различных категорий. Определение количественного соотношения между ценностью проживания в каютах различных категорий.

**3 этап**. Уравнивание запланированного количества койко-дней в каютах различных категорий, умноженного на среднюю стоимость койко-дня, с одной стороны и суммы стоимости фрахта — с другой. Решение уравнения, определения средней стоимости койко-места. Исходя из дефинированных на втором этапе зависимостей между ценами проживания в каютах различных категорий, устанавливаются цены койко-мест в них.

**4 этап**. Анализ конкурентоспособности полученных цен. В случае отсутствия у полученных цен конкурентных преимуществ, проводится повторное ценообразование, исходящее из большего размера минимально допустимой загрузки.

**Пояснить описанные стадии процесса ценообразования круизов можно на примере оператора А, зафрахтовавшего судно у судоходной компании В с целью совершения 15-дневного круиза по Средиземному морю.**

| | |
|---|---|
| Стоимость фрахта, $ | 1 000 000 |
| Вместимость судна, чел. | 650 |

Размер минимально допустимой загрузки, % 65

**Анализ каютного фонда**

В столбце 1 дается описание всех имеющихся на судне категорий кают, анализ уровня их комфортности.

В столбце 2 указывается общее количество кают различных категорий на судне. Сумма количества кают всех категорий, умноженная на вместимость каждой каюты (в нашем случае они либо 2-, либо 4-местные) дает полную вместимость лайнера (в нашем случае 650 человек).

В столбце 3 указывается план туристического оператора по вероятности загрузки кают различных категорий (средний процент загрузки 65, но он может колебаться в зависимости от категории каюты. Например, в нашем случае оператор определил каюты 3-й,4-й категорий как наиболее ходовые, а каюты 1-й и 6-й категорий как проблемные).

В столбце 4 туроператор фиксирует насколько ценнее для пассажира проживание в каютах различных категорий в сравнении с проживанием в каюте 6 категории (его ценность минимальная и принята за 1). Из таблицы видно, что, согласно представлений туроператора, пассажир готов заплатить за проживание в каюте 1 категории в 5 раз дороже, чем за аналогичное проживание в каюте 6 категории, и в 2,5 раза дороже, чем за проживание в каюте 5 категории.

В столбце 5 суммируется количество средних койко-мест (то есть, койко-мест, стоимость которых в сравнительном столбце ценности принята за 1 - в нашем случае это проживание в каютах 6 категории). Планируемое к заполнению количество кают (столбец 3) умножается на вместимость кают (либо на 2 - для двухместных, либо на 4 - для 6 категории) и на коэффициент соотношения цен проживания в каютах различной категории

(столбец 4).

Внизу таблицы считается общее количество средних койко-мест, при продаже которых по искомой цене достигается минимальная загрузка судна (то есть выручка от продажи которых равна стоимости фрахта).

Приравняв их друг к другу, можно определить стоимость среднего койко-места (в нашем случае проживания в каюте 6-й категории).

Далее, опираясь на уровень ценности проживания в каютах других категорий по отношению к 1, можно рассчитать цену проживания и в них.

| **Категория каюты** | | **Количество кают** | **Планируемое количество загруженных кают** | **Объективная оценка соотношения цен проживания в каютах различных категорий** | **Количество загруженных койко-мест (планируемая загрузка с поправкой на оценку цен)** |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **6** | **4-местная внутренняя, удобства на палубе** | **40** | **25** | **1** | **25 X 4 X 1= 100** |
| **5** | **2 -местная внутренняя, удобства на** | **65** | **44** | **2** | **44X2X2 = 176** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **палубе** | | | | |
| **4** | **2-местная, по борту, иллюминатор, удобства в каюте** | **58** | **40** | **2,75** | **40 X 2 X 2,75 = 220** |
| **3** | **2-местная, по борту, окна, удобства в каюте** | **50** | **35** | **3,5** | **35 X 2 X 3,5 = 245** |
| **2** | **2-местная, по борту, окна, отдельный выход, удобства в каюте** | **50** | **33** | **4,25** | **33 X 2 X 4,25 = 280,5** |
| **1** | **2-местная, 2-комнатная, окна, отдельный выход, удобства в каюте, ТВ, кондиционер** | **22** | **16** | **5** | **16 X 2 X 5 = 160** |
| **ИТОГО СРЕДНИХ (В НАШЕМ СЛУЧАЕ ИДЕНТИЧНЫХ КАЮТЕ 6-й КАТЕГОРИИ) КОЙКО-МЕСТ** | | | | | **1181,5** |
| **1181, 5 X (стоимость среднего койко-места) = $1 000 000 (сумма фрахта) стоимость среднего койко-места = $1 000 000 / 1181, 5 = 847 $** | | | | | |

Следовательно, стоимость путевки с проживанием в каюте категории 6 (в нашем случае она имеет стоимость, равную 1) будет составлять $847, исходя их оценки стоимостей проживания в каютах других категорий, имеем:

| | **Объективная оценка соотношения цен проживания в каютах различных категорий** | **Продажная цена, $** |
|---|---|---|
| 4-местная внутренняя, удобства на палубе | 1 | 847 |
| 2-местная внутренняя, удобства на палубе | 2 | 1694 |
| 2-местная, по борту, иллюминатор, удобства в каюте | 2,75 | 2329 |
| 2-местная, по борту, окна удобства в каюте | 3,5 | 2964 |

| | | |
|---|---|---|
| 2-местная, по борту, окна, отдельный выход, удобства в каюте | 4,25 | 3600 |
| 2-местная, 2-комнатная, окна, отдельный выход, удобства в каюте, ТВ, кондиционер | 5 | 4235 |

В случае, если проведенный оператором анализ предложений конкурентов был не в его пользу, у заказчика тура остается два инструмента для варьирования цен на путевки в организуемый им круиз — увеличение объема минимально допустимой загрузки (что несомненно делает затею туроператора более рискованной и менее прибыльной), либо дополнительные переговоры с судовладельцем о снижении стоимости фрахта.
Влияние обоих этих факторов ценообразования для нашего примера можно привести в таблице.

| | **Планируемая минимально допустимая загрузка** | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **65%** | **70%** | **75%** | **80%** |
| 4-местная внутренняя, удобства на палубе | 847 | 790 (-6,7%) | 752 (-10%) | 715 (-15,5%) |
| 2-местная внутренняя, удобства на палубе | 1694 | 1580 (-6,7%) | 1504 (-11,2%) | 1430 (-15,5%) |
| 2-местная, по борту, иллюминатор, удобства в каюте | 2329 | 2170 (-6,8%) | 2068 (-11,2%) | 1966 (-15,5%) |
| 2-местная, по борту, окна, удобства в каюте | 2964 | 2765 (-6,7%) | 2632 (-11,2%) | 2500 (-15,5%) |
| 2-местная, по борту, окна, отдельный выход, удобства в каюте | 3600 | 3357 (-6,7%) | 3196 (-11,2%) | 3040 (-15,5%) |
| 2-местная, 2-комнатная, окна, отдельный выход, удобства в каюте, ТВ, кондиционер | 4235 | 3950 (-6%) | 3760 (-11,2%) | 3575 (-15,5%) |

Однако применение в ценообразовании инструмента минимально допустимой плановой загрузки судна стоит ограничивать, поскольку каждое увеличение этого показателя неотвратимо влечет сокращение объема прибыли туристического оператора (поскольку именно из превышения объема загрузки над запланированной минимально допустимой, она и образовывалась). Интересно отметить, что сокращение прибыли туристического оператора в случае повышения им нормы минимально допустимой загрузки лайнера в процентном соотношении будет значительно превышать процент увеличения нормы загрузки. Это связано с тем, что увеличение нормы минимально допустимой загрузки судна приводит, во-первых, к уменьшению доли койко-мест, доходы от продажи которых целиком и полностью поступают в пользование туроператора, но и снижает продажную цену путевок, что также негативно сказывается на прибыли туристического оператора. Если приводимый в примере оператор А реализует 100 % мест в своем круизе, объем полученной им прибыли в случаях применения различной нормы минимально допустимой загрузки будет резко различаться.

| | **Объем запланированной минимально допустимой загрузки судна** |
|---|---|

| | 65 % | 70% | 75 % | 80% |
|---|---|---|---|---|
| Прибыль туроператора при 100 % загрузке лайнера, $ | 467 967 | 370510 (-20,8 %) | 304 560 (-34,9%) | 240 240 (-49 %) |

Вышеприведенная схема ценообразования круизных туров является основанной на возможностях туристического оператора (в частности, он самостоятельно устанавливает предел минимально допустимой рентабельности и в дальнейшем, исходя из его величины, формирует цены). Однако в практике круиз-туроперейтинга может применяться и другая, обратная описанной модель ценообразования, которая основывается на конкурентном преимуществе планируемых цен. В этом случае туристический оператор изначально формирует цены на круизы в каютах различной категории, исходя из предложений конкурентов, а в дальнейшем совершает обратные действия, приходя в итоге к определению нормы минимально допустимой загрузки. Полученную норму загрузки оператор сравнивает с собственными возможностями, и в случае их несоответствия изменяет (в сторону повышения) исходные продажные цены круизных туров.

После установления цен на круизные путевки туристический оператор начинает активную работу, направленную на продвижение и реализацию туров, связанную, прежде всего, с распространением рекламной информации о готовящемся круизе на туристическом рынке региона (самостоятельно либо через агентов).

## СХЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ТУРОПЕРАТОРА И АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Современный туризм невозможен без применения услуг автотранспортных хозяйств, поскольку в настоящее время автобус является ведущим вспомогательным перевозчиком (в организации трансферов и экскурсионного обслуживания доля применения автобусов достигает 92 %), а также основным перевозчиком, не имеющим конкурентов среди транспортных средств на расстояниях до 500 км (что особо актуально при организации внутренних российских туров).

К несомненным достоинствам автотранспортного обслуживания туристов можно отнести его:

- мобильность (автомобильные дороги есть даже там, где нет железнодорожного полотна, аэропорта или порта) и информативность;
- доступность и невысокие капиталовложения;
- возможность совершения остановок в пути следования;
- возможность провоза крупногабаритного багажа (особенно в современных автобусах, обладающих вместительными багажными отделениями).

Хотя с другой стороны, автобусные путешествия наименее комфортны (именно по этой причине они не распространены на длительных маршрутах), имеют небольшую человеко-вместимость (например, в сравнении с самолетом или круизным судном); оказывают негативное воздействие на окружающую среду.

Российский рынок международного автотуризма (то есть ту-ров, в которых автобус является и основным, и второстепенным перевозчиком по маршруту) очевидно уже пережил свои «золотые времена» (1992—1997 гг.). Постепенно количество международных автобусных программ сворачивается, и все большее количество туроператоров специализируются на их разработке и продвижении. Вызван этот спад популярности автотуров, прежде всего, введением визового режима с Россией странами Восточной Европы (Европа была и остается основным направлением международного автотуризма из России), что несомненно привело к удорожанию тур-пакетов, лишению их основного конкурентного преимущества - дешевизны. Если ранее россиянин мог, открыв только Шенгенскую визу, спокойно путешествовать автобусом практически по всему Старому Свету, сегодня ему дополнительно придется открывать визы так называемых «транзитных стран» (например, Чехии, Словакии, Венгрии или Болгарии), что

автоматически поднимает стоимость пакета на $20-40 (это 10—12 % стоимости стандартного авто-тура). Кроме того, автобусные туры постепенно вытесняются турами авиационными. Распространение чартерных программ, рост конкуренции на рынке отечественного аутгоинга привели к тому, что уже сегодня в Москве можно приобрести авиаторы в европейские столицы по цене лишь на 30—40 % выше стоимости автобусного тура (к примеру, недельный тур в Париж можно приобрести за $450, тогда как автобусный тур с пятидневным проживанием в столице Франции обойдется в $330-360. Разница в $90-100 может оказаться несущественной, если сравнить уровень комфорта и тяготы воздушного и автобусного путешествия).

Единственным растущим «автобусным» направлением российского аутгоинга остается Скандинавия, что объясняется, прежде всего, ее географической близостью, отсутствием необходимости получения нескольких виз, наличием возможности продолжить путешествие по Западной Европе из Финляндии в обход «нешенгенских» восточноевропейских государств.

Однако в инсайд-туроперейтинге роль автобусных маршрутов трудно переоценить. Более 58 % внутрироссийских туров основаны на авто-перевозках, поэтому от взаимоотношений туроператора и автопредприятия также во многом будет зависеть качества и цена планируемого турпакета.

В Российской Федерации отношения между пассажиром и авто-перевозчиком регулируются Федеральным законом «О государственном контроле за осуществлением международных автомобильных перевозок и об ответственности за их невыполнение» (1998 г.) и Уставом автомобильного транспорта Российской Федерации (1993 г.).

Согласно международной классификации по ряду признаков автобусы сертифицируются на следующие категории:

- по числу мест — микроавтобусы (15—20 мест), автобусы малой вместимости (20—30 чел.), автобусы средней вместимости (30—45 чел.), автобусы большой вместимости (более 45 чел.);
- по этажности (одно, полутора-, двухэтажные автобусы);
- по уровню комфорта, атрибутами которого являются мягкость кресел, широкий панорамный обзор из окон, расстояние между креслами, возможность модификации кресла (максимальный угол наклона спинки кресла), наличие в автобусе кондиционера, отопления, бара, мини-кухни, телевизора, видеомагнитофона, туалета, гардероба, холодильника, радио (автобусы категорий **, ***, ****, *****).

В современной практике туроперейтинга применяются две основные формы использования услуг автоперевозчиков: приобретение оператором собственного автобуса для организации дальнейших автобусных туров и сотрудничество с владельцами автобусов (автотранспортными предприятиями или частными лицами).

В первом случае приобретение оператором автобуса экономически выгодно, только если рыночные возможности туроператора позволяют ему гарантировать постоянную занятость транс-портного средства и осуществление рентабельных рейсов. К примеру, для туроператора Ростова-на-Дону будет экономически выгодно «содержание» собственного автобуса (то есть ежемесячная оплата стоимости парковки, текущего ремонта, заработной платы водителю, стоимости ГСМ, амортизационные отчисления) в случае выполнения не меньше двух максимально загруженных рейсов, например в Домбай, в месяц. Если рыночные возможности туроператора гарантируют такую регулярную туристическую активность, есть смысл приобретения собственного транспортного средства. В противном случае, что наиболее распространено, проще и выгоднее обращаться к услугам автовладельцев.

Так называемая аренда транспортного средства у их законных владельцев (юридических или частных лиц) бывает разовая (для выполнения конкретного тура), сезонная (в договоре указывается определенное количество рейсов в сезоне с

конкретными датами и сроками, на которые арендуется автотранспортное средство. Например, аренда автобуса для выполнения еженедельных — с четверга по воскресенье - автотуров на Черноморское побережье с 15 июня по 15 сентября), и постоянная (арендованное автотранспортное средство постоянно находится в распоряжении туроператора взамен уплачиваемой ежемесячно арендной платы владельцу).

В договоре аренды транспортного средства обязательно указываются:

- предмет целевого использования автобуса (например, для совершения шоп-тура в Сочи);
- продолжительность срока аренды (с момента выезда до момента возвращения);
- система арендной платы (для кратковременных поездок, например, для экскурсий по городу, применяется почасовая оплата аренды; в случаях, когда длительность поездки невозможно определить предварительно, например, при обслуживании иностранных гостей, сроки командировки которых могут измениться, применяется посуточная оплата аренды автобуса или оплата аренды за каждый километр пробега; наконец, в случаях, когда маршрут и продолжительность поездки определены и их изменения в ходе тура невозможны, применяется сдельная оплата, то есть определенная сумма денег за всю поездку);
- график подачи автобуса (время и место подачи автобуса в пункте отправления и в пунктах стоянок);
- схема взаимоотношений водителя с сопровождающими в ходе поездки;
- порядок расчетов между сторонами (размер арендной платы, сроки и форма оплаты);
- ответственность сторон и поведение сторон при возникновении форс-мажорных обстоятельств.

Неотъемлемой частью взаимоотношений туроператора и владельца автобуса, согласно законодательства РФ, является составление паспорта маршрута, причем, если маршрут организуется впервые для перевозчика, паспорт проходит дополнительное согласование обеих сторон. В паспорте маршрута указывается:

- тип маршрута (линейный, например «Брест — Берлин -Амстердам — Париж — Нюрнберг — Прага — Братислава -Чоп», кольцевой, например, «С.-Петербург — Хельсинки — Лахти — С.-Петербург», радиальный, например, маршрут, предполагающий ежедневные утренние выезды в города Золотого Кольца России и вечерние возвращения в Москву);
- карта-схема маршрута с привязкой к транзитным и конечным населенным пунктам, их уличной сети;
- график движения по маршруту (время прохождения транзитных пунктов и стоянок в них);
- карта скоростей по трассе с указанием потенциально опасных участков (переезды, опасные повороты, зоны плохой видимости, низкого качества дорожного покрытия);
- обозначение остановок, мест ночлега;
- дислокация СТО, АЗС и пунктов питания на маршруте;
- продолжительность маршрута в часах;
- состояние дорожного покрытия;
- количество туристов на маршруте.

**Обязанности перевозчиков** (согласно типовому договору аренды автотранспортного средства):

- наличие у перевозчика лицензии и разрешительных документов на право заниматься автоперевозками;
- обеспечение соответствующей культуры обслуживания туристов в поездке;
- обеспечение должного санитарно-гигиенического состояния автобуса;

- выполнение ограничений или запретов (в отношении детей) на движение в ночное время;
- наличие аптечки с необходимым набором медикаментов;
- наличие на всем протяжении маршрута запаса питьевой воды;
- предоставление в салоне автобуса перед началом поездки чистых чехлов, подголовников, занавесок;
- наличие в автобусе багажных отсеков;
- обеспечение в салоне температурного режима (22 - 24 градуса тепла);
- рабочее место водителя автобуса должно быть отгорожено от салона;
- наличие в салоне ящиков для сбора мусора;
- водитель автобуса должен иметь опрятный вид, а также набор всех необходимых для совершения поездки документов — водительские права, лицензию на право заниматься автоперевозками, кредитно-бензиновую карточку, план-схему маршрута, список группы, групповую страховку;
- водители должны пройти инструктаж, медицинское освидетельствование, подготовить автобус к рейсу.

**Водителю на маршруте категорически запрещается:**

- выезжать в рейс на неисправном автобусе;
- самостоятельно менять график маршрута;
- начинать движение с открытыми дверьми;
- провозить в салоне посторонних лиц;
- разговаривать с туристами или сопровождающими во время движения автобуса;
- нарушать ограничения и запреты движения по маршруту.

**Обязанности туроператора** по договору аренды транспортного средства:

- разработать маршрут, основываясь на средней скорости движения автобуса в 80 км/час; необходимости совершать получасовые остановки после каждых 4 часов непрерывного движения; качестве дорожного полотна; количестве постов ГИБДД на дороге; необходимости совершать остановки по требованию туристов (особенно, если автобус лишен санузла); условиях парковки в городах и проезда по улицам городов; безопасности и комфортности маршрута;
- оплатить стоимость аренды автобуса в установленные договором сроки;
- снабдить водителя автобуса всеми необходимыми для путешествия документами (список группы, страховой полис);
- по необходимости (при прохождении пограничного контроля, по требованию сотрудников ГИБДД) собирать у туристов паспорта и иные документы, подтверждающие их личность;
- информировать туристов о правилах проезда в автобусе, о времени и месте посадки в автобус, о стоянках по пути следования (например, предупреждать их о том, что паспорта туристы должны иметь при себе, а не в сумках с вещами);
- организовывать дисциплину туристов в автобусе во время поездки (запрет на хождение по автобусу, сидение около водителя, стояние в проходах, высовывание в окна и т.д.);
- контролировать процесс посадки-высадки туристов из автобуса во время отправления, прибытия, стоянок в пути;
- оплачивать въезды в заповедники, заказники, охраняемые территории;
- организовать отдых и питание водителя (водителей) на условиях не хуже, чем у туристов во время путешествия.

**Ответственность водителя автобуса:**

- за виновное причинение ущерба жизни, здоровью, имуществу путешественников в результате дорожно-транспортных происшествий;
- за срыв графиков маршрута, повлекших финансовые потери туроператора — заказчика рейса не по форс-мажорным обстоятельствам;

- за задержку транспортного средства работниками ГИБДД, таможни или пограничной службы по вине водителя;
- за оплату штрафов (за нарушение правил дорожного движения, правил парковки, стоянки) во время путешествия.

**Ответственность туроператора** (туроператоров) — заказчиков рейса:

- за неполное документальное сопровождение тура, повлекшее срыв тура или задержки в пути;
- за задержку отправления или срыва автотура по причине неполной оплаты стоимости аренды транспортного средства;
- за срыв тура по причине отсутствия у туристов документов и разрешений, необходимых для прохождения государственных границ (например, виз).

**Ответственность туристов:**

- в случае отставания от автобуса по вине туриста, деньги за непроследованное расстояние и за недополученные туристические услуги ему не выплачиваются, моральный вред не компенсируется;
- за нанесение ущерба или вреда собственности владельца автотранспортного средства;
- за вред жизни, здоровью, имуществу, наступивший в результате халатности самого пассажира или несоблюдения им правил личной безопасности.

Процедура подписания договора об аренде автобуса также состоит из предварительного (идентификация перевозчика, просмотр автобуса, обоснование целесообразности тура), согласительного (обсуждаются пункты договора, изыскиваются и стыкуются возможности оператора и перевозчика, определяется стоимость аренды и условия ее оплаты) и заключительного (подписывается договор аренды и оплачивается ее стоимость) этапов. В случае если заказчиком выступает пул туроператоров, их финансовая ответственность распределяется между участниками пула либо согласно заявленного ими количества кресел (к примеру, если стоимость аренды 15000 руб., а заказчиками выступают 3 туроператора -первый заявляет 20 кресел, второй — 35, третий — оставшиеся 10, то и размеры их оплаты, соответственно составят - с первого 5000 руб., со второго — 8750 руб., с третьего — 1250 руб.), либо согласно реально отправленного количества туристов в рейсе (к примеру, первый оператор «закрыл» 30 кресел, второй — 10, третий — 5, что при стоимости аренды автобуса в 15 000, потребует оплаты с первого оператора - 10 000 руб., со второго - 3300 руб., с третьего - 1670 руб., соответственно простой кресел в автобусе относится на убыток туроператоров в форме упущенной выгоды).

После подписания договора аренды автобуса оператор, самостоятельно ориентируясь на собственные коммерческие интересы и основываясь на своих рыночных возможностях, устанавливает стоимость перевозки, включаемую в турпакет, или на случай продажи только услуги перевозки другим туроператорам.

Кроме непосредственно аренды автобусов, оператор может выступать в качестве распространителя билетов на существующие регулярные экскурсионные автобусные линии в своей стране и за рубежом, предлагая туристам и турагентам их проездные билеты и описание предлагаемых экскурсионных программ. К примеру, в Европе уже несколько лет функционирует довольно популярная среди туристов система автобусных экскурсий — Eurolines, связывающая регулярными автобусными перевозками почти 50 красивейших городов Европы. Отличительными особенностями рейсов автобусов Eurolines является их ориентированность на экскурсионный характер перевозок — широкие панорамные окна автобусов, удобные мягкие кресла, интересные маршруты и услуги авто-гида. Но главное достоинство Eurolines в том, что можно приобрести проездной билет и в течении определенного количества дней (неделя, месяц, полгода) путешествовать ее автобусами в любом направлении и с любой интенсивностью. Став представителем Eurolines, например, в России, оператор сможет торговать проездными

билетами всем любителям индивидуального экскурсионного туризма в Европе, дополнительно оказывая услуги по доставке туристов в Европу, расселению их на ночлеги, визовой поддержки, страхования.

## ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО ОПЕРАТОРА И ЭКСКУРСИОННОЙ КОМПАНИИ

Экскурсионные компании или бюро обычно организуют экскурсионное обслуживание туристов в местах их временного пребывания. Ответственные за проведение экскурсий фирмы должны иметь в своем штате специально подготовленных и знающих родной язык туристов профессионалов (гидов). Разумеется, отсутствие гида-перевозчика испортит впечатление туристов о стране временного пребывания, оставив неудовлетворенными их потребности в познании. Поэтому роль гида-переводчика и организаторов экскурсий — основная среди информационно-разъяснительной работы с туристами.

Требования к гиду-переводчику различны (вплоть до формы одежды), но основные из них следующие:

- знание большого фактического материала и умение изменять предлагаемый текст в соответствии с особенностями контингента туристов, их возраста и социального состава;
- творческий подход к своей работе, умение «заразить» своей любовью к родному городу всех присутствующих в группе. Если туристы чувствуют, что гид-переводчик старается до-вести до них принципы проживания в его родном государстве, городе, они изменят свое изначально сложившееся отношение к месту пребывания (порой негативное), задумаются над вопросами, затронутыми гидом;
- систематическая работа над расширением своего общего кругозора, совершенствование профессиональных знаний и знаний иностранного языка, соблюдение установленных норм и правил поведения, корректность во взаимоотношениях с туристами.

**Обязанности гида-переводчика:**

- хорошее знание и строгое выполнение правил приема и обслуживания иностранных туристов;
- сопровождение группы туристов в поездке, начиная от первого и заканчивая последним пунктом программы;
- обеспечение устного перевода во время проведения всех запланированных организаторами тура мероприятий;
- строгий контроль за выполнением администрациями объектов размещения и системы питания требований обслуживания иностранных туристов;
- систематическое самообразование и научная деятельность (составление методик и лексических пособий, написание новых текстов экскурсий) в свободное от работы время.

При назначении гида на работу с конкретной иностранной группой ему выдаются пропуска в гостиницу, где размещены туристы, а также план поездки с указанием дат, времени и места проведения запланированных мероприятий.

При встречах или проводах группы в обязанности гида входят: оказание помощи туристам в прохождении таможенного или пограничного контролей, информирование туристов о правилах въезда в государства (особенно, таможенные правила и ограничения), о порядке обмена валюты, фотографирования и киносъемки на территории государства, организация получения багажа.

При размещении туристов гид-перевозчик должен: представиться работникам отеля и сообщить о приезде группы, оказывать помощь администрации гостиницы в целях быстрого расселения туристов (например, заранее выяснить, кто и с кем будет проживать в одном номере), проконтролировать заполнение регистрационных карточек и помочь

туристам с этим, составить списки туристов с указанием их гостиничных номеров, заранее рассказать о программе на все время пребывания в данном пункте стоянки, при выезде из отеля проверить правильность сдачи ключей администратору.

Если гиду необходим ночлег (например, сопровождающий из другого города), он размещается в том же отеле, что и туристы в одно- или двухместных (с другим гидом или с водителями) номерах. Расселение гида и туриста в одном номере не принято.

При организации питания гид обязан организовать прибытие в ресторан в точно назначенное время, информировать службы питания ресторана о прибытии группы, о пристрастиях и вкусах туристов (например, если туристы мусульмане, предупредить поваров о недопустимости блюд из свинины в меню). Если же питание организуется во время поездки, например, во время стоянок или в вагоне-ресторане, гиду необходимо заранее уточнить графики питания, о чем сообщить туристам.

При выполнении экскурсионной программы переводчик должен изучить материалы методических пособий по маршруту, находиться с группой и вести полный устный перевод на протяжении всей экскурсии.

Необходимо отметить, гид-переводчик обязан иметь при себе лицензию на право заниматься экскурсоводческой деятельности при проведении экскурсий. В противном случае ему грозит штраф (во многих туристических центрах мира у экскурсоводов требуют доказательства легальности их работы). При посещении объектов зрелищ, гид заранее получает билеты, проверяет их качество, организует посещение и выход из здания объектов зрелищ.

При работе с туристами **гиду категорически запрещается:**

- § самостоятельно изменять запланированный маршрут, вносить изменения в программу;
- § изменять запланированное время проведения экскурсий, а также длительность экскурсий;
- § самостоятельно организовывать посещение объектов показа, не предусмотренных программой пребывания. Туроператор, специализирующийся на организации экскурсионных туров, должен заключить договор с экскурсионной фирмой, расположенной в месте отдыха туристов. Такой договор должен обязательно содержать информацию относительно:
- § перечня предлагаемых экскурсионной фирмой экскурсий (их маршрут, вид транспортного обеспечения по маршруту, объекты посещения);
- § вариантов стоимости предлагаемых экскурсий (обычно стоимость зависит от контингента экскурсантов, размера группы, длительности экскурсий);
- § времени бронирования экскурсионного обслуживания (за какой минимальный период времени туроператор может заказать желаемую экскурсию);
- § ответственности туроператора за виновный срыв экскурсии (минимальный срок отказа от проведения экскурсии без штрафных санкций, размер штрафных санкций со стороны туроператора за нарушение этого минимального срока);

После оформления документального обеспечения избранных схем, сотрудничества оператора с поставщиками туристических услуг, анализа стоимости предлагаемых ими при работе по выбранной схеме услуг, туроператор приступает к ценообразованию тура, что является следующей фазой его работы.

## ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ТУРОПЕРАТОРА И СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

С 1996 года, согласно Федеральному закону РФ «06 основах туристской деятельности в РФ», основной формой обеспечения безопасности туристов в стране (месте) временного пребывания является страхование. Причем под безопасностью

туристов понимается не только безопасность их жизни и здоровья, но и безопасность их имущества и нанесения ущерба окружающей среде.

Страхование в туризме — это особый вид страхования, обеспечивающий страховую защиту имущественных интересов граждан во время их туристических поездок, путешествий. Оно относится к рисковым видам страхования, наиболее характерными чертами которого являются их краткосрочность, (не более 6 месяцев), большая степень неопределенности времени наступления страхового случая, различная величина возможного ущерба. В настоящее время страхование довольно сильно распространено в организации российского как внутреннего, так и выездного туризма по ряду причин:

- ориентированность массовых турпотоков на страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии, даже кратковременное пребывание в которых рискованно для жизни, здоровья, имущества человека (низкое качество питьевой воды, большая вероятность пищевых отравлений, резкий контраст климатических зон, неблагополучная криминальная ситуация);
- недоверие туристов к отечественным перевозчикам (авиа-компании, автобусный парк);
- высокая страховая культура небольшого сегмента богатых путешественников, местом отдыха которых являются раз-витые государства мира;
- отсутствие дополнительных денежных средств небогатых или бедных туристов для получения платной медицинской помощи (особенно за рубежом) при возникновении страхового случая.

По этим основным причинам, а также принимая во внимание факт того, что страховая культура населения России постепенно развивается, взаимоотношения туроператоров со страховыми компаниями крепчают год от года, а услуги страховщиков стали неотъемлемой составляющей любого турпакета.

Различные страховые компании предлагают современным туристам много вариантов (программ) страхования на время пребывания их на отдыхе, среди которых основными являются:

- программа страхования медицинских и иных непредвиденных расходов граждан, выезжающих за рубеж или путешествующих по России и СНГ;
- программа страхования от несчастных случаев во время поездки;
- программа страхования расходов на случай невозможности совершить заранее оплаченную поездку;
- программа страхования личного имущества граждан на время их отсутствия в родном городе.

Наиболее важной и востребованной туроператорами является *программа страхования медицинских и иных непредвиденных расходов международных или внутренних туристов.* Приобретение соответствующего данной программе страхования полиса является порой необходимым условием совершения зарубежной поездки (например, полис требуется при получении визы в ряд стран).

Полис для выездных туристов заполняется латинскими буква-ми с обязательным указанием личных данных туриста (туристов), страны их временного пребывания («TURKEY» или «SHENGEN» — для стран Европейского Союза), времени его пребывания в поездке (например, «с 00.00 часов 5 января 2003 по 24.00 12 января 2003»), типа программы страхования (указание страховой суммы, расчет страхового тарифа в условных единицах и рублях). Полис для внутренних туристов по содержанию аналогичен международному, заполняется русскими буквами и действует на всей территории РФ за исключением Чеченской республики (по желанию страховщиком может быть расширен список регионов, на территории которых полис теряет силу).

Страховыми случаями по данной программе страхования считаются любые возникшие у туриста расходы на его медицинские обслуживание во время поездки.

Страховым случай не считается, если дополнительные расходы на медицинское обслуживание туриста наступили:

- не на территории страны или региона действия страхового полиса (например, турист приобрел турпакет с соответствующим страховым полисом в Анталию, а медицинские расходы понес на соседнем Кипре);
- раньше или позднее срока действия страхового полиса;
- в результате пребывания туриста в алкогольном или наркотическом опьянении, суицидальных действий туриста, членовредительства;
- в результате противоправных действий туриста;
- в результате умышленных действий туриста, направленных на наступление страхового случая;
- в результате осложнений хронического заболевания.

При наступлении страхового случая во время зарубежной поездки туриста, он или лицо, представляющее его интересы (родственник, попутчик, владелец отеля, сопровождающий группы) должны позвонить по указанному в полисе телефону. Это телефон Центра помощи сервисной компании — зарубежного партнера российского страховщика, подписавшего с ним соответствующий до-говор о взаимной поддержке застрахованных в местах (странах) их временного пребывания (так называемый ассистанс). К примеру, крупнейшая российская Военно-страховая компания не первый год сотрудничает с немецкой Inter Partner Assistance, оказывая страховую поддержку иностранцев в России и получая соответствующую поддержку иностранного коллеги для россиян, отдыхающих за рубежом.

На другом конце провода телефона, указанного в полисе, находится русскоговорящий оператор с медицинским образованием, которому пострадавший турист должен сообщить свою фамилию, имя, срок действия полиса, местонахождение и номер телефона, по которому с ним незамедлительно свяжется представитель Сервисной компании, а также подробное описание возникшей проблемы и виды требуемой помощи. В течение максимум часа к пострадавшему выедет врач из ближайшего медицинского учреждения, бригада скорой помощи, самолет санитарной авиации, либо будет указан адрес ближайшего медицинского учреждения, куда пострадавший сможет обратиться для бесплатного решения своей проблемы (если он в состоянии самостоятельно или с чьей-то помощью сделать это). В отдельных экстремальных случаях (когда человек уже попал в лечебное учреждение, например, по линии скорой помощи) пострадавший должен предъявить полис лечащему врачу, расходы которого будут компенсированы за счет средств страховщика.

Если же застрахованный был вынужден оплатить медицинские услуги во время своего отдыха (например, по причине не-адекватного поведения лечащего персонала, что особо актуально для ближневосточных стран, необходимости в экстремальной платной медицинской помощи и т.д.), страховщик возмещает уплаченные страхователем деньги по предъявлении им чека медицинского учреждения.

В любом случае медицинская помощь оказывается застрахованному бесплатно в размере, не превышающем страховую сумму. Кроме суммы покрытия, при покупке страхового полиса, туриста следует проинформировать о том, какие медицинские услуги за рубежом страховой компанией не оплачиваются согласно правил страховой программы (многие страховщики не компенсируют стоимость пластических операций или стоматологии). К примеру, Военно-страховая компания своим застрахованным туристам на время их пребывания на зарубежных курортах предлагает следующие страховые программы:

1. Транспорт-класс. Полис, дающий застрахованному право на бесплатную организацию медицинской транспортировки, организацию репатриации тела в случае смерти застрахованного.

2. Эконом-класс. В дополнение к перечисленным в полисе транспорт-класс услугам гарантирует застрахованному оплату медицинских расходов.
3. Бизнес-класс. Помимо названных в полисах транспорт и эконом-класса услуг гарантирует оплату услуг и экстренной стоматологической помощи.
4. Наконец, полис VIP-класса кроме бесплатной транспортировки, медицинского обслуживания, включающего стоматологическую помощь и репатриацию тела, предусматривает организацию посещения родственника в случае госпитализации, организацию досрочного возвращения застрахованного к месту постоянного проживания в экстренной ситуации, организацию досрочного возвращения на постоянное место проживания несовершеннолетних детей застрахованного, оставшихся без присмотра, организацию юридической защиты застрахованного, организацию помощи при потере документов.

Организация страхования туристов от непредвиденных медицинских расходов во время путешествия по территории РФ аналогичны вышеприведенному страхованию туристов, выезжающих за рубеж.

Размер страховых тарифов программы страхования туристов от непредвиденных медицинских расходов зависит от длительности срока действия полиса (чем он больше, тем ниже тариф), от размера суммы страхового покрытия, от перечня услуг, оказываемых за счет страховой компании при наступлении страхового случая.

К примеру, тарифы Военно-страховой компании в зависимости от типа программы страхования, срока действия полиса и суммы страхового покрытия выглядят так:

| | **ЭКОНОМ - КЛАСС** | | | **БИЗНЕС - КЛАСС** | | | **VIP - КЛАСС** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Длительность действия полиса | 30000 | 50000 | 100000 | 30000 | 50000 | 100000 | 30000 | 50000 | 10000 |
| 1-10 дней | 0,7 | 0,8 | 0,95 | 0,9 | 1,00 | 1,15 | 1,10 | 1,20 | 1,40 |
| 11-20 дней | 0,65 | 0,75 | 0,90 | 0,85 | 0,95 | 1,10 | 1,05 | 1,15 | 1,35 |
| 21-31 дней | 0,60 | 0,7 | 0,85 | 0,8 | 0,90 | 1,05 | 1,00 | 1,10 | 1,30 |

В этой таблице размеры страхового тарифа (указанные в долларах США на человека в сутки пребывания) варьируются по строкам в зависимости от длительности срока пребывания в поездке, по столбцам - в зависимости от типа страховой программы (эконом, бизнес, VIP-классы) и размера суммы страхового покрытия ($30 000, $50 000, $100 000).

В любой страховой компании имеются собственные правила, применяемые при страховании туристов от непредвиденных медицинских расходов в поездке, обычно к ним относят:

- увеличение тарифов страхования в 1,5—2 раза для путешествующих в США, Канаду, Японию, Австралию (что вызвано географической удаленностью этих стран, тяжестью перелета и акклиматизации, но прежде всего, повышенной страховой суммой);
- возраст страхователей должен быть более 1 года и менее 80 лет;
- для людей пенсионного возраста применяются повышающие коэффициенты (2,0-4,0);
- повышающие коэффициенты применяются также для туристов, занимающихся во время отдыха профессиональным или любительским спортом (например, для пловцов тариф увеличивается в 1,2 раза, а для любителей более экстремального горнолыжного спорта — в 2,5 раза);
- любая страховая компания предоставляет страхователям скидки в размерах от 5 до 15 % при групповом страховании.

Также в деятельности туроператора применяется *страхование туристов от несчастных случаев.* Данный вид страхования гарантирует возмещение ущерба жизни и

здоровью застрахованного в результате несчастного случая, происшедшего во время пребывания застрахованного за пределами места постоянного проживания и приведший к его временной нетрудоспособности или смерти. Размер тарифов при такой программе страхования зависит от продолжительности поездки, размера страховой суммы и личности застрахованного (вида его профессиональной деятельности). Выплата страхового обеспечения по временной нетрудоспособности или смерти в связи с несчастным случаем выплачивается:

- по временной нетрудоспособности в результате несчастного случая застрахованному выплачивается часть страховой суммы, соответствующая степени тяжести полученной травмы, размер которой определяется правилами работы страховой компании (например, при получении травмы, соответствующей 1-й группе инвалидности, застрахованному выплачивается 75 % страховой суммы, 2-й группе - 50 %, 3-й группе - 30 %);
- в случае смерти застрахованного его наследникам выплачивается 100 % страховой суммы.

Наконец, за последние 3—5 лет широкое распространение в России получило *страхование туристов от расходов, понесенных ими в случае невозможности совершить заранее оплаченную поездки.* Этот тип страхования защищает не только интересы потребителей туристических услуг, но и коммерческие интересы оператора, поскольку довольно часто в туризме происходят ситуации, когда по причинам, не зависящим ни от туриста, ни от туроператора: первый не может совершить оплаченную им поездку, требуя возврата уплаченных денежных средств, а оператор не может компенсировать уплаченную туристом стоимость, поскольку сам несет финансовую ответственность перед поставщиками, услуги которых забронировал. К примеру, на случай невыдачи визы туристу, оператор не сможет вернуть клиенту стоимость авиа-билетов на чартерные рейсы (она никогда не возвращаются), должен взыскать с туриста размер штрафа за отказ от забронированных номеров в отелях (особенно в пиковые сезоны) и т.д. В результате турист недополучает порой до 50 % стоимости уплаченной путевки, оператор несет потери, поскольку его собственные издержки по организации тура туристом не компенсируются. По этой причине страхование расходов туриста на случай невозможности совершения им оплаченной поездки является необходимым в современном отечественном туроперейтинге.

По данной программе страхования страховым случаем считается невозможность совершения застрахованным оплаченной поездки (как зарубежной, так и по территории РФ) вследствие следующих причин:

- получения застрахованным травмы или внезапного заболевания страхователя, требующих госпитализации;
- острого заболевания застрахованного, произошедшего после оплаты им путевки и (или) проездных документов, которое на дату начала действия полиса препятствует поездке застрахованного;
- смерти близкого родственника застрахованного (отец, мать, супруг, супруга, ребенок), произошедшей после оплаты путевки страхователем;
- судебного разбирательства, в котором застрахованный должен принять участие по решению суда, при условии, что такое решение было принято после оплаты страхователем запланированной поездки;
- неполучения въездной визы при своевременной подаче на оформление всех требуемых консульским отделом посольства страны временного пребывания документов.

К страховым случаям при этом не относится невозможность совершения застрахованным оплаченной поездки в случаях получения застрахованным травмы или внезапного заболевания застрахованного, если указанные события произошли в результате:

- совершения застрахованным противоправных действий;
- нахождения застрахованного в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- самоубийства застрахованного или покушения на самоубийство;
- умышленного причинения себе застрахованным телесных повреждений;
- умышленных действий застрахованного, направленных на наступление страхового случая.

Доказательствами наступления страхового случая при такой программе страхования туристов являются:

- справка лечебного учреждения или больничный лист (в случаях получения застрахованным травмы или внезапного заболевания застрахованного);
- свидетельство о смерти (в случае смерти близкого родственника застрахованного);
- справки компетентных официальных органов (в случаях судебного разбирательства);
- документы, удостоверяющие факт своевременной подачи в консульский отдел посольства страны временного пребывания всех требуемых консульским отделом документов, соответствующий штамп в паспорте (в случае отказа в получении въездной визы).

Страховое обеспечение выплачивается в размере разницы между оплаченной страхователем стоимостью поездки и суммой, которая должна быть возвращена страхователю туристической фирмой в связи с его отказом от поездки в соответствии с условиями договора между страхователем и туристической фирмой, но не может превышать страховую сумму.

Размер страхового тарифа зависит только от величины страховой суммы (чем она выше, тем, соответственно, выше тариф).

Кроме перечисленных трех программ страхования, наиболее популярных в настоящий момент в России, применяется еще целый ряд менее распространенных программ добровольного страхования путешествующих граждан (страхование имущества туристов во время поездки, страхование личного имущества, оставленного в месте постоянного проживания на время поездки, страхование детей на время их пребывания в детских лагерях и до-мах отдыха, страхование пассажиров и т.д.).

Взаимоотношения туроператора и страховой компании базируются на подписанном сторонами договоре о сотрудничестве, предметом которого является взаимное намерение сторон в сотрудничестве по определенным программам страхования граждан. По этому договору оператор имеет право:

- включать в перечень услуг, предоставляемых своим клиентам, выезжающим в туры по России, странам СНГ, за рубеж -страхование от несчастных случаев, на случай болезни;
- получать от страховой компании необходимую для проведения страхования информацию, документацию и рекламные материалы;
- требовать получение комиссионного вознаграждения за каждый реализованный туристом страховой полис в размере, установленном страховщиком.

**Оператор обязан:**

- доводить до сведения каждого туриста правила страхования и порядок действий туристов при наступлении страхового случая;
- рекомендовать наиболее ответственных и добросовестных работников для заключения агентских договоров, позволяющих им осуществлять страховую деятельность и обеспечивать им для этого условия;
- обеспечить условия для хранения бланков страховых полисов;
- согласно правил страхования грамотно заполнять страховые полисы, принимать с туристов плату за них;

- не позднее установленного срока до момента совершения поездки сообщать страховой компании личные данные туриста, тип страховой программы, оплачивать страховые взносы;
- доводить до страховщика информацию об имевшем место страховом случае в кратчайшие сроки (одни сутки);
- соблюдать конфиденциальность в вопросах сотрудничества;

**Страховщик обязуется:**

- предоставлять оператору информацию, документацию, рекламные материалы, необходимые для реализации полисов страхования, а также оказывать необходимую консультативную помощь;
- нести ответственность по реализованным через оператора полисам страхования при условии своевременного получения сведений о застрахованных;
- выплачивать оператору сумму комиссионного вознаграждения в размере, установленном правилами страхования и договором о взаимном сотрудничестве;
- соблюдать конфиденциальность в вопросах сотрудничества.

Следовательно, сотрудничество со страховой компанией для современного туроператора не только способ обеспечения безопасности собственных туристов во время их внутренних и международных поездок, но и источник дополнительных доходов. В условиях растущей конкуренции на страховом рынке страховщики предлагают все более модернизированные, удовлетворяющие требованиям как операторов, так и туристов, программы и способы страхования (например, страхование через Интернет), что в конечном результате, повышает уровень качества туристического продукта российских туроператоров.

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВИЗОВОЙ ПОДДЕРЖКИ РОССИЙСКИХ ТУРИСТОВ СО СТОРОНЫ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ТУРОПЕРАТОРОВ

Отношения, возникающие между отечественными аутгоинговыми туроператорами и выезжающими за пределы РФ туриста-ми, регулируются Федеральными законами РФ «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию», «О Государственной границе РФ», согласно принципам которых российский гражданин не может быть ограничен в праве на выезд из РФ иначе как по основаниям и в порядке, предусмотренным настоящими федеральными законами.

Выезд и въезд в РФ ее граждан осуществляется по действительным документам, удостоверяющим их личность. Таким основным документом, необходимым для совершения зарубежной поездки, является общегражданский заграничный паспорт, который выдается по письменному заявлению гражданина, поданному лично или через представителя, органом внутренних дел, Министерством иностранных дел, дипломатическим представительством или консульством, расположенным за пределами территории РФ. Владение настоящим паспортом дает гражданину конституционное право на совершение зарубежных поездок.

Для получения общегражданского заграничного паспорта, его соискатель заполняет анкету-заявление, в которой указываются его личные данные, пол, возраст, адрес прописки, реквизиты общегражданского паспорта, стаж работы за последние 10 лет, сведения о близких родственниках и детях. Отдельно выделяются пункты, указывающие на отсутствие обстоятельств, предусмотренных законами РФ, препятствующих совершению зарубежных поездок (наличие непогашенной судимости, доступ к сведениям, составлявшим государственную тайну).

Общегражданский заграничный паспорт оформляется уполномоченным на то государственным органом власти в течении установленного подзаконными актами времени и действителен в течении пяти лет. В работе аутгоинг-туроператора необходимо внимательно изучать окончание срока действия заграничного паспорта, поскольку в посольствах и консульствах ряда стран имеются ограничения в выдаче виз, если до

окончания срока действия паспорта осталось менее 2, 3, 6 месяцев. Аналогичная ситуация может сложится у владельца общегражданского заграничного паспорта, покидающего пределы РФ за несколько дней до истечения срока действия паспорта, на пограничном контроле. Если пограничная служба выявит, что дата, на которую выписан обратный билет, наступает позже, чем дата истечения срока действия заграничного паспорта, пассажир будет снят с рейса и не выпущен за пределы РФ. Поэтому менеджерам аутгоинговых операторов необходимо проверять сроки действия заграничных паспортов своих клиентов вне зависимости от того, в визовую Или в безвизовую страну они направляются.

Кроме того, при продаже туров менеджер туроператора должен определить действительность предъявляемого туристом паспорта, основываясь на:

- знании форм и описания паспортов (включая паспорта граждан стран СНГ, иностранных граждан и неграждан);
- знании действительных серий паспортов;
- проверке правильности написания фамилии и имени на французском языке (в паспортах с символикой СССР) или английском языке (на паспортах с символикой РФ);
- знании перечня дефектов паспорта, с которыми турист не будет допущен к поездке и в связи с которыми ему может быть отказано в визе;
- проверить правильность сведений и записей о детях различного возраста.

Ребенок, отправляющийся в зарубежную поездку с одним из родителей, должен быть вписан в паспорт родителя (также должна быть вклеена фотография детей старше 6 лет) и иметь нотариально заверенное разрешение на временный выезд за рубеж от другого родителя (вне зависимости от того, разведены родители или все еще проживают вместе). Ребенок также может иметь и собственный загранпаспорт хоть с самого рождения (с 6 лет в паспорте необходима фотография), на получение которого также требуется согласие обоих родителей, усыновителей или опекунов.

Наряду с общегражданскими заграничными паспортами в РФ действуют :

- служебный паспорт (синего цвета), который выдается должностным лицам и сопровождающим их в служебной командировке работникам административно-технических служб, федеральных органов исполнительной власти, прочим государственным чиновникам;
- дипломатический паспорт (зеленого цвета) выдается Министерством иностранных дел российским гражданам, выезжающим на дипломатическую работу, а также их супругам, следующим вместе с ними;
- паспорт моряка (бордового цвета) — удостоверение личности моряка - выдается российским гражданам для пересечения границы РФ на судне, в штат (судовую роль) которого включен владелец паспорта.

Следует отметить, что ни чиновник, ни дипломат не вправе выезжать за рубеж с туристическими целями по служебному или дипломатическому паспорту, поэтому ни одно посольство мира не

доставит туристическую визу ни в какой паспорт кроме обще-гражданского заграничного (красного цвета).

В случае, если гражданин Российской Федерации утратил паспорт вне ее пределов, соответствующее дипломатическое представительство или консульское учреждение РФ выдает ему временный документ (свидетельство), удостоверяющий его личность и дающий право на въезд (возвращение) в Россию. Бланки свидетельства являются бланками строгой отчетности, их выдача производится по письменному заявлению гражданина на срок, необходимый для возвращения в РФ, но не свыше 15 дней под расписку.

Для получения такого свидетельства гражданину необходимо предоставить документ (протокол, справку), выданный компетентным органом страны пребывания,

подтверждающий факт его обращения по поводу утраты паспорта; заявление установленного образца; 2 фотографии; документы, позволяющие идентифицировать личность заявителя, установить его место пребывания и жительства в РФ и подтвердить гражданство РФ.

**Виза** — разрешение на въезд конкретному лицу на территорию соответствующего государства, на выезд с этой территории и проезд через нее. Исходя из этого визы могут быть въездными, выездными и транзитными. Кроме того, виза может быть однократной (на единичный въезд в страну на определенный срок) и многократной (дает право пересекать границу страны сколько угодно раз в течение определенного времени). В ряде случаев в многократной визе может указываться ограничение количества поездок и их продолжительность (например, 12 раз в год).

По назначению визы бывают: служебные, гостевые (с правом работы), иммиграционные, туристические (например, в США выделяют более 20 видов виз).

*Туристическая виза* — отметка в паспорте дипломатическим представительством иностранного государства, дающая право его владельцу на временный въезд на территорию государства, выдавшего визу с целью туризма и отдыха. Турист, пребывающий в страну по туристической визе, не имеет права заниматься в стране посещения оплачиваемой работой.

Туристическая виза в большинстве случаев дает право свободного передвижения по территории соответствующего государства, если иммиграционные правила не диктуют прочих условий.

Все страны мира в зависимости от их отношения к визовым формальностям можно отнести на следующие группы:

1. Страны с безвизовым режимом, для посещения которых требуется действительный паспорт или другой документ, удостоверяющий личность путешественника (страны СНГ);
2. Страны с безвизовым режимом, для посещения которых требуется туристический ваучер (Босния и Герцеговина, Куба, Хорватия);
3. Страны, визу которых можно приобрести по прибытию – on-arrive (Турция, Египет, Таиланд);
4. Страны с либеральным визовым режимом, которые выдают разрешительные визы в короткие сроки за сравнительно небольшую плату при наличии действительных паспортов, приглашений, анкет, фотографий (Албания, Алжир, Индонезия, Марокко, ЮАР и др.);
5. Страны с умеренно либеральным визовым режимом, для посещения которых требуются дополнительные специальные условия, — справка о наличии валюты из расчета на одни сутки (Кипр), справка о заработной плате (Мексика, Германия, Италия), наличие билетов в оба конца и (или) оплаченной брони в гостинице (Аргентина, Бразилия, Израиль);
6. Страны, для посещения которых обязательна страховка, -с суммой страхового покрытия не менее $1 5000 (Южная Европа), $25 000 (остальные государства ЕЭС), $50 000 (США, Канада, Япония, Австралия);
7. Страны с жестким визовым режимом, для получения виз которых требуются дополнительные формальности, — сведения о ближайших родственниках, свидетельства о рождении детей, справка с места учебы или работы с указанием должности, стажа, оклада, справка о наличии недвижимости, в ряде случаев, копия кредитных карт, банковской справки об открытии счета (США, Великобритания, Австралия, Дания, Швейцария);
8. Страны риска, для посещения которых требуется медицинский сертификат, наличие специальных прививок, справки о состоянии здоровья (Камерун, Кения, Камбоджа);

9. Страны, не выдающие туристических виз (Катар, Мавритания, Палестина, Саудовская Аравия).

Кроме перечисленных требований, в посольствах ряда стран могут быть свои собственные специфические требования. Так, в Нидерландах при получении визы следует предоставить фотографии недельной давности, при посещении ОАЭ женщинами от 17 до 30 лет, не носящими фамилию мужа, требуется сопровождение мужа, виза в некоторые арабские страны может быть выдана, только если в паспорте не стоит виза Израиля, и т.д.

Также работникам туроператора следует учитывать возможности оказания визовой поддержки гражданам стран СНГ, с которыми у РФ существует соответствующая двусторонняя договоренность (например, граждане Казахстана могут получить визу через российского оператора, если в паспорте гражданина стоит выездная виза казахстанской иммиграционной службы).

Работа с посольствами и консульскими службами — один из самых проблемных участков российского аутгоинга, особенно в пиковые сезоны, когда работники отделов виз не справляются с потоком туристов. В связи с тем, что работа с посольствами занимает много времени и сил (необходимость выстаивать очереди как при сдаче документов, так и при их получении), а также денежных трат (особенно для региональных операторов, которым необходимо для получения виз обращаться в Москву), туроператоры (причем и столичные, и провинциальные) предпочитают обращаться за помощью в открытии виз к туроператорам, имеющим аккредитацию в том или ином посольстве. Аккредитация в посольстве означает возможность оператора без очереди (пользуясь услугами отдельного работника или службы посольства или консульства) заносить документы на получение визы и также получать паспорта с проставленными визами (или штампами об отказе). При этом количество заносимых или получаемых паспортов для каждой конкретной аккредитованной турфирмы ограничено (например, аккредитованная фирма может за один раз занести в итальянское посольство не более 100 паспортов). Получить аккредитацию в посольстве может только известный, имеющий положительный имидж, опыт работы с соответствующим государством, выполняющий все требования посольств или консульств туроператор. Лишиться аккредитации гораздо проще. Чаще всего ее лишают туроператоров, чьи туристы многократно нарушали визовый режим зарубежного государства, чаще других попадают в «черный список» нарушителей законов и общественного порядка иностранных держав. Поэтому список аккредитованных при посольствах или консульствах различных государств турфирм постоянно изменяется, о чем тут же становится известно на туристическом рынке.

Аккредитованные в посольствах турфирмы в своем сотрудничестве на поприще открытия виз для туристов прочих операторов, обеспечивают последним весь набор услуг (встреча документов на вокзалах или аэропортах Москвы, занос документов в посольство, получение паспортов с визами, отправка документации) за определенную плату, которая в зависимости от типа туристов (групповые или индивидуалы), типа визы, срочности открытия визы, страны предполагаемого отдыха, личности туристов (например, работа с прежними отказниками) составляет от 50 до 1000 % официальной стоимости визы.

Учитывая большие размеры территории РФ, Правительства-ми ряда государств уже в течении нескольких лет применяется система открытия консульских служб своей страны в удаленных от Москвы регионах РФ. Региональное консульство, аналогично посольству, имеет право выдавать въездные визы. Место расположения консульств выбирается по нескольким принципам:

- принцип барьерности — расположение консульств непосредственно в приграничных с иностранным государством регионах (например, консульство Финляндии в Санкт-Петербурге, КНР — во Владивостоке);
- принцип перспективности - расположение консульств в регионах РФ, население которых наиболее заинтересовано в совершении туристических или деловых

поездок в зарубежное государство (например, консульство Греции в Новороссийске);

- принцип национальности — расположение консульств в регионах РФ, в населении которого доля этнических граждан зарубежного государства наиболее высокая (например, консульство Армении в Ростове-на-Дону).

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВИЗОВОЙ ПОДДЕРЖКИ ИНОСТРАННЫХ ТУРИСТОВ СО СТОРОНЫ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ТУРОПЕРАТОРОВ

Как правило, визовая поддержка дается тем туристическим фирмам, которые имеют генеральные контакты с российской принимающей фирмой, обладающей соответствующей лицензией (референс-номер по консульской службе). Референс является свидетельством регистрации инкамингового туроператора при департаменте консульской службы МИД РФ, выдаваемым сроком на один год.

Для получения референса туроператор предоставляет в МИД следующие документы:

- заявку на оказание консульских услуг, заверенную подписью руководителя организации и печатью;
- нотариально заверенные копии учредительных документов;
- свидетельство о регистрации организации как юридического лица;
- справку о постановке на учет в налоговых органах;
- подтверждение права трудовой деятельности, выданное соответствующим органом Федеральной миграционной службы РФ руководителю организации, если он не является гражданином РФ;
- лицензию на право осуществления туроператорской деятельности;
- паспорт руководителя туроператора, если он является гражданином РФ или паспорт с соответствующей российской визой (если он гражданин иностранного государства).

Референса туроператора могут лишить досрочно, если:

- организацией было нарушено Положение порядка регистрации (перерегистрации), а также если ей были предоставлены недостоверные сведения об изменении учредительных документов организации;
- организацией было нарушено законодательство РФ, регулирующее порядок въезда в РФ, выезда из РФ и пребывания на территории РФ иностранных граждан и лиц без гражданства;
- оператором были неоднократно представлены документы для оформления паспортов РФ, приглашений в РФ иностранных граждан и лиц без гражданства с заведомо недостоверными сведениями;
- организация прекратила свою коммерческую деятельность.

С 15.04.99 МИД России ввел единую форму подтверждения о приеме иностранных туристов, представляющую собой бланк единого образца, заполненный по всем графам и заверенный подписью ответственного лица и печатью российского туроператора.

В подтверждении указываются: кратность российской визы, гражданство иностранного туриста, даты его пребывания в России, личные данные туриста, дата его рождения, реквизиты национального паспорта иностранца, цель посещения РФ, маршрут и предполагаемые места размещения, реквизиты принимающей организации, номер ее референса, дополнительные сведения. Бланк подтверждения состоит из двух частей, идентичных по содержанию. Подтверждение оформляется российской турфирмой по заявке иностранного партнера на приобретение тура в Россию по оговоренным условиям и ценам. Заполненная левая часть отправляется иностранному аутгоинговому туроператору (по факсу) в качестве подтверждения заявленных условий тура, для подачи заявки на

получение въездной российской визы. Правая (контрольная) часть остается у отечественного инкам-туроператора и учитывается наряду с прочими документами по организации данного тура.

Зарубежный партнер российского инкамингового туроператора предоставляет в консульское отделение по месту жительства иностранного туриста заполненный россиянами бланк подтверждения, который в данном случае выступает основным документом, на основании которого производится выдача российской туристической визы. Бланк подтверждения возвращается туристу вместе с открытой визой, и должен постоянно находиться при туристе по время его путешествия по Российской Федерации, поскольку может быть потребован представителями пограничных служб при наступлении страховых случаев, происшествий, преступлений, при возникновении транспортных или иных проблем во время тура, органами внутренних дел и охраны правопорядка РФ. Данная форма подтверждения и вышеприведенная схема работы с иностранными туристами обязательна для всех отечественных инкаминговых туроператоров.

Помимо подтверждения российской туристической фирмы о готовности принять иностранного туриста или группу, в целях получения российской визы иностранный турист должен предъявить в российские консульские службы туристический ваучер. Туристический ваучер приобретается туристом либо через иностранную турфирму, имеющую договор о сотрудничестве с российским инкаминговым туроператором, либо через представительство российской турфирмы (имеющей соответствующую лицензию и референс) в стране постоянного проживания туриста, и содержит сведения о туристе, маршруте его пребывания в РФ, датах и сроках поездки, наименовании принимающей российской турфирмы, перечне оплаченных тур-услуг, учетный номер и дату покупки, подпись и печать отправляющего иностранного туроператора. Стоимость получения российских виз можно привести в таблице:

| **Вид визы** | **Продолжительность и стоимость оформления визы, $** | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Более 14 дней** | **14 дней** | **6 дней** | **48 часов** |
| **Транзитная** | **75** | **115** | **155** | **195** |
| **Однократная** | **100** | **10** | **140** | **160** |
| **Туристическая** | **60** | **75** | **105** | **165** |
| **Туристическая групповая (более 20 чел.)** | **50** | **60** | **90** | **150** |
| **Многократная на 3 месяца** | | **160** | **210** | **260** |
| **Многократная на 6 месяцев** | | **230** | **280** | **330** |
| **Многократная на 12 месяцев** | | **450** | **500** | **550** |

Однако даже наличие в паспорте иностранного туриста российской визы не всегда свидетельствует о разрешении его въезда на территорию РФ. К примеру, иностранному туристу, имеющему в паспорте соответствующую отметку отечественных консульских служб, может быть отказано во въезде в нашу страну, если:

- им были нарушены правила пересечения границы РФ;
- им были сообщены заведомо ложные сведения о себе или целях своего пребывания в РФ;
- это напрямую или косвенно связано с обеспечением безопасности РФ;
- им не был представлен медицинский сертификат, в том числе об отсутствии у туриста ВИЧ-инфекции, если срок пребывания на территории РФ составляет более трех месяцев.

## 3.2. Ценообразование турпродукта. Формирование ассортимента туроператора

Процедура ценообразования включает, кроме непосредственно установления цены на различные виды и модификации тура, формирование целой стратегии ценового поведения оператора на туристическом рынке, целями которой является выживание оператора в конкурентной борьбе, получение максимальных прибылей, захват новых рынков, укрепление рыночных позиций и расширение рыночных возможностей фирмы.

В ценообразовании принципиальное значение имеют издержки туроператора, поскольку, основываясь на них, возможно подсчитать минимальный объем работы (количество отправлений туристов), необходимый для достижения оператором нулевой рентабельности, определить отпускную цену туров, норму прибыли оператора.

Согласно теоретиком маркетинга, издержки бывают постоянными (независящими от объема работы оператора) и переменными.

К постоянным издержкам чаще всего относят: стоимость аренды офисного помещения (в ряде случаев это основная статья рас-ходов оператора), оклад работников, коммунальные платежи (свет, вода, отопление), платежи за связь (телефонные переговоры, Интернет), запланированный рекламный бюджет, стоимость определенных прав туроператора (например, цена его регистрации в Интернет-системах бронирования или информирования), запланированный бюджет повышения квалификации работников, резервный фонд оператора.

Переменные издержки меняются от тура к туру и зависят от объема работы оператора в отчетном периоде. Частично ими выступает стоимость услуг поставщиков туристических услуг, входящих в тур (авиабилеты, стоимость проживания, питания, трансфера). При этом необходимо отметить, что себестоимость тура (а следовательно, часть переменных издержек по туру) в разных случаях рассчитывается по разному:

- предварительно - когда точная себестоимость тура известна еще до непосредственной реализации тура, применяется в отношении индивидуальных туров и определяется простым суммированием стоимостей туристических услуг поставщиков;
- планово-точная себестоимость не может быть известна до момента непосредственной реализации тура, применяется при организации групповых туров (в этом случае, до момента полного формирования группы, когда выясняется окончательное количество человек в ней, неизвестна стоимость, например, услуг перевозчиков, неизвестен размер скидки на проживание и экскурсионное обслуживание).

Отличительные характеристики планового и предварительного расчета себестоимости турпакета можно привести в таблице:

| Стоимость услуг поставщиков | Индивидуальный тур | Групповой тур | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 30 чел. | 35 чел. | 40 чел. | 60 чел. |
| Билет на автобус | 600 руб. | Аренда автобуса - 15000 руб. | | | |
| | | 500 | 429 | 37 | 250 |
| Проживание, питание (3 суток) | 1050руб. | Групповая скидка: | | | |
| | | 5% | 7% | 10% | 15% |
| | | 998 | 976 | 945 | 892 |
| Экскурсионное обслуживание | 300 руб. | Цена групповой экскурсии - 900 руб. | | | |
| | | 30 | 26 | 22,5 | 15 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ИТОГО: | 1950 руб. | 1528 | 1431 | 1342,5 | 1157 |

Помимо стоимости услуг поставщиков, к переменным издержкам туроперейтинга можно отнести:

- стоимость тура для сопровождающего групп (проезд, проживание, питание, командировочные сопровождающего);
- стоимость обслуживания тура (затраты рабочего времени сотрудников и денежные расходы по организации продажи конкретного турпакета) поддается математическому вычислению. Например, стоимость продажи тура в Анталию в Ростове-на-Дону включает: два международных (междугородных звонка ($2), в среднем один час работы с клиентом менеджера (в сезон час работы менеджера может быть оценен в $1), услуги курьера — отправка документов или денег ($2), проводы туристов в аэропорт, в среднем 2 часа рабочего времени менеджеров ($2), оформление документации по туру, в среднем 30 мин. ($0,5). Итого, стоимость обслуживания одного тура в Анталию по Ростову-на-Дону составляет — $7,5.

Помимо расчетов себестоимости тура, основываясь на анализе постоянных и переменных издержек, формируется норма прибыли туристического оператора. Величина нормы прибыли зависит от ряда рыночных факторов:

- стратегия фирмы на рынке (ценовая и конкурентная стратегии);
- рыночные возможности туроператора (его известность, доля рынка, интенсивность рекламных кампаний, имидж);
- уровень конкуренции на региональном туристическом рынке;
- объем работы туроператора;
- возможности и тип тура (массовое, популярное направление, тур-новинка, эксклюзивный тур).

На практике размер нормы прибылей туроператоров в зависимости от туристического направления и его рыночных возможностей варьируется от 30 до 60 %. В любом случае планируемая норма прибыли должна покрывать постоянные и переменные издержки оператора, отвечать коммерческим интересам фирмы, обеспечивать формирование резервного фонда, давать возможность оператору выплачивать комиссионное вознаграждение собственным агентам.

Учитывая размер издержек и планируемую норму прибыли, туроператором определяется критическая точка рентабельности его работы, то есть минимальное количество отправлений туристов за отчетный период, обеспечивающее нулевую рентабельность (покрытие постоянных и переменных издержек фирмы). Расчет нулевой рентабельности происходит на двух уровнях: на уровне тура (применяется только в отношении группового тура) и на уровне фирмы.

**Расчет нулевой рентабельности на уровне группового тура**

Расчеты нулевой рентабельности основываются на равенстве суммы постоянных издержек оператора и переменных издержек, умноженных на искомое количество отправлений, с одной стороны, и размер прибыли с каждой проданной путевки, умноженный на искомое количество отправлений, — с другой (то есть размер прибыли за отчетный период должен быть равен сумме постоянных и переменных издержек по обслуживанию определенного количества туристов). Если ввести условные обозначения величин: Р — отпускная цена путевки, А — размер постоянных издержек, В - размер переменных издержек по туру, К -искомое количество отправлений, можно вывести формулу:

$$В \times К + А = Р \times К,$$

**Откуда**

$$К = А / (Р - В)$$

Применение выведенной формулы на практике оказывается весьма полезным.

**Пример 1.** Оператор планирует тур в Домбай на три дня. При этом, планируемая отпускная цена тура (Р) — 2100 руб., переменные издержки по туру, в данном случае — проживание и питание в гостинице (В) — 1050 руб., стоимость аренды автобуса - постоянные издержки, не меняющиеся при изменении количества туристов (А) — 15000 руб. Для того чтобы тур состоялся без убытков для туристического оператора, ему необходимо набрать 15000/ (2500 - 1050) = 14 человек. Любое превышение реального количества туристов над запланированным (например, если оператор наберет 25, 40 человек) приведет к формированию его прибыли.

**Пример 2.** Возможно применение выведенной формулы в обратном порядке. Например, в описанном в примере 1 случае, оператор уверен в том, что сумеет обеспечить 20 человек в автобусе, и хочет определить отпускную цену, исходя из постоянных и переменных издержек. В этом случае

Р = (К × В + А)/К

Р = (20 чел. × 1050 руб. + 15000 руб.) / 20 чел. = 1800 руб.

То есть, при отпускной цене в 1800 руб. оператор достигнет нулевой рентабельности тура, обеспечив группу из 20 человек.

**Пример 3.** Оператор формирует собственный недельный чартерный рейс в Болгарию. Стоимость чартера, оплаченного оператором - $21000, вместимость воздушного судна - 155 человек. Для обеспечения «наземного обслуживания» своих туристов оператор предварительно выкупил 100 мест жестким блоком у местного хотельера по средней цене 7 $ в сутки, при этом размер элотмента по жесткому блоку, отнесенный на планирующийся заезд, составил — $4900. Расселение оставшихся 55 человек (155 — максимальная загрузка лайнера) планируется в том же отеле на условиях элотмента с мягким блоком мест по цене - $11 с человека в сутки. Определить точку нулевой рентабельности авиарейса, если предложения конкурентов на рынке на идентичный тур оценивается в $260).

*Решение.* В этом случае не только стоимость чартерной программы ($21000), но и размер обязательных выплат по элотменту на жестком блоке ($4900) составят постоянные издержки туроператора, поскольку, именно эту сумму он обязан заплатить поставщикам вне зависимости от количества реально «взлетевших» туристов. (А = 21000 + 4900 = $25900). К переменным издержкам туроператора можно отнести стоимость элотментов по мягкому блоку, но только с количества туристов, превышающих сто человек. По условиям задачи, оплата авиаперелета всех туристов (сумма чартера) и стоимость проживания 100 человек (комитенты в отелях) уже были отнесены на постоянные издержки. Поэтому к переменным будет отнесен размер элотмента по Мягкому блоку ($11 × 7 суток = $77) туристов, набранных туроператором свыше сотни. То есть, В = (К — 100) × 77. Если Предположить, что туроператор установит рыночную цену тура на $10 ниже, чем у конкурентов (Р = $250), имеет место равенство:

(К - 100) × $77 + $25900 = К × $250, откуда К = 105.

Следовательно, для обеспечения нулевой рентабельности тура, оператору необходимо обеспечить «взлет» 105 человек. В этом случае, он оплатит стоимость чартерной перевозки ($21000), стоимость своих элотментов по жесткому блоку ($4900), а также доплатит за проживание 5 человек на условиях элотмента по мягкому блоку ($385).

**Пример 4.** Оператор планирует организовать чартерный рейс в Тунис, стоимость чартерной перевозки, заявленной авиакомпанией, - $29000. Условия работы оператора с хотельером - элотмент по мягкому блоку мест (неограниченное количество мест) со средней стоимостью наземного обслуживания $130 с человека. Минимальные рыночные возможности туроператора объективно оценены в 106 человек (при максимальной

загрузке лайнера в 155 человек). Определить отпускную цену тура и размер прибыли туроператора в случае превышения им минимально допустимой загрузки судна на 12 % .

*Решение.* В данном случае на постоянные издержки тура будет относиться только стоимость чартерной перевозки ($29 000), на переменные издержки пойдет вся стоимость наземного обслуживания (так как блок с условиями отказа от непроданных мест без штрафных санкций) — В = $130, К (размер минимальной рентабельности) = 106 человек. Отсюда, размер отпускной цены: Р = (В × К + А)/К, Р = $403.

В случае превышения реального количества туристов над запланированным на 12 %, число «взлетевших» туристов составит 119 человек, что на 13 человек больше запланированного для достижения нулевой рентабельности чартера количества. Издержками обслуживания этих 13 человек будет только стоимость наземного обслуживания (поскольку цена чартерного рейса уже поделена между 106 планировавшимися туристами). Следовательно, прибыль туроператора с каждого из этих 13 человек составит $403 - $130 = $273, что составляет 13 × 273 = 3549 $.

**Пример 5.** Туристический оператор планирует организовать летнюю чартерную цепочку (с регулярностью — 10 дней) в Мармарис (Турция). Для этого на весенней туристической выставке в Москве им был заключен договор на комитмент-условия работы с 3 отелями Мармариса на общее количество 160 коек, по которому стоимость суток проживания составила $11 с человека. Авиа-компания предоставляет для осуществления перелетов Ту-154, максимальная коммерческая загрузка которого 160 человек, стоимость каждого шаттл-чартерного полета — $27000. Оператор рассчитал норму прибыли не менее 35 % . Определить отпускную цену с учетом необходимости комиссионного вознаграждения агентам в размере 10 % .

*Решение.* В данном случае и стоимость чартера, и стоимость проживания должна быть отнесена на постоянные издержки (поскольку уплачиваются в полном объеме, вне зависимости от реального количества отправленных туристов). Следовательно, А = $27 000 + ($11× 10 суток × 160 мест) = $44600, переменных издержек в этом случае не будет вообще.

Из расчета количества оплаченных мест на борту и в отелях (160 чел.), можно рассчитать отпускную цену тура:

Р = ((В × К) + А)/К, а так как В = 0

Р = А/К

Р = 44600$/160 чел. = $279.

Учитывая коммерческий интерес оператора (35%), отпускная цена тура (нетто) составит $377, отпускная цена тура с комиссионным вознаграждением агентствам (10 %) составит $419.

В случае торговли оператором по отпускной нетто-цене ($377) порог нулевой рентабельности заполняемости воздушного судна составит: К = А/Р, К = 44600/377 = 119 человек.

**Расчет нулевой рентабельности на уровне фирмы**

По своему содержанию и процедуре является более сложным и многофакторным, нежели в отношении просто одного группового тура. Смысл расчета нулевой рентабельности на уровне фирмы состоит в определении количества человек, которых необходимо отправить, для того, чтобы обеспечить безубыточное существование туроператора. В этом варианте расчетов в качестве постоянных издержек выступают постоянные издержки туроператора, приведенные выше (аренда офиса, оклады работников, коммунальные платежи), а в качестве переменных — себестоимости продаваемых туров и расходы по обслуживанию туриста в офисе. В виду того, :то современный туроператор может быть многопрофильным предприятием, продающим несколько видов туров в нескольких направлениях, имеющих абсолютно разные

отпускные цены и себестоимости, расчет нулевой рентабельности монопрофильного и многопрофильного туроператоров будут отличаться.

В случае, если туроператор в течение определенного срока (месяц, сезон) является монопрофильным (то есть предлагает одни и те же виды туров в идентичных географических направлениях), расчет его нулевой рентабельности аналогичен расчету порога рентабельности обыкновенного тура.

К примеру, в течение зимнего сезона туристический оператор занимался организацией туров выходного дня в Домбай. При этом постоянные издержки туроператора зимой составляли — $1000 в месяц ($500 - аренда офиса, $200 - оклад менеджеров и бухгалтера, $200 - бюджет рекламной кампании, $100 — услуги связи, Интернета, коммунальные платежи). Типовой тур выходного дня в Домбай стоил $80, из которых себестоимость тура составляла - $65. Из приведенных выше формул можно рассчитать минимальное количество туристов, которых необходимо отправить для достижения оператором нулевой рентабельности (безубыточности) в текущем месяце: К = А/(Р-В) К = 1000 / (80 - 65) = 67 чел.

Следовательно, если туроператор отправит за месяц 67 чело-век на тур выходного дня в Домбай, он окупит все свои издержки и достигнет нулевой рентабельности. Если оператор не имеет рыночных возможностей для обеспечения такого объема работы, ему необходимо либо сократить постоянные издержки, либо увеличить норму прибыли.

В случае, если туроператор является многопрофильным предприятием, расчет порога нулевой рентабельности осуществляется с учетом себестоимости и прибыльности каждого из видов предлагаемых туров, основываясь на вероятности продажи каждого из видов туров. Сумма вероятностей продажи всех видов туров должна равняться 1.

К примеру, туристический оператор в своем зимнем ассортименте предлагает три вида туров:

- тур-1 - себестоимость (В1) $140, отпускная цена (Р1) -$160, вероятность продажи (т1) — 0,5 (то есть, каждый второй турист оператора купит именно тур-1);
- тур-2 - себестоимость $220 (В2), отпускная цена - $270 (Р2), вероятность продажи тура - 0,4 (т2);
- тур-3 - себестоимость $800 (В3), отпускная цена $900 (Р3), вероятность продажи тура - 0,1 (т3).

При этом ежемесячные постоянные издержки туроператора составляют — $1000.

Расчет нулевой рентабельности многопрофильного оператора осуществляется по следующей формуле:

К = А / ((Р1 - В1) × т1 + (Р2-В2) × т2 + (Р3 - В3) × т3),

К = 1000 / ((160 - 140) × 0,5 + (270 - 220) × 0,4 + (900 -800) × 0,1) = 25 чел.

То есть, учитывая ассортимент оператора, размер прибыли с каждого вида тура, а также вероятность продажи того и иного тура, туроператору необходимо отправить 25 человек (из них 13 -приобретут тур-1, 10 — тур-2, 2 человека отправятся в дорогостоящий тур-3).

**Методы ценообразования.** В современной экономике и маркетинге выделяют три метода установления рыночной цены, что также актуально и среди туроператоров.

Прежде всего это затратный или бухгалтерский метод установления цен на тур-продукт, в основе которого лежит сумма стоимости услуг поставщиков, входящих в туристический продукт и отвечающая коммерческим интересам туроператора норма прибыли. К примеру, если сумма стоимости услуг поставщиков, формирующих тур-пакет, $300, коммерческим интересам опера-тора удовлетворяет норма прибыли в 35 % , отпускная цена тура составит — $405. К достоинствам такого метода ценообразования относится его реальная подкрепленность себестоимостью тура, нормой прибыли оператора. Но, с другой стороны, бухгалтерский метод ценообразования не учитывает субъективной оценки туристами данного тура, преимуществ конкурентных предложений.

Метод предельной полезности тура — подразумевает субъективную оценку оператором готовности потенциальных потребителей заплатить определенную сумму денег за возможность посетить тот или иной курорт. Этот метод ценообразования особенно актуален для разработки туров-новинок (не имеющих и не имевших аналогов на туристическом рынке региона), в случае отсутствия на рынке идентичных предложений конкурентов, если рынок неэластичен (потребители неохотно меняют свои предпочтения в случае изменения рыночных цен), и если оператор имеет имидж известной и стабильно работающей фирмы. Этот способ Ценообразования выигрывает своей максимальной ориентированностью на потребителей, но его эффективность сильно зависит от субъективных оценок туроператора (требуется длительный опыт работы на региональном туристическом рынке, чтобы устанавливать реальную цену). Зачастую, устанавливая цену, оператор не опирается на реальную себестоимость, велика вероятность ошибки (недооценка или переоценка тура).

Наконец, наиболее действенный и применяемый сегодня на российском туристическом рынке способ ценообразования - ценообразование на основе анализа предложений конкурентов. Цена на разрабатываемый тур должна устанавливаться по крайней мере не выше, чем цена идентичных туров у конкурентов, зачастую в ущерб коммерческим интересам туроператора.

Результатом ценообразования является цена на тур-продукт. Виды цен в туризме:

- *нетто и брутто цены*. Нетто цена является выражением размера денежной суммы, которая подлежит обязательной оплате туроператору. В брутто-цену включается также и комиссионное вознаграждение турагентам;
- *пакетная (инклюзив) цена и тарифы туроператора*. Пакетная цена устанавливается на полностью укомплектованный тур-пакет (включающий все туристические услуги, обслуживание от и до пункта отправления). Тарифы туроператоров устанавливаются на конкретные услуги поставщиков туристических услуг, включая коммерческий интерес туроператоров и комиссию агентам;
- *групповая и индивидуальная цена*. Групповая цена устанавливается на туристическое обслуживание нескольких человек (например, цена для группы в 20 + 1 человек бесплатно — 23900 руб.), индивидуальная цена устанавливается в отношении каждого конкретного туриста;
- *дискриминационная цена*. Цена, устанавливаемая только для определенного контингента граждан: например, детям от 6 до 12 лет или от 0 до 6 лет, пенсионерам, студентам, группам от 10 человек.

Кроме того, различные цены устанавливаются в зависимости от модификаций тура — класс перевозчиков, категория отеля, система питания. Например, тур в Анталию на неделю:

| Отель | SNGL | | DBL | | TRPL | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | HB | FB | HB | FB | HB | FB |
| “Grand Incekum”** | 340 | 380 | 290 | 320 | 256 | 299 |
| “Caretta Beldibi”*** | 390 | 420 | 360 | 390 | 320 | 370 |
| “Otem Hotel”**** | 440 | 480 | 399 | 459 | 350 | 390 |

В зависимости от сезона (пиковый, высокий, несезон) и сроков тура, а также в отношении различных категорий граждан (дети, взрослые на дополнительном месте и т.д.). Пример:

**Коттеджи пансионата «Изумруд» «Адлер»**
**(Финансово-хозяйственное управление мэрии г. Москвы)**
**Стоимость на одного человека в сутки (в рублях):**

| Тип номера | май | июнь | июль | август | сентябрь | Дети на осн. | Дети на доп. место |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2-местный (коттедж Б) | 625 | 640 | 800 | 900 | 675 | - | 4-10лет-скидка 50 % 10-14 лет-скидка 30 % |
| 3-местный (коттедж А) | 670 | 690 | 865 | 980 | 730 | 4-10 лет-скидка 50% 10-14 лет-скидка 30% | 4-10лет-скидка 50 % 10-14 лет-скидка 30 % |

В деятельности любого туристического оператора может сложиться ситуация, когда ему приходится варьировать ранее установленными ценами на свои услуги (уменьшать или увеличивать их). Уменьшение цены туроператором может наступить в результате длительного простоя его деятельности и сокращения объема продаж, в результате потери им значительной доли рынка, усиления конкурентной борьбы, окончания сезона, сокращения издержек в работе или появления новых схем его сотрудничества с поставщиками туристических услуг. В отличие от повышения цены, ее снижение — безболезненная для оператора и потребителя процедура, основываясь на которой можно даже выстроить отдельную рекламную кампанию. Однако увлечение постоянным снижением отпускной цены на тур-пакеты может привести к ряду негативных последствий:

- потребители начинают относиться к подешевевшему туру как наименее качественному, что отталкивает состоятельных клиентов от его приобретения;
- к услугам снижающего цену оператора начинают прибегать представители менее доходных сегментов, не способных часто путешествовать. В то время как любого туроператора интересуют, прежде всего, клиенты, позволяющие себе отдыхать как можно чаще (желательно и в межсезонье);
- регулярное снижение отпускной цены может не привести к увеличению спроса, так как клиенты ожидают дальнейшего падение стоимости тура;
- демпинговые меры в течение всего сезона могут привести к «избалованности» потребителя, который откажется покупать туры по другим, более дорогим ценам в дальнейшем. Поэтому часто демпингующие туроператоры вызывают неуважение у своих коллег, поскольку, достигнув собственной сиюминутной цели (например, продав горящие путевки или сформировав группу), они нарушили ценовое равновесие на рынке в ближайшем будущем.

По этим причинам профессиональные туроператоры зачастую прибегают к незаметному и постепенному снижению отпускных цен на свои туры, прибегая к:

- увеличению комиссии своим агентам;
- повышению качества оказываемых в туре услуг (например, расселяя людей в более дорогих отелях или предлагая клиентам индивидуальный трансфер);
- включению в стоимость тура новых дополнительных услуг (например, питание или дополнительную экскурсию);
- вводя новые бонусные программы для своих агентов или клиентов.

Повышение цены — малопривлекательно как для туристов, так и для туроператоров, поскольку это подрывает их конкурентоспособность и доступность тур-пакетов для широких слоев населения.

Рост цен может быть вызван чрезмерным спросом на предлагаемые тур-поездки, ростом издержек туроператора, стремлением оператора увеличить собственные прибыли, изменением налогового законодательства или экономической ситуации в стране (инфляция, курс национальной валюты, ставка рефинансирования). По понятным

причинам, любой оператор стремится как можно более незаметнее и безболезненнее для потребителя провести повышение цен на свои тур-пакеты. Это достигается путем:

- замены услуг, оказываемых в туре, на менее качественные (перевозчик, отели, экскурсии);
- сокращением количества услуг в инклюзив-турах (например, исключение из тур-пакета питания или экскурсионной программы);
- сокращением ассортимента предлагаемых туров (как способ снижения постоянных и переменных издержек туроператора);
- сокращением сроков тура (например, более раннее отправление с места отдыха снимает необходимость оплачивать еще одни сутки проживания);
- уменьшением размера комиссии агентствам;
- сокращением количества и размера скидок для различных категорий граждан.

Результатом ценообразования туроператора является окончательное оформление его ассортимента. Ассортимент оператора есть перечень всех видов предлагаемых им туров или услуг с указанием следующих реквизитов:

- наименование тура (распространенное наименование «Анталия из Ростова-на-Дону» или фирменное «Окно в Париж», «Римские каникулы»);
- маршрут тура с указанием мест ночевок или стоянок (для круизов или автотуров);
- ценовое предложение (все варианты цен для тура — в зависимости от отелей, категорий размещения, сроков заездов, вариантов питания);
- сроки осуществления поездок (даты тура или регулярность рейсов, например, «с 15 июня каждую неделю по воскресеньям»);
- перечень входящих в стоимость услуг (например, «В стоимость входят: авиаперелет Ростов-Даламан-Ростов, проживание и питание полу-пансион в отеле выбранной категории, трансфер аэропорт-отель-аэропорт...», «Дополнительно оплачивается: виза (в аэропорту прибытия) — $10 с человека, экскурсионное обслуживание, страховка — $7 с человека»).

Ассортимент туров многопрофильных туроператоров (с целью облегчения работы агентов и ясности для потребителей) должен быть систематизирован.

Обычно авиатуры, предлагаемые оператором, систематизируются сначала по географическим направлениям, после по категориям предлагаемых отелей (обычно в порядке убывания категории отеля). Например, авиатуры из Ростова-на-Дону классифицируются на авиатуры в Турцию, Кипр, ОАЭ, Италию, Испанию. Далее, авиатуры из Ростова в Турцию могут классифицироваться на вылеты в Анталию, Даламан и Стамбул. Вылеты в Анталию, в свою очередь, содержат информацию по стоимости туров с проживанием в отелях 5*, 4*, 3*.

Ассортимент автобусных или железнодорожных туров может изначально классифицироваться по географическим направлениям (автотуры в Париж, Рим, Мюнхен), либо по срокам их реализации (1.06.2003 - 18.06.2003 «Брест - Прага - Нюрнберг - Париж (5 дней) - Брюссель - Берлин - Варшава - Брест»; 6.06.2003 -12.06.2003 «Брест - Прага - Карловы - Вары - Брест»).

В случае формирования ассортимента круизов сначала все круизы классифицируются в зависимости от судна, на котором они организовываются, далее по срокам их организации (круизы по рекам России на теплоходах «Михаил Шолохов», «Новиков -Прибой», «Литвинов», «Дон»... далее перечень круизов на теплоходе «Михаил Шолохов» по времени их совершения 1.06.-15.06 «Ростов - Москва», 16.06 - 30.06 «Москва - Ростов»).

В зависимости от профиля работы оператора, его ассортимент может быть широким (предполагающим различные туры в раз-личных географических направлениях, например, автотуры/ авиа-туры/ круизы) или узким, глубоким (предлагающим различные модификации тура: большой выбор отелей, дополнительных экскурсий, вариантов питания) или мелким.

Ассортимент туроператора предлагается в трех основных и наиболее распространенных формах: каталоги оператора, ценовые приложения к каталогам, тарифы туроператора.

*Каталог туроператора* — необходимый аксессуар его работы. Все ведущие туроператоры обязательно участвуют в разработке и издании каталога собственных предложений перед каждым сезоном (обычно летним и зимним). Каталоги ориентированы как на простых туристов, так и на работу туристических агентов, поэтому выполняют следующие функции:

- рекламную (каталог обязательно содержит вступительную статью, содержащую информацию о туроператоре и особенностях его работы на рынке);
- информативную (посредством каталога распространяется информация о предлагаемых оператором турах, используемых в них средствах размещения, организуемых экскурсиях, кроме того, каталог — источник информации о странах, в которых и предлагаются туры);
- побудительную (каталог должен убедить читателя или пользователя в необходимости отдыха именно в этой стране, именно с этим туроператором).

Однако стоит отметить, что каталог обычно не содержит цен, определения размеров комиссионного вознаграждения, скидок и т.д.

В связи с приведенными выше функциями каталога, к ним предъявляются следующие требования:

- красочность, иллюстрированность, при этом применяются только удачные, эксклюзивные фотографии (как отелей, так и видов курортов);
- информативность (должны содержать максимум полезной для выбора средства размещения и курорта и для совершения путешествия информации);
- достоверность (приведенная в каталоге информация должна соответствовать реальности);
- ясность (каталог не должен содержать обилия туристической терминологии и обозначения);
- удобство пользования (для этого обязательно должна быть нумерация страниц и содержание каталога, иногда применяется разноцветная окраска торцов каталога);
- единство стиля (весь каталог должен быть выдержан в одном и том же стиле шрифтов, оформления, расположения на странице текстов, фотографий);
- прочность (каталог должен быть рассчитан на длительное пользование, страницы каталога и, главное, их крепления должны быть максимально прочными);
- обязательна ссылка на региональных агентов туроператоров в конце каталога (например, «Требуйте наши туры в агентствах города» или «Полномочным представителем в Ростове является фирма...»).

Каталоги могут быть специализированными (например «Отдых на Черноморском побережье Кавказа» или «Турция 2003») и общими, содержащими ассортимент всех направлений работы оператора (например, «Лето с туроператором»).

Каталог туроператора должен содержать следующую информацию:

- о стране, курорте пребывания (обычно помещается перед информацией о средствах размещения на этом курорте) — наименование страны, ее государственное и территориальное устройство, государственный язык и религия, географическая и температурная карты, часовой пояс, основные культурные центры, аэропорты, особенности визового и таможенного режимов, телефонный код, напряжение в электрических розетках, адреса и телефоны посольств и торговых представительств, время работы банков, магазинов, сведения о национальных праздниках и выходных днях, информация о возможных опасностях для жизни, здоровья и имущества туристов (например, не рекомендовано пить водопроводную воду, прогуливаться с наступлением темного времени суток);

- о предлагаемых средствах размещения на курорте. Обычно описание отелей начинается с отелей наивысшей категории, популярности и стоимости. Наряду с фотографиями (обычно, это общий вид отеля, фотографии корпуса, номера, ресторана) приводится название отеля и указывается его категория (например, «Mavi Hotel****») . Далее следует информация о гостинице: адрес, телефон, электронный адрес отеля; описание расположения отеля (город, курортный поселок, расстояние от аэропорта, от берега моря/горнолыжных подъемников /туристических достопримечательностей/ органов власти, а также номерной фонд отеля); описание стандартного номера (площадь номера, перечень имеющихся в номере коммунальных, санитарно-гигиенических и технических средств); описание услуг питания (количество баров, ресторанов, тип обслуживания в них); описание дополнительных услуг отеля (отдельно выделить платные и бесплатные дополнительные услуги. Например, «Бесплатно: открытый бассейн, детский бассейн, анимация, тренажерный зал, настольный теннис, бильярд, игровая комната для детей, ТВ-салон, аэробика. Платные услуги: сауна, массаж, сейф на рецепции, водные виды спорта, прачечная, врач, магазины»);
- описание предлагаемых экскурсий (наименование экскурсий, ее продолжительность, стоимость), сопровождаемое фотографиями посещаемых мест;
- в заключение приводятся рекомендации туроператора (например, покупки и сувениры, рестораны и бары, магазины и рынки) и словарик для выезжающего на отдых.

Каталоги туроператора печатаются небольшими (до 1000 экземпляров) тиражами и распространяются по требованию агентств, через выставки, в которых участвует туроператор, непосредственно клиентам.

*Ценовое приложение* туроператора распространяется только агентствам в качестве дополнения к каталогам. Предназначены, в первую очередь, для облегчения работы агентам, поэтому выполняются на простой бумаге в мягкой обложке, не содержат рекламной информации. Основными требованиями к ценовым приложениям являются:

- соответствие приводимых в приложении отелей и туров существующим в каталоге (в этом случае агент легко описывает туристу отель по информации из каталога и сообщает стоимость тура из ценового приложения);
- цены приложения обычно указываются за тур-пакет, включающий помимо проживания в номерах определенного отеля, еще и перелет, трансферы, экскурсионное обслуживание;
- систематизированность приложения (отели группируются по категориям, их категории по курортам, курорты по странам);
- обязательно описание услуг, стоимость которых включена в указанные цены;
- обязательно указание размера комиссионного вознаграждения агентам (либо по каждому отелю свое, либо общая комиссия по всем отелям и турам приложения). Цены приложения обычно указываются в отношении проживания в конкретном средстве размещения, либо в отношении тура вообще (типично для круизов и автотуров).

По отелям цены тур-пакета приводятся отдельно для проживания в каждом средстве размещения, дифференцируясь в зависимости от:

- категории номера;
- специфических особенностей номера (вид на море, на газон);
- сезона;
- типа размещения на основном или дополнительном месте;
- состава дополнительных услуг (обычно, питание);
- личности постояльца (ребенок, взрослый на дополнительном месте).

**Первый вариант** ценового приложения по отелям — указание полной стоимости тур-пакета в зависимости от условий «наземного обслуживания ». *Пример:*

**КИПР. АЙА-НАПА.**
**Перелет «Континентальными авиалиниями»**
**Grecian Bay*, Завтрак, цена указана с человека**

| Даты заезда | *DBL* | | *SGL* | | *DBL chd EB, 2-12 лет* | | *DBL IV adlt EB* | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 7н. | 14 н. | 7н. | 14 н. | 7н. | 14 н. | 7н. | 14 н. |
| *28.04.02* | 583 | 885 | 774 | 1266 | 345 | 498 | 509 | 737 |
| *05.05.02* | 563 | 906 | 754 | 1287 | 325 | 499 | 489 | 747 |
| *12.05.02* | 549 | 946 | 739 | 1327 | 305 | 506 | 465 | 764 |
| *19.05.02* | 603 | 1000 | 794 | 1381 | 332 | 533 | 505 | 804 |
| *26.05.02* | 623 | 1020 | 814 | 1401 | 352 | 553 | 525 | 824 |
| *02.06.02* | 633 | 1030 | 824 | 1411 | 352 | 553 | 535 | 834 |
| *09.06.02* | 643 | 1040 | 834 | 1421 | 362 | 563 | 545 | 844 |
| *16.06.02* | 643 | 986 | 834 | 1367 | 362 | 536 | 545 | 804 |
| *23.06.02* | 589 | 891 | 779 | 1272 | 335 | 489 | 505 | 732 |
| *30.06.02* | 548 | 850 | 739 | 1231 | 315 | 468 | 474 | 702 |
| *07.07.02* | 558 | 942 | 749 | 1322 | 325 | 519 | 484 | 773 |
| *14.07.02* | 640 | 1037 | 830 | 1418 | 366 | 567 | 545 | 844 |
| *21.07.02* - 28.07.02 | 668 | 1065 | 859 | 1446 | 382 | 583 | 570 | 869 |
| *04.08.02* - *18.08.02* | 678 | 1075 | 869 | 1456 | 392 | 593 | 580 | 879 |
| *25.08.02* | 678 | 1098 | 869 | 1479 | 392 | 605 | 580 | 896 |
| *01.09.02* - *08.09.02* | 651 | 1070 | 841 | 1451 | 369 | 581 | 547 | 863 |
| *15.09.02* - *29.09.02* | 661 | 1080 | 851 | 1461 | 369 | 581 | 557 | 873 |
| *06.10.02* | 661 | 1061 | 851 | 1442 | 369 | 571 | 557 | 859 |
| *13.10.02* | 642 | 1027 | 832 | 1408 | 359 | 554 | 543 | 833 |
| *20.10.02* | 627 | - | 818 | - | 352 | - | 532 | - |

**Доплаты:** HB — 16,5 у.е с чел./сутки, SSV - 7 у.е. с чел./сутки, SV - 14 у.е. с чел./сутки.
**В стоимость входят:** перелет Москва-Ларнака-Москва,
групповой трансфер аэропорт-отель-аэропорт,
проживание + питание (выбранной категории).
страховка, комиссия турфирмам - 10 %

В данном ценовом приложении указана стоимость пакетов на Кипр с вылетом из Москвы с проживанием в Айа-Напе, отель категории *****. Цены дифференцируются в зависимости от даты вылета (строки), категории выбираемых номеров (в столбцах 2,3: расселение в двухместном номере, одноместном номере), статуса отдыхающих (в столбцах 4, 5 - расселение ребенка от 2 до 12 лет на дополнительном месте —extra bed), срока пребывания на отдыхе (7, 14 дней). Ниже под таблицей приводятся доплаты за полупансион $16,5 с человека в сутки, за номер с боковым видом на море (SSV) и за номер с прямым видом на море (SV) и дается перечень услуг, стоимость которых включена в табличные цены.

Второй вариант ценового приложения по отелям - определение стоимости базового тура, перечень входящих в него услуг, перечень доплат за модификацию тур-пакета.

*Пример:*

**«Классическая Италия из Ростова» от 595 у.е.**
**в стоимость тура входят: перелет Ростов-Римини-Ростов,**
**проживание в отеле ***, BB,**
**трансферы.**
**экскурсионное обслуживание по программе.**

| Даты заездов | Кол-во дней | Базовый тариф | Доплата за SNGL | Доплата за SV | Доплата за ребенка (при двоих взрослых) | | Доплата за HB | Доплата за FB | Комиссия |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 0-6 лет | 6- 14 лет | | | |
| 01.06-08.06 | 7 | 595 | 120 | 65 | 330 | 420 | 35 | 67 | 35 |

В этом варианте ценового предложения указывается перечень услуг, входящих в базовый тур-пакет, далее в таблице приводятся размеры доплат за модификацию базового тура (в нашем случае, это доплата за одноместное размещение, за вид на море из окна, за ребенка при сопровождении его двумя взрослыми (до 6 и от 6 до 14 лет), за питание полупансион и полный пансион. Также в таблице определяется размер комиссионного вознаграждения для агентств.

**Третий вариант** ценового приложения применяется для сложных (подразумевающих ночевки в различных отелях).

*Например:*

**ТАИЛАНД: БАНГКОК + ПАТТАЙЯ**
**Из Ростова-на-Дону «Узбекскими авиалиниями»**

| **Отель в Бангкоке** | **Отель в Паттайе** | **Место в 2-местном** | **Место в 1-мест.** | **Место в 3-мест.** | **3-й реб. (2-1 2) с доп. кроватью** |
|---|---|---|---|---|---|
| *White Palace 3** | *Beverly Plaza 3** | **752** | **830** | **745** | **569** |
| | *Baiyoke Pattaya 3** | **756** | **856** | **754** | **571** |
| | *Island View 3** | **776** | **892** | **768** | **609** |
| *Baiyoke Suite 3** | *Mountain Beach 3** | **787** | **916** | **766** | **569** |
| | *Grand Jomtien 3*+* | **805** | **940** | **793** | **614** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | *Jomtien Thani 3** | **813** | **942** | **797** | **608** |
| | *Pattaya Park 3*+* | **838** | **1005** | **821** | **619** |
| | *Ambassador TW 3*+* | **888** | **1069** | **862** | **695** |
| *Asia Bkk 3*+* | *Asia Pattaya 3*+* | **840** | **981** | **828** | **655** |
| *Prince Palace 4** | *Ambassador OW 4** | **934** | **1141** | **898** | **698** |
| | *Garden Beach 4** | **982** | **1272** | **965** | **762** |
| | *Garden Sea View 4** | **970** | **1194** | **934** | **552** |
| | *Garden Sea View 4** | **903** | **1063** | **934** | **559** |
| | *Jomtien Palm 4** | **929** | **1141** | **903** | **702** |
| | *Amari Orchid 4** | **944** | **1196** | **941** | **750** |
| | *Siam Bayshore 4** | **997** | **1248** | **993** | **842** |
| *Siam City 5** | *Royal Cliff Main 5* mini-suite* | **1337** | **1806** | **1292** | **631** |
| | *Royal Cliff Main 5* executive* | **1344** | **1940** | **1297** | **631** |

**Стоимость дана на 1 чел. в долл. США и включает**: авиаперелет Ростов-Ташкент-Бангкок-Ташкент-Ростов авиакомпании «Узбекские авиалинии»; трансферы по всему маршруту; проживание (2 ночи) в отеле Бангкока и 11 ночей в отеле Паттайи с завтраками; все налоги; экскурсионная программа:

*в Бангкоке:* королевский дворец и храмы Бангкока (храм Изумрудного Будды, храм Восходящего Солнца), ювелирная фабрика; *в Паттайе:* парк Орхидей «Нонг-Нуч» и шоу слонов.

**В стоимость тура не входит:** тайская виза $8 (оплачивается в а/п Бангкока), аэропортовый сбор — $12 (оплачивается туристами в аэропорту при вылете), страховка.

**Комиссия агентствам (на одного взрослого): 3* - $40, 3* + - $50, 4* - $60, 5* - $70.**

В данном ценовом приложении дается описание всего тура (количество ночей в Бангкоке и Паттайе, трансферы, перечень экскурсий) и приводятся цены на тур-пакеты, сформированные из условий проживания в отелях различной категории как в Бангкоке, так и в Паттайе (в данном примере на один отель в Бангкоке в среднем приходится по три отеля на курорте). Также приводятся модификации цен на пакеты в зависимости от категории номера (одно-, двух-, трехместный) и личности постояльца (скидка для детей). Аналогично двум первым вариантам внизу дается перечень услуг, цена которых вошла в стоимость пакета, а также дополнительно оплачиваемых услуг и размер комиссионного вознаграждения для агентств.

В качестве приложений к ценовым таблицам обычно помещают:

- регулярность заездов (даты и варианты длительности туров), например,

**ЕЖЕНЕДЕЛЬНО ПО ПЯТНИЦАМ**
**РОСТОВ-БАНГКОК-РОСТОВ**
**цены действительны для заездов: 14.02-28.02, 21.02-7.03, 28.02-14.03, 7.03-21.03, 14.03-28.03, 21.03-4.04, 28.03-11.04**
**(13 дней/13 ночей)**

- условия перелета, например:

| День | Маршрут | № рейса | *ВЫЛЕТ* | прилет | Тип вс |
|---|---|---|---|---|---|
| Пятница | Ростов-Ташкент | HY 638 | 20:15 | 01:30+1* | ТУ-154 |
| Суббота | Ташкент-Бангкок | HY 533 | 12:05 | 19:50 | А-310 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Пятница | Бангкок-Ташкент | HY 532 | 07:50 | 12:35 | A-310 |
| Пятница | Ташкент-Ростов | HY 637 | 16:30 | 18:15 | ТУ-154 |

*+1 - прибытие на следующий день

§ условия получения виз (даты подачи необходимых документов), например:

**документы:** загранпаспорт сроком действия не менее трех месяцев с момента окончания поездки; российский паспорт; одна фотография 3х4 см; для детей до 18 лет необходимо предоставить свидетельство о рождении; для детей от 14 до 18 необходимо предоставить свидетельство о рождении и российский паспорт; для детей до 18 лет, выезжающих без родителей или с одним из родителей, необходимо предоставить доверенность, заверенную нотариально и переведенную на французский язык, организацией, имеющей лицензию на осуществление переводов; анкета по образцу.

**Сроки предоставления документов и оплаты:**

Полный пакет документов на визирование и оплату необходимо предоставить не позднее, чем за **14 дней** до предполагаемой даты выезда.

*Тарифы туроператора* необходимы только в случаях, когда сам туроператор осуществляет торговлю не тур-пакетами, а единичными туристическими услугами, позволяя агентам самостоятельно комплектовать и просчитывать стоимость полного тура. Это распространено среди туроператоров, специализирующихся на организации индивидуальных и заказных туров (в непопулярные направления), когда турист, придя в агентство, во многом сам определяет и маршрут, и средство размещения, и систему питания, и вид трансфера и экскурсионного обслуживания. Просчитать такой тур может только оператор, знающий реальную стоимость услуг поставщиков. Для обеспечения возможности просчетов индивидуальных туров непосредственно агентами, операторы непосредственно перед туристическим сезоном (обычно дважды в году) выпускают соответствующий каталог собственных тарифов. Часто эти каталоги имеют конфиденциальный характер (то есть тайный для простого туриста) и предназначены только для пользования агентами (конфиденциальность объясняется тем, что тарифы туроператора даются в нетто-выражении - то есть не предусматривают комиссионного вознаграждения - и размер собственной прибыли закладывается самостоятельно агентом). Конфиденциальные тарифы туроператоров, также как и каталоги, систематизируются, прежде всего, по географическим направлениям. В них выделяются отдельные главы или разделы, посвященные тарифам поставщиков той или иной страны или курорта. Условно содержание такой главы можно разделить на несколько частей. В основной из них содержатся тарифы на проживание в различных отелях курорта (начиная с самого дорогого и заканчивая наиболее экономичными). Цены также указываются в таблице и за номер, например:

**PISA** **ITALY**

**CALIFORNIA PARK** **4***

**Via Aurelia, km-338,56100, Pisa Italia**

**Chld: 10**

**Currency: EURO**

| | SGL | DBL | TRPL | QD | Days | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **01/04/02-31/10/02** | **92** | **113** | **162** | **N/A** | **Mon-Sun** | **BB** | **Balcony** |
| **01/1 1/02-31/03/03** | **82** | **98** | **118** | **N/A** | **Mon-Sun** | **BB** | **Balcony** |

В этой таблице указывается стоимость услуг отеля «Калифорния-Парк» в Пизе (Италия); его почтовый адрес; максимальный возраст детей, принимаемых бесплатно (в нашем случае 10 лет); валюта платежа (евро) и ценовое предложение. В таблице указывается стоимость номеров (одно, двух-, трех-, четырехместных — в нашем случае люди в четырехместный номер не принимаются) в евро в различные периоды заездов. В шестом столбце определяются дни недели действия тарифа (в случаях, когда отель поднимает цену номера на выходные или праздничные дни), в седьмом — тип питания, входящий в стоимость гостиничной услуги, в восьмом — комментарии к номерам в данном примере указывается, что все номера с балконами.

После описания отелей курорта или страны приводится перечень с указанием стоимости индивидуальных услуг. Среди них выделяют - авиаперелет (графики полетов, летающие авиакомпании, ориентировочная стоимость тарифов); прокат автомобилей (требования к клиенту салона rent-a-car, стоимость ренты различных авто в сутки, условия проката); правила внутренних автобусных и железнодорожных переездов (с ориентировочной стоимостью билетов); полезная информация (адреса и телефоны посольств, консульств, представительств авиакомпаний, скорой помощи, полиции, бюро находок), рекомендуемые рестораны, магазины, бары.

Особая часть индивидуальных услуг посвящена экскурсионному и транспортному обслуживанию прибывающих на курорты туристов. Следом за полезной информацией обычно следует таблица тарифов на трансферы и экскурсии:

| **ТРАНСФЕРЫ И ЭКСКУРСИИ В РИМЕ (ИТАЛИЯ)** | Цена за автомобиль в евро | | |
|---|---|---|---|
| | Авто (до 3 чел.) | Мини-вэн (3-5 чел) | Мини-бус (5-8 чел) |
| Аэропорт Leonardo Da Vinci di Fiumicino - отель в центре и обратно | 70 | 90 | 103 |
| Русскоговорящий сопровождающий | 115 | | |
| Вокзал Termini-Centrale - отель в центре и обратно | 50 | 54 | 70 |
| Русскоговорящий сопровождающий | 85 | | |
| Обзорный тур по городу (3 часа) | 330 | 360 | 380 |
| Обзорный тур по городу (6 часов) | 610 | 625 | 640 |
| Ночной Рим (2 часа) | 300 | 330 | 350 |
| Римские замки | 390 | 410 | 430 |

Следовательно, имея на руках тарифы известного туроператора (так например, тарифы по индивидуальному бронированию «Ланта-тур-вояж» толщиной более 500 страниц и посвящены более чем 60 странам — от довольно популярных Италии или Испании до совсем экзотических Фиджи или Барбадоса) любой здравомыслящий турагент сможет не только посчитать реальную стоимость тура любой сложности в любую точку мира (в том числе и комбинированных, с посещением нескольких стран) по заказу туриста, но и дать последнему массу полезной и достоверной информации о предстоящем путешествии (начиная от открытия въездной визы и до рекомендаций бутиков или баров в том или ином городе).

## 3.4. Продвижение тур-продукта

Продвижение тура - совокупность разнообразных методов и инструментов, позволяющих успешно вывести тур-продукт на рынки, стимулирующих продажи и создающих лояльно настроенных к торговой марке оператора покупателей и агентов.

Целями продвижения туров являются:

- информирование субъектов туристического рынка и потенциальных потребителей о наличии тура и о его конкурентных преимуществах;
- увеличение доли рынка и охват новых сегментов потребителей;
- побуждение потребителей к приобретению продвигаемого тур-продукта и агентов к долгосрочной совместной работе. Основными инструментами продвижения туристического продукта на рынок в современных условиях являются:
- работа с агентствами;
- реклама;
- стимулирование сбыта;
- PR-акции.

**Работа с агентствами**

Работа с туристическими агентствами в настоящий момент является одним из основных направлений текущей и стратегической деятельности любого туроператора. Роль турагентов в процветании и успешности бизнеса оператора невозможно переоценить, поскольку каким бы известным не был оператор, какие бы интересные, отвечающие потребностям сегментов рынка туры он не предлагал, без эффективно работающей расширенной агентской сети он ничего бы не смог добиться на туристическом рынке. Именно по этой причине в структуре любого оператора выделяется либо ответственное лицо, либо даже целый отдел, работающий с агентами, разрабатывающий новые способы, средства стимулирования и повышения эффективности агентской активности.

Туристическое агентство — это юридическое или физическое лицо, занимающееся рекламированием, доведением до потребителя и продажей разработанных туроператором тур-пакетов. Потребность в агентах возникает по ряду причин:

- необходимости продвижения туров оператора в регионах — далеко не каждый туристический оператор имеет возможность открывать в каждом перспективном регионе собственное представительство или филиал, тогда как привлечение региональных агентов к совместной работе позволяет продвижение туров оператора вдали от места его постоянной дислокации;
- необходимости доведения туров до клиента — не каждый клиент полон желания ехать за десятки или сотни километров, в другой город для того, чтобы приобрести тур. Гораздо выгоднее для клиента приобрести пакет в родном городе у полномочного агента далекого туроператора, аналогично, это выгодно и для оператора, наличие агентской сети у которого позволяет обслуживать иногородних туристов;
- отсутствие у оператора возможности самостоятельно обслуживать всех отправляемых им клиентов. Даже если оператор отправляет в неделю, например, 1000 человек, нет никакой гарантии, что он смог бы со своими возможностями (площадь офиса, количество работников) самостоятельно полностью (то есть, от момента обращения до момента отправки в тур клиента) обслужить это количество людей, поскольку большую часть отправляемых им туристов составляют клиенты турагентств, и именно турагенты тратили свое рабочее время и силы на обслуживание обратившихся людей. Следовательно, наличие агентской сети — это непременное условие минимизации издержек туроператора. Чем больше людей он обслуживает самостоятельно, тем больше у него возникает расходов (необходимость содержать большой штат работников, в первую очередь) и наоборот. Основными функциями туристических агентств, таким образом, являются:
- рекламирование туров, предлагаемых туроператорами, на региональном рынке за свой счет и под свою финансовую ответственность — агент, таким образом, самостоятельно принимает решение о том, какие из предложенных оператором

туров будут позитивно восприняты и востребованы на региональном рынке, а затем рекламирует их всеми доступными ему способами за собственные денежные средства;

- доведение достоверной информации о туре потенциальному клиенту (в случае обращения клиента в офис турагента, последний должен популярно, доступно донести достоверную информацию о предстоящем туре, организуемом туроператором. При этом информация, требуемая обратившимся клиентом, может быть любого содержания, что требует от агента высокого профессионализма и знания направления);
- продажа тура, то есть предварительное бронирование тура у оператора, получение от последнего подтверждения бронирования и прием оплаты за предстоящий тур у клиента;
- комплектующая функция агентства состоит в приобретении (у туроператора или непосредственно у поставщиков) дополнительных услуг, обеспечивающих максимальное удобство туриста. К примеру, если туристическое агентство Ростова приобретает тур в Финляндию у петербургского оператора, агент может для обеспечения максимального удобства клиента дополнительно приобрести железнодорожные билеты из Ростова в Петербург и обратно, организовать дополнительные ночевки или экскурсионные программы в Петербурге (в случае неудобных стыковок прибытия поезда из Ростова и отправления в Финляндию), то есть организация полного пакета обслуживания от Ростова и до Ростова;
- турообразующая функция агента состоит в возможном приобретении им отдельных туристических услуг у различных туроператоров и самостоятельном формировании из них туристического пакета. Эта функция наиболее подходит при организации заказных индивидуальных или групповых туров, а также в случаях, когда приобретение компонент-туров у различных операторов выгоднее с точки зрения итоговой цены тур-пакета. К примеру, ростовское туристического агентство может приобретать авиабилеты на чартерные рейсы в Анталию у ростовских туроператоров, а наземное обслуживание покупать отдельно у московских представительств турецких meet-компаний. В отдельных случаях такая деятельность турагентов может принести им доход, в 1,5-2 раза превышающий размер комиссионных ростовских туроператоров за продаваемые их тур-пакеты.

Правовой статус сотрудничающих оператора и агента закреплен в агентском договоре (или как варианты, агентское соглашение, договор агентирования и т.д.), предметом которого является делегирование оператором агенту права на продажу собственных туров за установленный размер комиссионного вознаграждения.

Продавать туры оператора агент может как от собственного имени, как со ссылкой на туроператора, так и от имени туроператора. Однако в любом случае претензии клиента по организованному туру должны приниматься агентом, реализовавшим данный тур-пакет. Согласно типового агентского договора, обязанностями агента являются:

- доведение достоверной информации о предстоящем туре, организуемом туроператором, до клиента;
- продажа тура после предварительного бронирования и получения подтверждения условий бронирования от оператора;
- сбор необходимой информации и документов у клиента и своевременная отправка их туроператору (так агент обязан своевременно сообщить оператору личные данные туристов, а в ряде случаев организовать отправку документов туриста оператору в установленный срок, например, при продаже туров в визовые страны);
- своевременная оплата тура туроператору — агент обязан в установленный в договоре или указанный в подтверждении бронирования срок полностью оплатить проданный тур оператору.

Стоит отметить, что в случае возникновения претензий со стороны клиента, возникших по причине недолжного исполнения агентом своих обязанностей (например, агент сообщил ошибочные сведения о личности клиента, в результате чего турист не был встречен в аэропорту или не расселен), ответственность по претензиям полностью переходит на агента.

Туроператор по агентскому договору обязуется:

- обеспечивать агента информационными, рекламными, технологическими и прочими материалами, необходимыми для продвижения и реализации туристического продукта;
- информировать агента о формальных требованиях, условиях, ограничениях, предъявляемых к туристам со стороны иностранных поставщиков, авиаперевозчиков, консульских, таможенных и других учреждениях;
- предоставить агенту исчерпывающие сведения об особенностях путешествий, а также об опасностях, с которыми туристы могут встретиться при их совершении;
- не позднее установленного в договоре срока (обычно 24 часа) с момента получения заявки на бронирование подтверждать возможность организации тура согласно заявленных условий;
- выставлять счета на оплату запрошенного тур-продукта;
- выдавать агенту (или высылать ему заказным письмом) документы, необходимые туристу для совершения поездки (например, авиабилеты, ваучер на расселение, информационный лист, страховой полис и т.д.);
- информировать агента о возникновении обстоятельств, препятствующих выполнению отдельных запрошенных туристических услуг или выезду туриста, а также о возникающих изменениях в программах тура;
- оплачивать агенту комиссионное вознаграждение в размере, установленном агентским договором или конкретным предложением туроператора.

Последний пункт, относительно комиссионного вознаграждения, является наиболее важным в системе взаимоотношений туроператора и агента. Роль комиссионного вознаграждения не только в стимулировании агентства (усиление его материальной заинтересованности в более активной продаже туров оператора), но и в стимулировании туристов приобретать туры у официальных агентств того или иного туроператора (поскольку наличие комиссионного вознаграждения обеспечивает равенство отпускных цен как у оператора, так и у агента, что делает бессмысленным попытки потенциальных путешественников обратиться за покупкой тура непосредственно к оператору). Именно благодаря комиссионному вознаграждению достигается идентичность отпускных цен в различных регионах у различных агентов, что свидётельствует о цивилизованности и высокой степени развитости туристического рынка. Классифицировать современные агентства можно по ряду признаков. Прежде всего, в зависимости от степени зависимости от туристического оператора, агентства можно разделить на:

- *независимые* — продающие туры практически любого туроператора по собственному выбору. Агент сам решает, с каким оператором ему работать, основывая свой выбор на ассортимент туроператоров, собственном опыте работы, коммерческих интересах (анализируя отпускные цены туроператоров и размеры комиссионных) и т.д.;
- *частично зависимые* — связанные обязательством продавать туры определенного туроператора на конкретном направлении работы. К примеру, агентство предлагает туры любых туроператоров на всех направлениях, кроме Турции, поездки в которую предлагаются только от конкретного оператора;
- *уполномоченные* — предлагающие туры только конкретного оператора, то есть являющиеся своеобразными представительствами оператора на региональных рынках;

- *ритейловые*. Ритейлинговые агентства появились в России сравнительно недавно (не более двух лет назад). Суть ритейлингового представительства в том, что известный туроператор дает агенту право пользования собственной торговой маркой (наименования, логотип, слоган) в рекламных целях, осуществляет даже некоторые капиталовложения в агента (например, для при-обретения или ремонта офиса, покупку оргтехники, рекламную кампанию). В обмен на это ставшее ритейловым агентство обязуется поставлять туроператору определенное количество туристов каждый отчетный период (например, сто человек в месяц). В отличие от франчайзинга, ритейловые взаимоотношения между туроператором и турагентом не предполагают отдельной платы последнего за пользование торговой маркой (и даже капиталом) туроператора, наоборот, с каждой проданной поездки туроператора агент получает определенное комиссионное вознаграждение. Единственной обязанностью агента является необходимость продажи определенного количества ту-ров оператора в отчетный период. Также стоит отметить, что ритейловое агентство не является уполномоченным. Оно вправе торговать не только турами оператора, чьей торговой маркой оно пользуется.

Аналогично туроператорам, агентства могут быть монопрофильными (предлагающими узкий ассортимент туров и направлений) и многопрофильными.

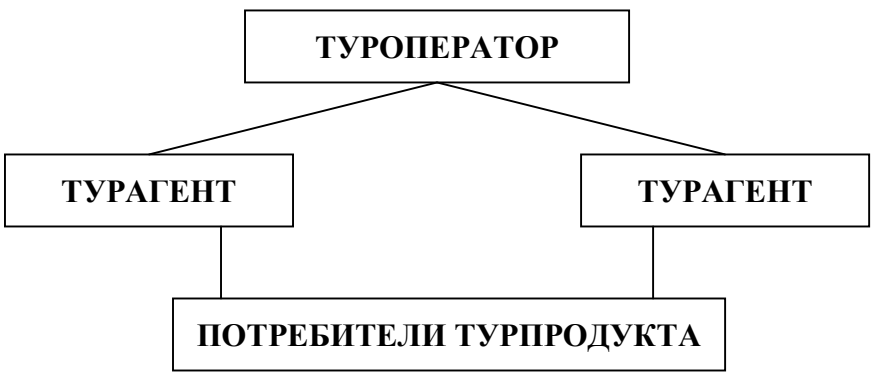
В зависимости от выполняемых агентствами функций можно выделить:

- агентства-имитаторы, продающие туристам тур-продукт, полностью приобретенный у туроператора;
- агентства-новаторы, комплектующие покупаемый у тур-оператора тур-продукт рядом дополнительных услуг, делая в результате тур более адаптированным к особенностям регионального туристического рынка (например, агенты, организующие дополнительные трансферы, визовую поддержку, страхование туристов);
- агентства-разработчики, занимающиеся формированием туров из отдельных туристических услуг, приобретаемых у различных туроператоров. По объему выполняемой работы и по формам сотрудничества агентства и оператора можно выделить:
- агентства, работающие по безрисковым схемам — то есть бронирующие путевки у туроператора только при наличии реального клиента (обычно внесшего определенную предоплату). Данная форма сотрудничества агента и оператора носит наименее рисковый характер для агентства, хотя и размеры комиссионного вознаграждения агента стандартны. Кроме того, предпочитающие не рисковать агентства с большой вероятностью не смогут обслуживать большое количество клиентов, особенно в пиковые даты (по причине того, что в момент появления реальных клиентов может просто не остаться свободных мест в предлагаемых оператором турах);
- агентства, работающие по рисковым схемам, — предполагают в своей работе возможность покупки или безотзывного бронирования блоков мест в турах, предлагаемых оператором, с целью гарантированного расселения будущих клиентов агентства. Это означает, что, имея собственный блок мест на организуемых туроператором турпоездках, агент получает возможность отправить в поездку всех своих клиентов без предварительного согласования наличия мест у туроператора. Это не только упрощает текущую работу агентства, но и может быть материально более выгодным, чем работа по разовым заявкам, поскольку любой туроператор даст увеличенную комиссию своим «оптовым» агентам. С другой стороны, агентство может идти на рискованные формы сотрудничества с оператором только в случаях, когда его менеджмент максимально уверен в полной реализации забронированного количества мест в туре оператора. Рисковые формы сотрудничества могут при-вести к такой ситуации, когда сам оператор обращается

к своему агенту для приобретения через него мест на собственные туры! Это вполне нормально в ситуации, когда все места на тур-поездку реализованы, и только в квоте, оплаченной агентом, остались свободные кресла и номера в отелях. В таком случае оператор просто вынужден просить агентство продать ему необходимое количество мест из своей квоты (разумеется, уже по отпускной цене агентства). К примеру, оператор А выкупил в отеле пос. Домбай 80 мест на Новый год на условиях комитмента. Его крупнейшее агентство В, забронировало у оператора А и оплатило еще в ноябре 20 мест (из общего блока в 80). Следуя собственным коммерческим интересам, и основываясь на необычайной популярности новогодних туров в Домбай, агентство В повысило отпускную цену в сравнении с ценой оператора А на 20 %. По состоянию на 15 декабря оператор А реализовал все свои 60 мест, однако к нему продолжали обращаться клиенты. Поскольку принадлежащих себе мест у оператора А уже не было, он был вынужден приобрести еще 10 мест (для отправки своих постоянных клиентов) у агентства В (которое до 15 декабря свою квоту полностью не реализовало) по цене на 20 % выше установленной самим туроператором. Такой схеме работы (особенно актуальной в наиболее популярных направлениях, имеющих слабые возможности увеличения туристической пропускной способности) следует множество агентств, которые в силу специфики их работы все чаще называют тур-брокеры. Суть тур-брокерской работы состоит в заблаговременной скупке блоков мест у операторов и дальнейшей их перепродаже в более «горячий» сезон по повышенным ценам. В отличие от тур-операторов, риск тур-брокеров намного ниже, поскольку они выкупают у операторов заезды на самые пиковые даты сезона. К примеру, если хотельеры ставят оператора в жесткие рамки, требуя от него приобретения блоков на весь сезон, включая не только пиковые, но р: и менее популярные даты (отели Сочи ставят условием блочной покупки сроки с конца мая по середину сентября, хотя пиковыми датами на Черном моря всегда остаются конец июля и август), то тур-брокеры обычно выкупают у операторов только наиболее «ходовые» даты, чем и объясняется меньший риск их работы. Зачастую такая деятельность даже более привлекательная, чем сам туроперейтинг (меньший риск и возможность, пользуясь повышенной туристической активностью населения, завышать цены на отдых), хотя и требует порой существенных капиталовложений, налаженных связей с туроператорами и другими агентствами.

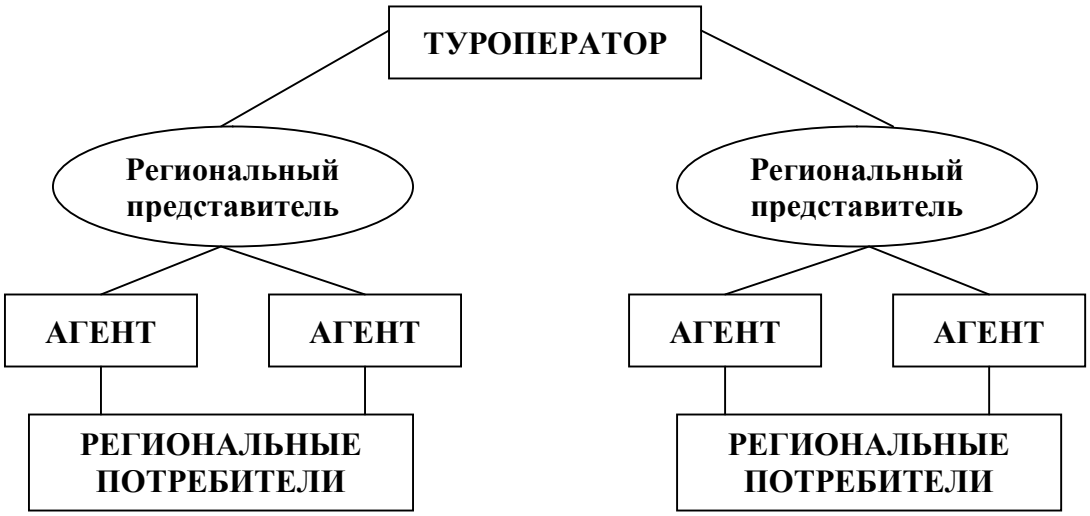
Деятельность любого туристического оператора ориентирована на построение разветвленной и эффективно работающей агентской сети, поскольку это один из важнейших факторов процветания и высокой рентабельности туроперейтинга. Построение агентской сети - длительная процедура, требующая от оператора огромных усилий и времени, ведь ему необходимо не только привлечь, но и удержать агента, стимулировать его к продаже собственных туров, и все это в условиях жесткой конкуренции на туристическом рынке.

В современной практике выделяют несколько наиболее распространенных разновидностей агентских сетей. Первую из них — прямую агентскую сеть можно схематически изобразить так:



Это пример так называемой классической агентской сети, когда между производителем тура и его потребителем существует только один уровень посредников-агентов.

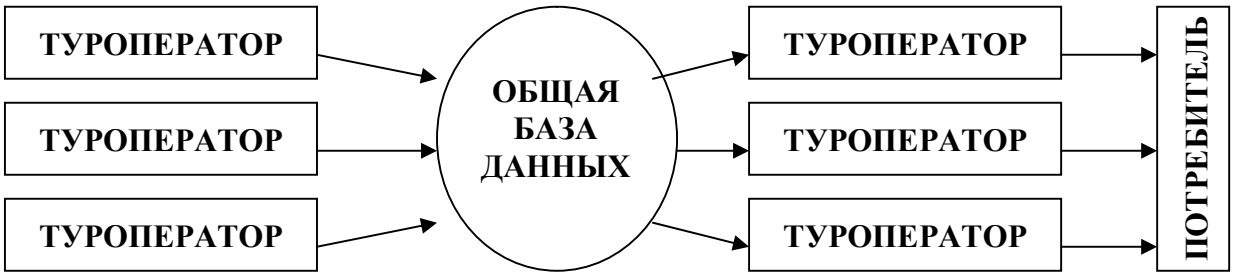
Презентативная агентская сеть применяется туристическими операторами, выходящими на региональные рынки.




В такой агентской схеме туристический оператор сознательно допускает наличие еще одного уровня посредников между собой и потребителями — регионального представителя. Причинами появления региональных представительств в агентской сети, прежде всего, являются незнание или плохое знание туроператором условий и конъюнктуры региональных рынков. Региональный представитель, более знакомый с условиями функционирования туристического рынка в регионе, является своеобразным консультантом оператора, информируя его о том, каким образом проводить промоушн-акции на региональном рынке, какие туры и для каких потребителей на нем предлагать. Кроме того, региональный представитель непосредственно близок от работающих с оператором агентов, входит с ними в непосредственный контакт, распространяет среди них рекламную и информационную продукцию оператора, сообщает о происходящих изменениях, консультирует по вопросам бронирования, расчетов, бухгалтерского учета и т.д. Региональные представительства являются важнейшим инструментом повышения эффективности работы агентской сети, поскольку способствуют привлечению новых агентов, повышению уровня профессионализма существующих агентств, уделяя большое внимание личным контактам с руководителями и менеджерами агентств, мотивируют их к дальнейшей, более эффективной взаимной работе.

Помимо всего перечисленного, существующие региональные представительства - способ сокращения издержек туристического оператора, поскольку их эффективная работа снимает необходимость участия оператора в региональных выставках, рассылке рекламной печатной продукции, личного общения с менеджера-ми агентств.

Совмещенная агентская сеть получила широкое распространение в последнее время благодаря развитию Интернет-коммуникаций.




Отличительной чертой совмещенных агентских сетей является наличие посредника в отношениях между несколькими туроператорами и агентами в виде базы данных. Эта база постоянно пополняется предложениями нескольких операторов, а агент, имеющий доступ к данным базы, самостоятельно выбирает какой тур какого туроператора он будет реализовывать, основываясь на качестве и цене предложений.

Наконец, еще одним видом агентской сети является так называемая двухуровневая схема работы туроператора, когда в отношениях между туристическим оператором и непосредственно потребителем помимо одного агента появляется субагент или субагенты.

Однако при создании субагентской сети необходимо учитывать, что увеличение количества посредников между оператором и потребителем может привести к следующим негативным последствиям:

- удорожание конечной цены туристического продукта (за счет возрастания количества участников рынка, чьи коммерческие интересы в продаже турпутевки необходимо удовлетворить);
- возможность искажения достоверной информации об условиях тура, что неизбежно приводит к снижению качества продаваемых туров и повышению вероятности негативных впечатлений туриста о поездке;
- ослабление контроля туристического оператора за работой своих агентов, что может принести серьезный вред имиджу туристического оператора;
- плодотворная почва для появления межфирменных конфликтов (например, субагент будет стремиться любыми возможными способами выяснить через какого туроператора работает туристическое агентство, в свою очередь, турагент, в попытке не потерять свою субагентскую сеть, будет вынужден давать субагентам недостоверную информацию, например, врать субагентам, что именно он является туристическим оператором по продаваемому направлению и т.д.).

Какой бы вариант построения агентской сети не избрал туристический оператор, необходимо, чтобы она (сеть) была максимально эффективной. Эффективность агентской сети выражается в рентабельности ее работы, то есть в максимальной отдаче (в виде количества продаваемых путевок) на каждый рубль средств, вложенных туроператором в создание агентской сети. Основными расходами туристического оператора по содержанию агентов являются:

- комиссионное вознаграждение (туроператор вынужден жертвовать долей своей прибыли ради достижения удовлетворения коммерческих интересов агентств);
- распространение экспозиционного и рекламного материала среди агентств (изготовление и рассылка каталогов, буклетов, ценовых предложений);
- организация информационных туров (зачастую инфо-туры не дают никакой прибыли оператору, хотя и являются довольно рискованными мероприятиями);
- участие туроператора в региональных выставках, целью которых является привлечение новых агентств и мотивация к работе существующих агентов;

- оплата труда работников туроператора, занимающихся работой с агентствами (в большинстве случаев, так называемые отделы по работе с агентствами являются крупнейшими по количеству работающих в них людей в составе туроператора).

Эффективно работающая агентская сеть обеспечивает значительный рост прибыли туристического оператора, продвигает его турпродукт на региональных рынках, формирует известность и положительный имидж туристического оператора в пределах всей страны. С другой стороны, малоэффективная сеть агентств, не обеспечивающая желаемый объем продаж и качество работы, наоборот, не только несут убыток туроператору, но и портят его репутацию и имидж на региональных рынках.

Для создания эффективно работающей агентской сети необходимо приложение усилий самого туристического оператора, особенно в следующих направлениях:

- по возможности получить информацию о профиле и опыте работы туристической организации - потенциального агента (для этого прежде всего необходимо требование наличия лицензии на право осуществления агентской деятельности, сертификатов соответствия продаваемых на рынке туристических услуг, данных о предыдущей работе туристической организации);
- обеспечивать агентству так называемую «зону влияния» для того, чтобы избежать излишней конкуренции между агента-ми на региональных рынках (известно правило «10000», означающее, что наиболее оптимальным будет агент, работающий на 10000 уникальных потребителей регионального рынка);
- проводить перманентный мониторинг качества и объема работы агентств, параллельно поощряя наиболее выдающихся посредников и отказываясь от дальнейшего сотрудничества с малозначительными;
- распределять дополнительные средства стимулирования (например, повышенная комиссия или бонусы) только среди достойных турагентов;
- отношения с агентствами строить только на агентских договорах или соглашениях, регулирующих все возможные сферы дальнейшей совместной работы.

На современных туристических рынках выделяют три варианта стратегий создания агентских сетей:

- *интенсивная стратегия* туроператора проявляется, когда последний заинтересован в привлечении в свою агентскую сеть максимального количества региональных распространителей туров. Эта стратегия чаще всего применима в отношении недорогих групповых инклюзив-туров на популярные направления. Продажа такого тур-продукта не требует специальной подготовки агентов (поскольку информация о направлениях давно известна как среди игроков, так и среди потребителей туристического рынка, а сами туры в большинстве своем стандартны), а большое количество агентств в регионах позволяет туристическому оператору осуществлять собственные групповые программы (например, «поднимать» чартерные рейсы, загружать выкупленные отели и т.д.);
- *селективная стратегия* подразумевает выборочное отношение к потенциальным агентам, некий конкурс среди них, после которого к совместной работе с оператором допускаются туристические организации, максимально отвечающие требованиям оператора. Применяется такая стратегия в случаях, когда опера-тор предлагает на рынке более сложные, зачастую индивидуальные или заказные туры, или же туры, для осуществления которых требуется выполнение большого количества формальностей (например, поездки в страны с жестким визовым режимом). В процессе продажи таких тур-пакетов сам оператор должен быть уверен, что агент донес потребителю максимально достоверную информацию, собрал все необходимые данные о туристе, документы. По этой причине доверять столь ответственную работу кому попало было бы ненормально;

- *эксклюзивная стратегия* — есть наделение единственного на региональном рынке агента правом продажи тура-новинки или тура, весьма перспективного в будущем. Применяется, в основ-ном, в качестве дополнительной меры поощрения наиболее эффективно работающих туристических агентств.

В своей повседневной работе с агентствами туристический оператор уделяет немалое внимание стимулированию агентской деятельности. Основное предназначение всех способов стимулирования агентов — расширение агентской сети, основанное на привлечении в сеть новых туристических фирм в различных регионах страны (так называемая экстенсивная функция) и увеличение эффективности работы существующих агентов, основанное на росте количества продаваемых тур-пакетов оператора, улучшении качества обслуживания туристов агентствами, сокращении вероятности возникновения конфликтных ситуаций в ходе реализации туров (так называемая интенсивная функция).

Способы стимулирования деятельности агентов можно условно разбить на четыре категории - материальные (непосредственно связанные с денежным вознаграждением работающих агентов), технологические (связанные с усовершенствованием технологий совместной дальнейшей работы), образовательные (связанные с повышением профессионализма агентов и направленные на повышение качества обслуживания туристов) и нематериальные.

К материальным способам стимулирования агентской активности можно отнести:

- *«плавающий» размер комиссионного вознаграждения.* Регулирование размера комиссионного вознаграждения и индивидуальный подход к установлению процента комиссии на сей день является ведущим стимулирующим агентскую активность фактором. Большинство туроператоров прибегают к повышению комиссии для наиболее активных и качественно работающих агентов (к примеру, увеличение комиссии при достижении определенного количества отправленных туристов, проданных «человеко-дней» или общей суммы продаж). Единственным условием роста эффективности этого способа стимулирования является информирование агентов о возможном дальнейшем повышении агентского вознаграждения (прогрессивная шкала размера комиссии обычно прилагается к типовому агентскому договору), чтобы агентство изначально стремилось к достижению заветной суммы или количества отправлений;
- *бонусно-накопителъную систему поощрения агентов,* которая представляет собой схему работы, по которой при продаже агентством определенного тура или туристической услуги на «личный счет» агентства туроператор откладывает либо определенную сумму денег, либо поощрительную туристическую услугу, которыми агент в последствии может реально воспользоваться. К примеру, для поощрения собственных агентов оператор А ввел бонусную систему, по которой, отправив 10 туристов в Португалию, агент получает право на бесплатный авиаперелет Ростов— Фару - Ростов (этим перелетом может воспользоваться как работник агентства, так и очередной его клиент). Либо накопительная система, по которой агент, отправив 20 человек, получает на собственный личный счет сумму в 100 у.е., которые могут быть возвращены агентству после окончания туристического сезона, либо зачтены в счет следующих расчетов агентства и оператора;
- *возврат денежных средств,* оплаченных агентством за участие его менеджеров в инфо- или фамтурах, после отправки турагентом определенного количества туристов в данном направлении. Условием такой схемы поощрения агентств является информирование агентов-участников инфотуров о возможности «отработать» уплаченные за участие в поездке деньги в течение грядущего туристического сезона. Используя такую поощрительную схему, туроператор не только привлекает большее количество агентов в сам информационный тур, но и стимулирует их к работе с данным туристическим направлением, что позволяет

обеспечивать максимизацию качества обслуживания туристов (ведь информационные туры - непревзойденные «школы» агентского мастерства). К примеру, оператор А организует в мае инфо-тур в Мармарис, сообщая участвующим в туре агентам о том, что уплаченная за участие в туре стоимость будет полностью возвращена в случае, если агентство отправит в Мармарис 20 человек в течение туристического сезона;

- *капиталовложения в деятельность турагента* - особенно распространены в случае организации ритейлинговой агентской сети. В этом случае оператор инвестирует в деятельность агентства определенную сумму денег (например, на приобретение или ремонт офиса, покупку оргтехники, рекламу и т.д.) на условиях гарантий определенного объема продаж агента ежемесячно;
- *совместная реклама туроператора и его наиболее эффективно работающих агентов.* Смысл совместная реклама приобретает только в том случае, если аудитория предлагаемого оператором рекламного сообщения довольно широкая, а сама реклама охватывает многие регионы страны. В этом случае в сообщении помимо информации о самом операторе указываются наименования и телефоны агентств в различных регионах, потребители которых являются адресатами рекламы. К примеру, излюбленным местом проведения совместных рекламных акций являются специализированные туристические издания (газеты или журналы), распространяющиеся по всей территории России. Агенты — участники совместных рекламных акций обычно оплачивают минимальную стоимость, либо вообще ничего не оплачивают. Однако агентству необходимо быть предельно внимательным к предложениям малоизвестных туроператоров об участии в совместной рекламе. Зачастую не чистые на руку операторы таким образом пытаются за счет агентств прорекламироваться в серьезных туристических изданиях, как говорится «с миру по нитке — оператору реклама».

Среди технологических способов стимулирования работы агентств можно выделить наиболее распространенные следующие:

- приоритетность рассмотрения заявок эффективно работающих туроператоров, что означает первоочередность обработки заявок и их подтверждения как поощрительная мера отличившимся агентам;
- введение on-line бронирования или работы по ICQ. Электронные формы сотрудничества между туроператором и агентством приобретают все большую популярность в мире. Разумеется, в случае введения оператором возможности общения и бронирования в режиме реального времени (исключающую необходимость дополнительных звонков туроператору, дорогостоящей факсимильной связи и т.д.) привлечет как новые агентства, так и активизирует продажи у существующих партнеров;
- регулярное информирование агентов, особенно это касается введения новых туров или направлений, изменений цен или размера комиссионного вознаграждения, наличия мест на грядущие заезды и т.д.;
- повышение оперативности подтверждения заявок. К примеру, многие туроператоры при привлечении новых агентств делают ставку на то, что будущие заявки на бронирование агентов будут подтверждаться в течении короткого времени (1 час или менее);
- упрощение схем взаиморасчетов, к примеру, предоставление агентам возможности наличного расчета (когда специальный курьер туроператора бесплатно для агентства встречает отправленные суммы денежных средств на вокзалах или аэропортах), отсрочек платежа и т.д.;
- возможность предоставления агентам льготных квот или блоков мест. Этот способ стимулирования наиболее актуален в отношении агентов, имеющих высокие объемы продаж. Туроператор может предоставить таким агентствам квоту мест

(например, гарантированных 10 мест) на предстоящие туры в наиболее пиковые даты. Суть же льгот состоит в том, что оператор может не требовать от агента полной предоплаты блока, предоставлять ему рассрочку платежей и т.д.

Образовательные способы стимулирования агентской активности в общем направлены на увеличение информированности и профессионализма агентов, что в дальнейшей работе приводит к повышению качества обслуживания туристов. Кроме того, регулярное повышение квалификации агентов за счет сил и средств туроператора, разрекламированное на туристическом рынке, может привлечь и новые агентства к совместной с оператором работе. К основным образовательным средствам стимулирования агентской активности можно отнести:

- регулярная рассылка всем работникам агентской сети каталогов и другой информационно-рекламной продукции (буклеты, плакаты, видеофильмы);
- проведение мастер-классов для заинтересованных агентств. Обычно мастер-класс имеет узкую тему и направление (например, «Как продавать круизы?» или «Учимся продавать Таиланд»), проводится только для заинтересованных в получении новых знаний и навыков работников туристических агентств с участием ответственных за направление менеджеров туристического оператора. Основная цель мастер-класса — повышение объемов продаж за счет роста качества обслуживания клиентов и профессионализма работников туристических агентств;
- проведение семинаров и презентаций, касающихся наиболее важных и актуальных проблем туристического бизнеса. Семинары обычно посвящаются освещению новых технологий или схем работы и сотрудничества в туризме (например, появление новых способов автоматизации турбизнеса или туристической бухгалтерии). Также в работе семинаров обычно заслушиваются выступления юристов, плановиков, представителей органов государственной власти, наиболее влиятельных и опытных работников турбизнеса. Презентация обычно посвящена представлению на рынке нового тура или маршрута, новых поставщиков, форм сотрудничества, технологий совместной работы и т.д. К работе семинаров и на презентации также приглашаются наиболее активно работающие туристические агентства;

Но бесспорно, основным инструментом повышения профессионализма и качества обслуживания клиентов является организация туроператором информационных и так называемых fam-туров.

*Инфотуры* — это поездки, организуемые отечественным аутгоинговым туроператором, участниками которой становятся представители туристического истиблишмента региона или даже страны. Прежде всего, туры организуются для:

- работников других туристических операторов;
- работников туристических агентств;
- представителей рекламных агентств и СМИ;
- представителей органов власти (в частности, имеющих непосредственное отношение к государственному регулированию туризма);
- отдельных влиятельных или известных персон (директора отелей, санаториев, звезды), способные привлечь к туру внимание общественности.

Основная цель инфотуров - популяризация маршрута и рост объема продаж в данном направлении посредством:

- ознакомления заинтересованных слоев общественности с условиями проживания и досуга на курортах (это особенно актуально в отношении новых туристических направлений);
- осмотр отельной базы предстоящих туров, знакомство с предприятиями досуга и возможностями экскурсионного обслуживания;
- возможности освещения инфо-тура в средствах массовой информации, что станет дополнительным побудительным фактором совершения поездок;

- демонстрации преимуществ сотрудничества с туроператором — организатором инфо-тура (его схемы работы, распространение каталогов, комиссионные и бонусные программы).

Во время инфотура его организатор должен добиться, чтобы:

- все участники поездки остались довольными посещением страны, качеством организации поездки;
- все участники по достоинству оценили предлагаемые им формы сотрудничества с туроператором-организатором поездки;
- тур был организован с максимальным комфортом путешествующих (наиболее роскошные отели, лучшее питание, качественный досуг и экскурсионная программа);
- были организованы мероприятия, позволяющие общение между представителями турбизнеса, из знакомство друг с другом, обмен опытом;
- ведущая роль во время совершения поездки оставалась за организатором. С одной стороны, он должен во всем угождать гостям, доказывать преимущества совместной работы именно с ним, с другой, не допускать появления непосредственных контактов приглашенных путешественников с принимающими сторонами на курортах и местными поставщиками туристических услуг (поскольку допущение таких контактов противоречит основной цели проводимого инфо-тура — привлечение туристических агентств к совместной работе с туроператором — организатором поездки);
- поощрялось со стороны туроператора участие в информационном туре. Поскольку съездившие непосредственно на место отдыха работники турбизнеса гарантируют более качественное обслуживание туристов, необходимо поощрять их участие в формах установления для них индивидуальной, более высокой комиссии, возможности возврата стоимости инфо-тура после отправки в течении туристического сезона определенного количества путешественников и т.д.;
- стоимость инфотура была минимальной. Поскольку организация таких поездок не должна иметь коммерческого характера (то есть приносить прибыль туроператору-организатору), необходимо устанавливать минимальную цену данной поездки, что привлечет дополнительных участников.

Однако при организации инфо-туров необходимо иметь в виду ряд ограничений как для организатора, так и для участников поездки:

- прежде всего имеет смысл организовывать инфо-туры в те курорты, с которыми оператор имеет опыт совместной работы и в направлении которых планирует свою деятельность в грядущих туристических сезонах;
- внимательно относиться к личностям, бронирующим участие в инфо-туре, чтобы избежать присутствие в поездке людей, далеких от туризма или не заинтересованных в работе с рекламируемым направлением (хотя в иной раз лучше добрать минимум участников «лишними» людьми, чем сорвать или перенести на более поздние даты проведение инфо-тура);
- гарантировать выезд, поскольку в случае его отмены или переноса, вести о несостоятельности туроператора-организатора разнесутся по всему туристическому рынку, что значительно испортит его репутацию;
- соблюдать конфиденциальность и строгую адресность при рекламировании тура, чтобы избежать информированности потенциальных туристов о низкой стоимости такой поездки (это может навести незнающих обывателей на мысль о чрезмерных накрутках цены и сверхприбылях туроператоров);
- организовывать туры оптимально или в межсезонье (и работы у представителей турбизнеса поменьше, и ценовой фактор в пользу организатора) или непосредственно перед на-чалом туристического сезона (чтобы представить курорт в том виде, в котором его наблюдают туристы).

В отличие от инфотуров, фамтуры организуются для туристического истеблишмента региона зарубежным инкаминговым туроператором либо даже властями иностранного государства, заинтересованного в притоке туристов из региона. Основными участниками fam-туров являются:

- представители региональных аутгоинговых операторов, известные на региональном туристическом рынке и имеющие значительный опыт работы;
- представители органов власти в регионе;
- работники рекламных агентств и СМИ.

Ведущей целью фамтуров является стремление заинтересовать туристических операторов в дальнейшей работе с данным туристическим направлением и с зарубежным инкаминговым туроператором - организатором fam-тура. В связи с этим задачами фамтуров являются:

- представление своей страны зарубежным гостям в максимально выгодном свете (демонстрация маршрутов, экскурсионного обслуживания, курортов и т.д.);
- демонстрация возможностей местных поставщиков туристических услуг (отели, перевозчики, экскурсионных компаний и т.д.);
- презентация возможностей и преимуществ сотрудничества с организатором фамтура;
- обеспечение возможностей для общения и знакомства участников поездки друг с другом.

Для достижения целей фамтуров необходимо:

- проводить их в наиболее «презентабельное» время, то есть в то время года, в которое посещаемые места наиболее привлекательны для их посетителей (например, если это горнолыжные курорты, лучше всего устроить fam-тур в снежное время года, чтобы участники поездки лично убедились в красоте и потенциале курорта);
- грамотно рассчитать маршрут и экскурсии (во избежание недовольства путешествующих представителей турбизнеса);
- обязательно включить в фамтур культурную или досуговую программу с национальным колоритом и традициями (для привития уважения и симпатии путешествующих к посещаемой стране).

Остальные требования к организации фамтуров и связанных с ней ограничений в целом идентичны инфо-турам.

И информационный, и fam-тур в зависимости от включенных в маршрут объектов посещения и самого маршрута можно условно разделить на рекламные и ознакомительные туры. При этом рекламные инфо- и фамтуры обычно применяются в направлениях, широко известных на туристических рынках регионов (как среди туристов, так и среди работников турбизнеса), основной их целью является презентация меняющихся год от года возможностей поставщиков туристических услуг (например, появление новых отелей или экскурсионных программ). Ознакомительные туры в большинстве применяются при разработке и популяризации туроператором принципиально новых направлений или типов туров. Основной упор в организации ознакомительных информационных или fam-туров делается на изучение особенностей отдыха в предлагаемых курортах (туристический потенциал курорта или рекреационной территории), в связи с чем в ознакомительных турах присутствует большое количество экскурсий, деловых встреч с представителями местных поставщиков туристических услуг, перемещений по курорту и т.д.

Наконец, отдельно можно выделить несвязанные с получением материальных благ, так называемые, нематериальные способы стимулирования активности агентской сети, среди которых популярны проведение конкурсов среди агентов, регулярные поздравления агентов от имени туроператора (например, с днем рождения фирмы, днем туризма, днем

рождения менеджеров или директоров), наделение агентов эксклюзивными правами (например, на право реализовывать путевки на определенном направлении работы в регионе).

**Реклама**

Реклама — наиболее эффективное средство информирования покупателей о новых товарах и услугах. Хорошо организованная реклама — важное условие эффективной рыночной стратегии туристской фирмы, ее обязательная составляющая. Значение рекламы определяется, прежде всего, ее коммуникативной ролью. Без рекламы поиск продавцом покупателя и, соответственно, покупателем продавца был бы чрезвычайно затруднен. Но реклама — нё только средство установления связи между продавцом и покупателем, но и инструмент, обеспечивающий продвижение товара потребителю. Прежде чем покупатель воспользуется какой-либо услугой или товаром, он узнает о них из рекламы. Реклама предоставляет потенциальному покупателю исходную информацию о туристских услугах, их качестве, условиях потребления туристического продукта. Тем самым, реклама как бы подготавливает потенциального покупателя к решению относительно возможности и целесообразности покупки.

Реклама — это любая форма неличного представления и про движения идеи товаров или услуг, оплачиваемая точно установленным заказчиком. Подобное определение, которое можно считать наиболее точным, объясняется рядом обстоятельств. Во-первых, реклама — такой способ стимулирования сбыта, который в отличие от персональной продажи не связан с непосредственным общением продавца и покупателя. Это общение происходит, главным образом, через средства массовой информации (газеты, журналы, радио и телевидение). Во-вторых, объектом рекламы являются не только товары, но и услуги предприятий туризма, сферы быта, страховых компаний.

В третьих, реклама в большинстве случаев дает определенное представление о рекламодателе — фирме, заинтересованной в донесении информации до потребителя и оплачивающей этот акт. Специфическими функциями туристской рекламы являются:

- создание конкретного представления о продукте, совершенно незнакомом потребителю и географически от него отдаленном;
- ускорение и упрощение для клиента поиска при выборе места, формы и вида туризма;
- воздействие с целью преодоления сезонных отклонений и колебаний;
- направление решений потребителей в сферу использования свободного времени;
- реклама до сих пор неизвестных туристских мест и услуг.

Для обеспечения эффективности рекламы каждая туристская фирма должна выработать рекламную политику на рынке. Основные принципы рекламной политики можно представить как решение следующих проблем:

- определение целевых групп, на которые будет направлена рекламная работа;
- определение сроков подачи рекламы;
- разработка рекламных объявлений и публикаций;
- выбор рекламного средства;
- проведение рекламной кампании;
- контроль за эффективностью рекламы.

Реклама туризма ориентируется, прежде всего, на увеличение участия тех групп населения, которые прежде не принимали активного участия в туризме. Она направлена на расширение знаний потребителя о местах и предприятиях индустрии туризма и возможных их использованиях. Реклама направляет участников туризма в пространствё и во времени с целью сокращения перегрузки в туристских местах, удлинения сезонов, снижения сезонных пиков.

Для того чтобы рекламные объявления появились своевременно, необходимо изучить, когда туристы начинают приготовления к отпускному периоду. Исследования

показывают, что 60% потенциальных туристов размышляют о будущем отпуске в течении одного-двух месяцев до его начала, почти 30 % потенциальных туристов принимают решение за одну-две недели до поездки. Наконец, в нестабильной России довольно большая доля граждан (около 10 %) принимает сиюминутное решение об отдыхе, стремясь приобретать «горящие» путевки и туры.

Существуют определенные требования к рекламному сообщению. Цель рекламной публикации достигнута, если сообщение воспринято + понято + запомнено. Рекламное сообщение должно привлекать внимание людей. В этой связи рекомендуется широко использовать разнообразные приемы и методы (графические, аудио, видео), позволяющие выделить ту или иную мысль. Чтобы быть воспринятым, рекламное объявление должно быть интересным, содержать убедительные аргументы, подчеркивающие преимущества рекламного продукта.

Сообщение должно быть изложено четким и ясным языком. Выбор слов для текста объявления приобретает особое значение, так как максимальную информацию нужно выразить в минимальном наборе слов. Если объявление запомнилось, то у потребителя обязательно возникает мысль о том, что рекламируемый продукт ему нужен.

Рекламное не должно содержать более одной информации. Рекламируя свой туристский продукт, необходимо подчеркнуть его отличительные черты. Существует перечень рекомендаций, на который ориентируются при планировании рекламной кампании туристического продукта:

- сделайте так, чтобы люди почувствовали самобытность, цели путешествия. В путешествии люди хотят получить новые впечатления, увидеть то, чего нет в их городе, местности. Бесполезно, например, предлагать американцам посетить город с современными зданиями или сооружениями, как и египтянам — золотые пляжи и жаркое солнце;
- если рекламируемый вами продукт отличается очень малой ценой, то попытайтесь отразить это уже в заголовке;
- используйте точные факты, избегайте обобщений. Только факты могут заставить клиента решиться на покупку без предварительного ознакомления. Некоторые люди охотнее читают короткие объявления, но, как правило, клиенты из отдаленных мест предпочитают набор конкретных фактов;
- рекламируйте путешествие как полностью соответствующее установленной для него цене. Неудачно составленное рекламное объявление создает имидж средней компании, к услугам которой не хочется прибегать;
- не «хороните» лучшие аргументы, располагайте их по возможности уже в заголовке, иначе ваши объявления могут пройти незамеченными среди других;
- используйте все аспекты новизны;
- не прибегайте к перечислениям, выбирайте определенную тему;
- для рекламных снимков фотографируйте местных жителей, а не туристов, ведь для туристов все является экзотическим;
- обдуманно располагайте подписи под фотографиями. Подсчитано, что они читаются в два раза чаще, чем сам текст;
- подготовьте заранее необходимую документацию, которая будет запрашиваться после появления рекламы.

Среди носителей туристической рекламы на первом месте, бесспорно, находятся всевозможные печатные издания — газеты, журналы, приложения (как национального, так и регионального уровней охвата, как специализированные, посвященные туризму и предложениям операторов и предназначенные для работы как потенциальных туристов, так и профессионалов, так и рассчитанные на широкую аудиторию). В связи с этим, львиная доля времени, отводимого туроператором на рекламную деятельность, посвящена работе с прессой, журналами, рекламными издательствами.

Прежде всего необходимо определить наиболее подходящее и удовлетворяющее целям рекламной кампании печатное издание. Для этого составляется список всей имеющейся в регионе прессы, проводится их анализ и оценка по следующим параметрам:

- достижение печатным изданием целевой аудитории (то есть являются ли потенциальные туристы, потребности которых призваны удовлетворять туры оператора, активными читателями издания);
- редакционное содержание издания (представляет ли оно собой интерес как для специалистов, так и для простых читателей, способен ли потенциальный читатель не только приобрести газету или журнал, но и внимательно его прочесть);
- способ распространения издания — бесплатно, разнос по квартирам, через киоски, только по подписке, раздача журнала или газеты на улицах и т.д. (способ распространения также способствует формированию мнения оператора о читающей аудитории, которая будет принципиально отличной для журналов, разносимых по салонам красоты или ресторанам, и газеты, раздаваемой на людных улицах);
- тираж издания;
- периодичность издания (поскольку повторяемость рекламного воздействия — один из основных факторов успешной рекламной кампании);
- цветность издания (чем больше применяемых в печати издания цветов, тем больше у рекламодателя шансов привлечь внимание читателя).

После выбора печатного средства, максимально отвечающего требованиям рекламной кампании и отведенного для ее реализации бюджета, оператор принимает решение о месторасположении своего рекламного объявления с учетом следующих требований:

- наиболее бросающимися в глаза будут рекламные объявления, расположенные на первой/последней страницах, в правом верхнем углу листа;
- рекламное объявление не должно располагаться на перегруженной рекламной информацией страницы (так ему легче затеряться среди предложений других рекламодателей или конкурентов);
- желательно соседство рекламного объявления с редакционным или событийным материалом (например, около статьи, кроссворда или гороскопа).

При выборе места, однако, необходимо учитывать, что практически любое издание дифференцирует стоимость рекламной площади в зависимости от места расположения объявления (к примеру, 100-150 % наценки за расположение объявления на первой полосе), применяет наценки (10-50 %) за указание заказчиком места расположения объявления.

Определившись с местом расположения, туроператору необходимо принять решение относительно размера рекламного объявления. Его размер зависит от типа предлагаемых туров (тур-новинка, например, нуждается в более интенсивной рекламе) от размера и типа рекламного текста. Существует ряд распространенных правил публикации рекламных объявлений. К примеру, желательно давать рекламные объявления одного и того же размера в течении длительного времени (это приводит к узнаваемости рекламы туристами), лучше давать большое по площади объявление с меньшей периодичностью, чем более частые выходы объявлений меньшей площади (это хоть и увеличивает длительность времени между повторными воздействиями рекламны на потребителей, зато формирует общественное мнение об операторе как о солидной и крупной фирме). Следующей стадией разработки рекламного объявления является цветовое решение рекламы (принимается решение о том, каким цветом и что — фон или текст — выделять) и составление графика выхода публикаций в печать (график должен отвечать плану и срокам рекламной кампании, тем более, что за частые периодические выходы всеми издательствами предполагаются скидки).

Наибольшие сложности возникают обычно в формировании рекламной идеи объявления, поскольку оно должно не только привлечь и заинтересовать потенциального путешественника, но и сформировать в его сознании позитивные представления о туроператоре. В духе рекламной идеи происходит написание текста рекламного объявления. При этом рекламный текст доложен быть написан просто, интересно, прямо, утвердительно, захватывающе. Среди принципов написания рекламных объявлений особо можно выделить следующие:

- стремитесь излагать только факты;
- будьте кратки и правдивы;
- будьте не похожими на других;
- повторяйте и заостряйте внимание читателей на наиболее , важных коммерческих аргументах;
- избегайте прямых сравнений с конкурентами;
- говорите, что должен сделать покупатель.

В заключение требуется рассмотреть возможные способы создания объявлений бросающихся в глаза. К примеру, выбор оригинальных шрифтов, иллюстраций, фотографий, штриховых рисунков. Способы «выделения» рекламных объявлений должны отвечать не только желаниям туроператора — заказчика, но и техническим возможностям издательства.

Следующим по популярности среди носителей туристической рекламы выступает радио. К безусловным достоинствам радиорекламы стоит отнести широкий охват и большую аудиторию слушателей, возможность использования аудиоэффектов и музыки как способов привлечения внимания радиослушателей, наибольшая повторяемость рекламных сообщений в течение дня. С другой стороны, радиорекламе присущи отсутствие избирательности и изменение размера слушающей аудитории в течение суток.

Этапы рекламной кампании на радио:

- идентификация радиостанции (в зависимости от зоны вещания станции, качества приема радиосигнала, размера и состава слушающей аудитории, которые в принципе легко определить, основываясь на формате радиостанции и репертуара звучащих в эфире песен);
- изготовление рекламного ролика, основываясь на особенностях фокус-группы, бюджете, отведенном на рекламную кампанию, технических возможностях радиостанции. Обязательно учитывается, что некоторые радиостанции не принимают к прокату в эфире ролики, длительностью менее чем 5—8 секунд;
- определение интенсивности радиорекламы по дням (например, «ударные» дни — понедельник, вторник, четверг, «глухие» дни - среда и выходные) и в течении суток (составление медиа-плана с расстановкой выходов рекламного ролика в эфир по часам). Необходимо также учитывать, что стоимость минуты эфирного времени может изменяться в зависимости от времени выхода ролика (в так называемый, прайм-тайм, когда размеры слушающей аудитории максимальны, стоимость минуты может увеличиваться на 10—30 %).

Телевизионная реклама, бесспорными преимуществами которой являются наивысший охват целевой аудитории, возможность избирательного воздействия на нее (например, давая рекламный ролик в специализированных телепередачах), сочетание как звукового, так и визуального воздействий на потенциальных потребителей, применяется в туроперейтинге довольно ограничено по причине ее большой стоимости, а также бессмысленности охвата огромной территории вещания телеканалов (порой не имеет смысла рекламировать услуги оператора на всю страну или регион). Если туроператор и прибегает к телевизионной рекламе, то либо на региональном или даже городском телевизионном канале, либо используя телепрограммы в своих PR-акциях (например, спонсорская поддержка прогноза погоды или туристической телепередачи).

В ранг наиболее применимых рекламных средств в туроперейтинге наряду с печатными изданиями и радио, можно отнести наружную рекламу. Наружная реклама представляет собой декоративно-информационные конструкции, расположенные на наиболее проходимых или проездных улицах и проспектах населенных пунктов. Наружная реклама хороша тем, что способна оказывать повторяющееся с различной периодичностью воздействие на потенциальных потребителей, имеет невысокую (в сравнении с телевидением или радио) стоимость и при этом порой довольно большой охват фокус-группы. Хотя средства наружной рекламы мало избирательны (средством повышения избирательности наружной рекламы может служить только расположение рекламных конструкций в зоне видимости мест сбора определенного контингента городских жителей, например, рекламный щит, расположенный в здании аэропорта, не может содержать информации о наиболее дешевых автобусных турах, равно как и реклама, возвышающаяся над оптовым продовольственным рынком, призывать покупать дорогостоящий отдых на экзотических островах), долго и порой тягостно оформляются (на их сооружение, особенно в центральных районах города требуется многоэтапная разрешительная процедура городских властей), требует регулярного технического обслуживания (подтяжку, замену банера или плаката, чистку от грязи и пыли).

Среди основных средств наружной рекламы можно выделить вывеску туроператора. Она обычно содержит название фирмы, идентифицирует фирму как туроператора (например, «Туристическая компания» или «Туристическая фирма»), в редких случаях содержит телефоны или рекламный слоган. Располагается вывеска непосредственно над входом в офис или офисное здание (если оператор не имеет офиса с отдельным входом). В связи с основными целями вывески - рекламная и ориентирующая, она должна быть легко читаемая (без использования хитросплетения букв и шрифтов, затрудняющих чтение вывески), яркая и привлекающая внимание простого прохожего.

Растяжка - есть выполненное на плотной ткани рекламное сообщение, располагающееся над или вдоль проезжей части (горизонтальная растяжка) или вдоль линий опоры электропередачи (вертикальная растяжка). При выборе места расположения и дизайна растяжки необходимо учитывать:

- проходимость проспекта или улицы (ширину охвата потенциальных потребителей);
- видимость растяжки на фоне других носителей наружной рекламы;
- высоту расположения растяжки (чересчур высоко повешенные растяжки не будут замечаться водителями и пассажи-рами легковых автомобилей);
- расположение растяжки относительно солнечных лучей (возможность бликов и отсвечивания в светлое время суток);
- сила ветрового воздействия (на хорошо продуваемых проспектах или улицах сила воздействия ветра приводит к тому что менее чем через месяц растяжку приходится менять на новую);
- цветовое решение растяжки (она должна быть заметной, но при этом нанесенный на нее текст должен легко читаться);

*Рекламный щит* — есть металлическая капитальная конструкция обычно на обочинах наиболее оживленных улиц и проспектов, на которой располагается крупноформатная (размеры плакатов или банеров 3×6 м, 4×8 м) рекламная информация; Разновидностями рекламных щитов могут быть брандмауэры. (щиты, располагающиеся на глухой стене многоэтажного здания), билборды (подсвеченные рекламные щиты), ротафиши (подсвеченные и застекленные рекламные щиты), сэндвичмэны (расположенные непосредственно на земле двусторонние подсвеченныё и застекленные щиты), призматроны (рекламные щиты с вращающимися внутренними деталями, обеспечивающие регулярную смену рекламной информации). Рекламные щиты в отличие от растяжек имеют гораздо больший размер, более заметны, менее подвержены воздействию плохой погоды, хотя в основном они располагаются на проспектах в

пригородах (в исторических и культурных центрах большинства городов установка рекламных щитов ограничена, как фактор, уродующий внешний вид города); и имеют большую стоимость (в среднем в 2—2,5 раза стоимости, выше, чем у растяжек).

Реклама на транспорте может быть внутренней и наружной,; Наружная реклама на городском транспорте представляет собой рекламную информацию, с помощью специальной клейкой ленты наносимую на борта и крышу транспортных средств (автобусов,; такси, трамваев, троллейбусов, маршрутных такси). Положительными чертами рекламной кампании на транспорте можно назвать ее мобильность (рекламное сообщение могут прочесть жители различных районов города) и невысокую стоимость. Тогда; как среди недостатков рекламы на транспорте можно выделить угрозу загрязненности рекламного сообщения (поскольку это транспорт, а дороги в российских городах далеки от идеально чистых), отсутствие избирательности. Внутренняя реклама на транспорте предполагает расклейку листовок или плакатов в салонах транспортного средства или звуковые объявления для пассажиров. С целью повышения эффективности рекламной кампании на транспорте, ее обычно проводят одновременно на всех транспортных средствах (например, на всех автобусах) определенного маршрута (с целью усиления повторности воздействия на пассажиров) в течении какого-то времени (например, один месяц). После чего рекламная кампания аналогично переносится на транспортные средства другого маршрута.

Какого бы носителя рекламы оператор не выбрал для проведения своей рекламной кампании, в любом случае ему будет необходимо воспользоваться услугами рекламного агентства. Профессионалы от рекламы, работники рекламных агентств не только помогут найти необходимую для осуществления кампании оригинальную рекламную идею, спланируют ход рекламной кампании (чтобы выходы рекламных сообщений на разных носителях осуществлялись закономерно, системно, увеличивая тем самым общую эффективность кампании), профессионально изготовят макеты, ролики, но и всегда предоставят существенные скидки за размещение на практически любом рекламном носителе (будь то федеральный телеканал или публикация в местной прессе). Делать значительные (порой до 25 %) скидки от стоимости услуг рекламоносителей агентства могут за счет предоставляемых им скидок самими носителями (рекламные агенты обычно оптовые покупатели времени на радио или телевидёнии, полос в газетах и журналах) и собственного коммерческого интереса.

Лидирующие позиции в качестве носителя рекламной информации сегодня все чаще занимает Интернет, обеспечивающий туроператору оперативную связь не только с агентами, но и с потенциальными туристами. Сегодня работа в Интернет перестала быть символом «продвинутости» оператора, превратилась в необходимость, поскольку электронная реклама на сегодняшний день один из самых дешевых видов рекламной деятельности, при этом она максимально избирательна (адресатами Интернет-рекламы становятся только заинтересованные в ее получении лица), информативна (посредством Интернет можно хоть каталоги публиковать и рассылать), регулярна (максимально применяется фактор повторяемости рекламного воздействия) и оперативна (реклама доходит до адресата в считанные секунды). Единственным недостатком электронной рекламы до сих пор остается ее незначительный охват (далеко не все агенты имеют постоянный доступ в Интернет, не говоря уже о потенциальных туристах), хотя на лицо постоянный рост количества и посетителей, и активных пользователей Рунета. Наиболее распространенными видами электронной рекламы на сегодняшний день являются: популяризация сайтов операторов, регулярные электронные рассылки заинтересованным пользователям, работа электронных туристических бирж, баннерная реклама в Рунете.

Сайт представляет собой Web-страницу оператора в глобальной сети. Практически все туроператоры имеют собственные сайты и рекламируют их не меньше чем собственные туры. В зависимости от Интернет-политики оператора и его финансовых возможностей сайт может содержать:

- данные о туроператоре (его наименование, логотип, адрес, телефоны, данные о контактных лицах, номера лицензий и сертификатов);
- ассортимент предлагаемых туров и направлений;
- информация о странах и курортах, в направлении которых предлагаются туры;
- ценовые предложения оператора с описанием или со ссылкой (сайт другого туроператора или сайт самой гостиницы) на описания отелей, экскурсий;
- форма заявки тура, дающая возможность заказать или забронировать тур непосредственно в Интернет (обычная форма заявки содержит данные о туристе, его контактный телефон, требования туриста к туру — сроки, продолжительность, средство размещения, категория номера, питание);
- форумы (в которых сами пользователи или владелец сайта выносит интересующие общественность темы на обсуждение и все пользователи могут по ней высказаться);
- гостевая книга посетителей сайта (содержит высказывания бывших туристов, их советы относительно выбора страны или отеля и т.д.).

Для обеспечения эффективной работы сайта необходимо чтобы сайт:

- имел простое и запоминающееся название, созвучное с наименованием оператора, исключающее двоякое написание;
- был привлекателен (дизайн страницы, цветовое решение, кнопки, фотографии, шрифты);
- был удобен в использовании (быстрая и ясная навигация по страницам сайта);
- содержал актуальную и периодически обновляемую информацию (цены, даты вылетов, стоп-листы);
- вел счет количества посетителей (что очень актуально в качестве проверки эффективности рекламной кампании).

В любом случае, изготовление и запуск хорошего сайта — дело рук профессиональных программистов и дизайнеров. Несмотря на то, что заказ сайта — дорогостоящее удовольствие (цена сайта, например, с возможностью on-line бронирования может достигать 5000$), стоит помнить, что именно сайт в скором времени станет «лицом» любого оператора, производящим первое (и порой решающее) впечатление как на простого туриста, так и на агента.

*Интернет-рассылка* — это формирование и одновременная рассылка текста рекламного сообщения нескольким Интернет-адресатам. При этом адресатами рассылки могут быть, прежде всего, агенты оператора и организации (потенциальные корпоративные клиенты) и просто заинтересованные в услугах оператора лица.

Электронные адреса приобретаются на выставках (в результате обмена ее участников визитными карточками), из рекламной информации (все большее количество фирм помимо телефонов и адресов в рекламах указывают свой электронный адрес), из справочной литературы, из специально формируемых баз данных (которые можно купить у их составителей). Обычно туроператор имеет несколько баз данных электронных адресов — электронные адреса агентов (так называемый агентский лист), других туроператоров, корпоративных клиентов. Кроме того, отдельные базы данных составляются для электронных адресов фирм, расположенных в родном городе туроператора и для адресатов из других городов или стран. Эта систематизация намного упрощает и повышает эффективность электронных рассылок информации, поскольку не всегда рассылаемая информация предназначается для абсолютно всех адресатов. К примеру, рассылка относительно оставшихся мест на автобусный тур из Ростова в Домбай не будет интересна агентам оператора, расположенных в Ставрополе или Краснодаре, хотя безусловна потребность в ней ростовских агентов.

Обычно оператор прибегает к электронной рассылке следующей информации:

- свои ценовые предложения и различную туристическую информацию (современные программы позволяют в архивированном виде доставлять адресатам целые каталоги);
- SPO (special offers) — специальные предложения относительно любых изменений условий продаж туров в лучшую сторону (например, снижение цен в конкретном отеле, на конкретный заезд, удешевление перелета или дополнительных услуг, увеличение размера комиссионного вознаграждения. Появление специальных предложений обычно вызывается ухудшением рыночной конъюнктуры оператора (снижением спроса, вероятностью недобора группы туристов) или поставщиков (снижением стоимости перевозок на регулярных авиалиниях или акции хотельеров);
- информация о горящих путевках (с указанием размеров скидок или повышения комиссии);
- информация о наличии мест на конкретный заезд или в конкретном средстве размещения;
- комментарии происходящих на туристическом рынке событий или происходящих мероприятий (например, информация о введении дополнительных рейсов, ужесточении визового режима, разъяснительная информация);
- PR и прочие стимулирующие сбыт акции (например, поздравления, приглашения на организуемые туроператором мероприятия и т.д.).

Чтобы проводимая туроператором электронная рассылка была максимально эффективной (то есть, чтобы ее получатели не только знакомились с содержанием электронных писем, но и запоминали его) необходимо выполнение следующих требований:

- проводить рассылку только среди адресатов, которых данная информация туроператора заинтересует;
- по возможности указывать в названии письма краткое содержание текста рассылки, способное заинтересовать получателя и заставить его открыть письмо и ознакомиться с ним (к примеру, скупая тема «SPO1 Анталия из Ростова» — вряд ли заставит незаинтересованного агента открывать и читать это письмо, тогда как «SPO1 Анталия из Ростова, 13.07, от $270»» содержащее несколько большую информацию, еще долго не будет удалено из папки входящих сообщений почтового ящика адресата);
- наиболее эффективны электронные письма, расположенные непосредственно в сообщении, а не в прикрепленном файле, поскольку вероятность того, что адресат специально откроет прикрепленный файл, гораздо меньше, чем вероятность того, что он откроет письмо вообще. Однако, если рассылка информаций непосредственно в сообщении невозможна или трудна по техническим причинам, автор рассылки должен дать краткое резюме и описание прикрепленной информации. К примеру, если в тексте сообщения будет приведен следующий текст «Уважаемые господа! Имеем честь предложить вам наши туры в Шарм-эль-Шейх на майские праздники! Отметим, что по 25 отелям комиссия увеличена до $45. Подробности во вложенном файле», то вероятность того, что адресат откроет прикрепленный файл, несколько увеличится;
- в тексте любой рассылки обязательно должна присутствовать информация о том, что необходимо сделать адресату в случае, если он больше не заинтересован в получении Вашей информации (регистрация отказа на сайте оператора, отправка помеченного письма в адрес оператора и т.д.);
- с целью контроля того, доходят ли электронные послания ко всем адресатам, необходимо с периодической регулярностью проверять качество электронной связи (например, рассылать письма с просьбой отправить это же самое письмо обратно оператору);

- не стоит досаждать адресату своей постоянной рассылкой одной и той же информации. Это не только вызывает раздражение адресата, но и может ввести его в заблуждение (например, если оператор выслал специальное предложение, увеличивающее комиссию на $10, дважды, это может привести к тому, что адресат будет рассчитывать на двадцатидолларовое увеличение комиссии);
- обязательно указывать в тексте или названии специальных предложений, с какого числа и в отношении каких заездов или отелей они имеют силу, какое ранее отправленное SPO отменяет новое специальное предложение и т.д. для того, чтобы облегчить адресату ориентирование в получаемой от оператора информации.

***Работа on-line с помощью ICQ***

В отличие от наиболее распространенных сейчас в России телефонной и факсимильной связи между туроператором и его агентами, качество и стоимость которых (особенно в пиковые сезоны) не внушает большого доверия, ICQ позволяет деловое общение между менеджерами различных туристических фирм практически в любое время, обеспечивает оперативное отправление и получение различной туристической информации. Аналогично почтовым Интернет-службам, посредством ICQ возможна отправка заявок на бронирование и максимально оперативное получение подтверждений.

***Электронные туристические биржи***

Представляют собой порталы, в которых собраны и систематизированы предложения нескольких туристических операторов, доступные для обыкновенных или зарегистрированных пользователей. Информация, регулярно стекающаяся от туристических операторов — «игроков биржи» (для того чтобы стать этим игроком, оператору необходимо заключить договор об ответственности за предоставляемые туры с владельцами портала и оплачивать регулярный административный взнос - 100 - 300$ в месяц), систематизируется (по направлениям, видам туров, в зависимости от категорий отелей, стоимости и т.д.) и в понятном и удобном виде предлагается пользователям — посетителям электронной биржи. Помимо этого, портал предоставляет посетителям такую бесплатную услугу, как автоматический поиск тура, то есть выделение из базы данных портала тура, наиболее удовлетворяющего заявленным пользователем требованиям (чаще всего такими требованиями выступают сроки, тип средства размещения, варианты размещения, варианты перевозки, системы питания, стоимость тура).

Посетители электронной тур-биржи обычно двух типов - простые посетители (обыкновенные пользователи Интернет и потенциальные туристы, которые, выбрав удовлетворяющий их требованиям тур получают информацию о туроператоре, организующем поездку) и зарегистрированные пользователи (профессионалы от туризма, материально заинтересованные в участии в работе биржи). Зарегистрированными пользователями часто выступают агентства, готовые пройти регистрацию и регулярно оплачивать определенную абонентскую плату за пользование доступом к тур-бирже (10-$50) в обмен на предоставление им порталом максимума туристической информации от абсолютно разных туроператоров в простой, удобной и постоянно обновляемой форме. В отличие от обычных пользователей, зарегистрированные пользователи имеют доступ к гораздо большей информации (например, им становятся известными размеры квот мест каждого оператора - игрока биржи, размеры комиссионного вознаграждения, калькуляция предлагаемых туров, стоимость услуг поставщиков и т.д.), а также имеют возможность on-line бронирования выбранных клиентом туров. Таким образом, второй функцией электронных туристических бирж (помимо выставления на торги и рекламирования предложений туроператоров) является организация сотрудничества оператора и потенциального агента (так называемая схема работы «бизнес-ту-бизнес» — «B2B»).

Еще одной функцией, выполняемой порталом является регулярная рассылка новых поступлений от туроператоров всем зарегистрированным пользователям биржи.

Зарегистрированное агентство, даже не посещая «биржу», может узнать о происходящих на ней событиях и новинках из высылаемых порталом сообщений.

**PR-акции как инструмент продвижения туров**

В настоящее время роль «связи с общественностью» невозможно переоценить, поскольку эффективность PR-мероприятий в продвижении туристического продукта или услуг наивысшая среди прочих промоушн-инструментов. Более половины средств, регулярно расходуемых туристическими операторами на промоушн собственных туров, отводится на проведение PR-акций и мероприятий, которые в отличие, например, от рекламы не имеют столь быстрой «отдачи» в форме роста объема продаж, зато вызывают у потребителя максимально сильное позитивное отношение к туристическому оператору, формируют положительный имидж и высокую репутацию фирмы на региональном туристическом рынке. Помимо сильного воздействия на потребителей, PR как инструмент продвижения туров способствует привлечению в собственную агентскую сеть новых региональных представителей, формирует позитивное отношение к деятельности туроператора органов власти как рецептивного, так и донорского туристических регионов.

Смысл всех PR-акций как инструмента продвижения тур-продуктов можно свести к следующему: «представление в СМИ туроператора или предлагаемых им туров с максимально выгодной для перспективного роста объема продаж стороны». То есть, это не столько информирование и побуждение потенциального туриста, сколько формирование лояльно относящихся к деятельности, торговой марке туроператора максимального количества как потенциальных потребителей, так и представителей туристического истеблишмента региона.

В условиях современного российского туристического рынка (и не только туристического) грань между обыкновенной рекламой и непосредственно PR-акциями практически незаметна. Даже профессионалы от рекламы зачастую склонны называть заказные (то есть оплачиваемые заказчиком) статьи в газетах, теле- или радиорепортажи PR-акциями, забывая, что помимо стратегических целей, «паблик рилейшнс» отличается от рекламы еще и тактическими способами проведения. Заказ статьи в реклам-ном или публицистическом издании, при котором сама статья оплачивается зачастую по тем же самым тарифам, что и рекламная площадка, вне зависимости от содержания самой статьи (будь она сугубо рекламная или более нейтральная и информативная) по своей сути остается рекламой, а никак не PR-мероприятием. Задача организатора PR-акции состоит в привлечении внимания ответственных за публикации представителей СМИ, которые без присутствия у них материальной заинтересованности (то есть без оплаты непосредственно труда журналистов и рекламной площади в издании) по собственной инициативе решают опубликовать информацию, скорее выражающую независимую и субъективную оценку журналиста и редакционного совета, чем волю заказчика. Допустим, туристический оператор организует массовый розыгрыш призов или некий праздник отмечая собственный юбилей или чествование 10000 туриста! Масштаб мероприятия (к примеру, участие в празднестве шоу-звезд или представителей органов власти) стимулирует журналистскую активность, заставляя их осветить это событие в ближайших номерах своих изданий или репортажах. Однако денег за свою работу журналисты непосредственно от туристического оператора получать не должны, чтобы оставаться независимыми и объективными при освещении прошедшего события. Следовательно, для того, чтобы организовать PR-акцию, туроператор должен добиться максимальной заинтересованности в освещении этой акции среди представителей «четвертой власти», то есть средств массовой информации. Привлекают журналистов обычно следующими способами:

- участием в акции особо важных персон (к примеру, министр туризма и спорта, популярный эстрадный певец или телеведущий);
- возможностью получения приза или значительной скидки;

- возможностью участвовать в пресс-конференциях, презентациях, и, наконец, банкете;
- индивидуальным приглашением представителей СМИ, в котором необходимо акцентировать внимание на глубокой уважаемости как издания, так и непосредственно журналиста. Более подробно можно выделить следующие цели любой PR-акции или компании:
- создание общественного мнения о туроператоре, как о производителе максимально качественных, оригинальных, доступных туристических услуг;
- создание общественного мнения о туроператоре как о лидере туристического рынка на конкретных направлениях, как о фирме с высокой репутацией, имеющей положительный имидж среди представителей туристического истеблишмента, органов власти, постоянных клиентов;
- пропаганда туристического или путешествующего образа жизни среди населения;
- пропаганда поездок на определенные туристические направления в определенные сроки;
- разрушение сложившихся о курортах, работе туроператора слухов и стереотипов;
- продвижение собственного брэнда или брэндов туроператора.

Конечно, все перечисленные цели «паблик рилейшнс» в туроперейтинге являются промежуточными, направленными на повышение объема продаж и увеличение доли рынка туроператора.

Основными практическими инструментами проведения PR-компаний были и остаются следующие восемь.

1. *Сообщения о работе туристического оператора в прессе.* К примеру, выход в прессе отчетов и репортажей о прошедших с участием туроператора мероприятиях. В связи с тем, что в России, как и во всем цивилизованном мире конституционным является принцип свободы слова, публиковаться в прессе могут статьи, отражающие как позитивные, так и негативные ощущения журналистов о деятельности туристического оператора. По этой простой причине необходимо уделять огромное внимание уровню организации освещаемого в прессе события или мероприятия. Любой недостаток (даже не существенный) при проведении PR-акции будет тут же «схвачен» журналистами, что в результате может привести не к позитивному, а к негативному, или как его прозвали в нашей стране «черному» PR.
2. *Телепередачи и радиотрансляции.* Аналогично публикациям в прессе, они не должны быть оплачены за счет средств туроператора, а создаваться по инициативе и заинтересованности самих журналистов и телевизионных каналов или радиостанций. Примером телепередачи может служить популярная программа «Непутевые заметки», которая создается и транслируется за счет федерального телевизионного канала, но «материал» для очередного выпуска (то есть туристическая поездка и необходимый набор экскурсий) предоставляется тем или иным туроператором, о чем «незаметно» напоминается в ходе всей передачи.
3. *Участие представителей туроператора в разнообразных, даже зачастую имеющих мало общего с туризмом, мероприятиях* (которые также способны привлечь острое внимание журналистской «братии») в качестве экспертов, сторон диалога, наблюдателей. К примеру, участие директора туристического оператора, организующего чартерные программы в страны Юго-Восточной Азии, в теледебатах, посвященных негативным последствиям SARS для экономической стабильности этого региона земного шара.
4. *Спонсорство.* Это один из наиболее популярных PR-инструментов, применяемых в нашей стране. Суть спонсорства как PR-активности заключается в оказании туроператором материальной помощи проводимым в регионе мероприятиям, способным привлечь внимание большого количества потенциальных потребителей, туристического истеблишмента или журналистов, в обмен на неоднократное

«упоминание» и «выражение благодарности» оказавшим поддержку устроителями мероприятия. «Упоминание» и «выражение благодарности» спонсорам обычно воплощается в виде: регулярного акцентирования внимания на спонсорах ведущими мероприятия, приведения информации о спонсорах в рекламе самого мероприятия (например, «Концерт состоится благодаря поддержке...»), награждения победителей мероприятия ценными призами от спонсора (например, путевками), демонстрации рекламной продукции спонсора во время трансляции (например, направление видеокамер на рекламный щит спонсирующего праздник туроператора, размещение рекламных щитов или раздача рекламных листовок непосредственно на саамом празднике). Разумеется, активность «упоминания» спонсоров как в рекламе грядущего общественного мероприятия, так и во время самого мероприятия прямо зависит от размера спонсорской помощи. По этой причине количество рекламных сообщений о спонсорах и время их выхода строго регламентируется с самим спонсором.

5. *Благотворительность*. В отличие от спонсорства, ориентированного, в основном, на помощь в организации массовых мероприятий или торжеств, благотворительность представляет собой разовое или регулярное оказание материальной помощи нуждающимся в ней учреждениям социальной сферы (детским садам, школам, детским домам, домам престарелых) в расчете на возможность освещение данных актов благотворительности средствами массовой информации, завоевание положительного имиджа среди работников бюджетной сферы, органов государственной или местной власти.
6. *Презентации.* По своей форме презентации являются вне корпоративными мероприятиями, которые организуются работниками туроператора для ограниченного круга внешних участников. Презентации организуются обычно по поводу представления новых туров, программ или направлений работы. Также проходят презентации нового управляющего состава, новых деловых партнеров (например, иностранной meet-компании), нового офиса, концепции или стратегии работы. Несомненно, презентация, как довольно важное для деятельности любой фирмы и дорогостоящее мероприятие, должна получить максимально возможный общественный резонанс, что достигается опять же вовлечением журналистов и привлечением их внимания к мероприятию.
7. *Корпоративные мероприятия*, которые представляют собой организуемые менеджментом туроператора (или нескольких туроператоров) акции, направленные на участие в них членов своего коллектива. Основным предназначением корпоративных мероприятий (например, торжественное подведение итогов года, празднование корпоративных юбилеев и торжеств) является формирование столь необходимого для туризма и туристического бизнеса корпоративного духа. Однако, организуя крупные корпоративные мероприятия, могущие представить интерес для широкой и далекой от проблем туризма общественности, туроператор-организатор зачастую прибегает к помощи со стороны СМИ в широком освещении данной акции.

- Наконец, основным инструментом PR в туризме, долгое время остающемся наиболее популярным и действенным, является *участие туроператора в регулярно проводимых туристических выставках.*

Туристические выставки, прежде всего, предназначены для поиска партнеров по сбыту, причем в достижении этой цели выставки оказываются весьма эффективными, так как они предназначаются только для специалистов туристического бизнеса. Туристические выставки организуются практически во всех столицах стран мира, сопровождаясь организацией пресс-конференций, семинаров, мастер-классов, презентациями, переговорами и т.д. Россия, как стремящаяся войти в состав мировых туристических держав страна, - не исключение. В Москве ежегодно проводится шесть

туристических выставок различного масштаба (одна из них всемирно известная выставка «Путешествия и туризм»), четыре выставки ежегодно проходят в Северной столице, дважды в год организуются региональные туристические выставки (Ростов-на-Дону, Сочи, Красноярск, Екатеринбург и др.).

Основные участники выставок - туристические операторы (как отечественные, так и зарубежные), авиакомпании, отели, специализированные издательства и рекламные агентства, научные организации, готовящие специалистов в области туризма и т.д.

Основные цели выставочной деятельности туроператора:

- информирование потребителей о собственных предложениях на предстоящий туристический сезон;
- поиск партнеров по сбыту как в самой России, так и за ее пределами (чаще всего это поиск готовых к сотрудничеству туристических агентств);
- расширение партнерских связей (знакомство и переговоры с поставщиками туристических услуг, конкурирующими туроператорами);
- обмен опытом;
- создание положительного имиджа туроператора в общественном мнении потребителей региона и регионального туристического истеблишмента.

Поскольку выставочная деятельность ориентирована как на потенциальных туристов, так и на профессионалов, рекламно-выставочный материал должен нести большую коммерческую нагрузку и отличаться в зависимости от того, кому он предназначен. Так, потенциальному потребителю достаточно предоставить красочный буклет или каталог с указанием контактных телефонов оператора или уполномоченных агентов, устно рассказать о конкурентных преимуществах предлагаемых путешествий. Однако профессионал от туризма больше заинтересуется в получении ценовых предложений, конфиденциальных тарифов, информации об условиях бронирования и совместной работы, о размере комиссионного вознаграждения и т.д.

Участие в любой туристической выставке платное. Прежде всего, участники выставки оплачивают:

- аренду выставочных площадей;
- регистрацию каждого участника выставки;
- дополнительную мебель или экспозиционный материал на стенде (например, дополнительно оплачивается организатором выставки установка на стенде стола и любой другой мебели, осветительных приборов, аппаратуры);
- транспортировку выставочного материала из офиса туроператора к месту проведения выставки;
- труд работников устроителей выставки (например, грузчиков, монтажников и т.д.).

Выставочная деятельность состоит из трех логических этапов: подготовительного, непосредственно, работы на выставке и заключительного этапа.

Подготовительный этап включает в себя выбор выставки, участие в которой наиболее эффективно для туроператора и прочие организационные мероприятия, связанные с ней. Необходимо знать, что подготовка к предстоящей туристической выставке начинается за 2—3 месяца до момента ее открытия. На наиболее популярных выставках места для участников бронируются за полгода. Для того чтобы определить, эффективно ли будет участие в выставке для самого туроператора, необходимо изучить каталог участников; анализируя мнения прежних участников, определить степень «отдачи» выставки (то есть, ее эффективности); ознакомиться со статистической информацией, предоставляемой организаторами выставки (проходимость выставочных площадей, время работы выставки, среднее количество и состав посетителей).

Приняв положительное решение об участии в выставке, следует тщательно спланировать, исходя из возможностей туроператора и его целей, варианты участия в ней. Это могут быть:

- приобретение собственного стенда (наиболее дорогостоящий вариант выставочной деятельности, хотя и самый престижный и заметный);
- участие в коллективном стенде (например, туроператоры, занимающиеся приемом туристов в Сочи могут заказать общий стенд);
- участие без приобретения стенда (нахождение на выставке зарегистрированного работника туроператора, просто раз-дающего экспозиционный материал посетителям).

Далее, анализируя опыт партнеров или конкурентов туроператора, следует разработать стратегию привлечения посетителей выставки к стенду туроператора. Основными решениями, привлекающими внимание посетителей выставки, могут быть:

- более удачное размещение стенда на выставочной территории;
- нестандартное решение выставочного стенда (например, двухуровневый стенд, имеющий оригинальное геометрическое решение, изготовленный из необычного строительного материала и т.д.);
- привлекающая внимание надпись на стенде (цветовое решение и шрифт, которыми изображены название фирмы, город, который она представляет);
- оригинальный дизайн и декор стенда (использование флагов, транспарантов, карт, оригинальных конструкций, воздушных шаров, манекенов и т.д.);
- оригинальный способ обращения работников выставочного стенда к посетителям (например, работники выставочного стенда Абхазии устроили выступление национального ансамбля, которое сопровождалось угощением всех желающих абхазским вином и сыром);
- возможности дополнительного рекламирования стенда на самой выставке (к примеру, многократное сообщение рекламной информации по радио во время работы выставки, размещение указателей или рекламных щитов на входе и т.д.).

Для принятия решения о выставочном стенде необходимо также учитывать тот факт, какие действия и мероприятия планируется проводить на стенде во время работы выставки. Такими действиями могут быть:

- демонстрация туристических возможностей предлагаемых курортов, туров и направлений (показ видео, фотографий, плакатов);
- пристендовые мероприятия (лотереи, розыгрыш призов, выступление артистов);
- презентация новых возможностей туроператора (например, новая система бронирования или бонусная система для агентств);
- подписание договоров о сотрудничестве с агентствами;
- проведение переговоров с оптовыми покупателями туристических услуг.

Планируемые на выставке действия и мероприятия прямо воздействуют не только на величину стенда, но и на его конфигурацию, расположение, контингент работников стенда (если, к примеру, во время выставки планируется подписание «серьезных» договоров с оптовыми покупателями, необходимо не только наличие изолированной комнаты для переговоров, но и полномочного на проведение этих переговоров представителя туроператора).

Перед непосредственным участием в выставке необходимо также уделить внимание предлагаемым на ней рекламным материалам. Изготовление раздаваемой продукции — довольно дорогостоящее удовольствие, поэтому необходимо разработать раздаточный материал таким образом, чтобы он надолго сохранился у посетителя выставки и принес максимальную отдачу туроператору. Для этого:

- необходим оригинальный макет рекламного раздаточного материала (посетители с большей охотой берут, а потом длительное время сохраняют необычные, красочные каталоги, буклеты и плакаты, чем стандартные листовки, напечатанные на дешевой бумаге);
- «срок жизни» рекламного материала тем длительнее, чем больше вариантов его дополнительного использования может придумать посетитель выставки (к

примеру, пакеты с логотипом туроператора, календари, плакаты, путеводители будут иметь довольно длительное воздействие на посетителя);

- дизайн раздаточного материала должен отвечать и гармонировать с дизайном самого стенда;
- информация, содержащаяся в раздаточном материале должна определяться целями участия туроператора в данной выставке. Зачастую не имеет смысла указывать в выставочном материале все предлагаемые туроператором направления и виды путешествий, гораздо эффективнее делать акцент только на тех направлениях работы, в которых туроператор специализируется, имеет большие (чем конкуренты) возможности, а сам тур - большие конкурентные преимущества;
- количество раздаточного материала также определяется целями участия в выставке (например, раздавать рекламную продукцию всем посетителям или только работникам турбизнеса), популярностью и проходимостью самой выставки, длительностью работы выставки.

Дополнительно перед началом работы выставки можно прорекламировать собственный стенд, пригласив к нему наиболее интересующие с точки зрения дальнейшего сотрудничества фирмы (разослать приглашения, организовать трансфер к месту проведения выставки для работников турфирм из региона, организовать дополнительную культурную программу для участников выставки - например, экскурсионное обслуживание, проживание в гостиницах, банкет и т.д.).

Во время работы выставки огромное значение имеет уровень подготовки и профессионализм работников стенда. Они должны не только своим внешним видом, манерами поведения привлечь большое количество посетителей (для этого также необходимо продумать дизайн одежды, стиль поведения, провести инструктаж команды), но и заинтересовать подошедшего к стенду посетителя (ведь на лице у посетителя не написано кто он — простой зевака или представитель крупного турагентства, способного тут же заключить с оператором-участником выставки сверх-выгодный контракт). Существует ряд общепринятых правил работы стендовой команды во время выставки:

- приветливое отношение к каждому посетителю;
- обслуживание стенда коллективом не менее чем 2 человек (для того, чтобы один человек мог не прерывать беседу с посетителем, в то время, как второй будет формировать пакет рекламного материала);
- необходимо иметь на стенде необходимый запас рекламного материала;
- необходимо иметь мобильную связь работников стенда с офисом туроператора (для разрешения ситуаций, связанных с экстренным подвозом рекламной продукции или необходимостью консультаций при проведении переговоров с посетителем);
- обязательна регистрация всех посетителей, проявивших интерес к стенду (обычно это организуется с помощью обмена визитными карточками). Данная мера обязательна для отчета по розданному рекламному материалу и для поддержания дальнейших контактов с заинтересовавшимся посетителем стенда;
- запрет курения или употребления спиртных напитков на стенде во время работы выставки (это позволительно только для заинтересовавшегося стендом посетителя);
- параллельный с работой стенда анализ работы стендовых команд конкурентов (это поможет повысить профессионализм работников и избежать многочисленных ошибок в выставочной деятельности в дальнейшем). Участие в выставке — только начальный этап в приобретении интересных деловых контактов. После закрытия выставки могут последовать следующие мероприятия:
- пресс-конференция, организуемая либо самим туроператором для привлечения внимания журналистов, либо организаторами выставки;

- продолжение переговоров с заинтересовавшимися посетителями выставки (уже в офисе туроператора);
- различные семинары, мастер-классы, work-shop для представителей турбизнеса региона.

В любом случае сам туроператор должен для себя проанализировать эффективность состоявшейся выставки, сравнив степень проявленного посетителями интереса к стенду оператора и уровень его затрат на участие в выставочной деятельности.

**Стимулирование потребителей**

В отличие от стимулирования агентств, как профессионалов туристического бизнеса, стимулирование потребителей представляет собой адресные мероприятия, направленные непосредственно каждому конкретному потенциальному или реальному клиенту туроператора. Промежуточные цели стимулирования потребителей заключаются в поощрении максимально интенсивного потребления туристических услуг (что особо актуально для сглаживания фактора сезонности в туризме), привлечении потребителей, ранее пользовавшихся услугами конкурирующих туроператоров, удержании постоянных клиентов. Как уже указывалось выше, в отличие от рекламных способов продвижения тура, стимулирование потребителей является адресным мероприятием, выражается, соответственно, в форме личного обращения менеджеров туроператора к каждому конкретному клиенту. Следовательно, средства стимулирования потребителей могут быть избирательными (то есть, назначаться индивидуально для каждого конкретного клиента в зависимости от степени значимости удержания данного клиента для самого туроператора) и общими (то есть, применяемыми в отношении всех потребителей туроператора вне зависимости от их личности).

К избирательным средствам стимулирования потребителей можно отнести:

- бонусно-накопительную систему для постоянных клиентов, смысл которых - в предоставлении клиенту материальных благ (бесплатные услуги или скидки) в случае выполнения клиентом ряда условий (например, приобретение путевок на сумму большую $5000). Разумеется, эффективность данной программы будет максимальной, если о ее (программы) существовании будет информировано максимальное количество как постоянных, так и только потенциальных клиентов туроператора;
- подарки и призы с фирменной символикой всем приобретающим путевки (наиболее распространены подарки в виде маек, ручек, календарей, записных книжек, одноразовых фотоаппаратов);
- включение в стоимость дополнительных услуг (к примеру, постоянно приобретающему путевки клиенту можно «подарить» дополнительную ночь в отеле или экскурсию);
- внимательное отношение к постоянным клиентам, ведение специальной базы данных постоянных клиентов, регулярное общение с ними, поздравление с юбилеями и праздниками;
- проведение конкурсов, викторин и лотерей между постоянными клиентами, эффективность которых также зависит курортов, отелей, природы), либо счастливые лица отдохнувших людей;
- рост конкуренции на туристическом рынке, сопровождающийся переходом от ценовой конкуренции к соперничеству в сфере качества предоставляемых туристических услуг. В таких условиях современного туристического рынка очевидно более сильны позиции у имеющего конкурентный брэнд (или брэнды) туроператора, чем у того, который имеет реально более сильную позицию по направлению или рыночные возможности;
- необходимость постоянной модификации туров (как следствие растущей конкуренции на туристическом рынке). Разработка нового или модификация

существующего тура всегда требует колоссальных расходов на их продвижение. Однако применение технологий создания брэнда позволяет значительно сократить эти расходы способом включения туров-новинок в товарную линию известного брэнда, чем внушить доверие к туру-новинке и привлечь внимание к нему лояльных к брэнду потребителей;

- усиление роли агентских сетей. Верно утверждение, что постиндустриальный туризм «делают агенты». Сами агентства гораздо более заинтересованы в торговле турами, входящими в известные и популярные среди потребителей брэнды. Никакое российское туристическое агентство не откажется от продажи туров, на которых «будет стоять» товарный знак известного российского или зарубежного туроператора;
- наконец, применение брэндов в туризме сегодня — это фундамент ее благосостояния завтра. Торговые марки гораздо более долговечны, чем сам туроператор, они в меньшей степени подвергаются воздействию негативных экзогенных факторов и длительное время сохраняются в массовом сознании (к примеру, брэнды «Спутник» или «Интурист» до сих пор в сознании потребителей особенно зрелого возраста, хотя вот уже более 10 лет эти турфирмы с подобными названиями не являются столь значимыми на туристическом рынке). Смена менеджмента в туроператоре, полная смена работающего персонала, перемена офиса или стратегии развития не способны тут же ликвидировать торговую марку. Кроме того, длительная работа над торговой маркой предлагает ее владельцу еще одну довольно приятную перспективу — возможность продажи прав собственности на торговую марку или коммерческую концессию.

Согласно определения известного маркетолога современности - Ф.Котлера, «Брэнд — это обязательство организации-продавца предоставить потребителю услугу, отвечающую определенному набору свойств и преимуществ». Он же выделяет шесть особенностей понятия «брэнд»:

- атрибуты — то есть способность брэнда вызывать в сознании покупателя ассоциации относительно отличительных свойств туристской услуги;
- преимущества и выгоды, в форме которых и должны быть представлены атрибуты брэнда;
- ценности компании-владельца брэнда (к примеру, борьба за качество, здоровую корпоративную среду и т.д.);
- культура организации (отношения с клиентами, партнерами, поставщиками, конкурентами);
- индивидуальность (к примеру, эта авиакомпания обслуживает правительство и Президента);
- потребитель (ориентированность торговой марки на определенный сегмент потребительского рынка).

Основная задача продвижения торговой марки — формирование и дальнейшее развитие у потребителя положительных позитивных ассоциаций, связанных с торговой маркой. Продвижение брэнда (или как его еще называют — брэндинг) основывается на усиленном воздействии на определенные сегменты потребительского рынка торгового знака, марки, рекламной аргументации, мероприятий и материалов стимулирования сбыта, оформления мест продажи услуг, а также других элементов и акций в сфере рекламной деятельности, объединенных общей рекламной идеей, которые выделяют данную услугу среди конкурентов, создают ее образ, подчеркивают позицию и индивидуальность.

При формировании брэнда необходимо учитывать следующие принципы создания эффективного и конкурентоспособного брэнда:

- необходимость учитывать языковые и культурные традиции потребителей, воздействовать на сознание которых брэнду предназначено;

- брэнд должен отвечать потребностям потенциальных клиентов, их социальному, демографическому, культурному, экономическому статусу (то есть, говоря другим языком, быть максимально понятным и приемлемым для среднестатистического представителя фокус-группы);
- брэнд должен быть запоминающимся и легко воспроизводимым (чтобы брэнд можно было легко изобразить в качестве фирменной символики как на печатной рекламной продукции, так и на вывеске, фирменных бланках и т.д.);
- брэнд должен содержать идентифицирующую фирму информацию (род ее деятельности, репутацию, имидж, конкурентные преимущества предлагаемых услуг). Наиболее применяемые в туризме стратегии брэндинга:
- применение индивидуальных брэндов для конкретного тура или группы туров (например, брэнд «Окно в Париж» или «Скандинавская сага» от российских туроператоров). Положительными чертами такой стратегии является невысокая степень идентификации самой компании с продвигаемым брэндом (туроператора не будут расценивать как узкого специалиста), возможность одновременного продвижения на рынок нескольких брэндов, ориентированных на принципиально отличные сегменты потребительского рынка, одновременно. Однако такая стратегия требует значительных маркетинговых расходов, поскольку отдельное продвижение требуется для нескольких брэндов;
- стратегия корпоративного брэнда, то есть продвижения единой для всего ассортимента туроператора торговой марки. Все предлагаемые туроператором туры объединены одним единственным брэндом, и это позволяет владельцу брэнда наращивать объем продаж благодаря собственной известности, а также существенно уменьшать маркетинговые затраты на продвижение туров -новинок (конечно, только в том случае, если новаторство осуществляется под уже довольно известной на региональном туристическом рынке торговой маркой). К примеру, обладателю известного на рынке корпоративного брэнда (допустим, «Инна-тур» или «Ланта-тур») гораздо проще «раскручивать» принципиально новые направления или типы туров под единой торговой маркой. Однако необходимо учитывать, что внедряемые под известным брэндом туры-новинки должны соответствовать потребностям сегментов, на которых была направлена промоушн-деятельность держателя брэнда в прошлом. К примеру, компания «Ланта-тур» скорее ассоциируется с зарубежными авиарейсами, поэтому гарантии того, что предложенные под таким же брэндом дешевые автобусные туры по Европе будут адекватно расценены потребителем, нет;
- стратегия присоединения к чужому брэнду распространена среди туроператоров, не имеющих собственного сильного брэнда, но зато специализирующихся на работе с поставщиками или партнерами, обладающими узнаваемой торговой маркой. К примеру, туроператор может использовать в собственной рекламе популярные брэнды отелей («Radisson-SAS» или «Holiday Inn»), авиакомпаний, meet;-компаний и т.д. Однако не стоит забывать, что использование чужой торговой марки в собственных рекламных обращениях строго регламентируемый законодательством процесс, требующий наличия особых договорных отношений с фирмой-владельцем брэнда. Положительными чертами такой стратегии является минимум расходов при максимальной узнаваемости рекламного сообщения (поскольку суть данной стратегии не в «раскрутке» собственного, а в пользовании чужим, известным брэндом). Однако обращение к чужой торговой марке приведет к сомнительности потребительского восприятия, к потере туроператором собственного имиджа, в конечном счете, пользование

чужой торговой маркой практически всегда имеет платный характер, что также нельзя отнести к положительным чертам.

В зависимости от цели туроператора на рынке, стратегии брэндинга можно также классифицировать на:

- расширение ассортиментной линии, то есть распространение брэнда на новые туры, дополненные новыми свойства-ми в рамках единого ассортимента. Практически любой брэндинг в туризме ориентирован на возможность включения в единую торговую марку новых направлений или типов поездок, что существенно экономит средства туроператора на продвижение и рекламу новинок;
- стратегия «вытягивания вниз» заключается во включении в единый брэнд туров с меньшими ценами, то есть, переориентация брэнда на потребителей со средними или не-большими доходами. Данная стратегия применяется в случаях, когда туроператор решает увеличить объемы продаж путем привлечения новых потребителей;
- противоположной является стратегия «вытягивания вверх», заключаемая во включении в брэнд туров с большей стоимостью. Данная стратегия полезна для туроператоров, которые стремятся повысить уровень собственного престижа;
- расширение границ брэнда - в отличие от вышеперечисленных стратегий брэндинга заключена во включении в брэнд товаров или услуг, сопряженных или не сопряженных с туризмом (например, туроператор открывает под своей торговой маркой пункт проката автомобилей или агентство недвижимости);
- стратегия мульти-брэндинга состоит в одновременной разработке и продвижении на рынок двух или более брэндов, ориентированных на удовлетворение принципиально отличных потребительских групп (например, одновременный брэндинг недорогих и элитных туров).

Конкурентоспособный брэнд - это «сильный брэнд», сила которого зависит от многих составляющих: лояльность потребителей к брэнду, информированность о нем, степень его узнаваемости, способность его воздействия на потребителей, ассоциативная емкость и т.д.

Маркетологи выделяют пять уровней лояльности потребителей к брэнду:

1. Потребитель ориентируется на цену и приобретает продукт любой торговой марки, его лояльность к определенному брэнду полностью отсутствует.
2. Торговые марки обеспечивают организации определенную защиту в условиях жесткой ценовой конкуренции.
3. Потребитель полностью удовлетворен торговой маркой и причины для покупки им продуктов другой торговой марки отсутствуют.
4. Потребитель несет убытки от приобретения продукции, выпускаемой под другой торговой маркой.
5. Доверие потребителей колоссально, что существенным образом облегчает стратегию расширения брэнда.

Соответственно, пятая ступень отражает наивысшую степень лояльности потребителей к конкретному брэнду, и свидетельствует о максимальной эффективности стратегии брэндинга туроператора.

Туристические брэнды можно категорировать на уровни: брэнд на уровне государства, на уровне региона, корпоративный брэнд, брэнд поставщика и брэнд, собственно, тура.

Если последние три типа брэнда не нуждаются в дополнительных объяснениях (их смысл и содержание были описаны выше), то первые два типа брэндов (на уровне государства и на уровне курортного региона) появились в туризме сравнительно недавно, но завоевали бешеную популярность, став неотъемлемым атрибутом практически любого популярного международного курорта или даже целого государства. Туристический брэнд

Турции - распускающийся тюльпан и слоган «Ритм жизни ощути в Турции» — сегодня в России известен больше, чем традиционные турецкая феска и красный флаг со звездой и полумесяцем. Аналогично с популярным в России брэндом «Испания оставляет след» или с Хорватией, «где нас любят».

Очевидна логика появления туристических брэндов государств в конце XXстолетия. Каждый человек ассоциирует любую страну по-своему. Причем эти ассоциации определяются не только местом работы человека или уровнем его эрудиции, но и уровнем известности фактов о том или ином государстве. К примеру, для челнока Турция ассоциируется с огромными базарами, складами, дешевой продукцией, дешевыми гостиницами и тесными улицами. Для члена экипажа торгового судна - Турция - это огромные грязные порты, бюрократия и коррупция таможенников, дешевая пища и выпивка в припортовых ресторанчиках. Для историка Турция — это место древних баталий, ранее известных азиатских цивилизаций и т.д. Именно в конце XX века правительства различных государств, заинтересованных в расширении потока прибывающих иностранных туристов, решили продвигать на международном туристическом рынке своеобразный образ (брэнд), вызывающий ассоциации с туристическими ресурсами страны, а не с ее историей, экономикой, социальным положением и т.д. Никто при упоминании «ритм жизни ощути в Турции» не подумает о турецких оптовых складах или грязных портах, о раскопках Трои или о бедственном положении турецких курдов (тоже одна из насущных проблем современной Турции), а вспомнит, прежде всего, о роскошных отелях, красивейших курортах, о нескучном досуге и культурной программе, которые ожидают каждого туриста, прибывающего в Турцию. Поэтому основная цель применения брэндов на уровне государства — это включение ассоциаций потребителей с основными туристическими ресурсами и возможностями отдыха в стране. Стратегическая цель подобного продвижения собственных туристических ресурсов на международном туристическом рынке, очевидно, в автоматическом ассоциировании названия самой страны с ее туристическими ресурсами и возможностями для отдыха всеми потребителями туристических услуг. То есть, если в настоящее время Россия в понимании иностранцев — это страна медведей, водки и преступников, то после успешных десятилетий продвижения туристического брэнда России (а он уже разработан и несколько лет продвигается на зарубежных туристических рынках), вполне вероятно, что название России будет вызвать ассоциации с красотой городов Золотого Кольца или Санкт-Петербурга, с гладью Байкала или волнами Черного моря, с шикарными речными круизами или горно-лыжными трассами Домбая.

В виду специфики туристических услуг и продвижения туристического продукта, популяризация туристического брэнда страны или региона — хлопотное и длительное мероприятие, требующее помимо популяризации самой торговой марки и параллельного распространения визуальных или звуковых образов, доказывающих предпочтительность отдыха именно в данной местности. Так, например, реклама турецких курортов строится не только' на изображениях туристических ресурсов и отелей, но и сопровождается национальной музыкой. Это приводит не только к запоминаемости рекламного сообщения, но и к его индивидуализации, лишний раз подчеркивает принадлежность демонстрируемых красот именно Турции, а не близлежащим Греции или Кипру. Несомненно, любой рекламный ролик как Турции в целом, так и каждого турецкого отеля заканчивается крупным видом турецкого туристического логотипа и звучанием слогана. Эта тактика в рекламе одновременно информирует потенциальных путешественников о возможностях турецких туристических ресурсов и популяризует туристический брэнд страны. Со временем реклама турецких курортов может исчезнуть вообще, оставив место хорошо «раскрученному» туристическому брэнду этой страны.

Туристические брэнды государства или региона не только меняют отношение международных потребителей к самой стране или региону, выдвигая на первый план их туристический потенциал, но и выполняют ряд схожих с брэндами простых туров или,

туроператоров функций, например, возможность идентификации туров на рынке (туроператоры могут просто помещать логотип. или слоган туристического брэнда страны, вместо того, чтобы на дорогих рекламных площадях описывать достоинства тех или, иных зарубежных курортов), широко разрекламированный слоган или изображение торговой марки становятся достоянием общественности, что вносит огромную лепту в формирование позитивного общественного мнения относительно того или иного курорта (к примеру, напев «Всегда Кока-Кола!», продвинутый соответствующей компанией на российском рынке, давно стал хитом среди всего населения).

Для того чтобы стать максимально эффективным, туристический брэнд страны должен:

- быть простым в изображении. Не стоит перегружать брэнд сложными геометрическими фигурами или изображениями. Наоборот, брэнд выиграет, если его изображение состоит из неправильных фигур или ломаных линий. Такая геометрия торговой марки делает ее легко воспроизводимой, упрощает возможности ее применения в любых рекламных носителях (от дешевой черно-белой газеты до дорого полноцветного журнала);
- быть ярким, заметным, индивидуальным;
- состоять из цветов, ассоциирующихся с национальными цветами страны или региона (к примеру, туристический брэнд Германии оформлен в оранжево-черных тонах, России — соответственно — триколором, Испании — оранжево-красных);
- изображение на торговой марке должно вызывать ассоциации со страной или регионом, нести минимум информации об особенностях страны (к примеру, торговая марка Турции — тюльпан, определенный сорт которого является национальным символом страны, торговая марка России — петух, Австралии — кенгуру);
- любой туристический логотип обязательно должен сопровождаться слоганом.

Продвижение туристического брэнда на уровне государства или страны осуществляется теми же самыми методами, что и продвижение любой другой торговой марки или брэнда. Основными методами остаются рекламные сообщения (сопровождающиеся или заканчивающиеся демонстрацией туристического брэнда), использование изображения брэнда на различных выставочных или экспозиционных материалах, стендах, распространение маек, ручек, флагов, каталогов с символикой туристического брэнда страны и т.д.

## *Глава 4*

# СТРАТЕГИИ ТУРОПЕРЕЙТИНГА НА ТУРИСТИЧЕСКОМ РЫНКЕ

Стратегия фирмы — есть совокупность ее главных целей и основных способов их достижения.

Соответственно, стратегическое планирование есть процесс определения стратегических целей турфирмы (они могут быть как количественными, так и качественными, как иметь материальное или экономическое выражение, так и не иметь такового), а также дефинирование этапов достижения поставленных целей, в строгом соответствии с имеющимися ресурсами организации, либо с теми ресурсами, доступ к которым фирма может получить в ближайшем будущем.

В отличие от тактического или оперативного планирования, стратегирование:

- более субъективно, поскольку меньше определяется реально окружающими деятельность фирмы факторами внутренней и внешней среды и в большей степени зависит от интуиции, опыта работы и профессиональных знаний менеджера;
- более рискованно, поскольку ни один даже самый профессиональный в туризме менеджер не сможет с максимальной точностью предсказать появление или динамику развития того или иного экзогенного фактора;
- менее точно оценивается, поскольку не может быть выражено в конкретных результатах.

Черты стратегического планирования в туроперейтинге:

- устремленность в средне- и долгосрочную перспективы;
- ориентация на решение ключевых, определяющих для среды или самого туроператора целей, от достижения которых зависит его проживание и/или прогресс;
- организационная увязка намеченных целей с объемом и структурой имеющихся возможностей или ресурсов туроператора, либо тех, которые могут появиться у него в ближайшем будущем;
- необходимость учета в стратегическом планировании многочисленных внешних факторов, оказывающих на него как позитивное, так и негативное воздействие и разработки мероприятий, необходимых для нейтрализации негативно воздействующих факторов, либо повышающих эффективность и силу воздействия позитивных обстоятельств;
- планирование имеет адаптивный характер, то есть способно изменяться при воздействии определенных факторов внешней и внутренней среды.

Важность стратегического планирования в туроперейтинге объясняется тем, что наличие стратегии и строгое следование стратегическому плану позволяют:

- не удовлетворять собственные коммерческие амбиции туроператора сиюминутной выгодой (даже если размеры этой выгоды превзошли самые смелые ожидания), а продолжать следовать к основополагающим целям и задачам;
- быть максимально готовым к возникновению предвиденных негативных тенденций туристического рынка (например, появление новых конкурентов, снижение спроса и т.д.);
- сохранить коллектив и здоровую корпоративную культуру в периоды резкого снижения туристической активности (например, в межсезонье).

Разработка стратегии туроперейтинга включает следующие стадии:

- анализ исследований внешней и внутренней среды фирмы;
- установление желаемых ориентиров и направлений движения туроператора (так называемые видение и миссия туроператора, а также комплекс его стратегических целей и задач);

- стратегический анализ (сравнение выявленных целей и задач туроператора с результатами исследования факторов внутренней и внешней среды, определение разрывов между ними);
- дефинирование стратегии (оптимально на этой стадии формирование поддающейся модификации, или так называемой адаптивной стратегии);
- окончательный стратегический план деятельности (адекватный условиям внешней и внутренней среды и увязанный с реальными и потенциальными возможностями туроператора).

Стратегии, принимаемые туроператором, можно классифицировать в зависимости от сферы или вида деятельности фирмы, в которых они разрабатываются и используются. Так, можно выделить:

- генеральные стратегии;
- маркетинговые стратегии;
- стратегии конкурентной борьбы;
- стратегии ценообразования;
- корпоративные стратегии;
- стратегии менеджмента туристического продукта.

Генеральные стратегии являются всеобщими для всей туристической организации, определяют ее будущее и перспективы, формируют стратегии функциональных единиц и подразделений туроператора. Разумеется, принимают данные стратегии только представители топ-менеджмента туроператора на довольно длительные сроки (не менее 1 года).

Условно все принимаемые генеральные стратегии можно разделить на стратегии стабильности, роста, разворота и ликвидации.

Стратегия стабильности состоит в концентрации усилий туроператора на существующих направлениях бизнеса и их поддержании. То есть, говоря другими словами, смысл данной стратегии в том, чтобы не потерять всего того, что туроператор завоевал на рынке в течении всего срока своей активной деятельности (объем туристических отправлений, положительную репутацию, рыночную долю и т.д.). Данная стратегия применима только туроператорами, которые сумели добиться определенных успехов на туристическом рынке либо в течении длительного времени работы, либо в результате крупномасштабного и агрессивного краткосрочного проникновения на туристический рынок региона. С одной стороны, стратегия, ориентированная на стабильность требует сосредоточенного внимания на проблемах в текущей деятельности туроператора (так называемый фланговый анализ), кажущихся незаметными при стремительном росте, подготовке к отражению возможных атак конкурентов, заставляет тщательно отслеживать малейшие изменения рыночной конъюнктуры, с другой — стратегия стабильности не подразумевает расширение степени влияния туроператора, захвата новых рынков, хотя туроператор может иметь необходимые возможности и профессионализм для этого.

Стратегия роста, наоборот, в основном направлена на увеличение организации и на рост ее влияния на рынке. Рост организации осуществляется расширением ассортимента туров, выходом на новые туристические рынки посредством увеличения количества агентств, присоединением к туроператору других туристических фирм (приобретение или слияние) и т.д. Стратегия роста ориентирована на получение определенных материальных благ (прибыль, влияние, роль на рынке) в перспективе, является наибольшим стимулом для владельцев предприятия и его работников, однако требует максимальной расчетливости, интуитивности и профессионализма, должна быть адаптивной к любым изменениям среды туроперейтинга. Кроме того, зачастую стратегии роста туроператора довольно дорогие и, следовательно, рискованны.

Стратегия разворота применяется опытными и зрелыми туроператорами, эффективность деятельности которых неуклонно падает, однако еще не достигла

критического значения. То есть, у менеджеров остается альтернатива ликвидации туроператора. В этом случае необходимо отказаться от неэффективных направлений бизнеса (например, отказ от работы с конкретным направлением или сегментом туристического рынка), ввести меры экономии средств (к примеру, сокращение количества работников, рекламы, смена арендуемого офиса), переоценить миссию и стратегические цели туроператора. Немаловажной остается необходимость осмысления причин падения производительности туроператоров и эффективности его деятельности.

Наконец, стратегия ликвидации ориентирована на уход туроператора рынка, сворачивание его коммерческой деятельности. Причинами следования такой стратегии могут стать кризисная ситуация на туристическом рынке (например, ужесточающие государственный контроль над туристическим бизнесом меры, падение уровня жизни, рост конкуренции и т.д.), решение учредителей и собственников туроператора о необходимости сворачивания бизнеса, требования партнеров или государственных органов (например, по решению суда или вследствие банкротства туроператора). Стратегия ликвидации может быть как скорой, то есть подразумевать моментальное закрытие и уход с рынка, так и медлительной, ориентированной на работу до последнего клиента. В любом случае стратегия ликвидации не имеет позитивных черт, поскольку свидетельствует о признании менеджментом туроператора собственного бессилия в конкурентной борьбе и неспособности адекватного реагирования на изменение внешней среды туристического рынка.

Маркетинговые стратегии отражают цели и варианты поведения туроператора на туристическом рынке, определяют его туровую, ценовую и рекламную политику, дефинируют его рыночную нишу, являются начальным этапом потребительской идентификации туроператора с тем или иным видом туров или туристических направлений. Анализ практики поведения туроператоров на рынке позволяет судить о трех наиболее распространенных маркетинговых стратегиях на туристическом рынке: *минимизации издержек, дифференциации* и *фокусирования.*

Стратегия минимизации издержек состоит в постоянном стремлении туроператора к снижению отпускных цен на собственные туры за счет понижения их себестоимости и доли прибыли. Основной целью данной стратегии является идентификация туроператора на рынке как организатора самых доступных поездок в том или ином направлении. Коммерческие интересы самого туроператора в таком случае достигаются не за счет высокой доли прибыли в каждом продаваемом туре, а за счет достижения больших объемов продаж на рынке.

На практике стратегия минимизации издержек применяется на популярных направлениях туроператорами, имеющими определенный опыт работы и солидную агентскую сеть, позволяющие обеспечивать крупные объемы туристических отправок с постоянной регулярностью. Кроме того, для следования данной стратегии туроператору необходимо вступать в рискованные схемы взаимоотношений с поставщиками туристических услуг (например, организовывать собственные чартерные рейсы, арендовать отель или приобретать в нем крупные блоки мест и т.д.), для того, чтобы иметь возможности снижения себестоимости туристической продукции, что требует от туроператора наличия определенных финансовых и рыночных возможностей. Стратегия минимизации издержек подразумевает борьбу не только за минимизацию отпускных цен поставщиков, но и за уменьшение переменных и постоянных издержек деятельности самого туроператора. Для минимизирующих собственные издержки фирм непозволительно иметь дорогостоящие съемные офисы, огромный штат сотрудников, давать агрессивную рекламу. Таким туроператорам лучше иметь незаметный офис, ориентированный не на прием непосредственно потенциальных туристов, а представителей других турфирм-агентств; вместо широкомасштабных рекламных кампаний логичнее участвовать в профессиональных выставках, рае», ширяя собственную агентскую сеть и т.д.

Менеджерам туроператоров, придерживающихся стратегии минимизации издержек, необходимо вести перманентный учет издержек собственной работы и делать все возможное по их уменьшению, переходить на менее затратные технологии работы (например, отказаться от факса в пользу электронных систем бронирования), создать надежную и эффективно работающую, справляющуюся с большими потоками туристов организационную структуру туроператора. Помимо того необходимо вести строгий контроль за качеством продаваемых туров, которое несомненно может резко понизиться с ростом объема работы.

Стратегия минимизации издержек, несмотря на кажущуюся беспроигрышность, имеет ряд существенных недостатков. Прежде всего она менее гибкая и не всегда может соответствовать реальным потребностям туристического рынка. Удешевление туров постепенно приводит к полному изменению состава потенциальных клиентов туроператора — имеющие большие доходы и могущие часто выезжать в поездки люди отказываются от дешевеющих услуг туроператора, считая, что их удешевление приводит к снижению качества, и уступают место более многочисленному, но менее склонному к частым путешествиям сегменту более бедных потребителей. Это так называемая «ловушка мелкого кармана». Зачастую рост количества клиентов не приводит к росту отправлений по причине того, что более бедные «новые» клиенты путешествуют реже, чем более богатые «старые». Стратегия минимизации издержек всегда негативно сказывается на падении качества обслуживания туристов, поскольку ориентирована на рост количества отправлений. С ростом турпотока индивидуализация обслуживания путешественников практически не соблюдается, а групповой отдых всегда менее качественный, чем индивидуальный или семейный (например, меньший комфорт чартерного перелета, чем перелета регулярными авиалиниями или необходимость часами ожидать собственного расселения в отеле и т.д.).

Стратегия дифференциации основывается на поиске индивидуальной ниши или такой позиции туроператора на рынке, которая бы идентифицировала его как производителя уникальных и обладающих конкурентными преимуществами туристических ус-луг. Например, туроператор, занимающийся только клубным отдыхом, или организующий круизы по рекам России и т.д. Данная стратегия оптимальна для небольших туроператоров, имеющих довольно богатый опыт на региональном туристическом рынке. Менеджерам таких турфирм дано определить, какой вид ту-ров будет востребован рынком в объеме, позволяющем безбедное функционирование туроператора, и усердно стремиться к завоеванию самых сильных позиций по тому или иному направлению или виду туров. Стратегия дифференциации не требует вложения крупных сумм в свое осуществление, менее дорогая в своей реализации, зато является самым коротким путем к достижению заветной потребительской идентификации данного туроператора с направлением или видом туров, на продаже которых он специализируется. С другой стороны, стратегия дифференциации ставит туроператора в сильную зависимость от направления - любое падение спроса на отдых в конкретной стране или курорте могут стать губительными для туроператора-специалиста. Кроме того, дифференциация сама по себе может оказаться недолгой, поскольку появление и внедрение новых технологий работы с поставщиками туристических услуг (что наиболее актуально в наш век развития международных коммуникаций) , а также возможности имитации или дублирования туристического продукта могут существенно пошатнуть сильные позиции туроператора в том или ином направлении или виде туров.

Стратегия фокусирования состоит в концентрации маркетинговых усилий туроператора на одном из сегментов туристического рынка, на особой группе покупателей. Следуя такой стратегии, туроператор производит проектирование, планирование, продвижение, ценообразование и организацию только тех туров, которые максимально удовлетворяют потребности определенного сегмента или сегментов. Такой стратегии следует большинство небольших и не имеющих значительных рыночных или

финансовых возможностей туристических операторов на современном туристическом рынке. Данная стратегия не требует существенных усилий, ограничивая рекламную кампанию и другие маркетинговые мероприятия только границами одного сегмента (что значительно удешевляет данную стратегию в сравнении с другими), создает у потребителей ощущение «принадлежности» к конкретному туроператору. Хотя, с другой стороны, данная стратегия может привести к росту зависимости туроператора от его же потребителей. Любое изменение в сегменте (например, снижение его покупательской способности или появление лимитирующих склонность к путешествиям конкретного класса людей факторов, изменение численности сегмента, растворение сегмента и т.д.) может также оказаться губительным для туроператора.

Стратегии конкурентной борьбы, как видно из названия, определяют стиль поведения туроператора в его отношениях с конкурентами на туристическом рынке. Выделяют четыре основных типа конкурентных стратегии на рынке: стратегия лидера, преследователя, фланговой атаки и партизанской войны.

Лидер - туроператор с большой долей рынка, он должен всегда отстаивать свою лидирующую позицию, держать оборону, сохранять за собой первые позиции. На каждое предложение или акцию конкурентов туроператора лидер должен отвечать двумя или более новыми разработками, предвидеть дальнейшие выпады конкурентов, первым на рынке разрабатывать новые туры и направления, постоянно повышать уровень качества предлагаемых поездок, снижать издержки. Бесспорными достоинствами такой конкурентной стратегии являются большие прибыли, огромная доля рынка, возможность развития организации и инноваций в ее работе. Недостатками этого типа поведения в отношениях с конкурентами являются высокие стартовые барьеры (перед началом реализации стратегии лидера нужно уже иметь значительную долю рынка, большой опыт работы на нем и солидные финансовые сбережения), пребывание в постоянном напряжении и значительные расходы на мониторинг конкурентной среды, возможность наступления значительных убытков в случае потери даже незначительной части туристического рынка (мультипликационный эффект, объясняемый большими объемами работы оператора).

Преследователи на туристическом рынке ведут наступление на лидера, на его слабые места. Причем основными принципами их стратегии является наступление на отдельный, небольшой участок владений лидера (на один сегмент, на один продукт), преследователи не соревнуются с лидерами в тех позициях, на которых он стоит прочно. Положительными чертами стратегии преследователей является маячащая перед ними возможность стать лидером в конкретном профиле работы на туррынке, получение значительных (в сравнении с последующими стратегиями) прибылей, необходимость ведения конкурентной борьбы только с лидером.

Туроператоры, избирающие в качестве стратегии конкурентной борьбы фланговую атаку, не участвуют в непосредственной конкурентной борьбе с лидерами или преследователями, а находятся в перманентном поиске незаполненных ниш и неохваченных сегментов туристического рынка, на которых и концентрируют свою дальнейшую работу. С одной стороны, такая стратегия свидетельствует о большом творческом и рабочем потенциале и возможностях фирмы (она подстраивается под условия работы с любым возможным сегментом и группой потребителей), с другой — свидетельствует о трусости менеджмента, стремящегося уйти от непосредственной конкурентной борьбы за конкретный сегмент рынка. Фланговая атака хороша, когда возможность найти неохваченный сегмент или нишу на туристическом рынке высока (туррынок не развит, не насыщен), она дает возможность ее последователям не вести непосредственных контратак конкурентов и расходовать больше средств на продвижение своих туров. Однако негативными последствиями избрания фланговой стратегии могут стать изначально узкая сфера деятельности оператора (поскольку он будет выбирать работу только с неохваченными другими конкурентами сегментами), необходимость

довольствоваться в работе малоперспективными или малоемкими группами потребителей и видами туров (поскольку сегмент или ниша до сих пор еще никем не были охвачены, то, скорее всего, другие операторы не были уверены в перспективности и прибыльности работы с ними), необходимость строго просчитывать ходы и быть осторожным в деятельности, чтобы не демонстрировать конкурентам возможности своего сегмента или рыночной ниши с целью избежания возможных дальнейших атак противников.

Наконец, стратегия партизанской войны может быть охарактеризована фразой «тихо делать свое дело». Фирмы-партизаны находят рыночный сегмент, который они реально могут защитить и отстоять, работают с товаром, пользующимся большим спросом, стремятся выглядеть незаметно, без амбиций на лидерство, даже если дела идут хорошо (невыполнение этого условия может привлечь в оператору-партизану внимание лидера, против нападок которого трудно выстоять). Обычно новоиспеченные туроператоры, не имеющие значительного опыта работы на региональном рынке и больших финансовых возможностей, начинают со стратегии именно такого, партизанского поведения. Поэтому для операторов-партизан типичны небольшие размеры, простота организационной структуры управления, гибкость, мобильность, но при этом — маленькая доля рынка, сильная зависимость от его конъюнктуры и невозможность воздействия на потребителя и рыночные процессы.

Стратегии ценообразования, определяющие ценовую политику туроператора на рынке, уже были описаны в 3-й главе, можно лишь перечислить их и кратко охарактеризовать.

Стратегия высоких цен или «снятия сливок» распространена среди известных и опытных туроператоров, которые намеренно устанавливают высокие цены на туры, не имеющие аналогов на рынке или обладающие максимальными конкурентными преимуществами. Единственным условием, делающим данную стратегию логической, является востребованность новой разработки туроператора на рынке. Если только тур-новинка не имеет своего покупателя (например, непопулярное направление) данная стратегия оказывается малоэффективной и от нее, скорее всего, туроператору придется отказаться. По этой причине, в основном стратегия высоких цен применяется в отношении туров-новинок в популярных и известных среди широкого круга потребителей направлениях. К примеру, летний отдых в Анталии стал излюбленным видом продаваемых туров в Ростове и практически любой значительный туроператор занимается или занимался этим турецким курортом. Вполне оправдана будет политика высоких цен в отношении туров-новинок, например в Бодрум или Кушадасы — менее популярные, но также турецкие курорты. Потребитель знает о туристическом потенциале Турции, но хочет большего разнообразия и альтернатив надоевшей Анталии, поэтому можно согласиться с тем, что туры в Бодрум будут востребованы на рынке и стратегия высоких цен себя оправдает. С другой стороны, продавать принципиально новые туры в малоизвестные страны или направления было бы не всегда логичным — потребитель не сможет адекватно реагировать на высокую цену, поскольку не представляет себе какой уровень комфорта его ожидает во время отдыха на неизвестном побережье. Так, политика высоких цен в отношении туров, например, в Тунис (куда туры из Ростова-на-Дону не организовываются более пяти лет), скорее всего, будет провальной и не оправдает себя. Логичнее будет «накатать» новое направление, привлекая туристов низкими ценами, а потом, когда, например, Хаммамет приобретет популярность Анталии среди населения, предложить Сусс по более высоким ценам. Стратегия высоких цен, помимо необходимости строгого соответствия тура-новинки потребностям потенциальных туристов, имеет еще один существенный недостаток — собственную недолговечность. Учитывая современное состояние коммуникационных средств и темпы развития конкуренции на туристическом рынке, логично предположить, что через весьма короткое время тур-новинка перестанет таковым быть, его начнут предлагать конкуренты, что, несомненно, заставит туроператора, преследующего стратегию высоких цен, отказаться от

продолжения данной стратегии и существенно снизить цены в попытках не упустить контроля над своей рыночной нишей.

Стратегия быстрого проникновения на рынок характеризуется установлением минимальных цен на турпродукт, сопровождающимся агрессивной рекламой. Данная стратегия является одной из самых дорогостоящих и рискованных, поскольку большие расходы на рекламу компенсируются только при достижении туроператором значительных объемов продаж. Стратегия быстрого проникновения на рынок оптимально подходит для вновь открывающихся туроператоров, имеющих значительные финансовые и рыночные возможности, а также опытный и квалифицированный штат работников. К быстрому проникновению прибегают также и давно работающие на рынке туроператоры, планирующие «перекроить» региональный рынок, захватить новую нишу на нем, привлечь большее количество агентов и потребителей.

Стратегия медленного проникновения на рынок также основывается на установлении минимальных цен, но без сопровождения его агрессивной рекламной кампанией. Эта стратегия оптимальна для опытных туроператоров, работающих на рынке не один год и имеющих эффективно работающую агентскую сеть. Если потребителю ничего неизвестно о новой ценовой политике такого туроператора (в силу отсутствия рекламных обращений), агенты моментально становятся об этом информированными (через выставки, слухи, адресные рассылки). Хотя в случае полного отсутствия рекламной активности туроператора, даже агенты могут не прознать о снижении цен на туристические пакеты, что опять же сделает избранную стратегию ценообразования малоэффективной.

Стратегия покорения рынка характеризуется изначальным установлением низких цен и быстрым проникновением на рынок с последующим увеличением цены. Логика данной стратегии основывается только на психологических особенностях потребителей, которые могут довольно быстро привыкнуть к тому, что туроператор продает туристические услуги по самым низким на региональном рынке ценам, и в дальнейшем игнорировать рекламные обращения конкурентов, сулящие те же самые услуги за меньшее количество денег. Главное в проведении такой стратегии — не ошибиться с выбором момента повышения цены. За прошедшее время «низких цен» потребители должны максимально убедиться в том, что предложения туроператора действительно самые дешевые на рынке. Только в этом случае повышение цены на туристические услуги не вызовет падения спроса и потери клиентов.

Корпоративные стратегии, так же, как и генеральные, рассматриваются на уровне высшего руководства и определяют поведение туроператора в его отношениях с другими сферами коммерческой деятельности (имеющей или не имеющей общих с туроперейтингом черт). Можно выделить стратегию диверсификации (связанной, несвязанной и международной), стратегию откачки капитала и стратегию реструктуризации.

Стратегия диверсификации предполагает включение в туроператора новых сфер бизнеса посредством приобретения других организаций, создания организаций, создания совместных предприятий. Следствием стратегии диверсификации могут являться синергические эффекты (приводящие к росту эффективности системы за счет взаимодействия подсистем и элементов), которые проявляются в снижении интегральных корпоративных издержек и возникают в связи с многофункциональным использованием ресурсов и резервов. В стратегическом управлении синергические эффекты называют стратегическими соответствиями, которые определяются как сходные статьи затрат в структурах издержек различных организаций, входящих в конгломерат с исходным туроператором. В стратегическом планировании выделяют следующие соответствия:

- маркетинговые (единство клиентуры, географических территорий, каналов сбыта, рекламных усилий, поставщиков, торговых марок и т.д.);

- производственные (единые производственные мощности — офис, информация, персонал, оргтехника);
- управленческие (единые системы управления, обучения, менеджеры).

Стратегия связной диверсификации предполагает наличие существенных стратегических соответствий между сферами бизнеса в него входящих (связанные диверсифицированные организации называют концернами). К примеру, туроператор приобретает экскурсионное бюро или пункт проката автомобилей, организуя обслуживание гостей в собственном городе. В данном случае налицо и маркетинговое (единые каналы сбыта, возможность использовать торговую марку туроператора), и производственное (оказывать данные услуги можно прямо из офиса туроператора), и управленческое соответствия.

Другой вид стратегии диверсификации - несвязная диверсификация (такие организации называют конгломератами), сферы бизнеса которой находятся в слабом стратегическом соответствии друг с другом. К примеру, туроператор приобретет агентство недвижимости или брачное агентство. Основное преимущество стратегии несвязной диверсификации базируется на снижении риска для конгломерата (в основе которого стоит туроператор) в целом, который обусловлен тем, что различные отрасли могут одновременно находиться в разных фазах отраслевых жизненных циклов. Спады в одних компенсируются подъемом в других. К примеру, «мертвые» летний и зимний сезоны для риэлторской деятельности являются пиковыми для туристической, осень и весна - наоборот. Как показывает практика, в условиях нестабильной экономики именно конгломеративные образования имеют максимальную степень выживаемости.

Стратегия международной диверсификации (или как ее сегодня называют, глобализации) заключается во включении в единый портфель управления предприятий, расположенных на территориях различных государств и предлагающих идентичные, но адаптированные под местного потребителя услуги. К примеру, туроператор может открывать зарубежные филиалы или представительства, покупать иностранные отели, транспортные средства и т.д.

Стратегия откачки капитала применяется в случаях, когда изменения во внешней или внутренней среде приводят к тому, что ранее привлекательное направление коммерческой деятельности туроператора перестает приносить требуемую прибыль и единственным правильным решением остается прекращение это-го вида деятельности. Здесь возможно несколько альтернатив — продать наиболее непривлекательную составляющую бизнеса, ликвидировать ее, дождаться банкротства.

Стратегия изменения курса и реструктуризации в зависимости от причин данной стратегии может иметь следующие свои проявления:

- концентрация на восстановлении прибыльности в убыточных сферах бизнеса;
- реализация стратегии «снятия урожая» в слабых сферах и направление высвобождаемых ресурсов в благополучные сферы;
- введение режима экономии во всех сферах;
- смена отдельных менеджеров корпоративного уровня.

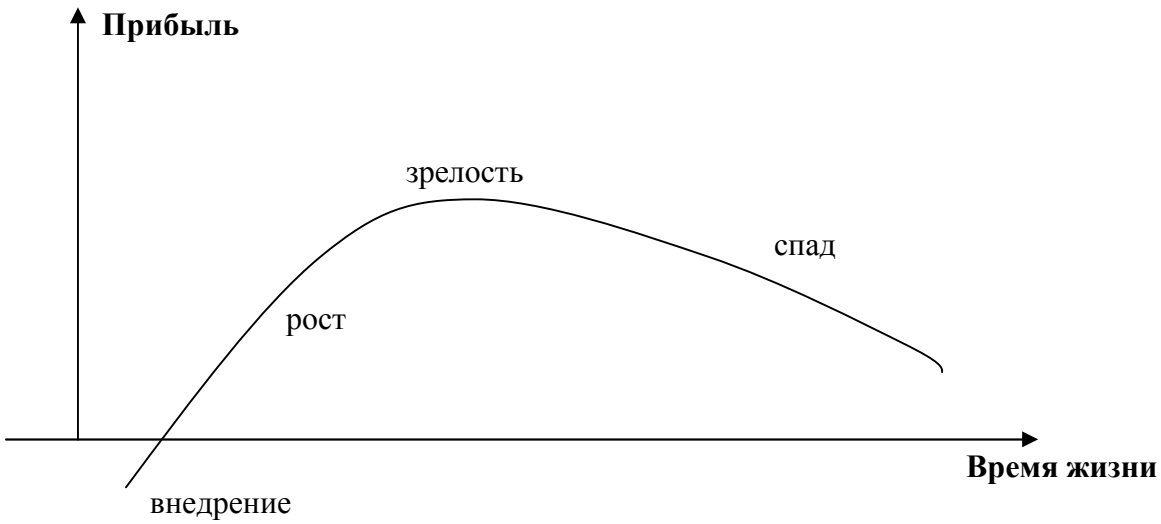
Стратегия реструктуризации предполагает осуществление радикальных изменений в портфеле, то есть устранение из него одних сфер и включение других посредством покупки, продажи сфер бизнеса и вхождения в новые отрасли. К данной стратегии в туроперейтинге логично прибегать в случаях, когда:

- диагностика текущей стратегии показывает, что у корпорации, в основе которой находится туроператор, отсутствуют хорошие долгосрочные перспективы из-за наличия в портфеле значительного количества медленно развивающихся, угасающих и неконкурентоспособных сфер бизнеса;
- для ключевых сфер бизнеса настали тяжелые времена;
- появились новые технологии, продукты и нужна полная переструктуризация портфеля с целью занятия более лидирующих позиций в отрасли.

Стратегии управления туристическим продуктом основываются на концепции его жизненного цикла. Согласно концепции жизненного цикла товара (в том числе и турпродукта) любой товар проходит в своем развитии ряд стадий — внедрения, роста, зрелости и спада. Выводами из данной концепции служат следующие утверждения, что:

- срок жизни туристического продукта на рынке ограничен;
- кардинально меняется уровень издержек и, следовательно, прибыли туроператора от продажи определенного турпакета на каждом этапе жизненного цикла турпродукта;
- каждый этап жизненного цикла тура требует особого подхода к стратегии в области маркетинга, финансов, сбыта и управления персоналом.

Схематически кривую жизненного цикла тура можно изобразить следующим образом:

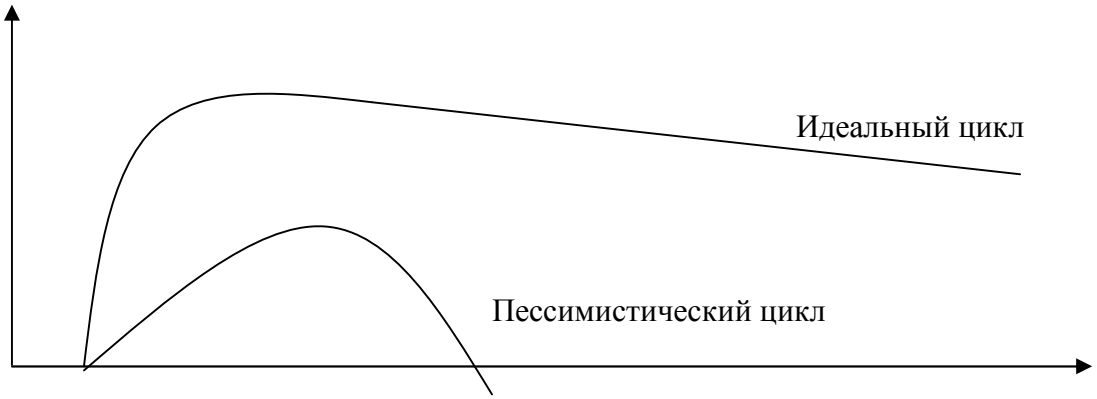



Стадия внедрения есть период медленного увеличения объема продаж, по времени совпадает с моментом выхода тура на рынок и началом привлечения и завоевания покупателей. Данный этап характеризуется максимальным размером издержек, связанных с агрессивной рекламной кампанией и расходами туроператора на планирование и разработку тура, и одновременно — минимальным объемом продаж (тур малоизвестен на рынке и желающих его приобрести явно недостаточно для удовлетворения коммерческих интересов туроператора). Поэтому начальные фазы стадии роста могут иметь убыточный характер. Стадия роста есть период быстрого признания потребителями реальной ценности тура. Это так называемый «тест-тайм», когда все большее количество потребителей впервые отправляются в предлагаемую поездку и создают собственное впечатление об этом виде путешествий. Издержки туроператора на стадии роста остаются довольно высокими, что связано с продолжением агрессивной рекламной кампании, хотя популярность тура приносит ощутимую прибыль и удовлетворяет коммерческие интересы туроператора.

Стадия зрелости ознаменована замедлением роста объема продаж, рынок стабилизируется, складывается определенный круг поклонников данного вида путешествий. Прибыль на данной стадии максимальна за счет максимального объема продаж и сокращения издержек (отсутствует необходимость в агрессивной рек-ламе уже известного туристического направления).

Наконец, логическим завершением жизненного цикла тура является стадия спада, которая появляется в результате морального устаревания туристического продукта (тур не отвечает меняющимся предпочтениям потребителей) и активности конкурентов.

Любой туристический оператор заинтересован в как можно более короткой по продолжительности стадии роста и в как можно более длительной стадиях зрелости и спада (это максимально отвечает его коммерческим интересам, позволяя получить большую прибыль от продажи конкретного туристического продукта). Так, «идеальный» и «пессимистический» жизненные циклы туристического продукта можно изобразить следующим образом:



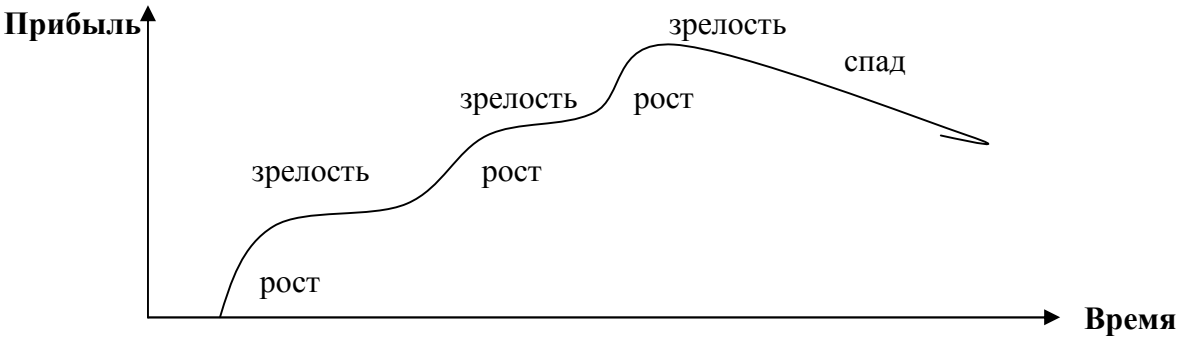

В туристической практике, однако, жизненных циклов туристического продукта, состоящего из строгой последовательности перечисленных фаз, не встречается. Зачастую жизненные циклы туров несколько модифицированы, что объясняется как особенностью туров как вида товара, так и спецификой стратегического управления туристическим продуктом на каждой стадии его жизненного цикла.

Довольно часто в туризме встречается жизненные циклы ту-ров, состоящие из следующего чередования стадий: внедрение — рост — падение — зрелость — спад; внедрение — рост – зрелость – рост — зрелость — спад; внедрение — рост — зрелость — спад — рост — зрелость — спад.

Жизненный цикл «внедрение — рост — спад — зрелость - спад» можно схематически изобразить в виде следующей кривой:

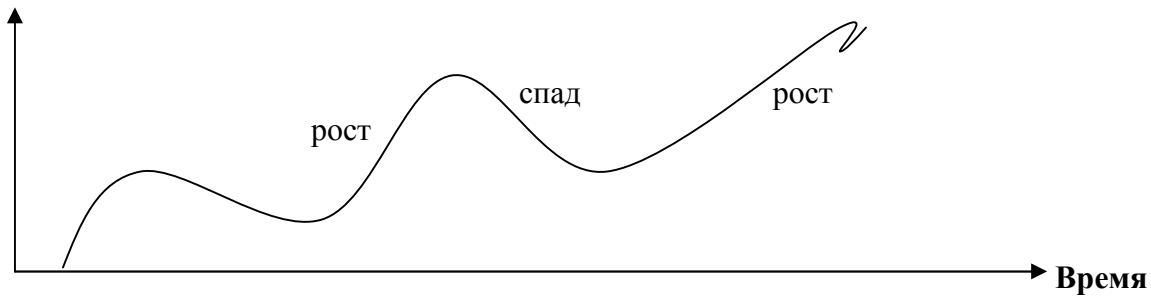
Появление такого жизненного цикла тура объясняется чрезмерным ростом его популярности на рынке, максимальной отдачей «тест-тайма», когда большое количество потребителей решают отправиться в предлагаемое принципиально новое путешествие, однако по возвращении из поездки, далеко не каждый ее участник становится поклонником нового направления и отправится в эту поездку снова. То есть, повторное количество поездок, свидетельствующее о стабилизации туристического рынка, будет несколько ниже уровня поездок в «тест-тайм».

«Гребешковый» жизненный цикл тур-продукта имеет следующий вид:




Появление такого жизненного цикла тур-продукта объясняется постоянным предвидением менеджерами наступления стадии спада и борьбы с ней с помощью модификации тура или модификации его цены. К примеру, тур достиг стадии собственной зрелости, однако менеджер, решив не дожидаться стадии спада и снижения собственной прибыли, решает разнообразить отельную базу или количество и качество экскурсионных программ, меняет длительность тура и т.д. (то есть, модифицирует тур). Модификация тура неожиданно повысила популярность данного тура, привлекла новых клиентов, что специфично для стадии роста.

В случае же, если менеджер решается на модификацию тура ради избежания наступления стадии спада не превентивно, а не-посредственно уже после наступления спада, кривая жизненного цикла тура имеет следующий вид:




Это так называемая кривая с повторным циклом, которая появляется в случае непревентивной модификации тура (то есть, уже после наступления симптомов стадии спада).

Можно выделить следующие закономерности жизненного цикла туристического продукта:

- период внедрения и роста цикла туристического продукта сокращаются, если разработка нового тура и его продвижение на рынок не потребуют существенных финансовых вложений и затрат, а агентская сеть будет всячески заинтересована в распространении и реализации тура-новинки. Существенно сократить и повысить эффективность стадий внедрения и роста туристического продукта может применение торговых марок (брэндов);
- период зрелости туристического продукта будет длиться до тех пор, пока фирма удерживает лидирующие позиции в конкурентной борьбе, пока не изменятся предпочтения и потребности потенциальных покупателей туристического продукта;
- период спада будет тем стремительнее, чем сильнее подвержены изменениям вкусы и потребности клиентов, чем менее популярно то или иное туристическое направление или вид туров, и чем больший на рынке уровень конкурентной борьбы.

Концепция жизненного цикла туристического продукта потому и нуждается в отдельном и более подробном рассмотрении, поскольку стратегия поведения туроператора на рынке изменяется в зависимости от того, на какой стадии своего жизненного цикла находится тот или иной туристической продукт.

На стадии внедрения тура на рынок менеджменту туроператора приходится решать ряд основных задач, связанных с технологическими (установление партнерских отношений и схем работы с поставщиками, привлечение новых агентов, обучение персонала, приобретение или изготовление рекламной продукции и т.д.), сбытовыми и маркетинговыми (нежелание потребителей менять собственные предпочтения в отдыхе) проблемами. Главными целями стратегии туроператора на стадии внедрения тура-новинки являются информирование потребителей (о конкурентных преимуществах собственного тура), убеждение покупателей и агентов, создание положительного имиджа нового тура и т.д.

На стадии роста жизненного цикла тура туроператору необходимо задуматься над тем, каким образом занять максимального размера рыночную нишу до наступления стадии зрелости (которая характеризуется стабилизацией). Для осуществления прочного захвата определенной рыночной ниши применяются стратегии:

- повышения качества;
- расширения ассортимента и модифицированности тура (охват как можно большего количества сегментов рынка);
- расширения агентских сетей (выход на как можно большее количество региональных рынков);
- перехода к сравнительной рекламе;
- снижения цен.

На этапе зрелости менеджеру туроператора необходимо принимать все возможные меры для продления этой фазы (поскольку именно фаза зрелости оптимально удовлетворяет коммерческие интересы туроператора) во времени и не допущения наступления стадии спада. Для этого применяются основные три стратегии -модификация рынка, модификация продукта и модификация маркетинга.

Стратегия модификации рынка может быть ориентирована, во-первых, на увеличение интенсивности потребления конкретного тура постоянными клиентами («старые» потребители), что достигается продвижением идеи о полисезонности отдыха (например, Египет — не только зимнее, но и летнее направление), о новых целях поездок на ставшие популярными курорты (например, Италия — не только отдых на море, но и удачный шоппинг), а также проведением мероприятий, стимулирующих более частые поездки постоянных клиентов (например, система скидок и льгот, бонусная программа для часто путешествующих и т.д.).

Во-вторых, модификация рынка может быть ориентирована на привлечение новых, ранее не пользовавшихся услугами туроператора клиентов. Эта стратегия реализуется посредством завоевания доверия потенциальных клиентов, рекламированием явных конкурентных преимуществ того или иного тура или направления, выходом на новые туристические рынки (путем расширения агентских сетей).

Модификация тура как стратегия состоит в изменении качественного содержания турпакета, способном продлить стадию зрелости за счет привлечения новых клиентов или роста поездок среди постоянных. Модификация тура может содержаться в повышении качества тура, улучшении его свойств (например, дополнительные услуги в поездке, расширение отельной базы, использование различных транспортных средств при организации поездок и т.д.).

Модификация маркетинга состоит в изменении условий торговли туристическим продуктом. Данная стратегия осуществляется за счет изменения цены турпродукта, расширения сети сбыта, проведением рекламных кампаний и мероприятий стимулирования сбыта.

Наконец, на стадии спада менеджменту туроператора необходимо принять два наиболее важных решения: предвидеть наступление спада, как логического завершения жизненного цикла туристического продукта и определить линию своего поведения после наступления стадии спада.

Предвидение спада — довольно сложный процесс, требующий от топ-менеджеров туроператора не только знаний, навыков и интуиции, но и постоянного мониторинга состояния рыночной конъюнктуры в регионе. Менеджер должен задолго до наступления последствий спада (то есть, уменьшения доли рынка и снижения прибыльности бизнеса) выявить симптомы его приближения. Если менеджер выявит симптомы приближающегося спада, он сможет быть готовым к его негативным последствиям заблаговременно и изменить линию поведения фирмы с целью максимального ее соответствия стратегическим целям туроператора. С другой стороны, отсутствие предвидения спада сможет привести к тому, что стратегические решения будут приниматься после явных негативных последствий наступившей стагнации, и столь драгоценное в этом случае время будет безвозвратно потерянным.

Основными симптомами приближающегося спада туристического продукта являются:

- рост конкуренции на региональном рынке. Когда практически все ведущие туроператоры предлагают на одном рынке идентичные туры или направления, стоит задуматься о том, что данным туром рынок насытился и даже если в настоящий момент спрос на тур-продукт остается на высоком уровне, вполне вероятно вступление данного тура в стадию своего спада;
- переход к ценовой конкуренции. Если конкурирующие туроператоры ведут борьбу за клиента посредством изменения отпускных цен, следовательно, привлечь туриста качеством самого тура уже невозможно. Потребитель выбирает конкретное туристическое направление или вид тура не потому, что ему хочется поехать именно туда, а потому, что он желает сэкономить на отдыхе. Это так называемый «искусственный спрос», который отражает не желания и потребности клиента, а, прежде всего, его скромные финансовые возможности. Очевидно, что как только подешевеют туры - предложения других туроператоров, огромное количество клиентов поменяют места своего отдыха, что и немедленно приведет к наступлению стадии спада. К примеру, отдых в Турции зачастую остается безальтернативным для клиентов среднего и эконом-класса, не по причине всеобщей любви потребителей к турецким курортам, а по причине не имеющей конкуренции низкой стоимости. Однако, если туроператоры вследствие конкурентной борьбы резко снизят цены на отдых (например, в Хорватии или Тунисе), небогатый клиент, давно мечтавший посетить эти страны, - поменяет туроператора;
- углубляющийся ассортимент конкурирующих туроператоров. Если на туристическом рынке одновременно предлагается большое количество модификаций тура, это очередной симптом его морального устаревания. Логика данного заключения в том, что туроператоры, модифицируя туристический продукт, стараются привлечь туриста не самим туристическим направлением или видом тура, а разнообразием предлагаемых во время отдыха основных или дополнительных услуг. К примеру, в на-стоящий момент туроператоры предлагают одновременно более 300 отелей турецкого побережья, хотя еще 7—9 лет тому назад их ассортимент ограничивался десятком вариантов (предлагались не конкретные отели, а их категории). Данный факт доказывает, что туриста в Анталию привлекают не столько рекреационные ресурсы, сколько сервис и уровень принимающих гостиничных предприятий. Следовательно, предлагаемые и весьма популярные туры на отдых в Турцию, в настоящий момент находясь на пике своей зрелости, в скором времени перейдут в завершающую фазу своего

жизненного цикла (и последние проблемы с загрузкой бортов даже в пиковые сезоны тому яркое подтверждение);

- рост расходов на продвижение тур-продукта. В случае, когда туроператор обнаруживает, что удержание прежних объемов продаж с точки зрения стоимости продвижения тура становится все более и более накладным, есть смысл говорить еще об одном симптоме приближающегося спада.

В случае бездействия менеджмента туроператора после обнаружения им симптомов приближающегося спада могут наступить гораздо более существенные негативные для туристической фирмы последствия, являющиеся признаками уже начавшегося спада. Примерами таких признаков могут стать: снижение объема продаж, резкое снижение эффективности рекламы, растущая неэффективность модификаций, переход к демпинговым «войнам» между туроператорами.

Распространены две основные стратегии туроперейтинга на стадии спада жизненного цикла туристического продукта: стратегия «уборки урожая» и быстрого покидания рынка.

Стратегия «уборки урожая» состоит в продолжении торговли находящимся на стадии спада своего жизненного цикла туром до практического прекращения продаж (то есть до полного исчезновения спроса на туристическом рынке). Негативными чертами данной стратегии являются все растущие расходы туроператора (для поддержания спроса требуется все большее количество рекламных обращений и стимулирующих сбыт мероприятий), а также резкое повышение риска туроперейтинга (особенно если туроператор организовывает собственные групповые поездки), что объясняется нестабильностью и общим сокращением спроса. Хотя с другой стороны, стратегия «уборки урожая» может оказаться весьма полезной для туроператоров, конкуренты которых решили быстро уйти с рынка с падающим спросом (например, отказались от работы с данным туристическим направлением). В этом случае, исходный туроператор может остаться одним единственным на туристическом рынке, своеобразным монополистом, что приведет даже к росту объема продаж. К примеру, туры в Анталию стали морально устаревать и спрос на них начал существенно снижаться, не смотря на все усилия конкурирующих туроператоров. Ранее предлагавшие Анталию туроператоры решили резко уйти с регионального рынка, а оставшийся один из них решил продолжать торговать турецкой Ривьерой «до последнего клиента», оказавшись монополистом на региональном рынке. В данной ситуации доля рынка оставшегося туроператора многократно увеличилась и объем его продаж начнет возрастать (даже не смотря на то, что туры в Анаталию дошли до стадии спада своего жизненного цикла).

Стратегия быстрого ухода, напротив, подразумевает моментальный отказ от продолжения торговать находящимися на стадии спада турами. В этом случае туроператор получает возможность быстрого задействования высвобожденных в результате отказа от части туристических направлений ресурсов в других, более прибыльных и перспективных направлениях туристического бизнеса. С другой стороны, быстрый уход туроператора с рынка может явиться фактором упущения дополнительной прибыли, которую тот мог бы получить, оставшись на туристическом рынке.

В заключение можно отметить, что любая принимаемая за основу рыночной деятельности стратегия туроперейтинга (вне зависимости от того, какую сферу отношений она регулирует), должна адекватно отвечать не только стратегическим целям туроператора в целом (как коммерческих интересов собственников, амбиций менеджеров, так и потребностей персонала) и его реальным или потенциальным возможностям, но и условиям и динамике этих условий внешней и внутренней среды туроперейтинга. Только такая стратегия способна обеспечить выполнение всех стоящих перед стратегическим планированием в фирме функций.

## *Глава 5*

# ДОКУМЕНТООБОРОТ В ТУРОПЕРЕЙТИНГЕ

Работа с документами является одной из наиболее важных составляющих работы менеджера туроператора, на которую им тратится основная часть рабочего времени. Внимательное и серьезное отношение к документальному сопровождению туроперейтинга необходимо в силу веских причин:

- во-первых, туристическая услуга (как и любая другая услуга) отличается от товара изменчивостью своего качества, по этой причине все составляющие тур-продукта должны быть строго регламентированы, их малейшие изменения требуют оперативного отражения в соответствующих документах;
- во-вторых, текущий туроперейтинг представляет собой большой поток информации, проходящей через менеджеров туроператора. При этом практически любая входящая и исходящая информация нуждается в учете и носит порой принципиальный характер для самого туроперейтинга;
- в-третьих, наличие определенного перечня документов установленного образца является необходимым условием легального туроперейтинга и бухгалтерского учета. Документы туроператора можно классифицировать по ряду признаков:
- по кругу пользователей документацией можно выделить документы для внутреннего пользования и для пользования третьими лицами;
- по источнику информации, содержащейся в документе, бывают входящие и исходящие;
- по степени и форме волеизъявления в документе можно выделить согласительные, императивные, разрешительные, рекомендационные и консультационно-разъяснительные документы.

Ведущей классификацией документов туроперейтинга является классификация по отношению содержащейся в документах информации к той или иной сфере деятельности туроператора. На основании этой классификации можно выделить:

- уставные документы;
- бухгалтерские и статистические документы;
- документы внутреннего распорядка;
- документы, регламентирующие отношения с поставщиками;
- документы, регламентирующие отношения с агентами;
- документы, регламентирующие отношения с туристами;
- документы, регламентирующие отношения с партнерами.

**Уставные документы** туроператора имеют ряд характеристик:

- их наличие и юридическая сила необходимы по действующим на территории страны или региона законам и подзаконным актам (например, на территории РФ любой туроператор обязан иметь лицензию);
- они являются подтверждением легальности туристического бизнеса и содержат минимум информации о правовых основах деятельности туроператора.

По существующим в Российской Федерации нормативно-правовым актам к уставным документам туроператора можно отнести следующие:

- Устав туроператора — основной документ, содержащий сведения о составе учредителей фирмы, их взносах в Уставный капитал, их правах и обязанностях в ходе управления фирмой;
- Учредительный договор — смысл которого заключается в отражении добровольного характера объединения усилий учредителей для достижения совместных коммерческих целей и интересов;

- Свидетельство о государственной регистрации фирмы - туроператора;
- Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе;
- Свидетельства о постановке на учет во внебюджетных фондах.

Данный неполный перечень уставных документов является общим для любых юридических лиц, действующих на территории России.

Частными для туроперейтинга уставными документами являются лицензия на право осуществления туроператорской деятельности, выдаваемая сроком на три года Министерством экономического развития и торговли, а также сертификаты качества и сертификаты соответствия государственным стандартам услуг, предлагаемых туроператором.

Перечисленные уставные документы (их оригиналы или нотариально заверенные копии) должны постоянно храниться в офисе туроператора и предоставляться по требованию клиентов, партнеров либо представителей органов государственной власти.

Бухгалтерские или статистические документы туропёратора мало чем отличаются от подобных документов фирм, занимающихся другими видами коммерческой деятельности. Их характерными чертами являются:

- строго установленный государственными властными органами образец документов и правила их заполнения;
- предназначенность данной документации как для внутреннего пользования, так и для предоставления третьим лицам (например, отчеты перед налоговой инспекцией или внебюджетными фондами);
- установленные государственными органами правила хранения этой документации;
- право составления и подписи бухгалтерских или статистических документов принадлежит ограниченному кругу лиц, что закрепляется Уставом или приказами туроператора.

Бухгалтерские документы, в основном, регулируют следующие сферы работы туроператора:

- осуществление наличных и безналичных расчетов;
- соблюдение кассовой дисциплины;
- выплата установленных налогов и сборов;
- начисление заработной платы сотрудникам;
- денежные или имущественные отношения между учредителями фирмы;
- инвентаризация и учет фондов фирмы;
- накопление резервных фондов;
- учет и контроль дебиторской и кредиторской задолженности фирмы.

Перечисленные отношения регламентируются большим количеством бухгалтерской документации, которую также, в свою очередь, можно классифицировать на несколько групп:

- банковские документы (платежные поручения, счета, счета-фактуры и др.);
- кассовые документы (ордера, кассовая книга и др.);
- документы по учету материальных ценностей или документов строгой отчетности;
- документы по заработной плате (ведомости).
- и т.д.

Статистические документы предоставляются в соответствующие статические органы, которые занимаются рекомендациями по повышению эффективности макроэкономического государственного регулирования туристического рынка.

**Внутрислужебные документы** предназначены только для внутреннего пользования и обычно регулируют:

- отношения менеджмента туроператора с персоналом (личные дела сотрудников, трудовые договора, должностные инструкции, приказы по найму, продвижению по службе, увольнению, предоставлении отпусков и т.д.);

- организационные вопросы текущей деятельности фирмы (штатное расписание, график рабочего дня, организационная структура фирмы, схемы взаимоотношений между отделами);
- проблемы эргономичности, экологичности и безопасности трудовой деятельности (правила пожарной безопасности на рабочем месте, планы эвакуации в случае пожара и т.д.).

Характерными чертами внутрислужебных документов являются:

- необходимость их наличия в работе туроператора (как исходя из логики, так и по требованию органов власти);
- и авторы, и пользователи данной документации являются работниками одной фирмы;
- наличие данной документации и ее соответствие государственным требованиям может проверяться третьими лицами.

**Документация о работе с поставщиками**

Она регламентирует отношения туроператора со всеми поставщиками, туристические услуги которых применяются в текущем туроперейтинге, и является важнейшей компонентой документации туроператоров, поскольку регламентирует процесс создания туристического продукта и является гарантией его качественной реализации. При отсутствии этой документации или ее недолжном оформлении ответственность туроператора перед туристами не распространяется на поставщиков, даже если они и были объективно виновны в наступлении негативных последствий.

*Договоры* являются основным видом документов, регламентирующих отношения туроператора с поставщиками туристических услуг, они заключаются только с дееспособными поставщиками. Дееспособность поставщиков (юридических или физических лиц) определяется нормативно-правовыми актами и заключается в наличии у поставщика необходимых для осуществления легальной коммерческой деятельности документов (к примеру, отель как поставщик туристических услуг для достижения собственной дееспособности должен иметь необходимый набор разрешительных документов - лицензию, заключения служб санитарно-эпидемиологического контроля, пожарной безопасности и т.д.). В противном случае, заключенные с недееспособными поставщиками договора признаются недействительными. Любой договор туроператора с поставщиком должен содержать следующую информацию:

- полное наименования и реквизиты сторон (включая юридический и почтовый адреса, телефоны, факсы, банковские реквизиты, идентификационный номер налогоплательщика);
- документы, на основании которых признана дееспособность сторон (обычно это номера лицензий или других разрешительных документов) или правомочность заключивших до-говор лиц (обычно это Устав или доверенность);
- предмет договора (то есть цель, ради достижения которой обе стороны согласились на сотрудничество);
- права и обязанности обеих сторон в ходе их сотрудничества;
- ответственность сторон за нарушение условий договора;
- условия вступления договора в силу, его пролонгации, расторжения.

В туроперейтинге стоит внимательно относится к наличию и регулярному обновлению договорной базы с поставщиками, поскольку согласно букве закона, любое сотрудничество с третьим лицом на бездоговорной основе считается незаконным, а торгов-ля тур-пакетами, включающими услуги таких поставщиков — одна из первоочередных причин приостановления действия сертификатов качества или соответствия, или даже туроператорской лицензии.

*Акты сверки выполненных работ (оказанных услуг).* Смысл этих документов в регулярной взаимной проверке сторонами (туроператором и поставщиком) соответствия

между оплаченными или оказанными услугами за определенный отчетный период. Данный акт составляется в двойном экземпляре и подписывается обеими сторонами, если указанные в нем сведения не вызывают их сомнения или протеста. Чаще всего акты сверки оказанных услуг применяются либо в бартерных операциях, либо в случае туристического кредита. То есть тогда, когда одна из сторон (чаще всего ею выступает туроператор) производит передачу крупной суммы (деньгами или в натуральном выражении) другой в счет будущих расчетов. К примеру, туроператор финансирует ремонт гостиницы в счет будущего обслуживания своих туристов. Смысл актов сверок заключается в обоюдном контроле сторонами собственных расходов. Сверки проводятся регулярно, а несогласие одной из сторон с содержанием актов сверок является основанием для передачи дела на рассмотрение в арбитражный суд.

*Входящая документация от поставщиков* содержит информацию о предложениях поставщиков и их рекомендации о возможностях дальнейшего сотрудничества. Примерами такой документации могут быть прайс-листы, прейскуранты, предложения о сотрудничестве, информационные письма, рекламная информация.

*Исходящая информация для поставщиков* содержит возможности дальнейшего сотрудничества, предлагаемые туроператором.

В случае разовой работы туроператора с поставщиками распространены *заявки на бронирование их услуг*.

Заявка на бронирование определенной услуги выполняется на бланке туроператора и должна содержать следующие основные сведения:

- вид бронируемой услуги (например, просим обеспечить трансфер);
- сроки оказания услуги (дата, время начала и окончания предоставления услуги);
- условия оказания услуги (например, проживание в 2-мест-ном номере с удобствами);
- класс обслуживания (например, номер люкс или индивидуальный трансфер);
- количество человек в группе;
- личные данные туристов (фамилии, имена, отчества, паспортные данные);
- дополнительные условия.

Наконец, среди регламентирующих отношения с поставщика-ми документов можно выделить *специализированные документы*, которые определяются спецификой или самих поставщиков (например, карта маршрута - в отношениях с автохозяйством), или форм сотрудничества туроператора с ними (например, «план-шахматка» расселения туристов при блочной покупке гостиничных номеров, отражающая наличие мест в тех или иных номерах на те или иные даты).

**Документы, регламентирующие отношения туроператора и агентов,** чрезвычайно важны в туроперейтинге, поскольку от того, насколько разработанными и продуманными они будут, во многом зависит степень гарантированности качества и неконфликтности работы оператора и агентств. Содержание и форма документов, регламентирующих взаимодействие туроператора и агентов не имеют установленного образца, их разработка — интеллектуальный труд самого туроператора.

К числу таких документов, прежде всего, относятся *агентские договора*. Смысл агентских договоров в установлении сотрудничества между дееспособными туроператором и турагентом по продвижению и реализации туристического продукта. Предметом агентского договора является желание агентства под собственную ответственность продвигать и реализовывать продукт на региональном рынке, вовремя производить оплату реализованных туров туроператору, сообщать необходимую информацию о личностях заезжающих и передавать необходимые для оформления поездки документы. С другой стороны, туроператор гарантирует качественную реализацию проданных через агентство туров и выплату турагенту его комиссионного вознаграждения.

В содержании агентского договора, так же как и в договоре с поставщиками содержатся пункты прав и обязанностей, ответственности сторон, условия вступления в силу, пролонгации и расторжения данного договора.

Кроме агентского договора, сферу отношений туроператора и агентов могут регламентировать:

- *специальные предложения* — регулярно рассылаемая туроператором информация об изменении условий, сроков или стоимости туров;
- *подтверждение бронирования* – документ, который является гарантией того, что туроператор реализует условия тура, заявленные агентом и содержит подробную информацию о предстоящем туре (с перечислением всех его условий);
- *ценовые приложения и конфиденциальные тарифы* туроператора;
- *стоп-листы (или stop-sales)* — содержащие информацию об отелях или турах, продажа которых на указанные даты закончена;
- *счета на оплату* - выставляются турагентам для немедленной оплаты заявленных и подтвержденных туроператором условий поездки (зачастую, для уменьшения количества документов, туроператор совмещает подтверждение бронирования и счет на оплату в одном документе).

**Документы, регламентирующие взаимоотношения туроператоров и туристов.**

Данный вид документации является одним из основных по ряду причин:

- эти документы фиксируют факт сделки между туроператором и клиентом, в результате которого у обоих сторон появляются ряд определенных обязанностей, не выполнение или недолжное выполнение которых приводит к наступлению ответственности стороны-нарушителя. По этой причине строгая регламентация принятых на себя обязательств перед туристом самим туроператором является практически единственным способом защиты туристического бизнеса от дальнейших несправедливых требований и претензий туриста;
- фиксируя факты продаж туристических услуг, эти документы являются наиболее часто проверяемыми со стороны представителей контролирующих органов власти (налоговые органы, органы антимонопольной политики, лицензирующие и сертифицирующие органы государства и местной власти и т.д.), поэтому заполнение и хранение этих документов является необходимым условием ведения легальной туроператорской деятельности;
- грамотное заполнение, систематизация, хранение данной документации позволяет туроператору отслеживать собственные продажи, оценивать эффективность рекламных кампаний, определять размер вознаграждений собственным работникам и т.д.

К числу документов, регламентирующих взаимоотношения туроператора с туристами можно отнести следующие: договор о предоставлении туристических услуг (договор-тур), туристическая путевка, туристический ваучер (инвойс), информационный лист.

*Договор о предоставлении туристических услуг* (или договор-тур) является основным документом, юридически подтверждающим факт коммерческой сделки между туристом и туристической фирмой. Договор-тур обязательно должен подписываться в момент договоренности (взаимного согласия) туриста и туристической фирмы, в которую он обратился за приобретением туристических услуг. Обязательное присутствие в отношениях туроператора с туристом договорных отношений является требованием правопорядка и законности. Как уже было сказано выше, сторонами договора-тура выступают сам турист (юридическое или физическое лицо) и туристическая фирма, которая обязуется предоставить туристу определенные туристические услуги. Туристической фирмой, чаще всего, выступает туристическое агентство (поскольку смысл туроперейтинга состоит в планировании туристического продукта, его продвижении и

торговле через турагентства). Однако условия туристического бизнеса в России таковы, что во-первых, многие туроператоры занимаются продажей собственных туров непосредственно туристам (получая для этих целей помимо туроператорской еще и турагентскую лицензию), а во-вторых, многие туристические агентства подписывают договора-туры от имени туроператора — непосредственного организатора тура, или же ссылаются на туроператора в договоре. По этим двум причинам, договоры-туры присутствуют в документообороте практически любого отечественного туроператора.

Предметом договора-тура является продажа туроператором и приобретение туристом туристического продукта определенного содержания и качества по установленной цене. Договор-тур должен содержать полное описание всех туристических услуг, входящих в тур-пакет, приобретаемый туристом: маршрут тура; пункты ночевок (стоянок); сроки реализации тура (дата и время выезда и возвращения); указание наименований (в крайнем случае просто категорий) оплаченных средств размещения; указание категорий номеров; система питания по маршруту; наличие трансфера (основного и вспомогательного); наличие дополнительных услуг (лечение, посещение объектов зрелищ, экскурсии); наличие страховки и визы. В случае сложных, комбинированных индивидуальных или групповых туров разрешается в разделе договора-тура, определяющего условия предстоящей поездки, ссылаться на программу тура (обычно расписанную по дням поездки, с указанием мест ночевок, количества экскурсий, режима питания и т.д.). В такой ситуации программа тура является неотъемлемой частью договора-тура (его приложением), на ней, как и на последней странице договора-тура, обязательно ставится печать туроператора и подписи сторон.

Следующим разделом договора-тура является описание прав и обязанностей сторон. Обычно выделяют следующие права и обязанности туроператора:

- предоставить полную и объективную информацию о предполагаемой туристской поездке (путешествии): место временного пребывания, состоянии окружающей среды; корректно оформить документы;
- довести до сведения туриста маршрут и график его движения по этому маршруту в течение всего путешествия;
- своевременно информировать туриста о возможных изменениях в программе путешествия;
- своевременно сообщать о переносе даты начала тура, либо его отмене;
- организовать тур согласно условиям настоящего договора.
- предоставить оформленную на имя туриста туристскую путевку после 100%-ной оплаты туристом тура;
- туроператор оставляет за собой право замены графиков ту-ров и замены номера (в случае необходимости) аналогичными или лучшими по категории только после уведомления и согласия на это туриста. Со своей стороны турист обязан:
- выбрать маршрут, определить все условия поездки, заказать через туроператора перечень необходимых услуг;
- предоставить туроператору необходимую для оформления документов информацию о личности отъезжающих;
- заключить договор медицинского страхования на период тура либо представить имеющийся страховой полис;
- соблюдать законодательство мест пребывания, правила проживания в средствах размещения, проезда на транспорте, перехода государственных границ, правила личной безопасности и сохранности личного имущества. Кроме того, турист имеет право отказаться от забронированного им тура до наступления определенной даты без штрафных санкций к нему.

Отдельной частью договора-тура выступает раздел, посвященный стоимости контракта (договора). В этом разделе указывается полная стоимость турпакета (причем только тех услуг, которые были приведены и описаны в первой части договора-тура).

Цена тура указывается только в национальной денежной единице (в ряде случаев позволяется использование сокращения «условные единицы»). Помимо цены указывается форма оплаты (наличная, безналичная) и график оплаты (если турист производит оплату тура частями).

Следующей частью договора-тура является определение ответственности сторон по договору, то есть подробно приводятся факты наступления ответственности как туроператора, так и туриста, и утверждается размер ответственности в случае наступления этих фактов.

Так, обычно устанавливается ответственность туроператора за:

- изменение сроков туристической поездки или срыв тура (в размере 100% стоимости турпакета);
- изменение программы тура в худшую сторону;
- изменение качества туристических услуг в худшую сторону или неоказание части туристических услуг в поездке.

Ответственность туриста устанавливается за:

- отказ от совершения поездки по причинам, не зависящим от туроператора (размер ответственности туриста устанавливается в виде прогрессивной шкалы, причем размер ответственности растет с уменьшением количёства дней до начала поездки, за которое турист произвел отказ от тура);
- состояние и достоверность документов, удостоверяющих личность, а также документов, полученных от туроператора и необходимых для осуществления поездки (например, ваучера или страхового полиса);
- качество дополнительно заказанных и приобретенных на-прямую у поставщиков или у другого туроператора туристических услуг;
- виновный ущерб, наносимый туристом во время поездки.

С целью предотвращения неправомерных претензий со стороны туриста, в договоре обычно указывается перечень возможных ситуаций, в случае наступления которых ответственность туроператора не наступает. Например, туроператор не несет ответственности в случаях:

- наступления медицинских расходов во время исполнения тура. Покрытие расходов по случаям, как правило, обеспечивается страховым полисом;
- изменения программы тура по причинам, от туроператора не зависящим (угроза военных действий, беспорядком катастроф, отмена автобусного и другого транспортного сообщения, трафики на дорогах, а также в других случаях, если докажет, что надлежащее исполнение оказалось невозможным вследствие непреодолимой силы);
- если решением властей или соответствующих лиц туристу было отказано в возможности путешествия по причинам отсутствия надлежащих и правильно оформленных документов, нарушения туристом действующих правил проезда, причинения ущерба имуществу собственника средств размещения, нарушения правил проживания, несоблюдения действующего законодательства, состояния алкогольного или наркотического опьянения или нарушения других правил общественного порядка;
- если поведение туриста препятствует нормальному исполнению программы для остальной группы туристов;

*Путевка* является основным документов в текущем туроперейтинге. Путевка также подтверждает факт сделки между туристической фирмой и потребителем, факт оплаты туристом полной стоимости тура, указанной в договоре и гарантии организации определенных условий тура со стороны туроператора. Она представляет собой бланк строгой отчетности, пронумерованный типографским способом, получение и учет которого осуществляется в специальной книге уполномоченным на это лицом. Форма путевок стандартна, установлена соответствующим приказом Министерства финансов

страны. Состоит путевка из двух частей -левая — большая по объему, и правая - так называемый отрывной талон. Заполненная левая часть путевки выдается на руки туристу после полной оплаты им стоимости тура, правая — остается в туристической фирме, от имени которой оформлен договор-тур (туроператор или туристическое агентство), для дальнейшего учета и отчетности.

Как и договор-тур, путевка содержит максимум информации о приобретенном и оплаченном туре:

- наименование тура и его код;
- маршрут поездки (пункт отправления — город, вокзал, аэропорт, автовокзал, пункты стоянок и длительность стоянок, пункт возвращения);
- описание пакета услуг (категория проездного билета, гостиница (наименование и категория), номер, схема питания, наличие визы, страховки, трансфера);
- наличие экскурсионной программы (количество и наименование экскурсий, способ передвижения во время экскурсий);
- дополнительно оплаченные услуги.

Помимо описания тура в путевке указываются сведения о покупателе (личные данные туриста) и продавце тура; список туристов (в случае не индивидуальной, а групповой путевки); стоимость тура; дата продажи тура. Путевка также подписывается сторонами и должна иметь печать продавца (туроператора).

Смысл путевки в том, что именно она (а не договор-тур) является документом, подтверждающим право туриста на получение перечисленных в путевке туристических услуг, им оплаченных в полном размере. Путевка туроператора предъявляется туристом либо сопровождающему туристической группы (перед отправлением группы), либо поставщикам туристических услуг (например, работникам отеля) по прибытию туриста к месту отдыха, поскольку все поставщики, сотрудничающие с туроператором, обязуются предоставлять услуги туристам, прибывшим по путевкам, этим туроператором подписанным.

Кроме того, путевка является единственным документом строгой отчетности, который позволяет вести учет поступления де-нежных средств в кассу туроператора, и поэтому контроль получения, выдачи и хранения бланков туристических путевок - одна из основных сфер внешних проверок туроператора со стороны органов государственной власти.

Однако специфика туристического бизнеса такова, что посредством только одних путевок зачастую невозможно организовать и международные, и внутренние туры. Причин тому несколько. Во-первых, туристические путевки являются как документами, зафиксировавшими право туристов на получение туристических услуг, так и документами, позволяющими осуществление контроля над деятельностью туристической фирмы. Это означает, что заполненная туристическая путевка должна быть одинаково понятна для иностранного поставщика туристических услуг (например, для расселяющего работника зарубежного отеля), так и для работника отечественного проверяющего органа (например, налогового инспектора). Разумеется, составление бланков и заполнение такой универсальной путевки практически невозможно (хотя бы потому, что она в таком случае должна составляться на двух языках!).

Во-вторых, как уже было сказано, путевка выдается туристу той фирмой, с которой он заключил договор-тур, чаще всего та-кой фирмой является туристическое агентство, которое по законам большинства стран не имеет права вступать в непосредственные отношения с поставщиками туристических услуг (теми же отелями или перевозчиками). Следовательно, туристическое агентство выдаст туристу собственную путевку, забронировав тур у туроператора. Необходимые туристические услуги будут забронированы туроператором, оплачены турагентом, но турист, предъявив путевку туристического агентства, которому он оплачивал поездку, перечисленные в путевки услуги не получит по причине того, что услуги у поставщика бронировал туроператор, но

никак не мелкое и малоизвестное турагентство! По этим основным причинам, в условиях развития туристического рынка (которое характеризуется ростом зарубежных поездок и расслоением турбизнеса на туроператоров и турагентов) появляется необходимость в еще одном документе помимо путевки, дающем право туристу на получение им оплаченных туристических услуг. Согласно вышеописанным требованиям данный документ должен отвечать следующим требованиям:

- § быть оформленным на одном из языков международного общения (чаще всего таким языком выступает английский);
- § выписываться только от имени туроператора, непосредственно вступающего в контакт с поставщиками туристических услуг, и прилагаться к выдаваемым путевкам в качестве основного документа, необходимого для поселения туристов;
- § содержать информацию о туристах (их личные данные), а также необходимую информацию об оплаченных ими туристических услугах;
- § не отражать реальной стоимости тура, оплаченной туроператору агентством, так как оплачиваемая туроператору стоимость тур-услуг всегда меньше суммы, уплаченной туристами (хотя бы на размер комиссионного вознаграждения), а демонстрация в ваучере реальной стоимости туристической поездки приведет к негативным впечатлениям туристов.

Документом, полностью отвечающим этим требованиям, является *туристический ваучер (или инвойс).* В отличие от туристической путевки, ваучер оформляется только туроператором (причем никаких подписей или печатей агента на ваучере не требуется) и является основным документом, гарантирующим получение туристом оплаченных туристических услуг во время отдыха. Ваучер предназначен только для его предоставления поставщикам туристических услуг и для внутренних учета и отчетности туроператора. Поэтому любой отправляющийся на отдых турист, купивший тур через туристическое агентство, обязан помимо выданной турагентством путевки иметь на руках ваучер, гарантирующий ему получение оплаченных туристических услуг. В случае, когда тур приобретается туристом непосредственно у туроператора, для получения им оплаченных услуг в туре достаточно одной путевки.

Форма туристического ваучера свободна и разрабатывается туроператором. Обязательными условиями для оформления ваучера являются:

- § указание на туроператора, выдавшего ваучер;
- § нумерация ваучера;

Типовой ваучер туроператора «Ланта-Тур-Вояж» выглядит так:

| | | | |
|---|---|---|---|
| LANTA-TUR<br>1, Suvorovskaya sq.,<br>Moscow, Russia, 103 473<br>Суворовская пл. Д. 1<br>Москва, Россия, 103473 | Partner<br>Партнёр | Наименование туристического агентства | VOUCHER №_____ |
| | Please provide in exchange to this order to:<br>В обмен на ваучер обеспечить туристам: | | Country<br>Страна / Направление тура |
| | Личные данные заезжающих | | Confirmation number<br>Номер бронирования |
| | | | Contact<br>Контактное лицо |
| | | Person(s)<br>Человек | Ответственный менеджер |
| Tour<br>Название тура | Наименование тура | | |
| Travel dates<br>Даты | Сроки тура | | |
| Services<br>Услуги | Перечень оплаченных туристами услуг | | |
| Необх.документы: | Какие документы необходимо иметь при себе, отправляясь в тур | | |
| Примечание: | | | |

- § содержание в ваучере данных обо всех заезжающих туристах (фамилии и паспортные данные всех путешествующих);
- § содержание оплаченных туристами туристических услуг;

- указание на туристическое агентство, продавшее путевку непосредственно туристам;
- сроки поездки.

Кроме того, ваучер существенно упрощает деятельность работников организаций - поставщиков туристических услуг (например, службе расселения отеля), которым уже нет необходимости связываться с менеджерами туроператора для того, чтобы установить, действительно ли прибывшие туристы оплачивали забронированный туроператором номер или же нет.

Наконец, еще одним документом, регламентирующим отношения туроператора и туриста является *информационный листок*. Необходимость выдачи туристам информационного листка не закреплена законодательно (то есть, туроператор имеет полное право отправить людей в поездку, не снабдив их этим документом), однако практика туризма показывает, что наличие у туриста ин-формационного листка не только сокращает количество вопросов, могущих возникнуть у путешественников к менеджерам туроператора и требующих немедленного разрешения (что занимает довольно большую часть их рабочего времени), но и предостерегает и туриста от возможных негативных ситуаций во время тура, и туроператора от необоснованных претензий туристов по возвращению из поездок.

Смысл информационного листка как документа не столько в донесении до туриста знаний об условиях предстоящей поездки, сколько получение гарантий того, что турист ознакомлен со всей информацией о туре (это подтверждается росписью туриста под информационным листком), что не даст ему в дальнейшем винить менеджера туроператора в неполном донесении информации.

Содержание информационного листка разрабатывается самим туроператором. Можно выделить разделы информации, которые чаще всего встречаются в информационных листках отечественных работников турбизнеса. Это:

- информация о стране или курорте, на который направляется турист (географическое расположение, национальный состав, климатические особенности, температурный режим);
- сведения о том, каким транспортом можно добраться к месту отдыха (если в оплаченную стоимость тура не входят транспортные услуги) и о приблизительной стоимости проезда;
- краткое изложение правил пересечения границы (работа пограничных пунктов, список документов, необходимых для пересечения границы, товары, провоз которых через границу требует декларирования, таможенные правила и т.д.);
- сведения о пунктах медицинской помощи и правила страхования туристов;
- сведения о средстве размещения, в котором должны будут расселиться туристы (адрес отеля, описание того, как проехать или пройти к гостинице);
- сведения о порядке поселения в отель (если турист должен будет размещаться самостоятельно);
- сведения о месте и времени сбора группы (в случае групповых поездок);
- сведения о перелете, переезде, переправах, предстоящих в туре;
- рекомендации на время отдыха (рекомендуемые экскурсии, музеи, рестораны, парки и т.д.);
- информация о возможных угрозах жизни или здоровью путешественника.

Как и договор-тур, информационный листок лучше составлять в двух экземплярах, один из которых, подписанный туристом, остается у работника туристического оператора, а другой -на руках отправляющегося в поездку туриста.

Схематически документооборот, сопровождающий взаимоотношения между туроператором, турагентом и туристом, возникающие при продаже тура, можно изобразить так, как представлено на схеме.

В результате покупки путевки турист должен иметь на руках следующий пакет туристических документов:

- договор-тур, подписанный между туристом и туристическим агентством;
- туристическая путевка, выданная туристическим агентством;
- ваучер, выданный туроператором;
- информационный листок, выданный туроператором или туристическим агентом;

Разумеется, помимо этого перечня документов, турист может также получить на руки, например, билеты, визу или страховку, бухгалтерские документы (приходный ордер, накладную, счет-фактуру). Но это, в отличие от перечисленных документов, не обязательно для абсолютно всех туров.

Переданные ему документы турист либо оставляет у себя в качестве гарантии факта его сделки с турагентством или туроператором (договор-тур), либо предъявляет поставщикам туристических услуг по прибытию на курорт или сопровождающему группы при отправлении (туристическая путевка или ваучер).

## *Глава 6*

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ТУРОПЕРЕЙТИНГЕ

Как один из видов деятельности, неразрывно связанный и ориентированный на удовлетворение потребностей человека, туроперейтинг не может быть «идеальным» с точки зрения полного удовлетворения всех клиентских запросов и нужд, поскольку учесть абсолютно все субъективные характеристики покупателя тур-пакета на практике невозможно. По этой причине, а также еще и потому, что работники туроператора тоже люди, обладающие уникальными личностными характеристиками, в своей деятельности каждый туроператор сталкивается с проявлением конфликтных ситуаций. Суть деятельности менеджмента любого уровня в любом туроператоре, независимо от профиля или объемов его деятельности, во многом сводится к тому, чтобы если не искоренить полностью, то до минимума сократить количество возникающих в текущей деятельности туристической организации конфликтов.

Как сфера деятельность, неразрывно связанная с удовлетворением человеческих потребностей, туроперейтинг зачастую является почвой для возникновения социальных конфликтов. Социальный конфликт — процесс, в котором два или более (в случае групповых конфликтов) индивида активно ищут возможность помешать друг другу достичь определенной цели, предотвратить удовлетворение интересов соперника или изменить его взгляды на происходящее явление. По причине того, что зачастую интересы туристического оператора и контактирующих с ним в процессе текущей деятельности предприятий (поставщиков, конкурентов), организаций (органов государственной власти, корпоративных клиентов) и людей (клиентов) могут не совпадать, иметь диаметрально противоположные направления (к примеру, коммерческие интересы), что и приводит к возникновению конфликтных ситуаций в туроперейтинге. В возникающих в туроперейтинге конфликтах обеими сторонами выступают люди. Под социальным конфликтом в туроперейтинге подразумевается вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию влияния (например, ликвидировать монополию конкурента на работу с конкретным отелем и географическим направлением), ресурсы (к примеру, переманить квалифицированные кадры, источник финансирования, эксклюзивные договора с поставщиками или рекламными агентствами), угрожать собственности (например, требуя возврата стоимости оплаченных путевок или штрафных санкций) или корпоративной культуре таким образом, что борьба принимает формы атаки или обороны. Следовательно, для возникновения социального конфликта в туроперейтинге достаточно появления хотя бы двух сторон, одной из которых является сам туроператор, чьи поступки направлены на достижение взаимоисключающих интересов. Всем конфликтам, в том числе и возникающим в туризме, свойственно сильное напряжение (причем обоих сторон), которое побуждает людей так или иначе изменить свое поведение, приспособиться либо «оградиться» от данной ситуации. Следует отметить, что возникающие в туризме конфликтные ситуации в зависимости от условий их возникновения и протекания могут принимать вид споров, дебатов, торгов, соперничества, контролируемых сражений, и даже косвенного и прямого насилия.

Можно условно выделить три аспекта определения границ возникающих в туризме конфликтов: пространственный, временной и внутрисистемный.

Пространственные границы конфликта определяются территорией, на которой происходит конфликт. Эта территория может быть самой различной, начиная от рабочего места туроператора (например, внутрифирменные конфликты), туристического объекта

(маршрут предлагаемых туров), и кончая межотраслевыми (например, конкуренция между авиалиниями или железными дорогами) внутригосударственными и международными конфликтами (к примеру, споры между отечественным туроператором и иностранной meet-компанией).

Временные границы — это продолжительность конфликта, его начало и конец. Начало конфликта определяется объективными (внешними) актами поведения, направленными против другого участника (конфликтующей стороны), при условии, что последний осознает эти акты как направленные против него и им противодействует. То есть, начало конфликта в туроперейтинге есть некий момент, в который проявляются следующие условия:

- первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику, при этом под действиями можно подразумевать как физические действия (например, турист устраивает скандал сопровождающему группу), так и передачу информации (подача рекламации, искового заявления, претензии);
- второй участник (противник) осознает, что указанные действия направлены против его интересов;
- в связи с этим он и сам предпринимает ответные действия, направленные против первого участника.

С этого момента можно считать, что конфликт уже начался.

Сказанное означает, что нет конфликта, если действует только один участник или участниками производятся только мыслительные операции (планирование поведения, обдумывание образа: действий противника, прогнозирование хода будущего конфликта и т.п.). В самом деле, действия, хотя бы и агрессивные, но лишь одной стороны, на что вторая сторона не претендует, конфликтом назвать еще нельзя. Возможно, предполагаемый противник признает эти действия правомерными, может быть, он опасается противодействовать первому участнику и подчиняется ему же или им руководят какие-то иные соображения. Главное, что он не предпринимает никаких действий против первого субъекта. Но в таком случае нет и конфликта как противоборства сторон.

Окончание конфликта неоднозначно. Конфликт может быть: исчерпан (например, примирение сторон), но может прекратиться из-за выхода из конфликта одной из сторон либо ее уничтожения (например, закрытие или ликвидация фирмы-соперника). Наконец, возможно пресечение развития и прекращение конфликта в результате вмешательства третьих лиц (например, органов государственной власти, криминальных структур или суда).

Внутрисистемный аспект развития конфликта определяется системой взаимоотношений, в лоне которых возникает и развивается конфликт. Внутрисистемные связи сложны и многообразны. Конфликт между сторонами, входящими в одну систему, может быть более глубоким, обширным или частным, ограниченным. Так, конфликт между менеджерами туроператора или между начальством и подчиненными внутри фирмы чаще всего ограничивается системой личных, властных взаимоотношений или взаимоотношений вокруг распределения доходов туроперейтинга: (в случае несогласия подчиненных с выплачиваемыми процентами или размером заработной платы). Конфликты между туристическим оператором и его партнерами разворачиваются в сфере их коммерческих или рыночных интересов. Наконец, в сфере национальных интересов или интересов региона возникают конфликты, сторонами которых становятся крупнейшие туристические операторы, поставщики, органы власти государств-рецепторов и доноров туристических потоков.

Невозможно выявить однозначное отношение к происходящим в туроперейтинге конфликтам. С одной стороны, конфликт служит способом выявления и разрешения противоречий, является порой единственным путем выхода туроператора из

сложившегося тупика. Однако не стоит забывать, что конфликт может выступать разрушителем нормально функционирующей системы, а затяжные противостояния могут свести на нет туристическую активность как отдельно взятого туроператора, так и населения региона в целом.

Можно условно выделить основные полезные для туроперейтинга функции, выполняемые конфликтами:

- возникновение конфликтной ситуации (или ситуаций) позволяет менеджменту оператора выявлять слабые стороны своей работы, ранее не заметные на фоне всеобщего благополучия и процветания фирмы. Удел любого туристического оператора, добившегося больших объемов регулярных отправлений туристов, — удаление его от проблем самого туриста, игнорирование его личных качеств и индивидуальности (что непозволительно в туроперейтинге). Все чаще сыплются жалобы возмущенных туристов, что их забыли предупредить, что их до конца не проинформировали, что забыли забронировать оплаченный номер и т.д., в ответ на которые они получают категорический ответ туроператора о том, что таких, как они, у него тысячи и просто невозможно во всем соблюдать качество обслуживания. Кроме того, рост объема продаж зачастую приводит к небрежности в работе туроператора с поставщиками (забытые оплаты, во время не предоставленная информация, забытые подтверждения агентствам и т.д.), что также не может не приводить к возникновению конфликтов. В данной ситуации часто возникающие конфликты помогают менеджменту оператора выявлять слабые стороны своей работы (наиболее загруженных работой сотрудников, невнимательных или забывчивых работников), проводить необходимые реорганизационные или инновационные мероприятия;
- возникающие конфликты и непосредственное участие в них туроператора выполняет также некую прогностическую функцию, свидетельствующую о том, как нельзя вести бизнес в будущем ради избежания повторения конфликтной ситуации. При этом возможны не только кардинальные изменения схемы дальнейшей работы (отказ от сотрудничества с отелями, перевозчика-ми, курортами, от обслуживания определенных групп туристов и т.д.), но и незначительные модификации (введение новых технологий работы, инновации, новые способы информирования туристов, повышение квалификации менеджеров, усиление и повышение эффективности внутрифирменного контроля);
- разрешение конфликтных ситуаций явно демонстрирует туроператору, на что способны его бывшие партнеры. Как известно, друг познается в беде, аналогично, настоящим, вызывающим доверие партнер (как поставщик туристических услуг, так и агент, орган государственной власти, конкурент) становится для туроператора только после совместного успешного преодоления конфликтной ситуации. Многие туроператоры останавливаются на постоянном сотрудничестве с ограниченным кругом партнеров (это особенно касается зарубежных принимающих сторон), которые в прошлом достойно вели себя в ликвидации конфликтных ситуаций, вызванных недовольством туристов качеством предоставляемых в поездке услуг. С другой стороны, партнерство с фирмами, пытавшимися оградить себя от участия в ликвидации конфликтов, туроператоры стремятся ограничивать;
- разрешение конфликтной ситуации всегда заставляет туристических операторов пересматривать собственное отношение к бизнесу, заставляет их повышать качество работы и оказания туристических услуг. В любом случае, конфликты в обладающих здравомыслящим менеджментом туроператорах приводят к усовершенствованию и повышению профессионализма их работы, что только позитивно сказывается на настроениях и предпочтениях путешествующего населения;

- наконец, сама конфликтная ситуация в силу собственной способности привлекать общественное внимание, может оказаться весьма выгодным и действенным средством повышения интереса населения к туроператору или продаваемому им курорту. Хотя и такое своеобразное применение конфликта в качестве рекламного хода требует тщательной обдуманности и разработанности.

Условно конфликты, переживаемые в текущем туроперейтинге, можно разделить на:

- конфликты, одной из сторон которых является турист или группа туристов;
- конфликты с поставщиками туристических услуг - партнерами туроператора;
- конфликты с агентствами;
- внутрифирменные конфликты, сторонами которых являются сами работники туроператора.

Конфликты с туристами всегда крайне негативно сказываются на деятельности туроператора поскольку:

- наличие конфликтов всегда подрывает положительную репутацию и имидж туристического оператора на рынке. Туристический рынок любого региона, не важно Москва это будет или небольшой провинциальный городок, представляют собой довольно замкнутый и ограниченный круг фирм, работники которых знакомы друг с другом. Следовательно, региональный туристический рынок — благоприятная почва для распространения информации о возникших в работе какого-либо туроператора конфликтах. Учитывая коммуникабельность работников турбизнеса, а также людскую способность к коррекции поступающей и передаваемой далее информации, невозможно даже представить, какими последствиями для имиджа туроператора в регионе обернется даже несущественный его конфликт с туристом;
- в основном конфликты между туристическим оператором и клиентом возникают во время тура, когда невольными свидетелями конфликта становятся не только посторонние люди, но и работники поставщиков-партнеров туроператора. Следовательно, конфликт с туристом может «подмочить» репутацию не только на рынке туроператора, но и вынести его далеко за пределы родного города или даже страны, посвятив в подробности конфликтной ситуации иностранных партнеров;
- информация о возникших конфликтных ситуациях с туристами моментально становится достоянием конкурентов, которые обязательно воспользуются этой информацией, как очередным собственным конкурентным преимуществом.

Наиболее опасны конфликты с туристами, путешествующими в группе. Появление хотя бы одного путешествующего (причем независимо от количества людей в группе), недовольного поездкой и явно настроенного на перетекании конфликта в инцидент, способно привести к появлению еще большего количества недовольных, вынужденных контактировать с возмутителем спокойствия в группе. Даже если изначально попутчики были довольны условиями тура и качество предлагаемых в турпакете услуг, эффект толпы, увещевания и доводы конфликтующей стороны способны вызвать неадекватную реакцию и у них. Конфликты в группах туристов негативно сказываются на работе сопровождающего (он становится более нервным, невнимательным), могут испортить или полностью сорвать групповые экскурсионные или анимационные программы.

По времени их возникновения, конфликты с путешествующими можно условно разделить на конфликты, возникающие до времени отправления в поездку (например, при оформлении документов в офисе туроператора или агентства, во время проводов туристов в аэропорте), во время потребления туристических услуг (например, при авиаперелете, при проживании в отеле), во время стыковок отдельных туристических услуг, входящих в состав тур-пакета (например, при расселении туристов в гостинице, сборах на экскурсию и т.д. Как показывает практика, момент стыковки тур-услуг пакета - время, когда конфликты с туриста-ми возникают с большей вероятностью), по прибытию (клиент пытается доказать правоту своего недовольства туром после возвращения его из поездки).

Любой конфликт, в том числе и конфликт туроператора с туристом, проходит в своем развитии ряд этапов:

- фаза созревания;
- фаза вскипания;
- инцидент;
- фаза остывания.

На фазе созревания формируются и осознаются клиентом причины его недовольства работой туристического оператора. Среди основных причин возникновения осознанного недовольства туриста можно выделить следующие пять.

Во-первых, недолжное качество предлагаемых туристических услуг. Это наиболее проблемный участок туроперейтинга по причине того, что качество услуги как туристической, так и любой другой воспринимается и оценивается сугубо индивидуально. Восприятие исполнения туристической услуги зависит и определяется личностными характеристиками путешествующего, которые условно можно разбить на стабильные и динамичные. Стабильные личностные характеристики потребителя туристических ус-луг формируются в процессе взросления, воспитания и образования потребителя как личности, с трудом поддаются изменениям и практически не зависят от мнения окружающих и конкретной ситуации. К таким характеристикам можно отнести — сдержанность, коммуникабельность, эрудицию, интеллект, воспитанность, чувство юмора, отзывчивость и т.д. С другой стороны, поведение человека, в том числе и адекватность его восприятия качества предлагаемых услуг зачастую в большей степени определяются динамичными личными качествами путешествующего. Динамичные характеристики, хоть и находятся в прямой зависимости от стабильных, но во многом определяются также и внешними ситуационными факторами и меняются вместе с ними. К динамичным личностным характеристикам можно отнести настроение человека, его самочувствие, расположенность, внимательность и т.д. Сочетание стабильных и динамичных личностных характеристик потребителя туристической услуги является так называемым «черным ящиком», недоступным для анализа и оценки продавца туристических услуг, но непосредственно влияющим на формирование отношения туриста к качеству предлагаемых ему туристических услуг.

Восприятие качества любой услуги, в том числе и туристического продукта, можно определить как степень соотношения ожидания потребителя и реального исполнения заказанных им туристических услуг с учетом целого ряда объективных, независящих ни от туриста, ни от организатора тура факторов. Ожидания потребителя — есть его личные представления о качестве и полезности приобретаемых им услуг. Ожидание определяется не только работой менеджера, продающего путевку и сообщающего максимум необходимой для совершения поездки информации (которая и является основой для формирования ожидаемого качества предстоящей туристической поездки), но и отзывами друзей, коллег, родственников потенциального туриста об отдыхе на том или ином курорте или о работе того или иного туроператора, информированности самого туриста, о месте предстоящего посещения, личном опыте совершения путешествий и т.д.

Каждый профессиональный менеджер туроператора и турагентства должен уметь оказывать необходимое воздействие на формирование ожидания потенциального туриста в соответствии с его (работника турфирмы) личным представлением о качестве продаваемых им услуг. Если турагент реально знает, что качество предлагаемых им туристических услуг будет объективно ниже того уровня, на который настроился турист, менеджеру лучше «остудить» мечты и представления клиента, вернув их в выгодное для туроператора русло. В этом случае безопаснее для самого организатора тура сообщить всю «правду» относительно предстоящего отдыха.

К примеру, клиент собирается потратить $2000 на отдых в санатории «Сочи», который, как ему сообщили ранее отдыхавшие в этом же санатории друзья, максимально комфортен и стоит затрачиваемых на путевку средств. Однако во время беседы с

менеджером клиент вдруг неожиданно для себя выяснил, что в номерах корпуса санатория отсутствуют кондиционеры, а выходящие на солнечную сторону окна при отсутствии любых способов вентиляции гарантированно превратят номер в сауну. После этого клиент не решился тут же оплатить поездку, а покинул офис, пообещав подумать. В данной ситуации менеджер сообщил правдивую информацию относительно степени комфорта в санатории, чем в корне изменил ожидание туриста от предстоящего отдыха. В противном случае, если бы ожидания туриста не были подвержены коррекции, по прибытию туриста в санаторий возникла бы конфликтная ситуация, так как отсутствие в номере кондиционера явно бы стало свидетельством качества, намного меньшего, чем ожидания клиента.

Конечно, корректировать ожидания клиентов — обязанность любого туристического менеджера, но справиться с ее выполнением может только опытный работник, владеющий максимумом информации о курортах и средствах размещения, либо сам неоднократно посетивший места расселения туристов, участвовав в информационных турах.

Стоит отметить ряд требований, которые необходимо соблюдать любому работнику, непосредственно продающему путевку (как менеджеру туроператора, так и турагента):

- прежде всего, донести отвечающую действительности информацию относительно условий передвижения и проживания. Условия совершения поездки (комфортабельность транспортных средств, номеров, удаленность отелей от туристических центров) являются изначальными и максимально влияющими на представление туристов о качестве купленных ими туров;
- уметь оценить личностные качества клиента в ходе личной беседы и использовать полученные знания в консультировании и рекомендации. К примеру, даже очень богатый клиент, путешествующий семьей и с детьми, не будет чувствовать себя комфортно в современных шикарных курортных отелях центра Сочи, контингент отдыхающих в которых в основном представляет богатая молодежь, бездетные пары и несемейная бизнес-элита. Поэтому задачей менеджера будет «отрекомендовать» центр Сочи, а предложить пусть и менее роскошные, зато более подходящие для отдыха с детьми пансионаты или санатории в пригородах;
- уметь выяснить «туристический» опыт клиента и его отзывы о гостиницах и турпоездках, в которых он бывал ранее. Существует так называемое правило «повышения градуса», свидетельствующее о том, что часто путешествующему клиенту нельзя ни в коем случае предлагать для отдыха туры и отели более низкого качества, чем те, в которых он бывал раньше. К примеру, друзья насоветовали клиенту пансионат «Изумруд» в Адлере, который, по их мнению, оптимально для него подходит. Однако в личной беседе менеджер турфирмы выяснил, что клиент раньше отдыхал в санатории «Октябрьском»****, а насоветовавшие «Изумруд» друзья никогда ничего лучшего, чем сам «Изумруд», и не видели. В результате этого менеджер решил «отрекомендовать» «Изумруд» и отправил клиента в санаторий «Мыс Видный» в том же Адлере;
- методы корректировки ожидания клиента от предстоящего тура должны выбираться менеджером в прямой зависимости от личностных характеристик самого клиента. Иногда полезнее категорическое разрушение сложившихся ожиданий потенциального туриста (например, при работе с самоуверенными, энергичными и холеричными по темпераменту людьми), иногда - уговаривание и оказание незаметного давления на представление человека;
- корректировка ожиданий клиента должна проходить в полном соответствии с целями предстоящего тура. Для этого менеджеру изначально необходимо выяснить, для чего турист собирается в поездку. К примеру, молодежь едет в Турцию не столько для отдыха, сколько для активной ночной жизни и развлечений. Тогда как семейная пара, отправляющаяся в ту же самую Анталию, предпочтет пассивный и беззаботный отдых;

- § корректировка ожидания клиента в любом случае должна сопровождаться весомыми и бесспорными аргументами и доказательствами (фотографии, видеозапись, информация каталогов), способными убедить клиента в том, что изменение ожидания качества предстоящей поездки - не прихоть менеджера турфирмы, а объективная необходимость;

в любом случае, во избежание возможных недоразумений и неполноты изложения информации, туроператор должен каждого туриста снабдить соответствующим информационным листком, в котором в доступной форме должен быть изложен максимум информации о предстоящем отдыхе туриста с указанием правил поведения и мер предосторожности. Турист должён не только ознакомиться с содержанием информационного листка, но и поставить свою подпись в подтверждение того, что он ознакомлен с предложенной информацией. Это сможет обезопасить турфирму от излишних претензий и требований клиента.

Реальное исполнение качества проданных туристических услуг должно соответствовать, во-первых, условиям договора, а во-вторых, принятым в государстве или на курорте стандартам обслуживания потребителей. В договоре, который подписывается между туристом и фирмой - организатором туристических поездок должен находиться перечень услуг, оплаченных клиентом и исполнение которых является непосредственной обязанностью туроператора. К примеру, расселение в конкретной гостинице, в конкретной категории номере, предоставление соответствующего питания и дополнительных услуг. В случае, когда перечисленные в договоре услуги не предоставляются вообще (например, отсутствие в отеле питания) или предоставляются не в должном качестве (вместо двухместного номера туриста расселяют в четырехместном), туристический оператор не выполняет принятых на себя по договору обязательств и является лицом, непосредственно виновным в наступлении конфликтной ситуации из-за несоответствия ожидаемого и реального качества туристической услуги. Также стоит отметить, что услуги поставщиков, которые формируют продаваемый туроператором пакет, должны соответствовать принятым стандартам качества; то есть иметь возможности удовлетворения определенных потребностей клиентов на предельно допустимом уровне. К примеру, клиент должен быть уверен, что купив тур на отдых в отеле ****, ему не придется размещаться в номерах без удобств, которых, согласно принятым стандартам, вообще не должно быть в отеле соответствующей категории.

В связи с тем, что в сфере услуг, и в особенности в туризме нет реальной возможности обеспечения максимальной эффективности стандартизации (что объясняется спецификой услуг как, вида товаров) и нет возможности составить уникальный договор, содержащий абсолютно все требования о предстоящей работе туроператора по организации планируемой поездки, довольно часто возникают ситуации, когда ожидаемое потребителем туристической услуги качество не соответствует качеству реального исполнения тура.

Оптимальная для туроператора и туриста ситуация, когда качество реального исполнения тура превосходит все возможные ожидания туристов. В этом случае совершивший поездку человек остается безумно довольным туром и благодарным туроператору, пополняя ряды его постоянных клиентов. Добиться возникновения именно такой ситуации можно, либо увеличивая реальное качество обслуживания туристов в поездке, либо искусственно занижая ожидаемое качество туристов в ходе его корректировки еще до приобретения турпутевки. К последней уловке зачастую прибегают менеджеры, продающие дешевые туры с расселением в низкокатегорийных гостиницах, поскольку именно в этом секторе туристических продаж весьма тяжело (а порой и невозможно) добиться высокого качества реального исполнения туристических услуг. К примеру, покупая самый дешевый тур в Анталию, клиент услышал от менеджера ряд фраз типа «Но вы понимаете, что отель ** в Турции это даже не отель * в Европе?», «Я вас лучше застрахую на большую сумму, ведь там так плохо кормят...», «Да в отеле есть

бассейн... Но вы знаете, эти дешевые отели... Бассейн может и не работать». С одной стороны, это принижение качества собственного тура, с другой — это способ демонстрации того, что за $290 за неделю клиенту никто и ничего более качественного не предложит. В результате, когда клиент прилетел в Анталию и увидел работающий бассейн, вполне достойные номера, неплохое питание, он остался безумно доволен поездкой, хотя качество реального исполнения услуг на самом деле оставалось на прежнем уровне.

Ситуация, которой должен достигать в своей работе любой туроператор, - полное соответствие ожидания клиентов и качества реального исполнения услуг, то есть такая организация тур-поездки, при которой откорректированное работниками туристической фирмы ожидание клиента будет полностью соответствовать качеству реального исполнения турпоездки. В этой ситуации у клиента не будет поводов для излишнего удовольствия от совершенной поездки, зато он проникнется доверием к туристическому оператору (за то, что оператор полностью выполнил принятые на себя обязательства) и также станет его постоянным клиентом.

Наконец, наиболее пессимистична ситуация, при которой клиент остается полностью разочарованным совершенной поездкой, когда его ожидания, даже поддавшиеся корректировке со стороны менеджеров турфирмы, оказались выше качества реального исполнения турпоездки. Это один из наиболее вероятных поводов возникновения конфликтной ситуации между туроператором и туристом. Однако стоит отметить, что ответственность туроператора в возникшем конфликте наступает только в случае, когда им не были выполнены или были выполнены не в должном качестве гарантированные договором или принятыми в курортной местности стандартами услуги. К примеру, если туристу было предоставлено расселение согласно условий договора (конкретный отель и конкретные условия проживания), но под окном номера, в котором проживал турист, располагалось кафе, и с утра до вечера гремела музыка, ответственность туроператора не наступает. Турист и не станет предъявлять иски или претензии к фирме - организатору поездки, хотя его мнение о туроператоре как о профессионале, который должен был проинформировать отъезжающего о возможных неудобствах, скорее всего, исчезнет.

Однако на возможность уравнивания ожидаемого и реального качества исполнения туристических услуг помимо личностных характеристик туриста и профессионализма туроператора имеют влияние еще огромное количество независящих ни от туриста, ни от организатора поездки, объективных факторов. Среди них можно выделить такие, как погода, контингент отдыхающих или туристов в группе, возможные и имеющие негативные последствия для туриста происшествия или инциденты с местным населением, обслуживающим персоналом, органами государственной власти. К примеру, турист приобретает путевку на Черное море, но по причине постоянного дождя он вынужден сидеть в номере целыми днями. Эта замкнутость пространства делает его необоснованно более требовательным к качеству обслуживания в отеле и на экскурсиях, он начинает уделять внимание малозначительным фактам (например, трещины на потолке, севшая батарейка в пульте, скрипящая дверь в номер, говорящий с акцентом гид), что приводит к его полному недовольству поездкой, хотя объективно качество реального исполнения туристических услуг мало чем отличалось от ожиданий клиента. Аналогична ситуация, когда молодая пара покупает дорогостоящую путевку в круиз и только на теплоходе замечает, что основной контингент отдыхающих — зрелые люди с детьми. Это раздражает молодых, вынужденных проводить все свободное время в общении только друг с другом. Даже если на самом деле качество поездки полностью соответствовало их ожиданиям, недовольство туристов налицо.

В любом случае, явное несоответствие качества реального исполнения тура и ожиданий туриста — одна из основных причин появления конфликтов между туристом и организующим поездку туроператором в ходе самой поездки.

Во-вторых, причиной появления конфликтной ситуации между туристом и туроператором может стать осознание последним явной низкой ценности приобретенного тура. Ценность тура представляет собой зависимость между реальным качеством туристических услуг и оплаченной туристом стоимости тура. Следовательно, она находится в прямой зависимости от качества оказываемых туристических услуг, и в обратной от стоимости этих самых услуг. Как уже было сказано выше, качество оказываемых туристических услуг всегда оказывает воздействие на отношение клиента к работе туроператора, однако даже оказание услуг низкого качества может не привести к возникновению конфликтной ситуации, если турист объективно осознает дешевизну приобретенного тура, что и повысит его (тура) ценность. Аналогично, безупречное качество туристической поездки также может обернуться недовольством туриста, уверенного в том, что он «переплатил» за путевку, и объективная стоимость оказанных ему в поездке услуг намного ниже уплаченной им цены.

Стоит отдельно отметить, что ценность тура для путешественника также определяется сугубо личностными факторами по причине того, что разные люди по-разному относятся к оплаченным ими деньгам за поездку. Прежде всего, отличающееся отношение к цене путевки определяется материальным благополучием путешественника. Не секрет, что для кого-то оплаченная цена путешествия будет небольшими расходами и, таким образом, отношение туриста к собственным расходам будет более лояльным. В то же время, небогатый турист, которому ради совершения поездки пришлось довольно длительное время экономить и собирать деньги, совсем иначе будет относиться к ценности туристической поездки, требуя максимально возможного качества за свои деньги.

Помимо материального положения туристов на восприятие ими ценности туристической поездки влияют и другие сугубо личностные факторы, например, воспитание, образование, эрудиция, имеющийся опыт путешествий и поездок — в общем, перечень факторов, определяющих знания туристов о реальной ценности приобретаемых путевок.

Причинами возникновения конфликтных ситуаций вокруг неоднозначного их отношения к ценности путевок могут стать:

- информирование туристов (обычно это происходит в ходе тура) о том, что другие путешественники, получающие аналогичные по количеству и качеству туристические услуги, оплатили за них меньшую стоимость. К примеру, турист, общаясь с попутчиками, неожиданно для себя выясняет, что цена путевок, уплаченная различными туристами была ниже, чем уплаченная самим туристом. Такая ситуация может возникнуть в любой, организуемой туроператором групповой поездке, поскольку на практике турист оплачивает цену, называемую агентством, которые не всегда ограничивают собственный коммерческий интерес размерами комиссионного вознаграждения. С целью избежания возможных конфликтов по этой причине, оператор должен обеспечивать коммерческую заинтересованность агентов солидными размерами комиссии и выполнять мероприятия по унификации цен на собственные программы на различных региональных рынках (к примеру, оговаривать процедуру инициативного повышения цен агентами в агентском договоре);
- более качественный и дешевый опыт путешествий в прошлом. Если турист в прошлом году отдыхал на конкретном курорте, получив определенный набор услуг по определенной цене, путешествуя в следующем сезоне, он обязательно будет сравнивать ценность новой поездки с аналогичной характеристикой прошлогоднего отдыха. В случае, когда по его собственному мнению, ценность тура заметно проигрывает прошлому (например, турист осознает, что качество тура незаметно отличается от качества туров прошлого туристического сезона, хотя цена намного

выше аналога), возникает недовольство ценностью предлагаемой поездки, что дает плодородную почву для появления конфликтной ситуации;

- получение туристом информации о реальной стоимости услуг поставщиков. На практике туроперейтинга такая ситуация возникает тем реже, чем более развит туристический рынок страны или региона. К примеру, путешествуя по Европе, турист никогда не узнает цены суток проживания или экскурсии, по которым данные услуги приобретались туроператором — организатором поездки. Однако менее развитый туристический рынок России и характерные особенности работы российских поставщиков туристических услуг зачастую приводят к полному информированию путешественников не только о стоимости услуг, входящих в тур, но и о формах взаимоотношений и расчетов туроператора с поставщиками.

Третьей причиной возникновения конфликтной ситуации может стать неверное или неполное информирование туристов об особенностях предстоящей поездки. Определить информирование туриста можно как владение им максимумом знаний относительно ожидающих его в поездке трудностях, проблемах, стрессах, к которым турист должен быть и материально (например, предупреждать туриста о высокой стоимости такси или о необходимости иметь при себе мелкие купюры для приобретения визы on-arrive), и морально готовым. Ощущение туристом собственного незнания (даже если не доведенные до отъезжающего факты казались для работника туристического оператора общеизвестными и общедоступными) всегда рождает его собственное недовольство, даже если путешественнику данное незнание не принесло очевидного морального вреда или ущерба. При общем высоком качестве организованного тура и оптимальной ценности приобретенного тур-пакета, турист может остаться недовольным от поездки только потому, что его не предупредили о том, кому отдавать путевку и ваучер при расселении, в котором часу будет ужин, или о том, что в море обитают морские ежи, ощущения от столкновения с которыми трудно назвать приятными. Работникам туроператора необходимо усвоить, что отдых или путешествие с любой другой целью для человека должны иметь минимум трудностей, в том числе и связанных с информационным «голодом». Отъезжающему необходимо донести всю информацию, необходимую для попадающего в чужую среду обитания человека. Объем необходимых для полного информирования человека знаний невозможно определить однозначно, однако для того, чтобы приблизительно его определить, менеджерам необходимо просто представить себя на месте туриста, попавшего в непривычную для него среду обитания с самого момента прибытия до момента отправления домой. Только в такой ситуации можно определить, что действительно необходимо знать отъезжающему.

В связи с тем, что менеджеры туроператора также являются людьми и не могут гарантировать сообщение одной и той же информации всем клиентам в одинаковом объеме, тем более что большинство клиентов приобретают путевки через туристических агентов, ответственности за действия и профессионализм которых туристический оператор нести не может, продажа любой туристической путевки должна сопровождаться передачей туристу информационного листка, содержащего минимум необходимой и достоверной информации, необходимой для совершения путешествия. При этом турист обязан в присутствии работников туристического агентства или самого туроператора ознакомиться с содержанием информационного листка, в доказательство чего расписаться на экземпляре информационного листка, остающегося у работников турфирмы. Эта, не отнимающая много времени процедура, не только минимизирует риск возникновения конфликтной ситуации, но и обезопасит туроператора от неправомерных претензий и требований клиентов.

Помимо основных трех перечисленных причин возникновения недовольства туристов, способного перерасти в конфликт, можно выделить еще несколько, которые, однако, практически не зависят (или косвенно зависят) от профессионализма работы туристического оператора. Это:

- плохая организация самих туристов во время совершения групповых поездок. К примеру, по неопределенным и независящим от туроператора причинам туристы не могут собраться на месте отправления или в пунктах стоянок во время, постоянно опаздывают во время экскурсионной программы и т.д., чем вызывают задержки во время тура и недовольство других членов туристической группы. Зачастую это недовольство адресуется представителю туроператора, хотя и сами туристы понимают отсутствие его вины в этом;
- неорганизованные «стыковки» между оказываемыми во время тура отдельными услугами по независящим от туроператора причинам. Разумеется, чем профессиональнее туроператор и чем больше его опыт работы на конкретном туристическом направлении, тем менее вероятно наступление плохо организованного расселения туристов в отель, длительного ожидания экскурсоводов, обслуживания в ресторанах, питания по маршруту и т.д. Хотя зачастую даже весьма опытные туристические операторы оказываются бессильными против специфики работы или обслуживания в каком-либо туристическом регионе. По этим причинам туристы вынуждены часами ожидать ответственного за расселение группы портье, который решил выпить кофе с друзьями или совершает намаз, разыскивать экскурсовода, который забыл о назначенном месте и времени сбора группы, часами ожидать пропуска через государственные границы и т.д. Многие туристы должным образом, понимая отсутствие вины в этом туроператора, воспринимают подобные накладки, другие же, наоборот, стремятся во всем винить именно организатора тура за то что последний их не предупредил, не организовал, не содействует ускорению процедур и т.д.;
- чрезвычайные происшествия во время тура, которые хоть и не имеют непосредственной связи с профессионализмом туристического оператора, но способны оказать весьма негативное влияние на настроение и раздражительность путешествующих. К примеру, мало кто из туристов останется довольным превосходно спланированной и проведенной автобусной поездкой по Европе, если финалом поездки стала поломка автотранспортного средства и часы томительного ожидания туристов у дороги.

Следующей, после возникновения осознанного недовольства проводимым туром фазой является так называемая «фаза вскипания», отличными чертами которой является личная оценка туристом или группой туристов причин их собственного недовольства. От субъективных факторов путешествующих зависит, перейдет ли негативное отношение туристов к организуемому туру в конфликт или же нет. К личностным факторам, позволяющим «удержать» негативные эмоции на бесконфликтной стадии, можно отнести:

- степень сдержанности туриста (то есть его умение не проявлять демонстративно собственного недовольства и не пытаться идти на явное противостояние с представителями туроператора);
- культура и образование человека;
- степень адекватности отношения путешественника к поездке (то есть, его собственное понимание реальной ценности — ожидаемого качества тура за оплаченные туристом деньги);
- путешествующий опыт туриста (если таковой был крайне негативным в прошлом, весьма вероятно более спокойное и рациональное отношение туриста к раздражающим его факторам и в этот раз);
- эмоциональность, темперамент, упрямство путешественника (люди скандального типа обязательно выплеснут собственную негативную энергию как на работников туроператора, так и на других членов туристической группы);

- личности путешествующих (к примеру, путешествующие с детьми или родственниками склонны к конфликтному разрешению проблемных ситуаций из-за их собственного переживания за состояние родных).

Помимо личностных характеристик на возможность перерастания недовольства туристов в очевидный конфликт влияют тип тура (к примеру, в автобусных турах, в которые отправляются в основном люди, готовые к тяготам и испытаниям, имеют более высокий порог конфликтности. То есть, необходима довольно большая степень недовольства туристов для того, чтобы начался инцидент и демонстративное столкновение интересов сторон); цена тура (путешествующие VIP-классом туристы аргументировано более требовательны к качеству поездки). Также немаловажными факторами остаются объективные — мнение и отношение к происшедшим нештатным ситуациям всей группы, чрезвычайные ситуации на маршруте и иные независящие от туроператора и туристов факторы, могущие «добавить огня» в разгорающийся конфликт.

В результате «фазы вскипания» конфликт или перерастает в инцидент, либо остается на уровне внутриличностного конфликта туриста, выражаясь в его плохом эмоциональном состоянии.

Следующей стадией конфликта между туроператором и туристом в ходе выполнения туристической поездки является инцидент. Фаза инцидента проявляется в осознанном (обеими сторонами) и демонстративном противостоянии интересов сторон. На практике инцидент проявляется в скандале, угрозах дальнейшего разбирательства, выражении недовольства, подписании туристами актов-претензий, саботаже со стороны туристов (например, отказ в участии в запланированной экскурсии или в освобождении номеров) и т.д. Инциденты во время туров могут происходить между туристами и представителями туроператора (встречающие, сопровождающие), и работниками организаций — поставщиков туристических услуг (экскурсоводы, работники отелей, транспортных фирм), и другими членами туристической группы.

Логическим завершением любого инцидента является «фаза остывания», которая наступает после энергетической разрядки недовольного туриста, но не является стадией, завершающей конфликт, поскольку зачастую не свидетельствует о полном исчерпании конфликта. Конфликт на данной стадии утихает, однако при возникновении хотя бы малейших признаков недовольства туристов вновь он разгорается с новой силой.

Особенностями «фазы остывания» являются:

- временной фактор (с момента инцидента проходит определенное количество времени, которое, в основном, позитивно воздействует на степень возмущенности туриста);
- возможность исчезновения причин, вызвавших появление конфликта (к примеру, улучшение условий проживания, погоды, качества оказываемых услуг и т.д.);
- возможность получения положительных эмоций туристом за прошедшее с момента инцидента время (к примеру, вчерашний турист-скандалист после сегодняшнего весьма удачного похода по магазинам резко изменил собственное отношение к туристической поездке);
- наблюдение туристом, как стараются загладить свою вину в некачественной организации поездки работники туроператора или поставщиков услуг, даже если качество самих услуг особо не изменилось, повышает собственную самооценку и чувство собственной значимости и влияния туриста, что также скорее позитивно воздействует на его отношение к туру;
- наконец, на отношение туриста к состоявшейся поездке несомненно влияет факт его возвращения домой. Возвращение в родные места — всегда заряд позитивных эмоций (встреча с родными, друзьями). На волне этих позитивных чувств турист начинает более позитивно относиться к совершенной поездке, вспоминая только самое лучшее (согласно многочисленным социологическим исследованиям, всегда запоминается только хорошее). Не маловажным оказывается и тот факт, что турист

не станет демонстрировать собственное недовольство турпоездкой, боясь выглядеть в глазах родных или друзей обманутым туристической фирмой человеком. Регулярное повторение и пересказ событий, оставивших положительные эмоции, являясь элементом самовнушения, зачастую способны привести к переосмыслению собственного отношения к совершенной турпоездке.

Очевидно, насколько важно в туроперейтинге применять все возможные меры по недопущению возникновения конфликтов с туристами как перед началом, так и во время поездки.

Одной из основных превентивных мер предотвращения конфликтов с путешествующими является рост профессионализма и ответственности работников туроператора, который должен проявляться в максимизации предоставляемой туристам информации о предстоящем туре, обеспечение обещанного качества проданных туристических услуг, распространение более развернутых договоров с туристами, содержащих всю необходимую официальную информацию о качестве гарантированных туроператором услуг.

Наиболее важной персоной, способной не только не допустить перерастания конфликта в инцидент, но и ликвидировать зарождающийся конфликт на практически любой его стадии, является сопровождающий туристической группы. По этой причине он должен быть не только профессионалом туристического бизнеса и иметь необходимый опыт сопровождения тургрупп, но и обладать базовой психологической практикой, умением разбираться в людях...

**Методы предупреждения конфликтов**

Еще до отправления туриста в поездку необходимо выяснить, конфликтен ли он, то есть велика ли вероятность того, что этот конкретный человек сумеет спровоцировать конфликт во время поездки. Считается, что наиболее конфликтными людьми являются дотошные и интересующиеся каждой мелочью клиенты, которые очень внимательно относятся к заключаемому договору на туристское обслуживание и в ряде случаев даже требуют внесения изменений в него. Кроме того, существуют туристы, которые только приобретая тур испытывают недовольство, и не всегда это скрывают (или стремятся скрыть). Причинами такого изначального недовольства может быть принуждение туриста к поездке (например, под давлением родных или супруги), высокая цена тура (турист чувствует, что оплатив такую большую стоимость, он не сможет приобрести максимум качественных услуг взамен), а также скептическое его отношение к деятельности туроператора (он изначально уверен в том, что по причине отсутствия профессионализма у работников туроператора, он испытает ряд неудобств и дискомфорт в туре). В этом случае работники туроператора должны внести полную ясность в свои отношения с туристом, проявить должное внимание к клиенту, определить уровень его требований к предстоящей поездке. В случае очевидного несоответствия требований и ожиданий клиента с реальными условиями тура, необходимо в прямой форме разрушить столь радужные ожидания. Немного резкости и прямоты в обращении с изначально недовольным клиентом могут привести к неожиданному эффекту — клиент изменит свою точку зрения на деятельность туроператора, проникнется к нему уверенностью и уважением.

Существует ряд методик преодоления конфликтных ситуаций во время самой туристической поездки.

Мелкие нестыковки, недлительные ожидания необходимо преподносить с долей юмора или как само собой разумеющееся. К примеру, ожидание расселения в номерах можно преподнести как необходимость, дань размеренности и неторопливости жизни местного населения.

Параллельно с этим очень часто сопровождающие группы приводят гораздо более плачевные условия прежних туров. К примеру, сопровождающий «вспоминает», что в

позапрошлый заезд, туристы ждали не полчаса, а половину дня и только потому, что дочь хозяина гостиницы выходила замуж. Подобное обращение к «прошлому» опыту сопровождающим, не только может развеселить туристов и поднять им настроение, но и поставить их в более выгодное положение, чем якобы имевших место членов предыдущей группы.

В случае возникновения незапланированных ситуаций во время тура сопровождающий должен уметь быстро переключить внимание основной массы туристов из группы на что-нибудь более приятное, способное поднять им настроение и ликвидировать негативные эмоции.

Зачастую возникновения конфликтных ситуаций можно избежать, прибегая к тактике «списания нестыковок» на поставщиков (например, на хотельеров или перевозчиков), при которой сам сопровождающий демонстративно занимает позицию туристов. С одной стороны, такая тактика показывает, что работники туроператора готовы на все, лишь бы угодить туристам, однако с другой, способна породить конфликт между туристами и поставщиками туристических услуг, либо вызвать сомнения туристов в профессионализме туроператора (раз поставщики такие необязательные, то почему ваша фирма с ними сотрудничает?).

В любом случае сопровождающий должен соблюдать ряд правил поведения в конфликтных ситуациях:

- лучше выслушивать претензии туристов, соглашаясь со всем, что они говорят (это даст туристам возможность выговориться и успокоиться, внушит им доверие к сопровождающему);
- однако выслушивание и согласие рационально применять только в отношении спокойных, менее эмоциональных и рассудительных туристов. В случаях, когда турист намеренно ведет себя вызывающе, специально идет на столкновение с сопровождающим, более пригодна тактика «нападения», когда сопровождающий резко, но аргументировано выступает на защиту собственной фирмы и объяснение туристу несправедливости его требований и претензий;
- тактика разубеждения ориентирована на изменение ожидания туристов, к примеру «А чего вы ждали от отеля ***?», однако данная тактика применима только в случаях, когда турист явно переоценил возможности поездки, либо неадекватно отнесся к ценности поездки;
- тактика отсрочки, когда разрешение конфликтной ситуации пытаются переложить на более поздний срок. Чаще всего к данному стилю поведения сопровождающие прибегают в ситуациях, когда мгновенное разрешение конфликта на месте, во время поездки не представляется возможным или эффективным (например, требование туристов заменить отель на курорте в пиковый сезон). Достигают отсрочки обычно просьбой письменно изложить претензию туристов с целью ее рассмотрения по прибытии;
- тактика подробного анализа применима только при разрешении конфликтных ситуаций, стороны которых (и турист, и сопровождающий) готовы к сотрудничеству и преодолению сложившейся неприязни. В этом случае оказывается весьма действенным подробное «разложение по полочкам» всех негативных сторон и последствий сложившейся ситуации, выяснение критических точек и их совместное решение;
- тактика активного соучастия в основном применима в отношении эмоциональных или индивидуальных клиентов, для которых зачастую наблюдение активного содействия со стороны сопровождающего важнее, чем сами результаты такого содействия;
- наконец, тактика персонализации состоит во вступлении сопровождающего в более тесный контакт и общение с наиболее конфликтным туристом или туристами.

Например, личные беседы во время приема пищи, совместный поход по магазинам и т.д.

При разрешении конфликтных ситуаций во время туристической поездки сопровождающий ни при каких условиях не должен:

- сваливать всю вину за случившуюся нештатную ситуацию на менеджеров туроператора, рекомендовать туристам подавать иск на туроператора, оказывать им содействие в сборе подтверждающей информации и т.д.;
- допускать столкновения с туристами в присутствии других туристов или работников партнерских фирм;
- явно и безапелляционно указывать на неправоту туриста (даже если это действительно так), допускать неуважительные фразы или поступки в отношении туристов;
- указывать на неадекватное восприятие туристами ценности турпоездки (например, абсолютно недопустимы фразы типа: «Да за такие копейки радуйтесь, что вас вообще из страны выпустили...»), а в случае объективной необходимости делать это корректно и в мягкой форме, не допуская унижения путешествующих.

После возвращения туристов из поездки, руководство туроператора должно приложить все возможные усилия для того, чтобы сложившаяся во время тура конфликтная ситуация не переросла в судебное разбирательство, обычно имеющее широкий общественный резонанс и способное негативно сказаться на имидже турфирмы. Однако, с другой стороны, необходимо также не допустить возникновения незаконных или неправомочных требований возмущенных туристов. Стадиями послетурового разрешения конфликта условно можно назвать досудебное и судебное разбирательства.

На стадии досудебного разбирательства с клиентом обычно проводятся разъяснительные беседы, нацеленные на выяснение не только требований туриста, но и на саму его позицию в отношении защиты своих требований (так, одному клиенту для удовлетворения достаточно получить извинения туроператора или стоимость недоказанных услуг, в то время как другой, более амбициозный клиент, добивается судебного разбирательства с широком освещением в местной прессе). Во время беседы руководство туроператора должно:

- обязательно выслушать подробное описание сложившейся во время поездки конфликтной ситуации (как говорят психологи, многократное повторение хода негативного события во многом сокращает степень его негативности по отношению к рассказчику);
- параллельно с выслушиванием печальной истории о конфликте пытаться заострить внимание туриста на положительных моментах поездки (если они, конечно были). Например, если клиент жалуется на низкое качество условий проживания в отеле, попытайтесь расспросить его, была ли хорошая погода, загорел ли турист во время отдыха, понравилось ли ему питание, купил ли он что-нибудь запоминающееся в поездке и т.д. Зачастую клиент начинает сам вспоминать о положительных моментах турпоездки, которые способны скрасить его ощущения и более позитивно настроить;
- объяснить клиенту причины возникновения конфликта, очень хорошо если этими причинами станут форс-мажорные обстоятельства или случайности, произошедшие не по вине туроператора;
- попытайтесь акцентировать внимание пострадавшего клиента на том, что подобный конфликт у вас случается впервые, что все прежние туристы были очень довольны отдыхом и т.д.;
- попробуйте призвать туриста на помощь в разрешении конфликтной ситуации, выслушайте все его требования. В случае если требования туриста чересчур велики и амбициозны, лучше по обоюдному согласию прийти к уменьшению этих требований;

- также неплохо было незаметно намекнуть во время беседы с туристом на бесперспективность и малоэффективность судебного разбирательства. Например, на то, что суды в нашей стране длятся годами, что подобных прецедентов в судебной практике пока не было и т.д.

Следующей за переговорной стадией досудебного разбирательства является прием письменной рекламации туристов и написание обстоятельного и содержательного ответа на нее со стороны руководства туроператора. Следует помнить, что, как и сама рекламация, так и ответ на нее являются документами, возможными к применению в суде, поэтому отнестись к этой процедуре следует со всем вниманием и аккуратностью. В претензии (рекламации) турист обычно указывает на основные пункты договора тура с оператором, которые, по его мнению, были нарушены, либо на несоответствие оказанных во время тура услуг принятым в стране или регионе стандартам обслуживания, а также выражает собственные требования по преодолению конфликтной ситуации (например, требует определенной суммы в качестве возмещения морального вреда или определенной стоимости недоказанных или оказанных в недолжном качестве туристических услуг). Ответ туроператора на претензию обычно оформляется в трехдневный срок с момента приема рекламации (умышленное затягивание сроков оператором может послужить причиной для еще одной жалобы туриста). В ответе на претензию указываются причины возникновения каждого конкретного несоответствия условиям подписанного с туристом договора и определяется степень вины туроператора. Кроме того, ответ должен предлагать пути возможного мирного разрешения конфликта, быть лаконичным, выражая с одной стороны согласие в требованиями туриста, а с другой — не указывая на прямую вину туроператора.

Финальной стадией разрешения конфликтов является суд. Иски со стороны пострадавших туристов принимают суды общей юрисдикции либо арбитражные суды (если в качестве туриста выступает юридическое лицо), а судебная процедура полностью регламентирована процессуальными кодексами страны. Во время судебного разбирательства и туроператором, и туристом может привлекаться адвокат, проводится сбор необходимой документации (в том числе и актов от поставщиков, сопровождающего), могут вызываться в качестве свидетелей другие члены туристической группы.

На стадии судебного разбирательства руководству туроператора необходимо помнить, что теперь его целью является не столько сохранение клиента, сколько обеспечение собственной экономической безопасности и своего доброго имени. Главным принципом и руководством к действиям туроператора в суде должны стать недопущение проигрыша дела. Проигранное дело в любом случае станет достоянием общественности и прецедентом в судебной практике региона или даже целой страны, а это не только испортит имидж туроператора, но и составит общественное мнение о нем, как о слабой и беззащитной организации, с помощью которой всегда можно воспользоваться «бесплатным» отдыхом (то есть, применяя судебную систему, требовать с туроператора возврата денежной суммы, уплаченной за поездку). Поэтому во время судебного разбирательства, как говорится, все средства хороши.

Вторым типом конфликтов, возникающих в туроперейтинге, являются ***конфликты между туроператором и его деловыми партнерами*** **(чаще всего, поставщиками) и агентами. Причинами таких конфликтов чаще всего выступают:**

- денежные взаимоотношения (экономическая природа конфликтов);
- недолжное качество работы обеих сторон, приведшее к возникновению конфликтных ситуаций с туристами (например, из-за некачественного выполнения туроператором возложенных на себя обязательств, вспыхнул конфликт между агентством и туристом, или между туристом и работниками отеля).

Как показывает практика, большинство конфликтных ситуаций между партнерами, агентствами и туроператором возникают вследствие:

- недопонимания между сторонами (работник туристического агентства неправильно понял менеджера туроператора и потому донес до туриста недостоверную информацию, что и привело к появлению конфликта), которое чаще всего возникает в силу некачественных систем коммуникации между фирмами;
- недобросовестности или непрофессионализма сторон.

Для преодоления возможных конфликтных ситуаций во взаимоотношениях туроператора и партнеров или агентов необходимо:

- предпочитать строить серьезные деловые отношения только с опытными и известными своей положительной репутацией фирмами (как партнерами, так и агентствами);
- текущую работу полностью оформлять в договорной форме (педантичное отношение к бумагам и документам зачастую позволяет избежать появления конфликтных ситуаций между партнерами и туроператорами за счет максимальной ясности и отсутствия возможностей для недопонимания сторонами друг друга);
- постоянно модернизировать схемы взаимного сотрудничества, к примеру расширять применение в партнерских отношениях Интернет или программного обеспечения.

**Внутрифирменные конфликты в туроперейтинге**

Основным отличием внутрифирменного конфликта является то, что конфликтующими сторонами выступают работники одной и той же организации, в нашем случае, туроператора.

Внутрифирменные конфликты можно разделить на четыре основных типа: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, руководитель туроператора может потребовать от работника как можно более внимательного отношения к клиентам, даже во время телефонных разговоров с ними, но в то же самое время руководитель отчитывает работника за то, что он много времени «висит» на телефоне, а не занимается маркетинговыми исследованиями и т.д.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть из того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. К примеру, работник планировал провести свой выходной в семейном кругу, а начальство заставило его выйти на работу. Следовательно, внутриличностный конфликт возникает вследствие реакции работника как на перегрузку, так и на недозагрузку его работой.

Межличностный конфликт - наиболее распространенный тип конфликта в туроперейтинге. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.д. Межличностный конфликт может проявиться также и как столкновение личностей, то есть люди с разными характерами, несовместимым темпераментом просто не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой возникает в случае расхождения или противоречий ожиданий группы (установившихся в группе норм поведения) с ожиданиями отдельной личности.

Межгрупповой конфликт - чем крупнее туроператор, чем больше штат его сотрудников, тем более вероятно наличие в штате как формальных, так и неформальных групп и объединений, между которыми могут возникать конфликты.

Кроме того, внутрифирменные конфликты можно классифицировать на скрытый и открытый. Скрытые конфликты обычно затрагивают двух человек, которые до поры до времени стремятся не показывать того, что они конфликтуют. Но как только у одной из

сторон конфликта «сдают нервы» конфликт переходит в открытый. Различают также случайные, стихийно возникающие и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты. Как разновидность конфликтов выделяют интриги. Под интригой понимается намеренное нечестное воздействие, которое выгодно ее инициатору и которое вынуждает коллектив или отдельного человека совершать определенные поступки, наносящие вред им самим. Интриги, как правило, тщательно продумываются, планируются и имеют свою сюжетную линию.

Каждый внутрифирменный конфликт имеет свою причину (источник возникновения). Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать:

- недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме;
- устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей, следствием которой является двойное или даже тройное подчинение руководителей. Естественно, подчиненный не сможет одинаково хорошо выполнять указания всех начальников, что заставляет его самостоятельно ранжировать поступающие приказы и указания по степени их важности или браться за все подряд, что может привести к появлению конфликтной ситуации;
- ограниченность ресурсов. Любой туроператор имеет ограниченные ресурсы (от площади кабинетов и количества рабочих мест или оргтехники, до рабочего времени и финансовых ресурсов). Руководитель сам решает каким образом распоряжаться имеющимися у фирмы ресурсами для достижения поставленных перед туроператором целей, однако отношение подчиненных к различным вариантам распределения ресурсов может быть неоднозначным;
- недостаточный уровень профессиональной подготовки подчиненного, приводящий к тому, что его не допускают к выполнению определенных функций;
- необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других работников;
- противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя;
- различия в манере поведения и жизненном опыте. Значительные различия в жизненном опыте, нравственных ценностях, образовании, стаже работы, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива;
- неопределенность перспектив роста - если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее возможности, то работает он без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным;
- неблагоприятные физические условия работы;
- недостаточность благожелательного внимания со стороны руководства.

Рассматривая названные причины конфликтов, нельзя не заметить, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликтов является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Причиной конфликта может быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им своего единоначалия как принципа управления, его тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

Много конфликтов возникает по вине таких руководителей, которые умеют находить лазейки и обходить директивы и нормативные акты, продолжая все делать по своему. Не

проявляя должной требовательности к себе, они ставят во главу угла личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности.

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их безболезненного разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно использовать его. Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить, это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные. подходы к системе ценностей людей или же это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости, психологической непереносимости. После определения причин возникновения конфликта, он должен минимизировать число участников конфликта. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше потребуется усилий для его разрешения.

Если в процессе анализа конфликта руководитель не может разобраться в его природе и источнике, он может привлечь для этого компетентных лиц (экспертов).

Особую сложность для менеджера составляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. В этом смысле существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действий менеджера, направленных на ликвидацию конфликта.

Поведение менеджера в условиях конфликта имеет, по существу, два независимых измерения:

- напористость, настойчивость характеризуют поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;
- кооперативность характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению их потребностей.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных способов разрешения межличностных конфликтов.

Избегание, уклонение (слабая напористость сочетается с низ-кой кооперативностью). При этой стратегии поведения действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции). В ответ на предъявленные ему требования или обвинения такой руководитель переводит разговор на другую тему. Он не берет на себя ответственность за решение проблем, не хочет видеть спорных вопросов, не придает значения разногласиям, отрицает наличие конфликта, считает его бесполезным, старается не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

Принуждение (противоборство) — в этом случае высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. Действия менеджера направлены на то, чтобы настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и применение непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера.

Сглаживание (уступчивость) — слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия руководителя в ситуации конфликта направлены на сохранение или восстановление хороших отношений, на обеспечение удовлетворенности другого лица путем сглаживания разногласий. Ради этого он готов уступить, пренебречь своими интересами, стремиться поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы.

Компромисс (сотрудничество) высокая напористость, сочетающаяся с высокой кооперативностью. В этом случае действия менеджера направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как его интересам, так и пожеланиям другого лица в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Он пытается урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки с другой стороны, в процессе

переговоров ищет промежуточные «средние» решения, устраивающие обе стороны, при которых никто ничего особенно не теряет, но и не приобретает.

Среди большинства руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не вступать в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем войти в откровенную конфронтацию. Однако, если речь идет о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями. По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса — оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты.

## *Глава 7*

# АВТОМАТИЗАЦИЯ ТУРОПЕРЕЙТИНГА

Автоматизация туроперейтинга сегодня — не только дань моде и достижениям научно-технического прогресса, но и объективная необходимость, объясняемая, прежде всего, следующими причинами:

- обилие рутинной работы в туроперейтинге (составление каталогов, прайс-листов, описаний, сводок, графиков расселения, работа с телефонными звонками, обработка заявок и т.д.), занимающая большую часть рабочего времени менеджеров туроператора;
- необходимость работы с бумагами и документами;
- строгий учет и контроль в работе, призванные не допускать «потери из вида» порой несущественных факторов;
- необходимость повышения оперативности туроперейтинга, выраженной, прежде всего, в быстром подтверждении заявок на бронирование, что повышает качество обслуживания как клиентов, так и агентов туроператора;
- требование к снижению издержек туроператора и прежде всего, к высвобождению менеджеров, снижению их занятости.

Основными направлениями автоматизации в современном туроперейтинге являются следующие сферы приложения труда:

- процедура формирования тура и составления ценовых приложений (в связи с тем, что это довольно трудоемкий процесс, требующий, однако, постоянной сосредоточенности и одновременной работы с различными источниками информации);
- контроль продаж и состояние блока мест на различные даты;
- перманентный учет заявок туристов и турагентов, позволяющий обеспечивать оперативное подтверждение заявок;
- учет расчетов с партнерами (что особенно важно для туроператора, работающего с множеством поставщиков по разовым заявкам);
- формирование пакетов документов для туристов или агентств (ваучеры, путевки, анкеты, страховые полисы, авиабилеты), являющееся рутинной и требующей максимального внимания работой;
- рассылка предложений агентствам;
- бухгалтерская отчетность.

Наиболее популярны в российском туроперейтинге программные обеспечения от следующих разработчиков «Само-софт», «Аримсофт», «Мегатек», «Инотек» И ряда других.

Компания «Само-софт» работает на рыке высоких технологий с начала 90-х годов, причем автоматизация туроперейтинга — один из основных профилей работы компании. Ее программный продукт «Само-тур» применяется более чем 140 ведущими туроператорами нашей страны. Программа «Само-тур» ориентирована на программное обеспечение работы как аутгоинговых, так и внутренних и инкаминговых операторов. Программа позволяет работать с более 50 формами отчетов, имеется встроенный редактор печатных форм. С помощью программы осуществляется оперативный учет платежей, контроль оплаты туров, услуг поставщиков, готовятся и печатаются первичные бухгалтерские документы и финансовые отчеты.

Программный комплекс TurWinMultiPro (от «Аримсофт») в первую очередь предназначен для автоматизации деятельности туроператора, специализирующегося на

небольшом количестве направлений по внутреннему или международному туризму (для инсайд-туроператоров программный комплекс адаптирован для работы с отелями, пансионатами и санаториями). Его основные функции - учет клиентов, калькуляция туров из отдельных ус-луг поставщиков, оформление заказов, учет денежных средств, печать документов (счета, счета-фактуры, приходные ордеры), учет рекламы. В комплексе предусмотрено создание справочников по любому сегменту тур-продуктов, контроль загрузки рей-сов и отелей с учетом квот мест. Все основные действия менеджера по оформлению документов туристов фиксируются в журналах событий. В последних версиях программы появился ряд новаций - услуга по подбору тура и быстрому заказу, расширены виды финансовой и туристической отчетности, введено отображение загрузки отелей на «плане-шахматке», улучшена работа с правами доступа различных типов пользователей комплексом (администратор, продавец, менеджер, бухгалтер), в клиентской базе появились так называемый «черный список» нежелательных клиентов и туристических агентств, список VIP-клиентов.

Комплекс «Мастер-тур» от компании «Мегатек» обеспечивает несколько функциональных рабочих мест: формирования и расчета тур-продукта, продажи туристических путевок, работы с индивидуальными и групповыми турами, работа с базой данных партнеров, рабочие места кассиров, финансового директора и администратора базы, статистика по работе компании, работы с базой постоянных клиентов, визами, страховками. «Мастер-тур» позволяет формировать тур-пакеты, распечатывать различные документы (прайсы, тур-путевки, списки, ваучеры, анкеты), есть режимы рассылки информации по электронной почте и факсу в заданное время.

Программа «Тур» (от компании «Инотек») служит для автоматизации ежедневной работы менеджера, начиная от оформления всех необходимых документов и заканчивая финансовым анализом деятельности предприятия. Основные функции программы — ведение базы данных туристических услуг, калькуляция стоимости тура с учетом клиентского запроса, создание типовых туров, расчет стоимости тур-пакета, составление графиков заездов, контроль свободных мест, формирование чартерных авиарейсов и круизов.

«Марко Поло» — продукт компании «Цифровые миры» — предназначен как для автоматизации туроперейтинга, так и деятельности туристических агентств. В числе основных функций программы — ведение баз данных разновидностей услуг по поставщикам (перелеты, отели, экскурсионное обслуживание) с учетом квоты мест; формирование тур-пакетов и тарифных планов (ввод цен-нетто или цен-брутто для всего пакета или каждой услуги в отдельности).

**Основные направления**
**использования Интернета в туроперейтинге**

Интернет, появившись достаточно недавно, уже прочно вошел в жизнь современного человека, принимая участие во всех сферах человеческой деятельности. Не остался в стороне и туризм, который в Интернете нашел новые возможности для своего раз-вития, причем развития весьма перспективного. Интернет оказывает на маркетинг путешествий и туризма более мощное воз-действие, чем какая-либо другая технология со времен изобретения телевидения. Он стал важным распределительным каналом, по которому туристические операторы могут продвигать свои направления, услуги и продукты.

К основным направлениями применения Интернета в туроперейтинге можно отнести:

- использование Интернет-механизмов в продвижении туристического продукта и отдельных туристических услуг (к примеру, продвижение сайта компании, проведение адресных рассылок, работа туристических электронных бирж и т.д.).
- развитие электронных систем бронирования, позволяющих в режиме реального времени бронирование определенного количества туров или отдельных

туристических услуг как турагентами, так и обыкновенными пользователями — потенциальными туристами.

Глобальные системы распределения или бронирования, будучи сначала аристократической забавой, требующей отдельного подключения, уже несколько лет активно осваивают Интернет, что делает их доступными для любого пользователя.

Чтобы обзавестись собственной системой бронирования, оператор может пойти одним из двух путей: либо создать ее самостоятельно силами штатных программистов, либо купить (взять в аренду) существующую и работающую систему бронирования у одной из фирм, занимающихся разработкой программного обеспечения.

В принципе, компании, занимающиеся бронированием посредством глобальной сети, развиваются по одинаковым направлениям — и это вполне логично. Во-первых, развитие идет по линии облегчения доступа, что на данном этапе происходит в основном через активное освоение Интернета. Во-вторых, неустанно совершенствуются сами системы бронирования, что заключается в упрощении их использования и во введении новых функций в интересах клиентов. В последних разработках много внимания уделяется тому, чтобы помочь агенту выбрать самый выгодный для его клиента маршрут.

Существующие системы Интернет-бронирования туров или туристических услуг можно условно разделить на две категории: требующие непосредственного контакта с туроператором, которому данная система бронирования принадлежит, и не требующие такового.

К первой категории можно отнести электронные системы бронирования, предоставляющие своему пользователю максимум не-обходимой для выбора поездки информации. Это могут быть:

- данные о предлагаемых маршрутах;
- информация о сроках планируемых туров;
- информация об отельной базе туров с описанием гостиниц (непосредственно в системе бронирования или через ссылки на сайты самих гостиниц);
- информация о маршруте и оказываемых в туре услугах (экскурсии, питание, график движения по маршруту);
- информация о стоимости тур-пакетов, с указанием размеров льгот и скидок (в зависимости от сроков тура, личности отъезжающих, условий поездки и т.д.);
- информация о наличии мест на предстоящие заезды.

Таким образом, Интернет-системы бронирования, требующие непосредственного контакта с туристическим оператором, предназначены для донесения до пользователя максимума необходимой для выбора тура информации. После того, как пользователь определяется с предстоящим туров (то есть выбирает направление, маршрут, сроки, условия и т.д.), основываясь на собственных потребностях и финансовых возможностях, в случае наличия мест на данный заезд, он отправляет заявку на имя туроператора (в электронном или факсимильном виде) с указанием собственных личных данных и контактных телефонов (электронного адреса). Работники туристического оператора, получившие данную заявку в течение недлительного времени обязуются подтвердить заявленные условия (или предложить все возможные альтернативы им) и связаться с потенциальным туристом.

Получив подтверждение от туристического оператора, человек или агентство, отправившие заявку, обязаны в указанные в подтверждении сроки оплатить стоимость тура, предоставить необходимые для соблюдения туристических формальностей документы либо в офисе туроператора, либо в офисе уполномоченного регионального агентства, и получить всю необходимую для совершения поездки документацию (ваучеры, билеты, путевку, страховые полисы, визы и т.д.). Подобные системы бронирования имеются на сайтах практически всех ведущих туристических операторов России. В нашей стране, данная схема работы является единственным способом Интернет-бронирования туров в визовые страны (поскольку без личного контакта

работников туроператора и отъезжающего клиента невозможно получение соответствующего разрешения на въезд в визовые для россиян государства).

Как пример можно назвать сайт ведущего отечественного аутгоингового оператора — «Ланта-тур-Вояж». В разделе on-line бронирования этого сайта предлагается бронирование готовых пакетных (или инклюзив) туров, а также дается возможность разработки индивидуального тура практически по любой стране мира или круиза.

Большинство предлагаемых компанией «Ланта-тур-Вояж» пакетных туров являются ее авторской разработкой, имеет фирменные названия и систематизированы по географическим направлениям, в которых туроператор организует периодические чартерные программы (Австрия, Англия, Болгария, Греция, Португалия, Россия и т.д.). После выбора интересующего туриста направления, ему предлагается список запланированных на ближайшие 2—4 месяца туров. С этой же страницы пользователь может получить всю необходимую информацию об условиях тура (условия проживания, питания, дополнительных услуг в поездке), перелета, сроках). Выбрав определенный маршрут, турист получает доступ к информации о стоимости тур-пакета на раз-личные запланированные даты (с учетом все возможных скидок). После чего непосредственно и начинается сама процедура бронирования, в течении которой пользователь (им обычно является зарегистрированное и имеющее доступ к on-line бронированию агентство) заполняет определенную форму с указанием личных данных туриста и отправляет ее администратору сайта. По истечении определенного времени (не более 2-3 часов) туроператор подтверждает заявленные условия и выставляет пользователю счет на оплату заявленных услуг, после своевременной оплаты которого и отправки оператору необходимых для получения виз (если они необходимы по условиям тура) пользователь получает на руки необходимые для совершения поездки документы. В случае не-своевременной оплаты выставленного счета (а он обычно действителен только в течение трех банковских дней) заявленные условия и бронь аннулируются автоматически.

Вторая категория систем Интернет-бронирования туров не требует непосредственного контакта и согласования действий пользователя с самим туроператором-владельцем системы бронирования. Это достигается тем, что необходимый пакет документов для заезда (им обычно является ваучер, предъявляемый для заселения, имеющий особенную форму и порядковый номер) автоматически высылается пользователю после завершения процедуры бронирования on-line. Однако ваучер теряет свою силу в случае несвоевременной оплаты выставленного счета, о чем пользователь также дополнительно уведомляется администратором системы бронирования. В связи с тем, что никаких контактов (кроме оплаты счета) между пользователем системы бронирования и туроператором нет, данный вид бронирования распространяется только на туры, не требующие дополнительных (кроме оплаты) формальностей (например, виз).

Как пример можно привести системы бронирования «Алеан». Это крупнейшая система бронирования туров по территории России (Кавказские Минеральные Воды, Черноморское побережье, городские отели Москвы и Санкт-Петербурга), а также ряда государств СНГ (Абхазия, Крым). Пользователь «Алеан» (им также становится только прошедшее необходимую регистрацию агентство) получает доступ к информации о предлагаемых направлениях и вариантах туров, описанию средств размещения, информации о сроках, стоимости тур-пакетов. Выбрав интересующий объект размещения и подходящие по срокам и цене заезды, пользователь, введя пароль, бронирует необходимое количество мест. После чего он обязан полностью заполнить все поля определенной формы заявки (личные данные туриста и тип размещения — основные или дополнительные места). Отправив заявку, пользователь получает непосредственный доступ к документам на оплату забронированных условий (счет) и к документам, необходимым на заезд (ваучер). Ваучер передается туристу и является доказательством покупки им тура с указанными в ваучере условиями и предъявляется им при расселении в

выбранном средстве размещения. А выставленный пользователю счет должен быть оплачен в течение определенного договором срока, в противном случае, и ваучер, и заявка, и сам счет автоматически аннулируются.

Применение инструментов on-line бронирования в значительной мере облегчают как труд агента (не требуется длительных дозвонов в офис туроператора для необходимых согласований, что особо тяжко реализовать в пиковые сезоны, позволяет турагенту выбирать и предлагать туристу те заезды, на которые действительно остались места в средствах размещения), так и туроператора (не требуется затрат рабочего времени на разговоры по телефону и рутинной работы с документацией).

Разумеется, возможность работы по бронированию туров в ре-жиме реального времени требует как от туроператора, так и от пользователя несение определенных обязательств и ответственности, которые указываются в договоре, подписание которого предшествует наделению пользователя доступом к системе бронирования.

Обязанностями туристического оператора - владельца системы бронирования являются:

- обеспечение работы пользователя системы бронирования при соблюдении последним его обязанностей;
- туроператор не может гарантировать и отвечать за любого рода действия третьих лиц или иных непредвиденных ситуаций, которые препятствуют пользованию электронной системы бронирования не по вине самого туроператора (не-правомерные действия третьих лиц, несанкционированный доступ к электронной информации, аварии и иные повреждения на коммуникационных путях);
- туроператор несет полную ответственность за предоставляемую в электронной системе бронирования информацию (как то, соответствие действительности количества указанных в системе бронирования свободных мест, цены, графика заездов, информации о средствах размещения и т.д.), обязуется обеспечить отъезжающих необходимыми для расселения документами (ваучерами, талонами, путевками и т.д.);
- туроператор не гарантирует и не несет ответственности за отказ в предоставлении услуг отдыхающим в случае незачисления денег в счет оплаты стоимости соответствующих путевок на свой расчетный счет. Пользователь возмещает все убытки оператора, включая расходы, связанные с возможным разрешением ситуации с такими отдыхающими;
- оператор обязуется оказывать любое консультационное сопровождение пользователя в случае каких-либо затруднений в работе с компьютерной системой бронирования.

С другой стороны, в обязанности пользователя Интернет-системы бронирования входят:

- обеспечение конфиденциальности, получаемой из системы бронирования информации, а также принятие мер по недопущению несанкционированного доступа в систему бронирования под логином и паролем пользователя;
- недопущение действий, направленных на уничтожение, изменение, дополнение, распространения или порчу компьютерной системы бронирования или информации в ней присутствующей;
- оформление ваучера (талона) на поселение только после полной оплаты соответствующей заявки;
- сообщение отдыхающим всей необходимой информации о порядке предоставления туристических услуг, а также особых условиях совершения тура;
- предоставить туроператору действительную информацию о личностях заезжающих, необходимую для расселения и бронирования мест в средствах размещения (обычно это фамилии, имена, отчества заезжающих, номера их паспортов и даты рождения);

- своевременно (в течении оговоренного количества банковских дней) производить оплату заявленных условий туров, во время оплачивать абонентскую плату (за доступ к системе бронирования), пополнять необходимый размер депозита в качестве финансовой гарантии работы пользователя (если таковая присутствует).

К правам туроператора-владельца системы on-line бронирования относятся:

- право аннуляции заявленных условий тура в случае несвоевременной их оплаты пользователем;
- право отключения пользователя от системы бронирования в случаях неоднократных грубых нарушений правил бронирования или в случае не внесения абонентской платы;
- право требования уплаты штрафных санкций пользователем за отказ от забронированных путевок в течении «dead-line» — после наступления момента возможного отказа от забронированных путевок без несения штрафных санкций.

К правам пользователя можно отнести:

- право требования комиссионного вознаграждения с продаваемых туров туроператора (если иные условия не оговорены);
- право требования дополнительного повышения комиссионного вознаграждения в случае больших объемов продаж туров туроператора (обычно комиссионное вознаграждение увеличивается при достижении пользователем определенного количества проданных туро-дней);
- право расторжения договора о пользовании Интернет-системой бронирования по собственной инициативе;
- право отказаться от забронированных путевок до наступления оговоренного срока («dead-line»).

Следовательно, внедрение в туризм электронных способов бронирования туров и отдельных туристических услуг свидетельствует о значительном разграничении функций и полномочий турагента и туроператора.

Последний перестает быть извечным консультантом работников турагентств (особенно не имеющих большого опыта продажи того или иного направления), выдавая максимум необходимой для поездок информации в электронном виде, концентрируя свои усилия на продвижении собственных блоков мест посредством Интернет. Текущие функции менеджеров туроператора, таким образом, сводятся только к приему информации о личностях заезжающих в те или иные средства размещения, формированию списков заезжающих и отсылке этих списков работникам отелей или встречающих сторон. Очевидно, что функция подтверждения заявленных условий, ранее занимавшая основную часть рабочего времени менеджеров туроператора, целиком и полностью передается администратору электронной системы бронирования, следящего за постоянным обновлением на сайте наличия мест во всех предлагаемых средствах размещения на все имеющиеся заезды.

С другой стороны, типичная для туристических агентств функция согласования условий тура, заявленных туристом, с возможностями туроператора, после внедрения электронных систем бронирования трансформируется в элементарный доступ агента к этой системе, в которой представлено реальное состояние продаж на определенный момент времени.

Как и ведущие туроператоры, гостиницы тоже не стоят в стороне от достижений прогресса. Даже поверхностное изучение туристского Рунета демонстрирует, что руководство большинства российских отелей от Калининграда до Владивостока считает Интернет новым средством создания имиджа и продвижения своих услуг, поскольку Сеть дает колоссальную и сравнительно более дешевую возможность продвижения гостиничных услуг в отличии от прочих распространенных средств массовой информации.

Существует два подхода гостиничного менеджмента к on-line бронированию. Первый заключается в том, чтобы побудить потребителя забронировать номер через Интернет (через упрощение процедуры on-line бронирования, более быстрое подтверждение бронирования, удешевление стоимости гостиничного продукта, заявленного через Интернет). Второй подход состоит в том, чтобы поддерживать и обновлять привлекательный сайт, на котором посетители смогут ознакомиться с услугами и тарифами отеля.

Параллельно с отелями, уже давно существуют системы бронирования билетов на регулярные и чартерные авиарейсы, что облегчит не только выбор потенциального пассажира авиалиний, но и туристических агентов или туроператоров, не имеющих собственные блоки мест на чартерных линиях.

В 2002 году в России впервые заговорили о создании «глобальной» системы бронирования, то есть о размещении в единой системе предложения большинства ведущих туроператоров и предложения самих объектов размещения. Создание такой системы, с одной стороны, практически полностью автоматизировало агентскую деятельность, но где гарантии, что необходимость в агентской сети после создания такой глобальной системы вообще бы сохранилась? Любой продвинутый пользователь Интернет уже сейчас прекрасно осведомлен о ценах и предложениях ведущих туроператоров (зачастую турист звонит в агентство и сам называет и даты вылета, и цены, и отели, и даже наименование и контактные телефоны туроператора), с введением такой системы бронирования клиент уже сможет самостоятельно, не покидая рабочего места, не только забронировать интересующий его тур (на любом направлении), но и оплатить его, выписать себе путевку и ваучер и спокойно отправиться в путешествие, не прибегая к услугам агентства. В любом случае идеи создания глобальной системы бронирования туров должны распространятся только в отношении лицензированных туристических агентств (доступ к такой системе должны получать только турфирмы).

Однако создание глобальной электронной системы бронирования туров в Рунете пока осталось на уровне идеи, поскольку ее разработчики столкнулись с явной проблемой разделения ответственности между владельцами СБ и самими туроператорами в случае предоставления некачественной услуги. Только в случае успешного преодоления данной проблемы возможно создание единой российской системы бронирования туров, что станет огромным шагом на пути дальнейшего развития российского туристического бизнеса.

## *Глава 8*

# ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ В СФЕРЕ ТУРИЗМА

**Правовые основы**
**туристической деятельности в РФ**

Туристическая деятельность как отрасль экономики страны требует надежного правового регулирования, то есть создания благоприятных условий для ее развития. Туризм в полной мере воспринимает регулирующее воздействие норм различных отраслей права: таможенного, страхового, административного, экологического, о защите прав потребителей и др. В этом ряду особое значение отводится гражданскому праву.

Гражданский кодекс дал толчок для обновления и развития законодательства России, прежде всего в сфере предпринимательства как сердцевине рыночных отношений, в том числе и в предпринимательской деятельности туристских организаций.

4 октября 1996 года Государственная Дума приняла Федеральный закон «О6 основах туристской деятельности в Российской Федерации». И впервые туристскую деятельность регулирует правовой акт, обладающий высшей юридической силой - закон, который образует стержень правовой системы сферы туризма. Изучение Закона, также установление соотношений его статей с нормами гражданского, административного, экологического и других отраслей права позволит работниками туристских организаций избежать ошибок и материальных потерь из-за правовой неосведомленности, а гражданам, пользующимся туристическими услугами, осознать свои права и обязанности.

Федеральный закон «О6 основах туристской деятельности в Российской Федерации» дал определение ряда понятий, используемых в сфере туризма: туризм, туристская деятельность, туризм внутренний, туризм выездной и въездной, туризм социальный, туризм самостоятельный, турист, туристские ресурсы, туристсиская индустрия, тур, туритсиский продукт, продвижение туристского продукта, туроператорская деятельность, турагентская деятельность.

В методическом плане статья об основных понятиях является вводным разделом закона. Эти понятия в общем отвечают рекомендациям Всемирной туристской организации и соответствуют понятиям, употребляемым в международной туристской практике. Подчеркнем, что приведенные основные понятия являются нормативными, закрепленными в законе и имеют лишь указанное значение.

Одинаковое толкование приведенных основных понятий позволяет всем, кто соприкасается со сферой туризма единообразно их употреблять и использовать особенно в юридической практике должностных лиц туристских организаций. Ведь не только незнание закона, но и непонимание его не освобождает от ответственности.

В главе закона, именуемой «Государственное регулирование туристской деятельности», заявлены наиболее важные законодательные установления:

- о месте туризма в экономике России;
- о принципах государственного регулирования туристской деятельности;
- о целях, приоритетных направлениях и способах государственного регулирования сферы туризма.

В ст. 3 закона указывается, что государство признает туристскую деятельность одной из приоритетных отраслей экономики Российской Федерации. Впервые в норме закона заявлено, что туризм — отрасль экономики России и что это отрасль приоритетная.

Формулируя принципы государственного регулирования туристской деятельности, закон возлагает на государство обязанности содействовать туристской деятельности и создавать благо-приятные условия для ее развития, определять и поддерживать направления самой туристской деятельности (то есть делать выбор, по каким направлениям развивать отечественный туризм), формировать представления о России,

как стране, благоприятной для туризма, осуществлять поддержку и защиту российских туристов, туроператоров, турагентов и их объединений.

Среди основных целей государственного регулирования туристской деятельности в ст. 4 Закона указаны: обеспечение прав граждан на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествия; охрана окружающей природной среды; создание условий для деятельности, направленной на воспитание, образование и оздоровление туристов; развитие туристской индустрии, обеспечивающей потребности граждан при совершении путешествий, создание новых рабочих мест, увеличения доходов государства и граждан России, развитие международных контактов, сохранение объектов туристского показа, рациональное использование природного и культурного наследия.

При этом в ст. 4 Закона записано, что приоритетными направлениями государственного регулирования являются поддержка и развитие внутреннего, въездного, социального и самодеятельного туризма, поскольку именно развитие этих видов туризма позволит эффективное преодоление множества проблем России в уже ближайшем будущем (например, приток иностранной валюты в отечественную экономику, предоставление новых рабочих мест, сооружение новых объектов для иностранного инвестирования).

В статье 4 Закона определены также способы государственного регулирования туристской деятельности. К ним можно отнести:

- создание нормативно-правовых актов, направленных на совершенствование отношений в сфере туристской деятельности;
- содействие в продвижении туристского продукта на внутреннем и мировом туристских рынках, защита прав и интересов туристов, обеспечение их безопасности, лицензирование, стандартизация в туристической индустрии, сертификация турпродукта, установление правил въезда на территорию Российской Федерации и пребывания на ее территории с учетом интересов развития туризма.

Важнейшими способами государственного регулирования сферы туризма являются: лицензирование, стандартизация, сертификация туристической деятельности, которые осуществляются в целях защиты прав и интересов туристов.

**Лицензирование и стандартизация туроперейтинга**

В соответствии со ст. 49 Гражданского кодекса РФ отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, юридическое лицо может заниматься только на основании разрешения (лицензии). Лицензия - это разрешение, выдаваемое государственным органом юридическому или физическому лицу на осуществление определенного вида деятельности в течение определенного срока при соблюдении ряда условий.

До 2002 года лицензированию подлежала только международная туристическая деятельность (отправка туристов за рубеж и их прием на территории России), которая осуществлялась на основании Положения о лицензировании международной туристской деятельности, утвержденного постановлением правительства РФ от 12.12.95.

Однако с февраля 2002 года ситуация в лицензировании туристической деятельности изменилась. Согласно новым Положениям о лицензировании, требуется отдельная лицензия на право осуществления туроператорской и турагентской деятельности, при этом лицензирующим туроперейтинг государственным органом является Министерство экономического развития и торговли Правительства РФ (и как специализированная структурная единица — департамент туризма в его составе).

Срок, на который выдается туроператорская лицензия, — 5 лет.

Лицензионными требованиями и условиями при осуществлении туроператорской деятельности являются:

а) наличие в штате туроператора - юридического лица не менее семи сотрудников, осуществляющих туроператорскую деятельность;
б) наличие у туроператора (структурного подразделения, которое осуществляет туроператорскую деятельность) не менее 30 % работников (по штатному расписанию) работничков, имеющих высшее, среднее специальное или дополнительное образование в области туризма, либо стаж работы в туризме не менее пяти лет, а также наличие у руководителя туроператора (руководителя структурного подразделения, осуществляющего туроператорскую деятельность) высшего или среднего специального образования и стажа работы в туризме не менее пяти лет;
в) наличие сертификата соответствия туристских услуг требованиям безопасности;
г) повышение не реже одного раза в три года квалификации работников юридического лица, осуществляющих туроператорскую деятельность, а также туроператора — индивидуального предпринимателя;
д) доведение в установленном порядке до каждого туриста исчерпывающей информации об особенностях выезда, въезда и пребывания в иностранном государстве, о специфике поведения во время туристской поездки, в том числе о необходимости уважения местных традиций и обычаев, бережном отношении к культурному наследию и окружающей среде и других правилах пребывания в каждой конкретной стране;
е) оказание туристских услуг только после заключения с клиентом договора, соответствующего законодательству Российской Федерации;
ж) предоставление клиенту исчерпывающей информации о режиме работы туроператора, месте его нахождения, наличии лицензии, сертификатов на услуги, подлежащие обязательной сертификации, фамилии имени, отчества должностных лиц, ответственных за ведение конкретных направлений туристской деятельности.

Для получения лицензии соискатель лицензии представляет в лицензирующий орган следующие документы:

а) заявление о выдаче лицензии с указанием:
- наименования и организационно-правовой формы юридического лица, места его нахождения - для юридического лица;
- фамилии, имени, отчества, места жительства, данных документа, удостоверяющего личность, - для индивидуального предпринимателя;
- лицензируемого вида деятельности, которое юридическое лицо или индивидуальный предприниматель намерены осуществлять;

б) копии учредительных документов и копию свидетельства о государственной регистрации соискателя лицензии в качестве юридического лица - для юридического лица; копию свидетельства о государственной регистрации гражданина в качестве индивидуального предпринимателя - для индивидуального предпринимателя;
в) копию свидетельства о постановке соискателя лицензии на учет в налоговом органе;
г) документ, подтверждающий уплату лицензионного сбора за рассмотрение лицензирующим органом заявления о предоставлении лицензии;
д) копии документов, подтверждающих соответствующую лицензионным требованиям и условиям квалификацию соискателя лицензии - индивидуального предпринимателя или работников соискателя лицензии - юридического лица;
е) информацию о наличии у соискателя лицензии на право собственности или на ином законном основании зданий и помещений, используемых им для туроператорской деятельности с указанием наименования и иных реквизитов документов, на основании которых соискатель лицензии их использует;

Если копии документов не заверены нотариально, они представляются с предъявлением оригинала.

Контроль за соблюдением лицензиатом лицензионных требований и условий осуществляется на основании предписания руководителя лицензирующего органа, в котором определяются лицензиат, сроки проведения проверки и состав комиссии, осуществляющей проверку. По результатам проверки составляется акт с указанием конкретных нарушений, который подписывается всеми членами комиссии. Лицензиат (его представитель) должен быть ознакомлен с результатами проверки, и в акте должна быть сделана соответствующая запись о факте ознакомления. Если лицензиат не согласен с результатами проверки, он имеет право отразить в акте свое мнение. Если лицензиат отказывается ознакомиться с результатами проверки, члены комиссии фиксируют данный факт в акте и заверяют его своими подписями.

Срок проведения проверки устранения лицензиатом нарушений, повлекших за собой приостановление действия лицензии, не должен превышать 15 дней со дня получения от лицензиата уведомления об устранении указанных нарушений.

Лицензиат обязан письменно информировать лицензирующий орган в 15-дневный срок об изменении почтового адреса и (или) адресов собственных или используемых им для осуществления туроператорской деятельности объектов, а также обеспечивать условия для проведения проверок, в том числе предоставлять необходимую информацию и документы.

Также лицензирующим органом ведется реестр, содержащий сведения о лицензиатах.

Способом государственного регулирования сферы туризма является также стандартизация туристской деятельности, а также объектов туриндустрии. Стандарт в широком смысле слова - образец, принимаемый за исходный для сопоставления с ним других объектов, а стандартизация - процесс установления и применения стандартов.

Основным актом в области стандартизации является Закон РФ от 10.06.93 «О стандартизации», установивший правовые основы стандартизации в России, обязательные для всех государственных органов управления, предприятий и предпринимателей независимо от форм собственности, и определивший меры государственной защиты интересов потребителей и государства посредством разработки и применения нормативных документов по стандартизации.

Государственный стандарт как нормативный документ содержит правила (требования), относящиеся к определенным видам деятельности.

Первым стандартом для туристской деятельности стал ГОСТ 28681.0-90 «Стандартизация в сфере туристско-экскурсионного обслуживания. Основные положения», введенный в действие 1 апреля 1991 года. Цель стандартизации в сфере туризма — нормативно-техническое обеспечение повышения уровня качества и эффективности туристского и экскурсионного обслуживания и защита интересов потребителей услуг.

Основными задачами стандартизации являются: установление показателей качества туристского обслуживания и требований к такому качеству, процессам услуг, охрану здоровья населения и окружающей среды, точность и своевременность исполнения, эргономичность и эстетичность услуг и условий обслуживания; установление требований к сертификации туристских услуг, а также установление основных понятий в области стандартизации и управления качеством в сфере туристско-экскурсионного обслуживания населения. Объектами стандартизации определены туристские услуги и процессы туристско-экскурсионного обслуживания. Стандартизации подлежат все объекты туристской индустрии: гостиницы и иные средства размещения, средства транспорта, объекты общественного питания, средства развлечения, объекты познавательного, оздоровительного, спортивного и иного назначения, а также деятельность всех туристских организаций.

## Правовые основы расчетов в туроперейтинге

Как и в любой другой коммерческой деятельности, в российском туроперейтинге распространены следующие формы расчетов — безналичные, наличные, туристические кредиты, а также, что вызвано, прежде всего, спецификой современных рыночных отношений в России, - бартерные и зачетные схемы расчетов.

### Безналичные расчеты в туроперейтинге

При безналичном денежном обращении реальные денежные знаки как средство платежа между туроператором и третьими лицами отсутствуют, а используются своего рода символы, то есть цифровые записи об обращающейся денежной массе. Классическая схема безналичных платежей состоит в поручении туроператора, даваемом банку (другому кредитному учреждению), списать с его счета в данном банке определенную сумму и записать ее на счет другого юридического или физического лица в этом или ином банке. Для хранения безналичных денег туроператор открывает в банке или ином кредитном учреждении на свое имя счет (расчетный, текущий или иной).

В системе безналичных расчетов в настоящее время все чаще используются электронные устройства, позволяющие в минимально короткие сроки передавать соответствующую информацию о расчетах не только в пределах одного населенного пункта, но и в масштабах всей страны и между государствами.

Любое государство, в том числе и Россия заинтересовано в максимально широком использовании безналичного денежного обращения (расчетов), поскольку банкноты и монеты как физические объекты подвержены естественным процессам износа и изношенные денежные знаки приходится изымать из обращения и заменять новыми такого же достоинства. К тому же для пересчета, инкассирования, хранения и перевозки наличных денег требуются дополнительные расходы.

Безналичные расчеты лишены этих недостатков, себестоимость одного безналичного расчета ничтожна, поэтому государство всемерно стимулирует безналичные расчеты, используя в необходимых случаях и прямые юридические запреты на совершение некоторых действий в наличных деньгах.

Политика расширения безналичных расчетов и ограничение наличных расчетов изложена в Указе Президента РФ «О дополнительных мерах по ограничению налично-денежного обращения» и в некоторых других нормативных актах.

### Наличные расчеты и кассовые операции в туроперейтинге

Кассовые операции - совокупность материально-технических процедур, заключающихся в приеме, хранении и выдаче наличных денег. Указанные процедуры урегулированы нормами финансового права, которые представляют собой специальный финансово-правовой институт.

Регулирование порядка ведения кассовых операций обеспечивает также органическое сочетание интересов государства и субъектов налично-денежного обращения. В первом и втором случая государственное регулирование кассовых операций имеет основной целью обеспечить максимально возможное сокращение находящейся в обороте налично-денежной массы. Кроме того, скрупулезное соблюдение правил ведения кассовых операций гарантирует соблюдение частных интересов банков, предприятий и других субъектов - сохранность наличных денег. В третьем случае преследуются интересы, прежде всего, государства — обеспечить точный учет налогооблагаемых сумм. Вместе с тем учетные данные о поступающих от населения наличных деньгах дают возможность собственнику предприятия осуществлять внутренний контроль за состоянием денежного оборота на данном предприятии. Правовое регулирование кассовых операций всех названных видов осуществляется в наиболее общей форме высшими органа-ми государственной власти РФ.

Установлено, что любые предприятия, организации и учреждения, включая туристические, независимо от их организационно-правовой формы, а следовательно, и собственности:

- обязаны хранить свои денежные средства в учреждениях банков;
- должны производить расчеты по своим обязательствам с другими предприятиями в безналичном порядке через учреждения банков;
- могут иметь в своей кассе наличные деньги в пределах лимитов, установленных учреждениями банков по согласованию с руководителями предприятий;
- обязаны сдавать в банк всю денежную наличность сверх установленных лимитов остатка наличных денег в кассе в порядке и сроки, установленные учреждениями банков;
- имеют право хранить в своих кассах наличные деньги сверх установленных лимитов только для оплаты труда, выплаты пособий по социальному страхованию, стипендий, и только на срок не выше трех рабочих дней, включая день получения денег в учреждении банка.

Все наличные деньги, поступающие к туроператору, должны в обязательном порядке документально оприходоваться. Все на-личные деньги, выдаваемые туроператорами также должны документально оформляться.

Основные денежные документы — приходные и расходные кассовые ордера, которые оформляются на основе первичных документов — договоров, заявлений и т.п. В кассовой книге должна быть отражена каждая операция по приему и расходованию денег по каждому операционному дню.

Распорядитель кредита - руководитель туроператора или специально уполномоченное лицо подписывает приходные и расходные ордера, а также чеки на получение денег в кредитных учреждениях.

Наличные деньги могут храниться лишь в пределах лимита, специально установленного обслуживающим его банком для данной организации с учетом ее потребностей в наличных деньгах. По окончанию рабочего дня сверх лимитные суммы наличных денег должны сдаваться в банк. В кассе туроператора может оставаться лишь такая сумма денег, которая необходима для осуществления на следующий день неотложных небольших платежей. Исключения из этого правила специально оговариваются в правительственных постановлениях или в нормативных актах Банка России. Должна быть обеспечена сохранность денег, для чего помещения кассы оборудуются надлежащим образом (сейф, решетки на окнах, сигнализация и т.д.).

В отношении туроператоров правительством Российской Федерации утвержден порядок, разрешающий осуществление денежных расчетов с населением без применения контрольно-кассовых машин, при условии, что приобретающим туристические услуги выдаются помимо приходных ордеров еще и путевые листы (путевки) — бланки установленной формы строгой отчетности.

**Применение туристических кредитов в туроперейтинге**

Смысл туристического кредита состоит в разовой выплате туроператором крупной суммы денежных средств поставщикам туристических услуг (например, отелю, перевозчику или meet-компании), которая формирует так называемый «депозит туроператора» на счете поставщика, в счет дальнейших расчетов между туроператором и поставщиком за оказываемые туристические услуги.

Появление туристического кредитования объясняется необходимостью упрощения расчетов между туроператором и поставщиком. В случае плотного сотрудничества туроператора и поставщика гораздо проще разово выплатить крупную сумму денег (тем более, если у туроператора есть необходимые для осуществления такой выплаты оборотные средства), чем организовывать оплату каждого конкретного заезда в течение туристического сезона. В отличие от приведенной в третьей главе комитмент-формы

приобретения блоков мест в отелях, также характеризуемой выплатой хотельеру всей суммы стоимости блока мест за сезон еще до начала самого сезона, туристический кредит не всегда связан с покупкой блоков мест и переходом на туроператора риска хотельера. Более того, туристический кредит может сопровождать любую безрисковую форму сотрудничества туроператора и поставщика туристической услуги, он лишь просто служит для упрощения дальнейших расчетов, связанных с обслуживанием туристов или групп туристов. Следовательно, выплачивая поставщику сумму туристического кредита, туроператор может вообще ничем не рисковать и продавать услуги поставщика в счет выплаченного кредита до момента, пока «выбранная» путевками сумма не сравняется с размером самого кредита. В случае, когда в течение туристического сезона туроператор не сумел реализовать услуг поставщика на сумму, равную по размеру туристическому кредиту, оставшаяся на депозите туроператора сумма либо возвращается туроператору, либо переходит на следующий туристический сезон.

Кроме того, туристический кредит, как и любой банковский, является платным. Плата за кредит, соответственно снимается с поставщика туристических услуг в форме увеличения дисконта со стоимости собственных туристических услуг (обычно на 5 —15% в зависимости от размеров и формы туристического кредита).

**Бартерные схемы расчетов в туроперейтинге**

Операции купли-продажи, при которых в едином документе, подписываемом сторонами, предусматриваются взаимные обязательства сторон либо провести безденежный обмен товарами (услугами) равной стоимости либо принять в оплату поставленных одной из сторон товаров(услуг) частично денежные средства, а частично товары, именуется встречной торговлей. Второй вариант характеризует наиболее общий признак встречной торговли, а первый — ее частный случай, именуемый бартером. Отличительной чертой бартерных расчетов в туроперейтинге является то, что одна из сторон данной операции производит расчет туристическими услугами.

Распространенность бартерных операций в российском туроперейтинге вызвана:

- спецификой всей отечественной экономической системы, характеризующейся кризисом неплатежей, отсутствием у субъектов хозяйствования крупных сумм наличных (безналичных) денег, нехваткой оборотных средств и т.д.;
- возможностью извлечения дополнительной прибыли из бартерных операций.

Последнее утверждение нуждается в более детальном рассмотрении. Как ни странно, но в условиях развития отечественного туроперейтинга использование в расчетах с поставщиками туристических услуг по бартерным схемам зачастую более прибыльно, чем денежный расчет. Причинами этого является отсутствие у поставщиков больших оборотных средств, необходимых для раз-вития собственного бизнеса. Отсутствие оборотных средств поставщиков туристических услуг (наиболее часто ими выступают хотельеры) объясняется молодостью туристического рынка России, но и одновременной необходимостью стремительно развивать собственный бизнес (как уже говорилось выше, темпы роста туристического рынка России опережают темпы общего экономического рынка страны). Получается, что поставщики туристических услуг оказываются зажатыми в угол: с одной стороны, для того, чтобы оставаться влиятельными игроками туристического рынка региона, им необходимо вкладывать крупные суммы в развитие собственной инфраструктуры (к примеру, те же самые отели для того, чтобы оставаться популярными среди населения, должны постоянно повышать качество обслуживания и уровень комфорта), с другой — хотельеры лишены возможности осуществления таких крупных капиталовложений в собственный бизнес. Неразвитость системы кредитования, отсутствие крупных иностранных инвесторов, отсутствие уверенности в стабильности туристического бизнеса в ближайшем будущем, заставляют поставщиков туристических услуг изыскивать другие, менее затратные и рискованные чем банковское кредитование, и не ставящие в сильную зависимость от кредитора как инвестирование, пути привлечения

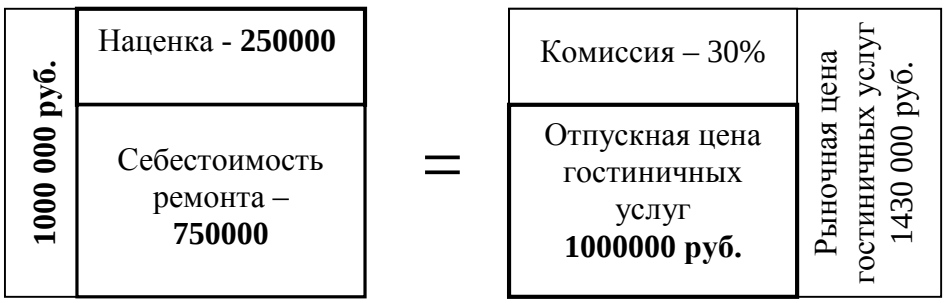
капиталовложений в собственный бизнес. Одним из наиболее популярных в конце 1990-х годов видом капиталовложений в предприятия туристической индустрии стал бартерный рас-чет с туристическими операторами.

Смысл бартерного расчета между туроператором и поставщиком туристических услуг состоит в том, что туроператор предоставляет поставщику туристических услуг определенное количество необходимых поставщику товаров или услуг (например, необходимые для осуществления ремонта строительные материалы или сантехнику; мебель или постельное белье; посуду или спортивный инвентарь; организует поставщику участие в известных выставках и т.д.) в обмен на дальнейшее предоставление поставщиком собственных туристических услуг.

К примеру, туроператор собственными силами организует ремонт одного из корпусов отеля на сумму в 1000000 руб. (например, нанимает строительно-ремонтную бригаду и сам с ней расплачивается). После окончания этого ремонта хотельер становится должником туроператора и начинает бесплатно принимать отправленных оператором туристов до тех пор, пока стоимость оказанных отелем туристических услуг не достигнет суммы долга (1000000 руб.).

Данная схема расчетов имеет ряд преимуществ и недостатков как для туроператора, так и для поставщика туристических ус-луг.

Для туроператора расчет по бартерной схеме бесспорно выгоден поскольку, во-первых, ставит его в более выгодное, чем других туроператоров положение в отношениях с поставщиком. Поставщик чувствует себя обязанным столь щедрому туроператору и, разумеется, идет на всякого рода уступки в отношениях с ним. Во-вторых, туроператор получает туристические услуги поставщика по минимальным ценам, а это главный шаг к росту прибыли туроператора. Природа сверхприбыли туроператора при проведении бартерных операций заключается в так называемой «двойной наценке» товаров и услуг, участвующих в бартерном обмене. Прежде всего, предоставляемые туроператором поставщику товары или услуги имеют заложенную в их отпускной цене долю при-были туроператора. Кроме того, «вторая наценка» объясняется размерами повышенной комиссии со стороны хотельера (за крупный размер заказов его гостиничных услуг). Описанный пример, с финансированием туроператором ремонта отеля на 1000000 руб. можно изобразить так:




В результате приведенной схемы бартерной операции туристический оператор приобретает гостиничных услуг на сумму 1 430 000 руб. при своих фактических затратах в 750 000 руб., то есть приобретает гостиничные номера со скидкой почти 48 %!!! Такой огромный размер дисконта с койко-места возможен только при максимально рисковых формах взаимоотношений туроператора и хотельера (аренда отеля или жесткие блоки мест на условиях комитмента). Еще одним несомненным плюсом применения бартера в туроперейтинге является то, что риск заполняемости номеров туроператор на себя не принимает. Оператор после проведения бартерной операции просто отправляет своих туристов в конкретный отель, не перечисляя за них деньги ( в счет бартерной операции), не оплачивая простоя номеров.

Хотельеры, несомненно, отдают себе отчет в том, что бартерные операции во многом лишают прибыли их самих, однако зачастую соглашаются на бартерные операции и даже сами предлагают туроператорам такие формы расчетов. Причины такой готовности хотельеров можно логически объяснить - они вынуждены лишать себя сверхприбылей ради получения реальной возможности модифицировать собственную инфраструктуру и повысить качество обслуживания гостей, обеспечивая себе тем самым стабильный и прибыльный бизнес в будущем. При этом использование бартерных операций не требует от хотельера вложения денежных средств, не ставит его в зависимость от инвестора, не заставляет его рисковать собственным имуществом (как в случае получения банковского кредита под залог).

С другой стороны, бартер приводит к замораживанию крупных средств туроператора (в среднем не менее чем на полгода), возврат вложенных денежных средств не гарантирован и зависит от того, насколько успешной будет торговля путевками в течении сезона (а следовательно, на степень гарантированности возврата вложенных туроператором средств оказывают влияние все внутренние и внешние факторы туроперейтинга). Кроме того, необходимо отметить, что бартерные операции распространены только в инсайд-туроперейтинге в отношении отечественных поставщиков туристических услуг.

В заключение стоит отметить, что бартерные схемы расчетов распространены не только в отношениях туроператора с поставщиками туристических услуг, но и с другими партнерами туроператора (например, рекламными носителями, продавцами оргтехники, арендодателями и т.д.)

### Зачетные схемы расчетов в туроперейтинге

Зачетные схемы расчетов туроператора с поставщиками туристических услуг были распространены в России в середине 1990-х годов, однако, хоть и с меньшей периодичностью, они встречаются и в настоящее время. Причинами появления и распространения взаимозачетов, как и бартерных операций стал кризис неплатежей и острая нехватка оборотных средств как поставщиков туристических услуг, так и самих туроператоров.

Смысл взаимозачетов в туризме состоит в том, что туроператор, выполняя роль посредника, организует взаимный зачет долгов между поставщиком туристических услуг и третьим лицом не в денежной, а бартерной форме (в нашем случае — за туристические услуги), получая при этом определенную прибыль в виде дисконта с суммы погашенного долга.

Особенность функционирования любой экономической системы такова, что субъекты хозяйствования могут иметь определенной суммы задолженность перед какой-нибудь государственной структурой или организацией, и одновременно, эта же самая структура или организация может быть также должником еще перед одним участником рыночных отношений. В этом случае роль туроператора состоит в определении всех звеньев цепочки распределения долгов и достижении согласия между всеми (минимум тремя участниками) во взаимном погашении долга. В конце прошлого столетия наиболее распространены были взаимозачеты по погашению долгов перед бюджетами всех уровней, перед внебюджетными фондами, перед коммунальными службами (электросети, водоканал).

Продемонстрировать работу зачетной схемы можно на простом примере. Некая авиакомпания А имеет долг в размере 1 000 000 руб. по налоговым платежам перед городским бюджетом. Также в городе имеется строительная организация В, которая несколько лет назад провела капитальный ремонт здания городской администрации и имеет дебиторскую задолженность в размере 800 000 руб. Поскольку ни у авиакомпании, ни у городского бюджета нет средств для того, чтобы рассчитаться по своим долгам, данная ситуация могла бы быть тупиковой. Однако на рынке вполне может появиться

туроператор С, который после недолгих переговоров со строительной организацией может уговорить ее продать самому туроператору долги городского бюджета, но не по себестоимости (иначе бы зачетная операция не имела смысла), а, например, со скидкой 20 % . Строительная фирма В, конечно, теряет честно отработанные 160 000 руб., но зато получает возможность тут же и живыми деньгами получить хотя бы 80 % долга городского бюджета. В случае согласия строительной компании, туроператор приобретает долг городского бюджета в 800 000 руб. за 640 000 руб.

Вторым этапом работы туроператора являются его переговоры с менеджментом авиакомпании, которой туроператор может предложить погасить задолженность перед городским бюджетом в размере 800 000 руб. по бартеру за тот же самый 1 000 000 руб. Авиакомпания, получающая возможность не только сэкономить на оплате долгов в городскую казну, еще и не будет вынуждена изымать из оборота довольно солидную сумму денег. В случае согласия авиакомпании на проведение данной зачетной схемы, туроператор приобретает право на услуги авиаперевозчика на сумму 1 000 000 руб., при этом реально потратив только 640 000 руб.

В результате проведенной зачетной схемы строительная организация В получила (хоть и не полностью) сумму бесконечно висящего долга городской администрации, авиакомпания погасила собственных долгов перед городским бюджетом на 80 %, а туроператор получил солидную скидку на приобретаемые авиа-билеты (36 %).

В заключение хотелось бы отметить, что, как и бартерная, так и зачетная схема расчетов в туроперейтинге крайне нежелательны для развития экономической системы в стране, поскольку они подминают под себя необходимые для развития рынка денежные отношения. По этой причине усилия государства в наши дни направлены на сокращение доли бартера и зачетов как в туроперейтинге, так и в экономике вообще. Да и само постепенное развитие туристического бизнеса и стабилизация туристического рынка в целом сами приведут в сокращению количества и дальнейшему исчезновению как бартера, так и взаимозачетных схем.

**Гражданская ответственность**
**туроператоров перед туристами**

В соответствии с ГК РФ продавец отвечает за неисполнение, либо ненадлежащее исполнение обязательства, возникшего из до-говора, в виде возмещения убытков, причиненных таким неисполнением, либо ненадлежащим исполнением. Причем ответственность наступает в случае виновного неисполнения либо ненадлежащего исполнения, за исключением случаев, когда в соответствии с законом или договором ответственность наступает независимо от вины лица, нарушившего обязательство. В соответствии с ГК РФ лицо отвечает за нарушение обязательства независимо от наличия вины, если такое обязательство связано с ведением предпринимательской деятельности. Туристические фирмы, как правило, при продаже туристских продуктов осуществляют предпринимательскую деятельность (в целях извлечения прибыли). Таким образом, туристическая фирма отвечает за нарушение обязательств, возникших из договора купли-продажи, в любом случае, кроме нарушения вследствие наступления обстоятельств непреодолимой силы.

Основное обязательство туроператора - передача туристского продукта (товара) надлежащего качества. Как было указано выше, передача туристского продукта подтверждается выдачей туристской путевки туристу. Соответственно, обязательство передать туристский продукт считается исполненным, если туристу была выдана туристская путевка. А надлежащего ли качества был передан туристский продукт? По общему правилу, установленному статьей 476 ГК РФ, продавец отвечает за недостатки товара, если покупатель докажет, что недостатки товара возникли до его передачи покупателю или по причинам, возникшим до этого момента.

Доказательствами недостатков туристического продукта, приобретенного покупателем могут считаться:

- § нарушение условий тура, зафиксированных в договоре об оказании туристических услуг;
- § предоставление во время тура услуг, не отвечающих требованиям государственного стандарта и не имеющих сертификата качества;
- § предоставление во время тура услуг, существенно худшего качества, чем аналогичные услуги аналогичных предприятий туристической индустрии.

Турист, чьи интересы были нарушены туроператором во время совершения поездки, имеет полное право требовать возмещения стоимости недоказанных или оказанных в недолжном качестве оплаченных туристических услуг с туроператора — организатора путешествия. По этому вопросу довольно много противоречивых точек зрения, основанных на том, что сам туроператор не является исполнителем туристических услуг (как, например, перевозчики или отели), он лишь продает туристам право требования должного исполнения туристических услуг их непосредственными поставщиками.

В составе туристского продукта туристическая фирма передает туристу комплекс имущественных прав (прав требования, обязательственных прав), при наличии которых турист вправе требовать от должников (авиаперевозчика, гостиницы, ресторана и т.п.) исполнения обязательств по оказанию соответствующих ус-луг в пользу туриста.

Таким образом, действующее законодательство рассматривает туристическую фирму как продавца комплекса имущественных прав со всеми вытекающими отсюда последствиями, а туриста, как покупателя такого комплекса имущественных (обязательственных) прав (покупателя туристского продукта). Хотя искусственное признание передачи туристского продукта (как комплекса имущественных прав) возможной только путем продажи такого комплекса прав представляется необоснованным.

Основываясь на определении туристского продукта как комплекса прав требования необходимо также уяснить, какие же все-таки недостатки туристского продукта вызовут ответственность туристической фирмы, как продавца. Если суть туристского продукта как товара заключается в наборе прав требования, то товар с недостатками в данном случае это туристский продукт, в котором какие-либо из прав требования при передаче продукта туристу являются недействительными. Можно отнести к недействительным правам требования, в том числе права требования, которые могут возникнуть в будущем, но после исполнения соответствующих обязательств первоначальным кредитором, передающим туристу такие права требования (туристической фирмой), в случае их отсутствия по причине неисполнения соответствующего обязательства первоначальным кредитором.

Таким образом, туристическая фирма по гражданскому законодательству (ГК РФ) должна отвечать только за те недостатки туристского продукта, которые выразились в передаче в составе туристского продукта прав требования, исполнение по которым может быть оспорено должником (гостиницей, авиакомпанией и т.д.), либо прав требования, недействительных в силу их объективного отсутствия (когда не было основания возникновения обязательства, в силу которого кредитор имеет к должнику соответствующее право требования).

**Ответственность туроператоров**
**перед третьими лицами**
**и органами государственной и местной власти**

В связи с тем, что любой туроператор является субъектом хозяйствования, связанным договорными отношениями с различными имеющими отношение к туристической индустрии (например, поставщики туристических услуг) и не связанным с туристической индустрией (страховые компании, арендодатели, рекламные агенты) организациями, туроператор несет всю полноту ответственности за виновное нарушение

условий, заключенных с партнерами договоров. Основаниями для наступления ответственности туроператоров перед третьими лицами являются, прежде всего, нормы Гражданского кодекса и заключенные с ними договоры о сотрудничестве.

В результате незаконной деятельности туроператора пострадавшими также могут стать органы государственной или местной власти страны или региона. В таком случае ответственность туроператоров основывается на нормах административного или гражданского права. Отличительной чертой этого вида ответственности в турбизнесе является строго установленный и зафиксированный нормативно-правовыми актами размер ответственности виновного туроператора.

Основными нарушениями, влекущими наступление административной ответственности туроператоров являются:

- осуществление предпринимательской деятельности без лицензии;
- осуществление предпринимательской деятельности без государственной регистрации;
- нарушение законодательства о рекламе;
- обман потребителей, нарушение прав потребителей;
- незаконное использование торгового знака;
- нарушение порядка работы с денежной наличностью и порядка ведения кассовых операций и т.д.

**Уголовная ответственность**
**работников туроператора**

В отличие от гражданской или административной, субъекта-ми уголовной ответственности могут быть только физические лица (дееспособные граждане). Следовательно, ответственность за преступления, совершенные в туроперейтинге, будет налагаться либо на директора турфирмы, соучредителей турфирмы, главного бухгалтера, либо ответственного менеджера туроператора.

Преступные деяния в туроперейтинге можно расценивать по нескольким статьям Уголовного кодекса РФ:

- ст. 182 — «Заведомо ложная реклама» — использование в рекламных сообщениях заведомо ложной информации относительно туристических услуг, а также их изготовителей, совершенное из корыстной заинтересованности и причинившее значительный ущерб обществу;
- ст. 200 — «Обман потребителей» — введение в заблуждение относительно потребительских свойств или качества услуги;
- ст. 159 — «Мошенничество» — хищение чужого имущества или приобретение прав на чужое имущество путем обмана или злоупотребления доверием;
- ст. 160 — «Присвоение и растрата» - хищение чужого имущества, вверенного виновному;
- ст. 171 — «Незаконное предпринимательство» - осуществление предпринимательской деятельности без государственной регистрации или лицензии;
- ст. 180 — «Незаконное пользование зарегистрированным товарным знаком или торговой маркой».

Это лишь часть статей кодекса, нарушения которых работниками туристического бизнеса наиболее распространены. Однако работники туроператора, являясь дееспособными гражданами Российской Федерации, несомненно несут ответственность в случае нарушения любой статьи Уголовного кодекса, вне зависимости, произошло это во время исполнения должностных обязанностей или нет.

Международный туризм, который сегодня представляет собой многомиллионные потоки людей и их наличных денежных средств по странам и континентам всего земного шара, — весьма благодатная почва для преступной деятельности как отдельных лиц, так и

целых криминальных группировок. К сожалению, изначально честный, призванный давать людям положительные эмоции туроперейтинг все чаще становится лишь прикрытием для нелегальной деятельности практически во всех странах мира. Причин криминализации туроперейтинга несколько:

- во-первых, туризм — это массовые и зачастую слабее, чем миграции, контролируемые пограничными и таможенными органами потоки людей между государствами мира;
- во-вторых, туризм — это огромный капиталооборот, догоняющий по своим размерам объемы всех экспортно-импортных операций в мире;
- в-третьих, туроперейтинг — это вид коммерческой деятельности, предлагающий сравнительно много вариантов сокрытия реальных доходов и вывоза валютных средств за пределы родного государства;
- в-четвертых, туризм — один из наиболее стремительно развивающихся видов коммерческой деятельности, позволяющий долгосрочное планирование и получение сверхприбылей в кратчайшие сроки.

Можно наметить лишь самые основные направления криминализации международного туризма и туроперейтинга в наши дни. Прежде всего, это использование туроперейтинга в качестве средства легализации доходов, полученных от незаконной деятельности. Практически любая криминальная структура имеет в собственности туристическую фирму, позволяющую узаконить огромные валютные средства, полученные от торговли оружием или наркотиками. Альтернативу туроперейтингу как средству отмывания денег найти сложно, поскольку происхождение и реализацию тура, как вида товара, практически невозможно отследить и проконтролировать. Проще простого провести документальное сопровождение никогда не приезжавшей в страну или город группы туристов, продемонстрировав заинтересованным контролирующим органам государства источники происхождения прибыли.

Международный туроперейтинг также «незаменимое средство» для легального вывоза крупных средств в иностранной валюте за рубеж. Все, что для этого может потребоваться — это открытие принимающего «туроператора — однодневки» в оффшорной зоне (которые в большинстве своем являются туристическими центра-ми, например, Багамские острова или Кипр) и документальное сопровождение «мертвых» групп, якобы отправленных в течение туристического сезона за пределы исторической родины.

Развитие международного туризма приводит к росту таких подрывающих общественную жизнь преступных явлений, как контрабанда, незаконная миграция, нарушения правил пересечения границ и визовых режимов, незаконный оборот наркотиков, оружия, предметов антиквариата. Подрываются и моральные устои жизни региональных обществ - размываются национальная самобытность и культура, растет уровень преступности, проституции, разрушаются семьи, распространяется девиантное поведение среди молодежи и т.д. Эти явления, наряду с ростом давления на туристические ресурсы, окружающую среду, искусственным поднятием цен в курортных местностях могут привести к серьезной социальной напряженности в отношениях между местным населением и приезжающими на отдых, и даже стать фактором, лимитирующим развитие международного туризма.

По этим причинам уже сегодня многочисленные наднациональные туристические организации (в том числе и ВТО) заняты разработкой мероприятий, способных не только вывести международный криминал из туроперейтинга, но и снизить степень негативного воздействия роста международного туризма.

# ГЛОССАРИЙ

**SPO** (специальные предложения) — регулярно рассылаемая туроператором информация об изменении условий, сроков или стоимости туров.

**Invoice** — туристический ваучер.

**FAM-тур** — организуются для туристического истеблишмента региона зарубежным инкаминговым туроператором либо даже властями иностранного государства, заинтересованного в притоке туристов из региона.

**Meet-компания** — зарубежный инкаминговый туроператор, специализирующийся на приеме туристов из страны аутгоинг-оператора.

**Work-shop**— способ стимулирования туристических агентств. Представляет собой мероприятия для профессионалов туристического бизнеса, на которых происходит презентация программ нескольких туроператоров, обмен информацией и опытом работы.

**Авиаброкер** — имеющая непосредственное отношение либо к туристическому, либо к рынку авиаперевозок организация, занимающаяся фрахтованием воздушных судов с целью последующей оптовой перепродажи чартера (либо полностью программы, либо блоками кресел) туристическим операторам.

**Агентский договор** - договор между туристическим оператором и агентством, регламентирующий их статусы в совместной деятельности по продвижению и реализации туристических услуг населению.

**А-ля карт** - метод обслуживания на предприятиях общественного питания, при котором предполагается индивидуальное обслуживание постояльцев по системе заказного меню.

**Аннуляция тура** - есть инициируемый одной из сторон договора о предоставлении туристических услуг отказ от предоставления заявленных и подтвержденных условий тура, сопровождающийся наложением штрафных санкций на инициатора отказа.

**Апартамент** - многокомнатные большие по площади номера с кухней, оснащенной бытовой техникой и посудой.

**Асистанс** – профессиональная поддержка страховщика, занимающегося страхованием туристов, выезжающих за рубеж страховщиком другого государства.

**Аутгоинговый туроператор** — туроператор, который специализируется на разработке, продвижении и реализации выездных международных туров, то есть путешествий граждан своей страны за ее пределы.

**Бар** - специализированное предприятие общественного питания, предлагающее алкогольные и безалкогольные напитки (простого и сложного приготовления), десертные блюда и холодные закуски.

**Безотзывное бронирование** - его смысл - в резервировании туроператором определенного количества комнат на сравнительно небольшой временной период (чаще всего на праздничные либо на другие пиковые даты) с указанием в заявке крайнего срока оплаты брони.

**Блок мест** — есть количественно и временно ограниченная совокупность койко-мест в отеле, материальную ответственность за продажу которых перед хотельером несет туристический оператор.

**Ботель** - вид средства размещения, гостиница, расположенная на водном судне, стоящем на приколе.

**Брэнд туристический** (брэнд) - это обязательство организации-продавца предоставить потребителю услугу, отвечающую определенному набору свойств и преимуществ.

**Туристические брэнды** - можно категорировать на уровни: брэнд на уровне государства, на уровне региона, корпоративный брэнд, брэнд поставщика и брэнд собственно тура.

**Бунгало** - номер, располагающийся в отдельно стоящем здании летней постройки.

**Ваучер туристический** — в отличие от туристической путевки, ваучер оформляется только туроператором (причем никаких подписей или печатей агента на ваучере не требуется) и является основным документом, гарантирующим получение туристом оплаченных туристических услуг во время отдыха.

**Виза туристическая** — отметка в паспорте дипломатическим представительством иностранного государства, дающая право его владельцу на временный въезд на территорию государства, выдавшего визу с целью туризма и отдыха.

**Вилла** — номер, расположенный в отдельно стоящем здании малой этажности (в отдельном здании — один номер).

**«Все включено»** (схема питания в отеле) - предоставление постояльцу четырехразового питания и закусок (кроме напитков) в течение всего светового дня (обычно до 00.00 часов).

**Гарни** (схема питания) - предоставление постояльцу отеля только завтрака.

**Групповой тур** — есть тип туристической поездки, количество участников которой делает экономически более выгодным не приобретение проездных билетов на регулярных транспортных маршрутах, а аренду транспортного средства целиком.

**Двойное бронирование** — одна из политик администрации отеля, направленная на снижение риска «незаезда» забронировавших места людей. Состоит в одновременном бронировании номера двумя или более клиентами.

**Дестинация** — направление движения транспортного средства (обычно самолета).

**Договор-тур** - договор о предоставлении туристических услуг, является основным документом, юридически подтверждающим факт коммерческой сделки между туристом и туристической фирмой. Подписывается между туристом и туристической фирмой (туроператором или турагентом), в которую турист обратился с целью приобретения тур-пакета.

**Жесткий блок мест** - условия работы туроператора и хотельера, не дающие возможности отказа туроператора от заявленного количества мест до окончания туристического сезона.

**Индивидуальный тур** — тип туристической поездки, количество участников которой делает экономически более выгодным приобретение проездных билетов на регулярных транспортных маршрутах, а не аренду транспортного средства целиком.

**Инкаминг** — функция туроператора по разработке, продвижению и организации туров на территории собственной страны для иностранных граждан.

**Инклюзив-тур** — форма предложения туроператора, представляющая полностью укомплектованный турпакет с установленной отпускной ценой.

**Инсайдинг** — вид туроперейтинга, планирующий, продвигающий и реализующий внутренний турпродукт — то есть туры по территории своей страны для своих сограждан.

**Инфотур** - это поездки, организуемые отечественным аутгоинговым туроператором, участниками которой становятся представители туристического истеблишмента региона или даже страны.

**Кайтеринг** — вид предприятия общественного питания, летнее кафе.

**Каталог туроператора** — красочный иллюстрированный носитель информации о предложениях туроператора в конкретном туристическом сезоне. Выполняет рекламную функцию. Распространяется как среди агентов, так и прочих заинтересованных лиц.

**Кафе** - предлагает посетителям ограниченный ассортимент простых в приготовлении блюд, более стандартное меню, но употребление еды сопровождается обслуживанием официантов.

**Клуб-отель** - отель высокого класса обслуживания, представляющий своим постояльцам все возможные услуги с ограниченным доступом на территорию третьих лиц, для посещения которого может требоваться наличие специальной членской карты.

**Комитмент** — условие приобретения блоков комнат, характеризующееся полной или частичной (не менее 50 %) предоплатой заявленного количества номеров непосредственно перед сезоном, а также практической невозможностью туроператора отказаться от заявленного блока до окончания сезона.

**Конфиденциальные тарифы** - распространены только в случаях, когда сам туроператор осуществляет торговлю не турпакетами, а единичными туристическими услугами, позволяя агентам самостоятельно комплектовать и просчитывать стоимость полного тура; представляют собой перечень предлагаемых туроператором единичных туристических услуг и их нетто-цену.

**Коттедж** — номера, располагающиеся в отдельно стоящем здании малой этажности.

**Лобби туроператоров** — возможность туроператоров оказывать давление на прямо или косвенно зависящих от его функционирования предприятия других сфер экономики или органы власти курортных регионов.

**Мастер-класс** - один из инструментов стимулирования турагентов, проводится для заинтересованных в получении новых знаний и навыков работников туристических агентств с участием ответственных за направление менеджеров туристического оператора.

**Мотель** - средство размещения, располагаемое вдоль автомагистралей, ориентированное на предоставление ночлега автопу-тешественникам.

**Мягкий блок мест** — условия работы туроператора и хотельера, дающие возможность отказа за определенное время до планируемого заезда (дэд-лайн) от части или от целого блока в случае, если реальный объем продаж туроператора оказался значительно меньше планировавшегося.

**Основной перевозчик** - транспортная компания (или транспортное средство), посредством которой организуется доставка туристов к месту отдыха и обратно.

**Отель** - предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важнейшими среди которых в равной степени являются услуги размещения и питания.

**Пансион полный** (схема питания а отеле) — предоставление постояльцу трехразового питания.

**Полупансион** — схема питания в отеле — предоставление постояльцу завтрака и ужина.

**Презентативный туроператор** — презентативная форма аутгоингового туроперейтинга является высшей стадией развития туроперейтинга, характеризующейся наличием у туроператора представительства на курорте (как частного лица, так и целого отделения, филиала).

**Приоритетное бронирование** — безрисковая форма взаимоотношений туроператора и хотельера, характеризующаяся первоочередностью рассмотрения заявок туроператора менеджерами службы бронирования отеля.

**Профиль туроператора** — есть доминирующие в его ассортименте виды или географические направления туров, торговля которыми приносит основную долю прибыли.

**Пул** — есть временное объединение усилий и ресурсов туристических операторов для достижения общей коммерческой цели (например, при организации чартерного полета).

**Путевка туристическая** - документ строгой отчетности, который подтверждает факт сделки между туристической фирмой и потребителем, факт оплаты туристом полной стоимости тура, указанной в договоре и гарантии организации определенных условий тура со стороны туроператора.

**Рекреационные ресурсы** - это природные и антропогенные гео-системы, тела и явления природы, которые обладают специфическими свойствами и могут быть использованы для организации отдыха и оздоровления определенного контингента

людей в определенное время или сезон с помощью существующих технологий и имеющихся материальных возможностей.

**Репрезентативный туроператор** — репрезентативная форма сотрудничества аутгоингового туроператора с иностранным курортом заключается в доверении «наземного обслуживания» своих туристов иностранному партнеру.

**Ресторан** — предприятие общественного питания, предлагающее гостям широкий ассортимент блюд сложного и фирменного приготовления, высокий уровень сервиса, услуги официантов, метрдотелей; организацию культурного и развлекательного досуга клиентов, корпоративного и банкетного обслуживания.

**Референс** — является свидетельством регистрации инкамингового туроператора при департаменте консульской службы МИД РФ, дает туроператору право на предоставление визовой поддержки иностранным гражданам, желающим посетить Российскую Федерацию.

**Ритейлинг** — суть ритейлингового представительства в том, что известный туроператор дает агенту право пользования собственной торговой маркой (наименование, логотип, слоган) в рекламных целях, осуществляет некоторые капиталовложения, в обмен на это ставшее ритейловым, агентство обязуется поставлять туроператору определенное количество туристов каждый отчетный период.

**Сплит-чартер** — есть организация перевозок, при которой на од-ном участке пути пассажиры летят регулярными авиалиниями, на оставшейся - чартерными.

**Стик** - бланк проездного билета (авиа- или железнодорожного), бланк строгой отчетности.

**Стоп-лист** - документ, содержащий информацию об отелях или турах, продажа которых на указанные даты закончена, предназначен для туристических агентств.

**Сьюит** - многокомнатные номера, площадью более 45 кв. м, без кухни.

**Табль-дот** — метод обслуживания на предприятиях общественного питания, при которой в залах ресторана накрываются большие столы, сервируются приборами, количество которых соответствует числу постояльцев.

**Твин** — двухкомнатный гостиничный номер.

**Транзит-чартер** — есть чартерная перевозка, обычно организуемая несколькими, расположенными в различных регионах туроператорами (или филиалами одного туроператора), подразумевающая промежуточную посадку в третьем аэропорту с целью принятия на борт туристов, направляющихся на отдых в дестинацию рейса.

**Туроператор** - активный субъект туристического рынка, непосредственно участвующий в планировании, разработке, продвижении и реализации туристического продукта с коммерческими целями.

**Тур-пакет** — есть упорядоченный по месту, времени оказания, согласованный по составу, качеству и цене комплекс туристических услуг.

**Турпродукт** — в его составе туристическая фирма передает туристу комплекс имущественных прав (прав требования, обязательственных прав), при наличии которых турист вправе требовать от должников (авиаперевозчика, гостиницы, ресторана и т.п.) исполнения обязательств по оказанию соответствующих услуг в пользу туриста.

**«Ультра-все-включено»** (схема питания в отеле) - предоставление постояльцу четырехразового питания и возможности употребления закусок, включая безалкогольные напитки и алкогольные напитки местного производства, в течение светового дня (обычно до 00.00 часов).

**Уполномоченные агентства** — предлагают туры только конкретного оператора, то есть являются своеобразными представительствами оператора на региональных рынках.

**Флайтер** — туроператор, являющийся активным фрахтователем воздушных судов, принадлежащих местным авиакомпаниям.

**Фрахт** - договор фрахта определяет статус перевозчика и туроператора в ходе подготовки и проведения круиза. Предметом такого договора является обязанность перевозчика безопасно для жизни туристов и их имущества реализовать водное путешествие по указанному маршруту и графику движения, предоставляя им в пути все оговоренные дополнительные услуги (питание, работу элементов инфраструктуры развлечений, посадку и высадку в портах следования и т.д.), с другой стороны, туроператор принимает на себя обязанность уплаты стоимости фрахта в указанный в договоре срок.

**Хостел** - отель коридорного типа (общежитие), предлагающий минимум комфорта для своих постояльцев, ориентирован на обслуживание молодежи.

**Хотельер** - человек, являющийся владельцем или представителем топ-менеджмента гостиничного предприятия и представляющий интересы отеля в отношениях с третьими лицами.

**Ценовое приложение** — распространяется только агентствам в качестве дополнения к каталогам, не содержит рекламной информации, только стоимость предлагаемых в каталоге туров с указанием комиссионного вознаграждения.

**Шаттл-чартер** - чартерная программа, при которой борт не простаивает в аэропорту дестинации, а тут же вылетает обратно, загруженный ранее прилетевшими туристами.

**Шведский стол** — метод обслуживания на предприятиях общественного питания, при котором в залах ресторана весь ассортимент предлагаемых блюд выставляется на отдельный стол, постоялец вправе сам определять блюдо и размер порции.

**«Экстра-все-включено»** (схема питания в отеле) — предоставление постояльцу четырехразового питания и возможности употребления закусок, включая безалкогольные напитки и алкогольные напитки, в течение светового дня (обычно до 00.00 часов).

**Электронные туристические биржи** — интернет-порталы, в которых собраны и систематизированы предложения нескольких туристических операторов, доступные для обыкновенных или зарегистрированных пользователей.

**Элотмент** — форма взаимодействия туроператора и хотельера, при которой оператор заявляет о размерах и длительности собственного блока мест, однако не оплачивает его предварительно, а получает возможность вносить оплату хотельеру непосредственно перед каждым заездом туристов.

# Список основных сокращений, принятых в международном туроперейтинге

| | | |
|---|---|---|
| **HB** | Half board | Полупансион |
| **0-1 FOC/2-16%50** | | Дети до 1 года бесплатно, с 2 до 6 лет - скидка 50% |
| **1 AD** | One Adult | Один взрослый (от 16 лет) |
| **1ADD+CHL(6-12)=DBL** | | Стоимость проживания одного взрослого и ребенка (6-12 лет) равна стоимости двухместного номера |
| **AI** | All inclusive | Все включено |
| **BB** | Bed & breakfast | Гарни |
| **C/in; c/out** | Check in/check out | Расчетный час в отеле |
| **CHL (O-6)** | Children (0-6 y.o) | Дети до 6 лет |
| **CHL (6-12)** | Children (6-12 y.o) | Дети от 6 до 12 лет |
| **DBL** | Dubble | Двухместный номер |
| **DEAD LINE** | | Срок, за который отказ от брони без штрафных санкций невозможен |
| **EAI** | Extra-all-inclusive | «Экстра-все-включено» |
| **FB** | Fool board | Полный пансион |
| **FB +** | Fool board plus | Полный пансион, усиленное питание |
| **GrassV** | Grass view | Вид на газон |
| **HV** | Holyday village | Отель коттеджного типа |
| **MV** | Mountain view | Вид на горы |
| **N/A** | Non-avoidable | Не принимаются |
| **Per person/per day** | | С человека в сутки |
| **QD** | Quadruple | Четырехместный номер |
| **RV** | Road view | Вид на дорогу |
| **SCV** | Sea corner view | Вид на море угловой |
| **SNGL** | Single | Одноместный номер |
| **SPO** | Special offer | Специальное предложение |
| **SSV** | Sea straight view | Вид на море прямой |
| **SV** | Sea view | Вид на море (из окна) |
| **SVS** | Sea view supply | Доплата за вид на море |
| **TRPL** | Triple | Трехместный номер |
| **UAI** | Ultra-all-inclusive | «Ультра-все-включено» |

# Список рекомендованной и используемой литературы


*Балабанов И.Т.* Экономика туризма. М., Финансы и статистика, 1999.

*Биржаков М.Б.* Введение в туризм. СПб, Герда, 1999. *Герасименко В.Г.* Основы туристического бизнеса. Одесса, Черноморье, 1997. *Гуляев В.Г.* Организация туристских перевозок. М., Финансы и статистика, 2001.

*Долматов Г.М.* Международный туристический бизнес: История, реальность, перспективы. Ростов н/Д, Феникс, 2001.

*Жукова М.А.* Индустрия туризма: Менеджмент организации. М., Финансы и статистика, 2002.

*Ильина Е.Н.* Туроперейтинг: Организация деятельности. М., Финансы и статистика, 2001.

*Кабушкин Н.И.* Менеджмент туризма. Минск, ООО «Новое знание», 2001.

*Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А.* Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск, Новое знание, 2002.

*Карпова Г.А.* Экономика современного туризма. СПб, Герда, 1998.

*Квартальнов В.А.* Иностранный туризм. М., Финансы и статистика, 1999.

*Квартальнов В.А.* Стратегический менеджмент в туризме. М., Финансы и статистика, 1999.

*Квартальнов В.А.* Туризм и отраслевые системы. М., Финансы и статистика, 2001.

*Маринин М.М.* Туристские формальности и безопасность в туризме. М., Финансы и статистика, 2002.

Международный туризм: Правовые акты. М., Финансы и статистика, 2000.

*Монтехано Х.М.* Структура туристического рынка. Смоленский государственный университет, 1997.

*Папирян Г.А.* Маркетинг в туризме. М., Финансы и статистика, 2001.

*Уокер Д.* Введение в гостеприимство. М., Юнити, 1999.

Управление человеческими ресурсами в европейском гостиничном бизнесе. М., Финансы и статистика, 2002.

*Уткин Э.А.* Стратегическое планирование. М., 1999.

*Чудновский А.Д.* Гостиничный и ресторанный бизнес. М., Тандем, 1998.

**Денис Сергеевич Ушаков**

**ПРИКЛАДНОЙ ТУРОПЕРЕЙТИНГ**

Корректоры: ***Л. Михайлова, К. Бондарева***
Верстка: ***А. Патулова***

Подписано в печать 01.10.2003.
Формат 60×90 $^{1}/_{16}$ . Бумага газетная.
Гарнитура School. Печать офсетная.
Тираж 5 000 экз. Заказ № 8519.

Издательский центр «МарТ»,
344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Темерницкая, 78
тел.: (8632) 69-80-13, 40-86-48, 40-90-22
E-mail: mart@martdon.ru
Web: http://www.martdon.ru

Издательско-книготорговый центр «МарТ»
121059, г. Москва, ул. Брянская, д. 7, офис 312
тел.: (095) 241-56-91, 244-78-05, 243-51-58
E-mail: mart.m@astelit.ru

Отпечатано в соответствии с качеством
предоставленных диапозитивов в Тульской типографии
300600, г. Тула, пр. Ленина, 109