

**КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ТУРИСТСКИХ
СУВЕНИРОВ В ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ**

В статье рассматриваются вопросы оценки конкурентоспособности и выбора конкурентных стратегий. Описаны состояние и тенденции современной туристской сферы в Иркутской области. Представлена характеристика основных игроков рынка туристских сувениров в Иркутской области. Выявлены и описаны конкурентные стратегии производителей туристских сувениров Иркутской области по типологии, предложенной А. Ю. Юдановым. Продемонстрировано, что на современном этапе развития туристской сферы в Иркутской области производителями туристских сувениров в основном используется коммутантная стратегия, в то время как для повышения конкурентоспособности необходимо использование эксплерентной стратегии.

Ключевые слова: конкурентные стратегии, конкурентоспособность, туристские сувениры.

**E. S. Rodionova,
N. V. Rubtsova****COMPETITIVE STRATEGIES OF MANUFACTURERS
OF TOURISTIC SOUVENIRS IN THE IRKUTSK REGION**

In the article questions of the assessment of competitiveness and the choice of competitive strategies are considered. State and trends of the modern tourist sphere in the Irkutsk region are described. Competitive strategies of manufacturers of tourist souvenirs of the Irkutsk region on typology A. Yu. Yudanov were identified and described. Concluded that at the current stage of development of tourism in the Irkutsk region, manufacturers of tourist souvenirs need the use of an operative strategy to improve competitiveness.

Keywords: competitive strategies, competitiveness, tourist souvenirs.

Сложившаяся экономическая и политическая ситуация в стране за последние годы способствовала развитию внутреннего и въездного туризма в Байкальском регионе, о чем свидетельствуют статистические данные (табл. 1).

По итогам 2015 г. Иркутскую область посетило 203,0 тыс. иностранных граждан, в том числе 128,8 тыс. иностранных туристов, что на 12,3 % меньше по сравнению с 2014 г. и на 62,6 % больше по сравнению с 2013 г. [1].

Необходимо отметить, что, несмотря на общее снижение въездного потока иностранных туристов, в 2015 г. произошел рост числа китайских туристов, прибывших в рамках безвизового обмена. Их число увеличилось на 63,4 % (в сравнении с 2014 г.) и составило 17,2 тыс. чел. Данный прирост обусловлен межгосударственной политикой, направленной на снижение въездных и выездных барьеров, изменением курса рубля, увеличением количества турфирм, работающих в рамках Соглашения о безвизовых поездках.

Показатели, характеризующие развитие туристской отрасли
в Иркутской области [2]

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015
Общее количество туристов, посещающих область, тыс. чел.	774,1	976,8	1 306,6	1 307,5	1 173,3
Количество иностранных туристов, тыс. чел.	70,8	75,8	79,2	146,9	128,8
Количество российских туристов, тыс. чел.	703,3	901,0	1 227,4	1 160,6	1 044,5
Объемы оказанных туристских услуг, млрд р.	1,3	1,37	1,46	1,51	1,35
Доходы от предоставляемых услуг гостиниц и аналогичных средств размещения, млрд р.	2,85	3,09	3,31	3,29	2,95
Объем налоговых отчислений предприятий туристской отрасли, млн р.	237,1	258,3	297,4	386,4	384,8

Иностранные гости и жители других регионов посещают Иркутскую область с культурно-познавательными, лечебно-оздоровительными целями, частными визитами, осуществляют экологические туры, деловые поездки.

Туристический сезон 2016 г. в Иркутской области также характеризуется увеличением числа туристов. Развитие въездного и внутреннего туризма в Иркутской области, казалось бы, должно способствовать развитию рынка сувенирной продукции, который является одним из сегментов отрасли туризма. Вместе с тем специалисты компании BaikalStory – крупнейшего бренда сувенирной продукции в Иркутской области – отмечают ряд тенденций, сложившихся на рынке:

- снижение реальных денежных доходов среди российских туристов способствовало снижению спроса на продукцию, представленную на сувенирном рынке;

- среди иностранных туристов, которые в большей части представлены гражданами Китая, отмечается повышенный спрос на сувениры, выполненные из натуральных природных камней;

- сложившаяся конъюнктура рынка сувенирной продукции способствует усилению конкуренции.

Очевидно, что в условиях негативного влияния политических и экономических факторов вопрос о формировании необходимого уровня конкурентоспособности производителей туристских сувениров и выработки эффективной стратегии развития является первоочередным.

Бренд BaikalStory представлен как на оптовом, так и розничном рынках туристских сувениров. Наиболее доходными и перспективными каналами сбыта для компании BaikalStory являются розничные точки, стилизованные под бурятские юрты, которые компания организует ежегодно в местах массовых скопления туристов на берегу Байкала.

Выбор конкурентной стратегии основывается на анализе конкурентоспособности компании. Оценку конкурентоспособности компании BaikalStory проведем в разрезе торговой точки, которая размещается ежегодно на острове Ольхон вблизи местности «Скала Шаманка». Данная торговая точка организуется в летний период с начала июля по середину сентября (высокий сезон) и представляет собой две стилизованных юрты. В одной юрте представлена сувенирная продукция под брендом BaikalStory на реализацию, в другой – организуются и проводятся концерты, мастер-классы, чайные церемонии и т. д.

Исходя из местоположения розничной точки основными ее конкурентами, входящими в одну стратегическую группу, являются интернет-кафе «Нерпенюк», галерея Ощепковых, усадьба Н. Бенчарова.

В настоящее время разработано значительное количество методических подходов к оценке конкурентоспособности организаций. Почти все они основываются на экспертных методах. Так, метод, предложенный в работах Ф. Котлера, основан на сопоставлении ключевых факторов успеха. В качестве факторов успеха были использованы элементы комплекс маркетинга 4P. В табл. 2 представлен анализ конкурентов по ключевым факторам успеха.

Таблица 2

Анализ конкурентов по ключевым факторам успеха (экспертный опрос)

Ключевые факторы успеха	Конкуренты			Юрта BaikalStory
	Интернет-кафе «Нерпенюк»	Галерея Ощепковых	Усадьба Н. Бенчарова	
Product (товар)	4	3	3	5
Price (цена)	3	3	4	5
Place (каналы сбыта)	4	4	3	5
Promotion (продвижение)	3	3	3	5
Итого сумма оценок по всем показателям	14	13	13	20

Таким образом, проведенный анализ (см. табл. 2) позволяет сделать вывод о высокой конкурентоспособности компании BaikalStory. Далее, дополним данный анализ коэффициентами значимости и выполним перерасчет показателей конкурентоспособности в табл. 3.

Таблица 3

Анализ конкурентов по ключевым факторам успеха

Ключевые факторы успеха	Коэффициент значимости (K)	Конкуренты						Юрта BaikalStory	
		Интернет-кафе «Нерпенюк»		Галерея Ощепковых		Усадьба Н. Бенчарова			
		W_1	KW_1	W_2	KW_2	W_3	KW_3	W_3	KW_3
Product (товар)	0,35	4	1,40	3	1,05	3	1,05	5	1,75
Price (цена)	0,25	3	0,75	3	0,75	4	1,00	5	1,25

Ключевые факторы успеха	Коэффициент значимости (K)	Конкуренты						Юрта BaikalStory	
		Интернет-кафе «Нерпенюк»		Галерея Ощепковых		Усадьба Н. Бенчарова			
		W_1	KW_1	W_2	KW_2	W_3	KW_3	W_3	KW_3
Place (каналы сбыта)	0,25	4	1,00	4	1,00	3	0,75	5	1,25
Promotion (продвижение)	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	5	0,75
Итого сумма оценок по всем показателям	1,00	3,60		3,25		3,25		5,00	

Данные табл. 3 позволяют констатировать, что анализ конкурентов по ключевым факторам успеха с учетом коэффициентов значимости показал аналогичные результаты.

Кроме того, для оценки конкурентоспособности можно использовать метод сравнительного анализа текущих стратегий конкурентов. В табл. 4 представлены экспертные оценки текущих стратегий конкурентов¹, в табл. 5 – описание текущих стратегий конкурентов по типологии, предложенной А. Ю. Юдановым [3]. Дадим им краткую характеристику.

Всего в классификации А. Ю. Юданова выделено четыре принципиальных типа конкурентных стратегий: стратегия низких издержек (виолентная стратегия), стратегия высокой потребительной стоимости (дифференциации продукта, или пациентная стратегия), стратегия инновационного продукта (эксплерентная стратегия) и стратегия фокусировки (коммутантная стратегия).

Виолентная стратегия – стратегия достижения конкурентного преимущества путем снижения издержек производства в единице продукции. Данное преимущество в основном может быть достигнуто за счет эффекта, известного как «экономия от масштаба», иными словами – за счет высокой эффективности и массовости производства. Данный тип стратегии в основном характерен для массового типа производства. Продукция таких предприятий однотипна, хотя и может быть представлена в широком ассортименте. Оборудование и персонал узкоспециализированы. Основной риск реализации данной стратегии связан с общим падением сбыта производимой продукции и, как следствие, недозагрузки производственных мощностей.

Пациентная стратегия – стратегия достижения конкурентного преимущества путем предложения потребителю эксклюзивного товара, что в свою очередь, предполагает относительно узкую специализацию производства. Особенности данного типа конкурентной стратегии предполагают наличие на предприятии высококвалифицированной рабочей силы, опыта единичного и мелкосерийного производства уникальной продукции.

Коммутантная стратегия – стратегия достижения конкурентного преимущества путем удовлетворения локальных потребностей (как по времени, так и

¹ В качестве экспертов выступали сотрудники ПТК «Вавилон» – генеральный директор, коммерческий директор, маркетолог, а также сотрудники компании BaikalStory.

географически). Конкурентное преимущество в данном случае достигается в основном за счет малых размеров (и как следствие – высокой адаптивности), непосредственной (географической) близости к потребителю, и относительной универсальности.

Эксплерентная стратегия предполагает достижение конкурентного преимущества путем создания новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка.

Таблица 4

Экспертные оценки текущих стратегий конкурентов на рынке сувенирной продукции

Элемент комплекса маркетинга	Коэффициент значимости (K)	Конкуренты						Юрта BaikalStory	
		Интернет-кафе «Нерпенюк»		Галерея Ощепковых		Усадьба Н. Бенчарова			
		W ₁	KW ₁	W ₂	KW ₂	W ₃	KW ₃	W ₃	KW ₃
Торговый ассортимент	0,25	0,8	0,200	0,6	0,150	0,7	0,175	1,0	0,25
Розничные цены	0,25	0,5	0,125	0,5	0,125	0,7	0,175	1,0	0,25
Доступность	0,05	0,9	0,045	0,9	0,045	0,8	0,040	1,0	0,05
Маркетинговые коммуникации	0,05	0,8	0,040	0,8	0,040	0,8	0,040	1,0	0,05
Персонал	0,10	0,6	0,060	0,7	0,070	0,6	0,060	1,0	0,10
Процесс	0,15	0,8	0,120	0,9	0,135	0,7	0,105	1,0	0,15
Физическая среда	0,15	0,9	0,135	0,9	0,135	0,7	0,105	1,0	0,15
Итого	1,00	0,725		0,700		0,700		1,000	

Таблица 5

Описание характеристик стратегий конкурентов на рынке сувенирной продукции

Элемент комплекса маркетинга	Конкуренты			Юрта BaikalStory
	Интернет-кафе «Нерпенюк»	Галерея Ощепковых	Усадьба Н. Бенчарова	
Торговый ассортимент	Узкий ассортимент: брелоки, магниты, ручки, одежда. Также предоставляются сопутствующие услуги: доступ в сеть Интернет, прокат велосипедов, организация экскурсий	Узкий ассортимент сувенирной продукции: брелоки, магниты, ручки. Кроме того, представлены картины и бижутерия местных мастеров	Узкий ассортимент сувенирной продукции: брелоки, магниты, ручки, одежда. Кроме того, представлены изделия местных мастеров в стиле hand-made	Широкий ассортимент товаров под брендом BaikalStory: брелоки, магниты, ручки, одежда, аксессуары, бижутерия, игрушки, этнические изделия, местные травы, мед и пр. Также предоставляются сопутствующие услуги: проведение мастер-классов игры на этнических музыкальных инструментах, предоставление услуг массажа музыкальными чашами, организаций пеших и водных экскурсий по Байкалу, проведение чайных церемоний и др.

Элемент комплекса маркетинга	Конкуренты			Юрта BaikalStory
	Интернет-кафе «Нерпенюк»	Галерея Ощепковых	Усадьба Н. Бенчарова	
Розничные цены	Высокие цены на сувенирную продукцию	Высокие цены на сувенирную продукцию	Высокие цены на сувенирную продукцию	Собственное производство сувенирной продукции позволяет компании устанавливать цены ниже, чем у конкурентов. Также действует программа лояльности (дисконтные карты со скидкой 10 %)
Доступность	Торговая точка для туристов расположена в шаговой доступности. Часы работы с 10:00 до 22:00	Торговая точка для туристов расположена в шаговой доступности. Часы работы с 10:00 до 22:00	Торговая точка для туристов расположена в шаговой доступности. Часы работы с 11:00 до 21:00	Юрта BaikalStory расположена в непосредственной близости туристических достопримечательностей (скала Шаманка), где отмечается наибольший поток туристов. Часы работы юрты с 9:00 до 23:00
Маркетинговые коммуникации	Наружная реклама торговой точки в месте размещения	Наружная реклама торговой точки в месте размещения	Наружная реклама торговой точки в месте размещения	Наружная реклама торговой точки в месте размещения. Юрта оформлена в единой концепции бренда и привлекает к себе внимание. Использование POS-материалов на туристических экскурсиях. Наружная реклама в туристических местах
Персонал	Низкая мотивация персонала при консультировании покупателей	Низкая мотивация персонала при консультировании покупателей	Низкая мотивация персонала при консультировании покупателей	Квалифицированный персонал. Разработаны Стандарты обслуживания покупателей. Проводится оценка торгового персонала методом «Тайный покупатель»
Процесс	Процесс обслуживания не регламентирован, что ведет к ошибкам в работе персонала	Процесс обслуживания не регламентирован, что ведет к ошибкам в работе персонала	Процесс обслуживания не регламентирован, что ведет к ошибкам в работе персонала	Процесс обслуживания ведется на основании Стандартов, которые подразумевают приветствие покупателя, консультирование и помощь в выборе товара, оформление покупки
Физическая среда	Торговая точка стилизована под бурятскую юрту. Однако, в ассортименте присутствует беспорядок, что затрудняет процесс выбора товаров	Торговая точка представляет собой картинную галерею	Торговый павильон при гостинице	Торговая точка стилизована под бурятскую юрту, в которой сохраняется этническая атмосфера с использованием различных органов чувств человека: этническая музыка, благовония и т. д.
Конкурентная стратегия по А. Ю. Юданову	Коммутантная	Пациентная	Коммутантная	Эксплерентная

Данные, представленные в табл. 4 и 5, позволяют констатировать, что наиболее популярными стратегиями производителей туристских сувениров в Иркутской области является коммутантная стратегия. Вместе с тем по итогам проведенного конкурентного анализа можно сделать вывод, что наибольшей конкурентоспособностью на рынке сувенирной продукции в указанной стратегической группе обладает компания *BaikalStory*, использующая эксплерентную стратегию.

Основными преимуществами компании перед конкурентами являются:

- широкий торговый ассортимент товаров и услуг;
- доступные розничные цены, которые обусловлены собственным производством;
- регламентированный процесс обслуживания покупателей;
- особая этническая атмосфера в торговой точке.

Следовательно, данный тип стратегии позволяет достичь более высокой конкурентоспособности.

Список использованной литературы

1. Рубцова Н. В. Социально-экономическая эффективность туристской деятельности: теория, методология, практика / Н. В. Рубцова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 212 с.
2. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики Иркутской области [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://irkutskstat.gks.ru>.
3. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов. – М., 1998. – 142 с.

Информация об авторах

Родионова Екатерина Сергеевна – магистрант, кафедра туризма и гостиничного бизнеса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: snake89.2007@mail.ru.

Рубцова Наталья Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: runatasha21@yandex.ru.

Authors

Rodionova Ekaterina Sergeevna – magister, Department of Tourism and Hotel Business, Baikal State University, Irkutsk, e-mail: snake89.2007@mail.ru.

Rubtsova Natal'ya Vladimirovna – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk, e-mail: runatasha21@yandex.ru.