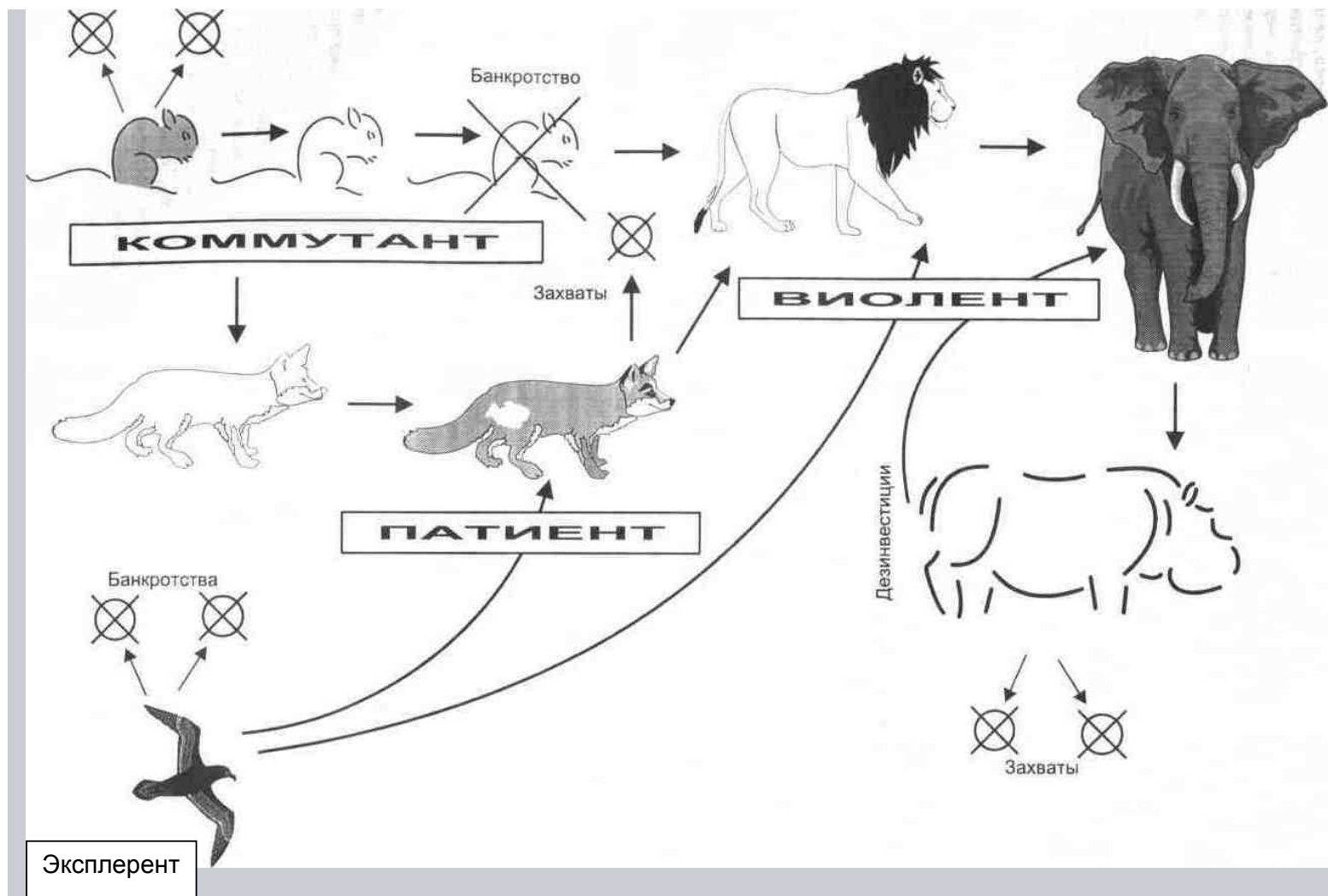


Количественный и качественный состав
предприятий туризма на территории
г. Иваново 2009-2010 гг.

Веренина Любовь
ООО «Астравел»

Поле стратегий конкурентной борьбы по А.Ю. Юданову



Типологическая классификация турфирм г. Иваново - 2009 -2010 гг. ■

N	Фирмы	Типы фирм по Юданову			
		Коммутанты	Пациенты	Виоленты	Эксплеренты
1	Славянка		+		
2	Чунга-Чанга	+			
4	Вокруг света		+		
5	Виола-тур	+			
6	Багира				+
7	Магазин горящих путевок	+			
8	Экватор				+
9	Астрвел		+		
10	Вероника-тур	+			
11	Виола -тур	+			
12	Сантревел				+
13	Брук-тур	+			
14	Сogal-тур		+		
15	TEZ-тур		+		
16	Каравелла -тур		+		
17	1001 тур				+
18	Нева	+			
19	Dolche vita	+			
20	Natali-tur		+		
21	Спутник			+	
22	Транс		+		

PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии развития турфирм в г. Иваново

Политика		Р	Экономика	Е
1	Выборы Президента РФ в 2012г. накладывают особый отпечаток популизма на социальную политику правительства («обвальное» повышение пенсий и т.п.) Это косвенный фактор в пользу роста доходов потенциальных клиентов и прямой фактор инфляции.		1	Современная экономическая ситуация нестабильна. Средний класс испытывает серьезные финансовые затруднения. Однако несмотря на это серьезного спада в отрасли не наблюдается. На первый план выходят туры эконом-класса.
2	Выборы Государственной Думы РФ в 2011г ведут к более сдержанному отношению законодателей к налогообложению среднего класса. Это прямой фактор в пользу роста доходов потенциальных клиентов.		2	Инфляция в отрасли до последнего времени (в течение предшествующего года) невелика. Тенденции от разных операторов по разным направлениям волатильны с учетом сезонности и маркетинговых «кризисных» скидок.
3	Изменение Законодательства РФ. В стоимость туруслуги вскоре будет введена стоимость обязательного страхования жизни. Удорожание стоимости лицензии туроператора покрывается за счет инвест капитала банков. «Аэропортные» сборы, стоимость визового обслуживания, мировые цены на продовольствие продолжают расти. Это факторы удорожания стоимости путевок.		3	Динамика курса российского рубля к доллару США демонстрирует на протяжении последнего года разнонаправленную динамику. Так понижающий тренд ноября 2008г – февраля 2009 – сменился ростом рубля в период 03-09.2009г. В перспективе ожидается как возможность плавной девальвации рубля, так и вероятность его дальнейшего укрепления.
4	Туристический бизнес пользуется некоторыми (правда больше на словах) преференциями региональных властей (в части внутрирегионального туризма и отдыха) ввиду ставки на него как на замену «текстиля». Это иногда выражается в виде удешевления кредитования строительства эл-тов инфраструктуры туризма, что косвенно (правда весьма немного) способствует удешевлению регионального туризма.		4	Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ демонстрирует неуклонное снижение. С почти 13 до 9 % на протяжении последнего года. Что однако практически не сказывается на уровне доступности и стоимости кредитных ресурсов в отрасли.
			5	Стоимость рабочей силы практически не изменилась в абсолютных цифрах на протяжении года, что является фактическим ее снижением с учетом уровня инфляции. Данное обстоятельство косвенно работает на снижение стоимости турпродукта.
5	Непосредственное государственное влияние в отрасли (на региональном уровне) минимально и ограничивается обще регулятивными функциями. Доля госсобственности невелика и имеет тенденцию к снижению		6	Структура издержек фирмы практически не демонстрирует какой-либо динамики. На первом месте по прежнему стоимость транспортных услуг и услуг ательеров (hostess)
6	Государственное регулирование конкуренции в отрасли практически отсутствует		7	Стоимость «входа в отрасль» значительно выросла за последние годы в т.ч и среди туроператоров. Поэтому «коммутанты» и «эксплеренты» (в особенности) не могут составлять особой конкуренции «пациентам» и тем более «виолентам».

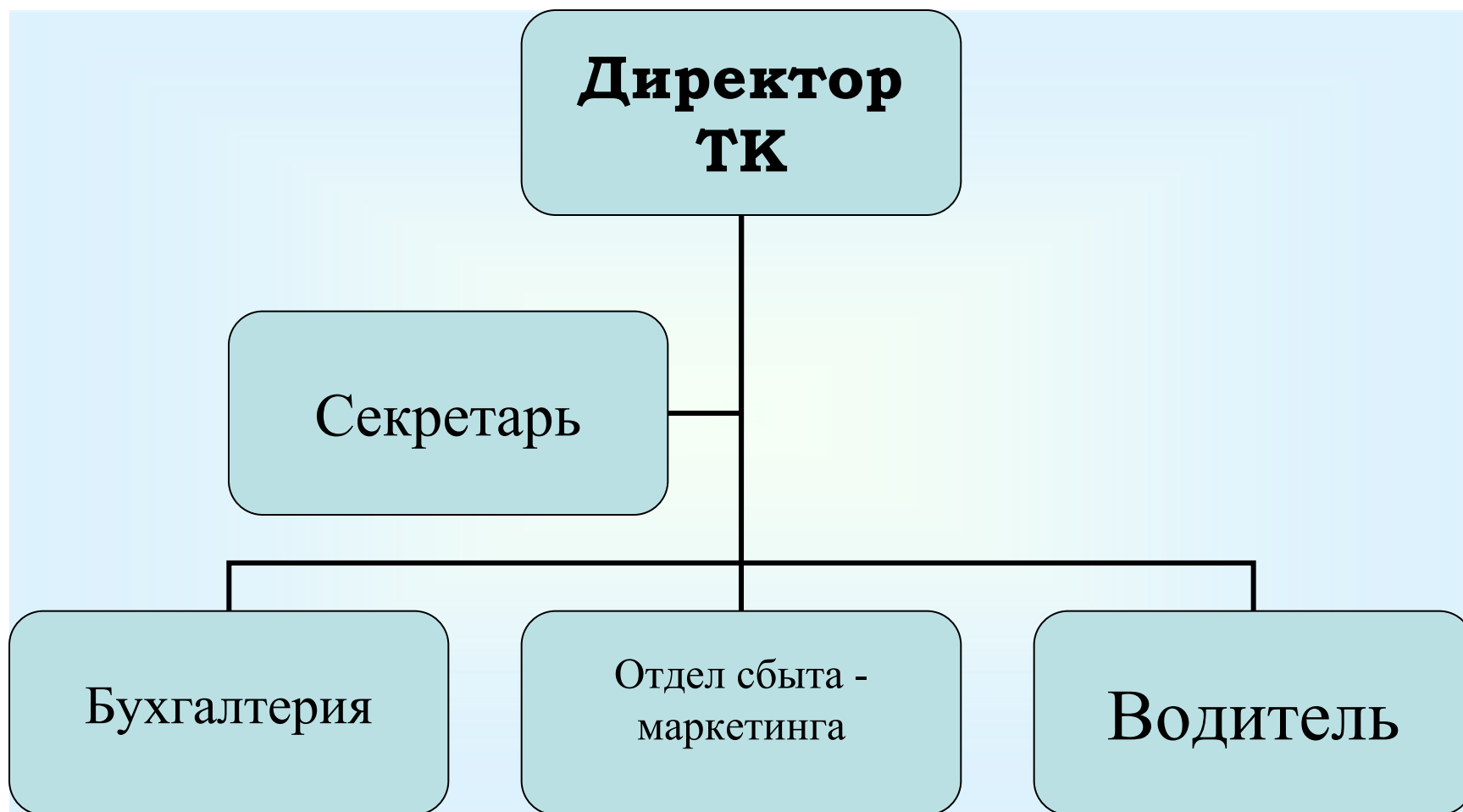
SWOT – анализ формирования стратегий турфирм

<p style="text-align: center;">ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ</p> <p>ВНУТРЕННИЕ ВОЗМОЖНОСТИ</p>	<p>1. Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Достаточно устойчивое положение рынка (сбыта и сырья) при низких рисках в продуктовых сегментах фирмы; 2. Относительно невысокий уровень операционных усилий и альтернативных издержек для дальнейшей «раскрутки» бизнес-единицы (БЕ) «Зарубежный туризм» и «удержания» БЕ «Внутренний туризм», а также наличие внутри них достаточного количества привлекательных рыночных сегментов; 3. Невысокие издержки, связанные с уходом из «сворачиваемых» маршрутов; 4. Достаточно высокая вероятность получения льготных кредитов в условиях благоприятной конъюнктуры (рост в отрасли). 	<p>2. Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Тенденция к быстрому росту конкуренции на рынках высоко rentable турпродуктов; 2. Социально и, отчасти, сезонно -зависимый характер продукта; 3. Возможные проблемы с расширением номенклатуры услуг; 4. Возможность роста накладных издержек в отрасли в условиях олигополизации рынков в условиях роста требований к финансовому обеспечению туроператоров; 5. Ограниченность традиционных рынков и высокие затраты (с тенденцией к росту) при выходе на новые рынки.
<p>3. Сильные</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Устойчивая деловая репутация предприятия, включая кредитную историю; 2. Наличие сплоченного и работоспособного организационного ядра в руководстве; 3. Наличие подготовленного технического персонала и менеджерских кадров; 4. Проводимое руководством фирмы изучение рынков, анализ и планирование (в т. ч. стратегическое) деятельности. 	<p>5. «СВ»</p> <ul style="list-style-type: none"> * Получить сырьевой и финансовый кредиты, последний возможен в форме льготной закупки оборудования; * Перебросить работоспособных специалистов, в том числе и, по возможности из числа сотрудничающих внештатных работников в новые БЕ; * Преобразовать структуру управления фирмой применительно к задачам диверсификационного (конгломеративного) роста и повышенной гибкости в вопросах отраслевой интеграции. * В случае открытия новой БЕ, начать предварительную рекламно - информационную кампанию среди потенциальных оптовых покупателей с использованием наработанных связей. 	<p>6. «СУ»</p> <ul style="list-style-type: none"> * Начинать подбор персонала и его обучение заранее, увязывая его по возможности с имеющимися и планируемыми работами и проектами; * Предварительно отобрать наиболее высококвалифицирующую при относительно наименьших затратах «вхождения» и наименее сезонно-зависимую группу продукции для диверсификации бизнеса в новую отрасль; * Заранее, на старте любых новых проектов, сформировать портфель заказов на базовый ассортимент продукции; * Расширение (в том числе и географическое) сферы действия БЕ «внутренний туризм» схемы с переходом при необходимости на новый продукт; * Конгломерирование бизнеса и усиление эффекта вертикальной интеграции вплоть до перехода на новые схемы;
<p>4. Слабые</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Некоторые трудности с быстрой мобилизацией собственных свободных средств в денежной форме и недостаточный, для обеспечения системных инвестиций с помощью заемного капитала, объем ликвидных активов; 2. Высокий уровень связанности оборотных средств в особенно в работе с «внутренним туризмом», как следствие страховочной «поправки» на быстроменяющуюся конъюнктуру рынка и несистематизированный по срокам портфель заказов, а также как результат недостатка логистики; <p>Возможные трудности с подбором квалифицированного персонала в случае быстрой диверсификации бизнеса;</p>	<p>7 «СЛВ»</p> <ul style="list-style-type: none"> * Своевременно подготовить или привлечь компетентных организаторов используя помощь специалистов по оборудованию для данного продукта в отрасли или избранного направления межотраслевой диверсификации; * Финансовый менеджмент предприятия должен владеть инструментами максимизации прибыли не в ущерб ликвидности оборотных средств (управление денежным резервом) в том числе и при невозможности предсказания денежного потока в течение коротких (менее недели) временных интервалов (модель Миллера – Орра); * Использование долгосрочного (свыше 2 лет), в том числе лизингового, кредита и возможностей портфельного инвестирования под производственные, в т.ч. модульное производство) и структурные (инфраструктурные) проекты, цели в сфере межотраслевой диверсификации; 	<p>8 «СЛУ»</p> <ul style="list-style-type: none"> * Вовремя отслеживать возможное наступление такого этапа в развитии нового бизнеса, (включая привлечение профессионального консалтинга) когда внешние и внутренние неблагоприятные факторы превысят объективные границы возможностей контроля со стороны руководства фирмы. * В случае прогноза длительности таких периодов своевременно принять меры по частичному перепрофилированию БЕ и реорганизации бизнеса с учетом продуктовой дифференциации. * Неукоснительное соблюдение принципа учета альтернативных издержек и элементов тотального управления качеством (TQM) на всех этапах планирования и осуществления бизнеса;

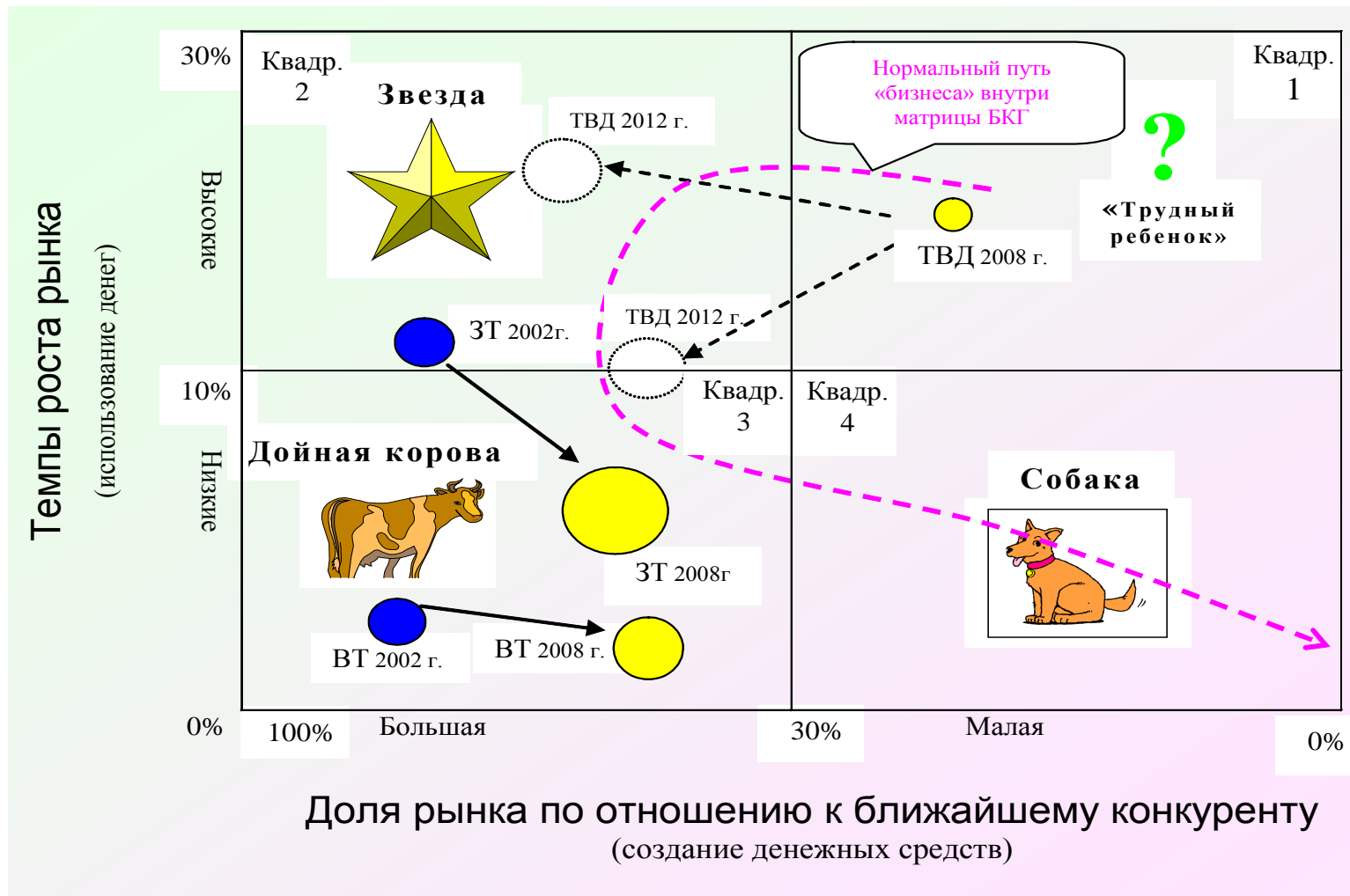
Сводная таблица факторов конкурентоспособности 4 близких по своему уровню фирм – турагентов в г.Иваново

Факторы	Конкуренты			
	Транс	Natali-tur	Каравелла	Астравел
Качество услуг	6	6	7	6
Местонахождение	6	8	6	6
Ценообразование	4	3	5	6
Комфортность оказания услуг (в т.ч. и сторонних организаций включенных в тур)	4	5	3	7
Исключительность товара	3	3	3	4
Ассортимент	4	5	3	5
Степень новизны товара и услуги	6	3	5	2
Реклама	7	2	4	5
Эффективность финансовой политики	3	5	7	2
Репутация фирмы	6	6	7	6
Широта сегмента рынка	4	2	2	2
ИТОГО по всем факторам	53	48	52	51

Организационная диаграмма турфирмы



Матрица БКГ для всех бизнесов фирмы



Используемые обозначения:

ВТ – Внутренний туризм («Россия и СНГ)

ЗТ – Зарубежный туризм

ТВД – «Туризм выходного дня» в пределах своего региона (Ивановская и ряд соседних областей)

Источники

- Источник: Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика, — М., «Тандем», 1998.
- Материалы Ивобстатуправления за 2002-2010 гг.
- Источники ИКЦ «Гермион»
- Борисов Ю.Н. Маркетинг в туризме – М. 1996г.
- Попова Р.Ю. Маркетинг, реклама и информация в туризме. – М. 2007г.
- Томпсон А.А. Стрикланд А.-Дж. Стратегический маркетинг. Искусство разработки и реализации стратегий. М.: «Банки и биржа». Изд. «ЮНИТИ», 1998.
- Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма. М.: «Финансы и статистика», 2002.

Выводы

- Данная работа показывает, что на ивановском рынке существует довольно устоявшаяся группа туристических фирм (почти исключительно в форме турагентств и/или представительств крупных, в основном московских, туроператоров) из которых порядка 25-30 постоянно но с разной сезонной активностью работают на рынке г. Иваново. Большинство из них относится к числу фирмы малого бизнеса, приспособившихся к постоянно изменяющимся рыночным условиям. Жизнеспособность их обеспечивается малыми издержками и высокой мобильностью.
- Анализ бизнеса этих фирм в стратегических ситуационных матрицах PEST и SWOT показывает что хотя встающие перед ними проблемы многообразны и не всегда предсказуемы даже в ходе краткосрочного планирования, имеющиеся у этих фирм внутренние ресурсы развития и возможности предоставляемые внешней средой рынка и социума, позволяют им решать свои задачи сравнительно успешно.
- Выборочный анализ сравнительной конкурентоспособности нескольких территориально и продуктово близких фирм показывает почти одинаковый рейтинговый уровень их конкурентоспособности, что косвенно свидетельствует об их сравнительно однообразных коммерческих рисках (перечислены в работе) относительной стабильности туристического рынка в г. Иваново.
- Анализ развития типичного для такой турфирмы портфеля бизнес фирмы за период 2002-2010гг. (с прогнозом до 2013г.) показывает хороший потенциал развития бизнеса «туризма выходного дня» (ТВД) и поступательное развитие в бизнесе «внутренний туризм» (ВТ).