**Ошибки позиционирования туристической фирмы**

Позиционирование - это важный ориентир для маркетинговых действий. От того, как турфирма позиционируется на рынке, во многом зависит и ее рыночный успех. В теории стратегического маркетинга позиционирование рассматривается как главная маркетинговая стратегия фирмы. Однако, несмотря на важность этого вопроса, в практике туристических фирм чаще встречается "стихийное" позиционирование турфирмы или ее турпродуктов - по принципу "как получится".

Если фирма занимается производством и продажей услуг, то есть, в том случае, когда качество "неосязаемого товара", как, например, тура, можно определить только после его потребления, позиционирование фирмы облегчает покупателям выбор производителя услуг, а производителю позволяет отличиться от конкурентов.

Позиционирование - это представление о товаре или фирме (соответственно речь идет о позиционировании товара или позиционировании самой фирмы), которое имеется в умах ее покупателей относительно товаров/фирм ее конкурентов. В туристической отрасли особое значение имеет также позиционирование места - позиционирование страны, региона в сознании ее покупателей. Например, сегодня Россия, по мнению большинства иностранцев, страна опасная для туристов.

Наиболее частая ошибка менеджмента турфирмы - отсутствие систематической работы по позиционированию фирмы и/или ее турпродуктов.

Независимо от того, занимается ли туристическая фирма регулярным маркетингом, или руководство фирмы не имеет вообще никакого представления о сущности маркетинга, если предприятие существует на рынке уже несколько лет, наверняка у покупателей уже сложилось о ней определенное представление. Имидж турфирмы, составная часть позиционирования, часто играет определяющую роль в решении туристов иметь или не иметь дело с данной турфирмой.

Системная работа по позиционированию могла бы значительно повысить ее эффективность. Для облегчения задачи менеджмента ниже представлено несколько подходов к позиционированию турфирмы.

**Подходы к позиционированию**

1. Описательный подход при позиционировании турфирмы.

Возможно наиболее легкая техника позиционирования - это описательный подход. Фирма пытается сформулировать (устно или письменно) видение своего места на рынке в отличие от позиции ее ближайших конкурентов. В этом случае описания могут быть достаточно простыми.

Например, одна из нижегородских туристических фирм подчеркивает, что она является очень крупным и, возможно, единственным нижегородским туроператором, работающим по зарубежному направлению. В качестве аргументации для подкрепления своего имиджа крупной фирмы, она закупает много места на ежегодно проводимой ярмарке туристических путевок, напоминает своим клиентам, что у фирмы имеется несколько офисов, реклама фирмы в местных рекламных изданиях обычно самая большая по площади, а реклама в местных туристических журналах у фирмы всегда выглядит самой дорогой и красивой. Дополнительно фирма активно использует телевизионную рекламу, первой среди нижегородских турфирм издала собственный каталог путешествий для нижегородцев, подчеркивает свой имидж перечнем своих солидных партнеров по авиаперевозкам.

Заметим, что любое действие фирмы является "мазком" в ее картине позиционирования.

Иногда встречается такая ошибка позиционирования крупной туристической фирмы - необоснованная экономия на рекламе.

Небольшая площадь рекламы в местном издании может сэкономить фирме несколько тысяч рублей, но при этом создает образ небольшой по размером фирмы, что, несомненно, может обойтись значительно дороже. Что можно посоветовать - попробуйте использовать большую рекламную площадь, но если вы хотите при этом не выйти из запланированного бюджета, размещайте рекламу не каждую неделю, а через неделю.

Пользуясь описательным подходом, можно позиционировать и тупродукты фирмы.

Не следует забывать, что образ фирмы формируется и ее конкурентами. Откуда следует, что необходимо регулярно собирать информацию о том, что говорят о вас конкуренты.

Типичная ошибка менеджеров турфирмы - ограничиться в общении с покупателями своего турпродукта ответами на вопросы клиента.

Если в офисе турфирмы нет очереди, а время позволяет - разговорите своих покупателей, узнайте у них, что говорят о вас ваши конкуренты.

Хотя позиционирование фирмы тесно связано с позиционированием ее товаров и услуг, однако, это не одно и тоже. Например, фирма может продавать качественные товары известных производителей, однако при этом плохо обслуживать своих покупателей. И все-таки позиционирование фирмы в большой степени определяется позиционированием ее товаров и услуг.

1. "Жесткий" подход в технике позиционирования турпродукта

Широко распространенный подход к позиционированию продукта фирмы (товара или услуги), описанный в известной книге американского специалиста по маркетингу Ф.Котлера, включает 5-ть шагов:

* Определение наиболее важных характеристик продукта (чаще всего ограничиваются двумя параметрами)
* Построение карты позиционирования в осях этих продуктов, на которой определяется местоположение товаров/услуг самой фирмы и товаров/услуг ее 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 релизована, фирма должна оценить действительное положение своего продукта в глазах потребителей.

Одной из наиболее часто встречающихся ошибок "жесткого" подхода к позиционированию товара/услуги является попытка за покупателя определить его предпочтения.

Грамотно выполненная работа по позиционированию товаров/услуг фирмы и ее конкурентов требует кропотливой работы по сбору информации от носителей такой информации - в первую очередь самих потребителей. Именно от туристов следует получить информацию, какие характеристики турпродукта они считают для себя определяющими, как, по мнению туристов, в этих осях располагаются турпродукты фирмы и ее конкурентов и т.д.

Следуя представленному выше алгоритму, таким же образом можно определить позиционирование и самой фирмы.

Например, для туристической фирмы в качестве наиболее важных взаимосвязанных характеристик можно избрать такие качества, как "Известность" фирмы (очень известная, известная, малоизвестная) и ее "Надежность" (очень надежная, надежная, не очень надежная) обусловленные временем существования фирмы, активной рекламой, размером рекламных площадей и др. параметрами, часто играющими решающую роль при выборе туристом фирмы, где будет куплен зарубежный тур.

Например, оператор речных круизов туристическая фирма "Гама" полагает, что она достаточно известна и ассоциируется у туристов как надежная турфирма, однако, чтобы попасть в желаемый квадрат "Очень известная/очень надежная" - фирме придется еще немного потрудится.

2. "Мягкий" подход в технике позиционирования турфирмы

"Мягкий" подход в технике позиционирования фирмы предложил Д.Огилви (рекламное агентство Огилви и Мейзер). Подход включает несколько шагов:

* Определить желаемый образ фирмы (смотрите наш глоссарий)
* Выявить уникальное торговое предложение (УТП), которое может предложить фирма, но не могут предложить ее конкуренты
* Обеспечить синтез УТП и образа фирмы

В качестве примера рассмотрим "мягкое" позиционирование нижегородской туристической фирмы "Команда Горький".

Образ "Команды Горький", работающей в качестве туроператора, менеджмент турфирмы представляет на своем корпоративном сайте как очень опытной фирмы в своей сфере деятельности, аргументируя это длительным временем работы в туризме, высокой квалификацией своих специалистов, которые проходили обучение в США, перечислением большого количества разработанных маршрутов.

УТП фирмы - сам турпродукт, "Команда Горький" занимается приключенческим туризмом и в Нижнем Новгороде - это одна из немногих фирм, работающей по этому направлению.

В связи с этим, гармоничным получается и синтез УТП и образа этой фирмы.

**Позиционирование туристической услуги на основе модели "менеджмента услуг"**

Известный американский специалист по маркетингу Ф.Котлер отмечает особые характеристики услуг, отличающие их от обычных товаров:

* неосязаемость услуги. Как "потрогать", например, круиз до того, как вы его совершите
* неотделимость услуги от человека, который ее представляет. Вы можете себе представить ресторан на теплоходе без официанта?
* несохраняемость услуги. Например, если кто-то опоздает на теплоход, корабль опоздавшего ждать не будет и уплывет без него.
* непостоянство качества услуги. Это связано с тем, что качество услуги во многом зависит от того, кто предоставляет услугу. Если у директора круиза из-за плохой погоды заболит голова, даже если он будет очень стараться, ему трудно будет работать также, как он работает при хорошем самочувствии.

Все эти перечисленные особенные характеристики услуг приводят к большим сложностям по их продвижению и позиционированию.

Типичная ошибка менеджмента турфирмы заключается в недооценке перечисленных особенностей туристической услуги.

Один из инструментов, позволяющий облегчить понимание особенностей услуги, известный как модель "менеджмента услуги", разработан американским специалистом Р.Норманном (Б.Карлофф. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1993). В соответствии с этой моделью выделяется 5-ть взаимосвязанных составляющих услуги:

* Сегмент рынка
* Концепция услуги
* Система оказания услуг
* Образ фирмы
* Культура и философия фирмы

Сегмент рынка - это группа потребителей, для которых разрабатывается вся система обслуживания.

Концепция услуги. Норманн подчеркивает, что услуга - это не просто "нечто, приносящее потребителю благо": "Опыт подсказывает, что понятие обслуживания часто охватывает очень сложные комбинации ценностей, которые трудно поддаются анализу. Некоторые из них имеют материальное воплощение, другие относятся к области психологии, эмоций".

Система оказания услуг. Она подобна системе производства и распределения товаров, но именно в ней чаще обнаруживаются оригинальные идеи компании, занимающейся обслуживанием. Среди базовых составляющих системы оказания услуг Норманн предлагает особо выделить -

* персонал, оказывающий услуги;
* самих потребителей, так как они не только потребляют услуги, но часто сами включены в процесс производства услуги - попробуйте себе представить урок без ученика;
* технология и физическая поддержка - современные услуги не только трудоемки, но и материалоемки, например, особое значение для туристической фирмы может играть современная информационная система бронирования билетов на самолет или в гостиницу.

Образ фирмы - это, в первую очередь, инструмент информации, который менеджмент фирмы может использовать для воздействия как на потребителей, так и на собственный штат сотрудников, первых он привлекает, вторых ориентирует на конкретные действия по качественному обслуживанию клиентов.

Культура и философия фирмы - с ее помощью руководство формирует и поддерживает ценности и моральный дух компании, лежащий в основе ее успеха.

Попробуем использовать описанную модель "менеджмента услуг" для позиционирования услуг туристической фирмы. В качестве примера рассмотрим услуги туристичской фирмы "Гама" - российского туроператора речных круизов по Волге.

Сегмент рынка. Напомним, что позиционирование услуги - это представление о ней в головах потребителей. Отсюда следует, что правильное понимание своей клиентуры особенно важно для работы по позиционированию услуг.

В путешествиях на теплоходе принимают участие люди разных возрастов. Путешествия по русским рекам любят многие - как приятно во время отдыха наблюдать тихую речную гладь, проплывающие мимо равнинные пейзажи, красивые русские города и селения. Многие туристы отмечают, что для детей отдых на теплоходе - это самое лучшее, что можно себе представить. Однако сегодня стоимость теплоходного круиза достаточно высока из-за высоких издержек, связанных с содержанием теплохода во время пути, и в определенной степени сравнима со стоимостью зарубежного тура. Поэтому фактически туристическая фирма, занимающаяся разработкой теплоходных круизов, имеет дело с сегментом потребителей среднего достатка, с туристами, которые уже знают что такое хороший сервис.

Концепция услуги. Это одна из важнейших составляющих позиционирования услуги. Туристы - люди разные. Одним требуется для отдыха спокойствие и тишина, другие охотятся за новыми впечатлениями, третьих влечет познание нового. Круизный отдых, как никакой другой, позволяет удовлетворить самые различные потребности - на корабле вы можете спокойно отдыхать, лицезрея водную гладь и медленно меняющийся ландшафт, если вам нужны новые знания и впечатления, их с избытком обеспечит насыщенная экскурсионная программа, к услугам жаждущих развлечений - ночная жизнь на дискотеках и в барах теплохода.

Отдых, который предлагается на теплоходе, не лучше и не хуже обычного отдыха "на твердой земле", он просто совершенно иной - отдых на теплоходе позволяет расслабиться как никакой другой отдых, испытать. необычные чувства во время движения по воде - вы забываете о работе и вспоминаете, что живете в Великой стране, через которую протекает Великая река, а страна наша большая и везде живут душевные гостеприимные люди. Картины сменяются, но не сменяется атмосфера приподнятого настроения - вы понимаете, что смогли позволить себе престижный отдых (знакомые на работе "лопнут от зависти!"), но, в конце концов, дело в другом - четче проявляется смысл жизни - зарабатывать деньги не ради денег, а чтобы позволить себе такой отдых еще и еще раз.

Система оказания услуг. Теплоходный туризм - это сочетание обширных экскурсионных программ, отличного сервиса и развлечений на теплоходе. Система оказания комплексной услуги речного круиза включает в себя -

* опытный штат сотрудников, обеспечивающий высокий сервис и постоянное внимание к туристам;
* в состав системы оказания услуг входит и сам турист (материалы по этому вопросу вы можете посмотреть в разделе "самоменеджмент туриста" в нашем журнале);
* "снаряжение" каюты и теплохода в целом, позволяющее получить максимальный комфорт и гарантированную безопасность;
* насыщенную и интересную экскурсионную программу по городам;
* качественное питание - только свежие продукты разнообразного ассортимента;
* сам климат дружелюбия и заботы о туристах на теплоходе в ходе тура;
* заводного тамаду;
* разнообразие развлечений;
* и обязательно что-то такое, что будет для туристов необычным сюрпризом.

Если вы правильно определите систему оказания услуги, это обеспечит ее оптимальное позиционирование в глазах потребителей, повысит осязаемость услуги, что, в свою очередь, значительно облегчит работу менеджеров туристической фирмы.

Образ фирмы. Фирма "Гама" - опытный туроператор, что особенно важно в теплоходном туризме. Позиционируется как фирма, которая устанавливает с туристами долговременные отношения, предоставляя разнообразные формы отдыха, скидки для постоянных клиентов. Главная сильная черта - постоянный рост уровня сервиса, что достигается проведением ежегодных улучшений на основе сбора обратной связи от отдыхающих. Фирма "Гама" - это растущая туристическая фирма, славится высококвалифицированными специалистами, хорошо знает свой турпродукт, заботится о клиенте.

Еще одна возможная ошибка позиционирования услуги - недооценка важности позиционирования самой фирмы.

Философия и культура фирмы. Cотрудники фирмы любят свою работу и стараются вложить душу в каждое путешествие. Менеджеры турфирмы говорят: "Мы хотим, чтобы у нас складывались не просто отношения туриста с турфирмой, а долговременные отношения друзей, которые с сожалением расстаются в конце круиза до следующего сезона". Такая философия и культура формируются постоянной работой по повышению квалификации персонала. "Мы, - отмечают менеджеры турфирмы "Гама", - нижегородская фирма, активно двигающаяся к качеству сервиса европейского уровня. Девиз фирмы - В нашей работе нет мелочей!"

**Список литературы**

Владимир Токарев, кандидат технических наук. Ошибки позиционирования туристической фирмы.