

**Пересветов Владимир Натанович**

канд. техн. наук, генеральный директор

ООО НЭЦ «Стрела»

г. Москва

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ  
И РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА,  
ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕГО СОЗДАНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ  
МУЗЕЙНО-ТУРИСТСКОГО КОМПЛЕКСА  
КАК КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ТУРПРОДУКТА**

*Аннотация:* в данной статье рассмотрены основные особенности маркетинговых стратегий создания и продвижения музейно-туристского комплекса как конкурентоспособного турпродукта. Раскрыто содержание этапов процесса разработки и внедрения комплекса маркетинга в деятельность музейно-туристского комплекса.

*Ключевые слова:* музейно-туристский комплекс, культурно-познавательный туризм, коммерческие услуги, маркетинг, туристический продукт, стратегия, целевые показатели, спрос, конкурентоспособность, туристический рынок.

Использование комплекса маркетинга туристической индустрии вообще и в культурно-познавательном туризме в частности имеют ключевое значение для создания устойчивого спроса на туристический продукт. При решении проблемы разработки и внедрения комплекса маркетинга рассматриваются вопросы этапности этого процесса, целевых продуктовых, ценовых, сбытовых стратегий и стратегий продвижения, бюджета маркетинга и оценки результата.

Этапность процесса разработки внедрения комплекса маркетинга предполагает последовательное использование методов ситуационного анализа на основе аудита внешней и внутренней среды, определения ресурсного потенциала, методов формирования целевых и традиционных стратегий маркетинга.

В ситуационном анализе изучаются факторы внешней и внутренней среды. При этом благоприятные маркетинговые возможности, зависящие от внешних факторов, определяются как зона рыночной потребности, в которой музейно-туристский комплекс будет функционировать с прибылью для себя.

Внутренний аудит, как оценка внутренних факторов представляет собой оценку сильных и слабых сторон музейно-туристского комплекса, проводимую методами классического SWOT-анализа.

Целевые стратегии определяют спектр предполагаемых услуг музейно-туристского комплекса, на какие группы посетителей будут направлены эти услуги. При этом прорабатываются три основных типа целевых стратегий: ограниченный рост целевых показателей, активный рост или сокращения.

Продуктовые стратегии предусматривают решения принципиальных задач, связанных с оптимизацией структуры услуг музейно-туристского комплекса и с точки зрения их принадлежности к разным стадиям жизненного цикла.

Ценовая стратегия имеет важное значение для конкурентоспособности турпродукта.

Сбытовая стратегия позволяет довести продукт до конечного потребителя, обеспечить его доступность целевому рынку.

Стратегия продвижения предполагает активное формирование спроса и стимулирование сбыта.

Бюджет маркетинга предполагает статьи, связанные с суммарными годовыми расходами маркетинга, годовыми расходами по каждому из направлений и месячными расходами по каждому из мероприятий.

Оценка результатов проводится на основании оценки реализации плана маркетинга в аспекте достижения целевых показателей, таких как увеличение посетителей, увеличение продаж, доходности и рыночной доли.

*Этапность процесса разработки и внедрения комплекса маркетинга*

Маркетинг в индустрии культурно-познавательного туризма – это создание спроса, который имеет конечным результатом привлечение посетителей в ту-

ристскую зону (дестинацию) и обмен их денег на предоставляемый им туристский продукт. В свою очередь специфической частью туристского продукта в индустрии культурно-познавательного туризма является музейный продукт, как совокупность услуг, предоставляемых музеем. При этом музей выступает как полноправный участник рынка туристских услуг. Создание музейно-туристского комплекса в регионе – попытка объединить имеющиеся ресурсы музеев и туристской индустрии с целью развития экономически обоснованного культурно-познавательного туризма.

Процесс разработки и внедрения комплекса маркетинга в деятельность музейно-туристского комплекса (МТК) состоит из следующих 6 этапов:

1. Определение целей, разработка стратегии создания и продвижения музейно-туристского продукта.
2. Ситуационный анализ на основе аудита внешней и внутренней среды и определение ресурсного потенциала и возможностей реализации стратегии.
3. Маркетинговые цели: количество посетителей и объем продаж (туров, билетов и др.), уровень прибыли и целевые группы.
4. Маркетинговые стратегии: продукт, цена, сбыт, продвижение, персональный сервис.
5. Выполнение и оценка результатов.

#### *Целевые стратегии маркетинга*

План маркетинга сильно зависит от стоящих перед МТК целей. За определение целей и разработку стратегии развития МТК отвечают уполномоченные органы исполнительной власти региона, совместно с соответствующим музейным учреждением, если оно является инициатором создания МТК.

Менеджмент должен определить, какой спектр услуг будет предоставлен посетителям, на какие их целевые группы будут направлены эти услуги. На этом этапе происходит определение миссии субъектов МТК.

После определения целей и миссии следует рассмотрение конкретных стратегических альтернатив, среди которых выделяются три основных типа: ограни-

ченный рост целевых показателей, активный рост или сокращение, а также сочетание этих трех стратегий. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях со статичной технологией, в нашем случае – в музеях, которые в основном удовлетворены уровнем посещаемости. Менеджмент в этом случае предпочитает не рисковать, действуя привычными методами и ориентируясь на умеренные прибыли.

Активный рост характеризуется ежегодным значительным повышением уровня краткосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Эту стратегическую альтернативу применяют в отраслях с динамично развивающимися технологиями, быстрорастущим рынком; их применяют для интенсивного вытеснения конкурентов. Тактику активного роста применяют, опираясь на диверсификацию туристского продукта. Сокращение реже всего выбирают руководители. Уровень целей в этом случае устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для некоторых организаций этот путь неизбежен при осуществлении перестройки, требующей значительных внутренних ресурсов; например, включая уменьшение объектов показа вследствие их реставрации.

#### *Ситуационный анализ*

На этом этапе процесса маркетинга изучаются факторы внешней и внутренней среды, которые влияют на цели и стратегию.

Благоприятная маркетинговая возможность определяется при этом как зона рыночной потребности, в которой МТК будет функционировать с прибылью для себя. Благоприятные возможности классифицируют по привлекательности услуг и их успешной реализации. Чтобы преуспеть, потенциал МТК в целом должен не только соответствовать текущим требованиям рынка услуг культурно-познавательного туризма, но и превосходить потенциал конкурентов. В этом смысле естественное позиционирование музеев-заповедников и музеев-усадоб России, их культурная специализация обеспечивает во многом потребителю-посетителю наиболее ценимый им товар, способный выдержать испытание временем.

Внутренний аудит представляет собой оценку сильных и слабых сторон МТК. Для этого целесообразно применять ставший классическим SWOT-анализ. SWOT-анализ является этапом разработки маркетинговой стратегии.

SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в S и W, а внешняя – в O и T.

Методология SWOT-анализа предполагает, во-первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз, и, во-вторых, установление связей между ними.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

1. Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

2. Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства?

3. Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

4. Какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? (Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.)

5. Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

Таблица 1

*Примеры основных факторов, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе МТК*

<i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S):</i>	<i>Потенциальные внутренние слабости (W):</i>
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии

Хорошее понимание потребителей (целевой аудитории)	Отсутствие анализа информации о потребителях (целевой аудитории)
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Уверенный участник рынка, рыночный лидер	Слабый участник рынка
Использование экономии на масштабах и ассортименте услуг, ценовое преимущество	Высокая стоимость предоставляемых услуг в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология создания и продвижения турпродукта (в т.ч. уникальный музейный продукт: музейные программы; интерактив, выставки, сценарий посещения, массовые праздники с применением современных коммуникативных технологий)	Устарелые технологии и оборудование при создании и продвижении турпродукта
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть информационного обеспечения и распределения турпродукта	Слабая сеть информационного обеспечения и распределения турпродукта
Высокое искусство режиссеров и сценаристов музейных программ и массовых праздников, высокий уровень НИОКР	Слабые позиции в разработке и реализации сценариев музейных программ и массовых праздников
Наиболее эффективные реклама и PR	Слабая политика продвижения
<i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):</i>	<i>Потенциальные внешние угрозы (T):</i>
Возможность обслуживания дополнительных целевых групп потребителей, включая молодежь, людей с ограниченными возможностями	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона культурных услуг	Увеличение продаж заменяющих услуг (например, в сфере досуга), изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами / услугами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных

возможностей и их оценку в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов.

### *Рыночная стратегия и бюджет маркетинга*

Одна из важнейших целей маркетинга – выбор конечного рынка. МТК, особенно на первом этапе ищет ту самую форму специализации, которая ей необходима. Рыночный потенциал, доступный МТК в любом регионе или на общероссийском пространстве – это набор нескольких сегментов рынка. Менеджмент МТК должен определить какой сегмент рынка для него более предпочтителен с точки зрения имеющихся возможностей МТК. После выбора одного или нескольких сегментов, они станут целевыми, а продукты и услуги будут проектироваться специально для обслуживания этих сегментов рынка.

План маркетинга должен поддерживаться бюджетом, в который входят следующие статьи расхода:

1. Суммарные годовые расходы маркетинга.
2. Годовые расходы по каждому из направлений маркетинга (например, реклама, разработка сценариев музейных программ, оборудование и др.
3. Расходы на месяц по каждому из мероприятий маркетинга.
4. Процентное отношение годового бюджета ко всему бюджету МТК.

### *Традиционные стратегии маркетинга и оценка результатов*

Маркетинговую стратегию определяет субъект управления МТК. Комплекс маркетинга включает в себя набор конкретных маркетинговых мероприятий, ранжированных в соответствие с конкретными и традиционными 4 «Р» – стратегиями:

- продуктовой стратегией (product);
- ценовой стратегией (price);
- сбытовой стратегией (place);
- стратегией продвижения (promotion);
- для фирм, привлекающих посетителей в МТК добавляется пятое «Р», а именно персональный сервис или личная продажа (путевок, экскурсий и др.) – «personal service».

*Продуктовая стратегия* – это разработка направлений оптимизации продуктового и определения ассортимента услуг, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности МТК в целом. Продуктовая стратегия предусматривает решение принципиальных задач, связанных с оптимизацией структуры услуг МТК вообще и с точки зрения их принадлежности к разным стадиям жизненного цикла, а также разработкой и внедрением на рынок продуктов-новинок.

Важнейшей товарной особенностью любых туристско-экскурсионных продуктов является одновременность их создания и потребления, поэтому туристские выставки и ярмарки имеют особое значение для продвижения этих продуктов и предварительного знакомства с ними тех, для кого они предназначены.

*Ценовая стратегия* – определяет долговременное и решающее значение для конкурентоспособности туристского продукта МТК, и в частности музейного продукта. Она имеет важное значение для потребителей (посетителей) и оказывает сильное влияние на реализацию ресурсного потенциала МТК.

*Сбытовая стратегия* – наряду с созданием высококачественного туристского продукта и правильным установлением на него цены, необходимо довести этот продукт до конечного потребителя, обеспечить его доступность целевому рынку. Это предполагает решение задачи всестороннего и тщательного изучения требований потребителей и адаптации к ним предлагаемых товаров и услуг. Разработка и реализация сбытовой стратегии предполагает: выбор каналов сбыта, выбор посредников и определение оптимальных форм работы с ними.

*Стратегия продвижения* – маркетинг предполагает активное формирование спроса и стимулирование сбыта для увеличения объемов продаж, повышения эффективности и прибыльности деятельности на рынке. Задача конкретной туристской фирмы, входящей в состав МТК, так и музей состоит в формировании и поддержании образа предлагаемого турпродукта как в глазах общественности, как потенциальной клиентуры.

Вновь образованные МТК (специализированные туристско-рекреационные зоны) могут привлечь потенциальных потребителей туристско-экскурсионных



предложений их новизной и необычностью. Эффективным инструментом продвижения товаров и услуг остаются туристские выставки и ярмарки, которые максимально раскрывают характеристики предлагаемых продуктов, обеспечивают индивидуализированную передачу информации потенциальному потребителю, развивают презентационные способности и технологии выставочно-ярмарочной деятельности экспонентов.

Целенаправленная предпринимательская стратегия и тактика субъектов управления МТК позволит им грамотно позиционировать свои туристско-экскурсионные предложения и активно осваивать внутренний рынок, который в последнее время характеризуется расширением спектра предложений турфирм и разнообразием спроса потребителей.

### *Список литературы*

1. Государственная программа Российской Федерации «Развитие культуры и туризма» на 2013–2020 годы.
2. Концепция развития музейной деятельности в Российской Федерации на период до 2020 года.
3. «Рекомендации по созданию музеев-заповедников и их развитию» Государственная стратегия формирования системы достопримечательных мест, историко-культурных заповедников и музеев-заповедников в Российской Федерации.
4. Романчук А.В. Музейный туризм: Учебно-методическое пособие. – СПб., 2010.
5. Мальская М.П. Международный туризм и сфера услуг: Учебно-методическое пособие. – М., 2008.
6. Экономика гостиничного, ресторанного и туристического предприятия: Учебное пособие / Российская Экономическая Академия им. Г.В. Плеханова. – М., 2009.
7. Артёмова Е.Н. Основы гостеприимства и туризма: Учебное пособие / Е.Н. Артёмова, В.А. Козлова. – Орёл, 2005.
8. Квартальнов В.А. Туризм / В.А. Квартальнов // Финансы и статистика. – М., 2002.

9. Туризм и гостиничное хозяйство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oturbiznese.ru>

10. Российская музейная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.museum.ru>

11. Маркетинг услуг. – 2010. – №1 (21) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bujet.ru/>