

Владимир Токарев

# **Проблемы внутреннего туризма**

По материалам журнала  
«Туристы и турфирмы»

Владимир Токарев

**Проблемы внутреннего туризма.  
По материалам журнала  
«Туристы и турфирмы»**

«Издательские решения»

## **Токарев В.**

Проблемы внутреннего туризма. По материалам журнала «Туристы и турфирмы» / В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-537544-5

В этом сборнике представлены материалы из первых трех номеров журнала «Туристы и турфирмы». Планируется продолжение этого сборника на тему «Стратегия внутреннего туризма».

ISBN 978-5-00-537544-5

© Токарев В.  
© Издательские решения

## Содержание

Аннотация	6
1. Менеджмент и маркетинг в туризме	7
Расширенная аннотация и информация об авторе	8
Об авторе публикаций в этом номере	8
Краткое содержание	9
Отдых на воде	10
Азы микроэкономики для туроператора	10
Мотивационно – гигиенические факторы применительно к круизам	12
Отдых на суше	15
Стратегия туристического агентства	15
Маркетинга нет – Станьте первыми!	16
Маркетинг и качество	18
Уровень продавца	19
Как управлять туристом?	22
Что дальше?	23
Статьи автора в профильных журналах и онлайн изданиях	24
Конец ознакомительного фрагмента.	26

# Проблемы внутреннего туризма По материалам журнала «Туристы и турфирмы»

**Владимир Токарев**

*Фотограф* Анна Евгеньевна Токарева

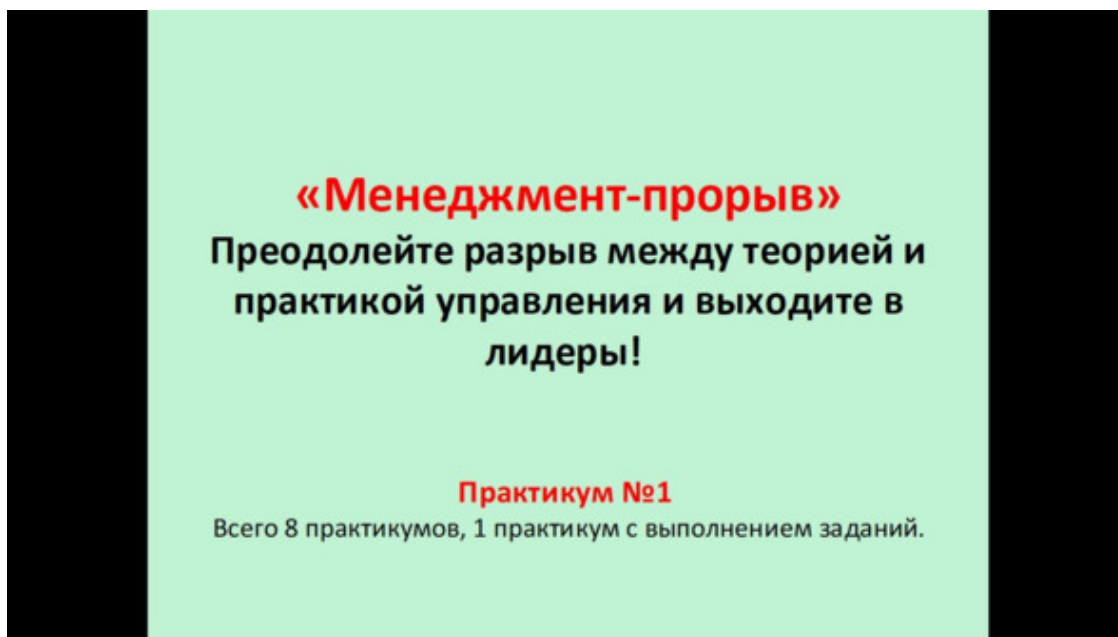
© Владимир Токарев, 2021

ISBN 978-5-0053-7544-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

**Проект «Создание видеопрактикума по менеджменту»**

Создание видеокурса по менеджменту, позволяющего не только бизнесу стать конкурентоспособным, но и стране. В данном проекте будет разработан первый бесплатный урок из 5 частей.



**Участники проекта получают проверенные практикой инструменты для ускоренного накопления управленческих знаний для победы в конкурентной борьбе или для личного самосовершенствования.**

[Присоединяйтесь! Участвуйте в этом проекте, и вы поможете себе и другим стать лидерами рынка, а также стране в целом.](#)

## Аннотация



В этом сборнике представлены материалы из первых трех номеров журнала «Туристы и турфирмы».

Планируется продолжение этого сборника на тему "Стратегия внутреннего туризма".

## 1. Менеджмент и маркетинг в туризме Пилотный номер журнала «Туристы и турфирмы».



## **Расширенная аннотация и информация об авторе**

Внутренний туризм активно развивается. Этому способствовали и политическая ситуация в мире и экономический кризис. Но благоприятная ситуация сама по себе не обеспечит непрерывный рост туристической отрасли, для этого нужны большие усилия всех туристических фирм и администрации регионов. Но что и как нужно изменять в лучшую сторону? Ответ на этот вопрос можно получить только у туристов, получив от них бесценную обратную связь.

Наш журнал для туристов и турфирм ставит задачу получения обратной связи от туристов во главу угла.

Но одной практики недостаточно – нужно овладевать и современными знаниями в области менеджмента и маркетинга.

Уважаемые руководители турфирм! Приобретайте наш журнал не только в электронной форме, но и в магазине «Озон» в формате «Печать по требованию», и тогда вашим туристам не придется скучать.

*Редактор Анна Токарева*

## **Об авторе публикаций в этом номере**

Канд. техн. наук, директор консультационного центра «Русский менеджмент» (специализация центра – разработка и реализация стратегии компаний и проведение тренингов по широкой управленческой тематике. ООО «КЦ «Русский менеджмент» работает в Н. Новгороде, Москве и Чебоксарах), автор более 50 статей в профильных журналах по менеджменту и маркетингу<sup>1</sup>, в 2012 – 2017 гг. (от начала до окончания проекта) член жюри конкурса в номинации «Лучшая корпоративная стратегия», где принимали участие крупнейшие компании страны – МТС, Северсталь, Уралкалий и др. Инициатор выпуска журналов «Русский менеджмент», «Испытание рассказом», детского журнала «Три поросенка», опыт консультирования туристических фирм – более 10 лет.

---

<sup>1</sup> Перечень статей – в конце номера журнала.

## **Краткое содержание**

**Отдых на воде**

**Отдых на суше**

**Как управлять туристом**

## Отдых на воде

### Азы микроэкономики для туроператора

**Насколько серьезно туроператоры относятся к объективным экономическим законам? Используют ли они знания об этих законах в своей практической работе?**

Рассмотрим пример. *Как-то мы совершали небольшое экскурсионное путешествие по С.-Петербургу (тогда еще Ленинграду). Сначала мы как губки впитывали информацию об историческом и культурном прошлом второй столицы. К середине недели нашего путешествия блеск золота «потускнел» – мы были уже достаточно насыщены впечатлениями. К концу же недели дело дошло до того, что на предложение экскурсовода «выйти из автобуса, чтобы поближе рассмотреть достопримечательности» мы ответили категорическим отказом.*



Дайте туристу отдохнуть от впечатлений

В описанной истории свое действие проявляет **закон убывающей предельной полезности**, который гласит: *каждая новая единица товара или услуги приносит потребителю все меньшее количество пользы – меньшую величину удовлетворения*. Когда мы съедаем *первое* красивое яблочко, мы испытываем большое удовольствие, *второе* кажется уже не таким вкусным, а *восьмое*... мы если и согласимся съесть, то лишь за большую сумму денег.

Причины, по которым *полезность* каждой новой единицы товара/услуги уменьшается, очевидна – наши соответствующие потребности (в еде, в отдыхе, в общении, в новых впечатлениях и т.д.) по мере потребления товаров/услуг насыщаются.

Как использовать знания о законе убывающей предельной полезности фирме, занимающейся туроператорской деятельностью?

Если вы разрабатываете маршрут теплоходного круиза «Нижний Новгород – Санкт-Петербург», нужно учитывать, что вверх по реке турист плывет еще «голодный на впечатления», поэтому даже в малых городах следует предложить его вниманию глубоко разработанные экскурсии. Насытившийся впечатлениями в Питере, вниз по Волге турист плывет «объевшийся», ему нужно дать переварить многочисленные впечатления.

Варианты учета закона убывающей предельной отдачи в этом случае могут быть достаточно разнообразными. Можно несколько сократить экскурсионную программу в городах следования, предложив туристам какие-то диковинные турпродукты. Например, в Ярославле предложить вниманию туристов частный музыкальный музей. Было бы неплохо найти способы удовлетворения других многочисленных потребностей туристов, помимо потребностей на новые впечатления. Например, в том же музыкальном частном музее организовать не просто путешествие в мир старых музыкальных инструментов, а организовать небольшой концерт силами работников музея (имеющих музыкальное образование) и культмассовых работников, сопровождающих теплоходных круиз. Попробуйте и вы увидите, что туристы будут очень довольны.

## **Мотивационно – гигиенические факторы применительно к круизам**

**Как сделать так, чтобы ваши туристы пришли в вашу фирму на будущий год. Поговорим на эту тему, рассмотрев пример работы туроператора речных круизов.**

Несколько лет назад я разговаривал с молодой семьей, которая только что вернулась из речного круиза «Нижний Новгород – Санкт-Петербург – Нижний Новгород». Двадцатипятилетние туристы были в восторге, хотя они уже пользовались услугами туроператоров речных круизов, но по данному маршруту они плавали первый раз. Каково же было мое удивление, когда я узнал, что отдых проходил на трехпалубном теплоходе с ограниченным количеством удобств, а молодая семья занимала каюту в трюме.

*– Вас не смущали физические неудобства, -поинтересовался я, – я знаю, что в ваш прошлый рейс вы отдыхали хотя и на таком же теплоходе, но в каюте класса люкс?*

*– Неудобств мы почти не заметили, но что касается впечатлений, то они были просто «сногшибательные»!* – услышал я ответ на свою скептическую реплику.

И тогда я вспомнил о теории мотивации Фредерика Герцберга, получившей распространение под названием модель «мотивационного – гигиенических факторов».



Сервис или впечатления – что важнее?

### **Модель Фредерика Герцберга**

Выполнив исследование по выявлению удовлетворенности специалистов своей работой, Герцберг обнаружил, что в случае, если специалист высказывал неудовлетворенность своей работой, то он объяснял это условиями труда (гигиеническими факторами) – зарплатой, отношением с руководителем, условиями работы и др. Если же специалист был доволен своей работой, он не указывал в качестве причин этого условия труда, а объяснял свою удовлетворенность содержанием самой работы (мотивационные факторы).

В примере с молодыми людьми похоже, что «мотивационные факторы» – впечатления от экскурсий, качество развлекательной программы и пр. пересилили «гигиенические факторы» – неудобства проживания в трюме с ограниченным количеством удобств.

Рекомендации туроператорам речных круизов

В этом году нам удалось побывать в речном круизе по тому же маршруту, что и молодой паре – «Нижний Новгород – Санкт-Петербург – Нижний Новгород». Уровень сервиса на четырехпалубном теплоходе нас вполне устраивал, хотя российские туроператоры не умеют работать совсем без проколов.

Однако, в целом, впечатление было очень приятным. Я спросил себя – *С чем это связано?* И понял – дело снова в мотивационных факторах – например, на экскурсии по Валааму нам попался очень приятный экскурсовод, увлеченный своим предметом – рассказом о святых местах. Маршрут, по которому мы прошли с этим экскурсоводом, был достаточно утомительным, однако группа туристов совсем не заметила физической усталости – рассказ экскурсовода наряду с окружающим нас восхитительным миром природы, где мы проходили по маршруту, оказали неизгладимое впечатление, которое сохранится на многие годы.

Какие рекомендации можно дать туроператорам речных круизов исходя из модели Фредерика Герцберга. Круизный туризм – один из самых сложных видов туризма, поскольку

включает в себя много комплексных подпродуктов – это и организация питания, и экскурсии по городам, и развлекательная программа, и путевая информация и многое другое. Обойтись совсем без проблем вряд ли получится. Как сделать так, чтобы турист даже при наличии каких-либо накладок остался доволен?

Постарайтесь особое внимание уделить «мотивационным факторам» – содержанию круиза: у Вас могут быть накладки по времени прибытия в города следования, но у вас должны быть проверенные экскурсионные бюро с отличными экскурсоводами; у вас могут быть проблемы с погодными условиями, которые особенно сильно влияют на качество круизного отдыха, но у вас должен быть отличный ведущий развлекательной программы. Тогда туристы забудут мелкие неудобства, и, получив хорошее впечатление от содержания самого круиза, захотят и на будущий год обратиться в вашу фирму.

## Отдых на суше

### Стратегия туристического агентства

Недавно один из специалистов моего клиента (фирма занимается реализацией оргтехники) высказал мнение, что стратегия может быть полезна только для больших предприятий с численностью 500 – 1000 человек и более, а если в фирме работает менее двух десятков человек, тогда стратегия – вещь бесполезная. Если же речь идет о небольшом туристическом агентстве, где работает два-три человека, тогда стратегия даже вредна, поскольку ее разработка потребует достаточно много времени, которого из-за воя текущей работы у работников маленькой фирмы просто нет.

Я, конечно, мог бы поспорить с этим специалистом, сославшись на компетентное мнение известных американских специалистов по вопросам корпоративной стратегии А. Томпсона и Дж. Стрикленда. Однако решил поступить по-другому и написал данную статью, посвященную различным аспектам разработки стратегии предприятия.

Ниже мы рассмотрим различные определения термина стратегия применительно к небольшому туристическому агентству. Начинаящего специалиста может напугать то, что количество определений понятия стратегия примерно равно числу книг, где она рассматривается. Ограничимся следующими 6-ю определениями этого достаточно сложного управленческого термина:

1. *Стратегия – это общий план достижения долгосрочных целей компании* – это наиболее общее определение стратегии.
2. *Стратегия – это план распределения ограниченных ресурсов фирмы в выбранных направлениях* – это хорошее инструментальное определение стратегии.
3. *Стратегия – это инструмент координации стратегических ресурсов предприятия* – это определение обосновывает пользу стратегического планирования.
4. *Стратегия – это процесс приведения в соответствие сильных и слабых сторон компании с опасностями и возможностями во внешней среде* – это определение достаточно подробно описывает последовательные шаги алгоритма стратегического планирования.
5. *Стратегия – это долгосрочный план для реализации амбиций руководства компании* – это определение характеризует одно из новых направлений развития теории стратегического управления.
6. *Стратегия – это метод изменения системы управления предприятием для достижения более качественных параметров производимых им товаров и услуг* – это определение заставляет посмотреть на стратегию с совершенно новой стороны.

Итак, обратимся к первому определению – *Стратегия – это общий план достижения долгосрочных целей компании*. Спрашивается, зачем небольшому туристическому агентству разрабатывать план достижения долгосрочных целей компании, если, быть может, через это самое длительное время самого агентства уже не будет – мало ли как сложится конъюнктура туристического рынка.



Стратегия – это основание для успеха фирмы

Однако такая точка зрения как раз и свидетельствует о том, что стратегия в первую очередь нужна как раз небольшому предприятию, такому, как «маленькое» туристическое агентство, если оно намерено победить на рынке, а не кануть в лету через год-полтора.

Что касается «долгосрочных целей» такого агентства, то в их перечне обязательно следует сформулировать достижение *долговременных конкурентных преимуществ* турфирмы – таких качеств предприятия, которые привлекут к нему туристов и позволят положительно отличаться фирме от ее ближайших конкурентов. Такими качествами может быть, например, отличное знание своего направления деятельности – например, работа по местным курортам. Как часто мне (я думаю и вам) приходилось сталкиваться с ситуацией, когда менеджеры турфирмы, продающие путевки в местные пансионаты, слабо представляют себе какая там природа, насколько хорошо кормят в конкретном пансионате и т. д.

Когда у вас есть главные цели, тогда понятно что нужно делать завтра и послезавтра, если же долгосрочных целей нет, тогда «любой ветер будет для вас попутным».

Недостатком первого определения стратегии является однако то, что оно не дает четкого ориентира – что конкретно должно делать туристическое агентство, чтобы выжить на конкурентном рынке. Для решения этой задачи обратимся ко второму определению рассматриваемого термина.

**Продолжение следует.**

## **Маркетинга нет – Станьте первыми!**

### **ВСТУПЛЕНИЕ**

Рыночным реформам уже более 20 лет, и слушатели разных программ по менеджменту давно научились при произношении слова маркетинг ставить ударение на первом слоге.

Однако этого недостаточно, чтобы в компании появился маркетинг. А без постановки маркетинга добиться высокого качества производимых фирмой продуктов просто невозможно.

Не хотите стать первой компанией в стране, у которой появится маркетинг?

### **С чего начинается маркетинг?**

Когда можно утверждать, что, маркетинг, несмотря на некоторые огрехи, на предприятии все-таки есть, или, наоборот, несмотря на активное применение фирмой многих элементов маркетинга, фактически же его нет?

Говорят, что существует около 2000 различных определений сущности маркетинга, зафиксированных в печатных изданиях. Сколько людей – столько мнений. А с чего начинается маркетинг?

Трудно представить себе песню без мелодии, картину без замысла художника. А без чего работа отдела маркетинга будет «велосипед без колес»?

### **История первая: про летний отдых**

*Как-то в период августовских дождей мы отдыхали с женой в одном еще недавно считавшимся престижным пансионате. Питание было нормальное, удобства в корпусе нас тоже вполне устраивали, море той осенью практически не цвело. Российская природа не имеет себе равных, ну что еще нужно отдыхающим для полного счастья?*

*В дождик тянет поспать. Ах, эти милые дети! Они не были виноваты в том, что во время проливного дождя им негде было порезвиться, как только в спальном корпусе. Топот, который они поднимали в коридоре, разбудил бы и мертвого.*

*А вечером наступало время «телеманов», которые врубали «ящик» на полную катушку и не понимали никаких слов на чистом русском языке.*

Спрашивается, что должно было сделать руководство пансионата, (у которого в штате есть зам. директора по маркетингу), если бы оно руководствовалось в своей деятельности концепцией маркетинга?

Во-первых, в процессе отдыха нас должны были спросить о качестве предоставляемых услуг, тогда бы мы все сказали, что думаем по поводу орущего вечером телевизора. Несложно поговорить с отдыхающими и при расставании с ними.



Спроси туриста – он все расскажет!

**Маркетинг начинается с того момента, когда продавец товаров или услуг начинает серьезно интересоваться, что думает по поводу их качества потребитель.**

А поскольку руководство пансионата ни о чем нас не спрашивало, то в нашем лице и в лице тех, кто при принятии решения о месте отдыха учитывает наше мнение, он навсегда потерял своих клиентов.

Во время нашего отдыха в пансионате полным ходом шел ремонт одного из корпусов, инвестировались огромные средства, и не представляло сложности изолировать холл с телевизором хорошей дверью.

А вот хороший пример реальной заботы о потребителе – пару лет назад мы плавали на одном из теплоходов, где ровно в 23—00 желающие потанцевать отправлялись на удаленную танцплощадку, а в остальной части корабля наступала тишина для любителей детективов.

Если у предприятия имеется отдел маркетинга, рекламы, и имеется даже помощник директора по паблик-рилейшенз, если фирма тратит кучу денег на рекламу, а иногда даже проводит глубокие исследования рынка, но при этом не интересуется текущим мнением покупателя о своей работе, на таком предприятии маркетинга... пока еще нет.

### **История вторая: учитель-маркетолог**

*Как-то мне повезло поучиться у французов консультационного центра СЕФРИ, они нас обучали маркетингу. А в конце трехнедельного семинара, прежде чем выдать нам красивые сертификаты, они собирались провести экзамен по изученному материалу. Мы все очень серьезно готовились. И вот, наконец, время экзамена настало. Я боялся больше, чем обычный «студент», хотя сам читал в то время курс маркетинга: мне особенно было бы стыдно, если бы я, обучаясь у французских специалистов вместе с бизнесменами, которые не имели специальной подготовки, допустил ошибки. Однако в назначенное время нам раздали листочки и сказали: «Экзамен будет очень сложным, каждый должен ответить на целых два (!) вопроса – что вам понравилось в нашем курсе, а что не понравилось... Мы, – сказали нам французы, – будем вам очень признательны, все ваши советы будут обязательно использованы для дальнейшего улучшения нашего курса».*

Лишь по прошествии нескольких лет, когда я стал работать консультантом по вопросам менеджмента и маркетинга, я понял, что экзамен был на самом деле очень важным этапом нашей подготовки. Из него мы должны были вынести, что нельзя рассказывать о маркетинге, если сам не используешь его принципы. Маркетинг в любой сфере начинается с получения обратной связи от ваших клиентов.

Выходит, обычный учитель в школе, если он интересуется мнением о своей работе у своих слушателей, является первоклассным маркетологом, хотя, возможно, не только не имеет ни малейшего представления о психологических тонкостях рекламы, но, быть может, даже никогда и не брал в руки учебник Филиппа Котлера «Основы маркетинга»?

Именно так! Хорошо бы, чтобы этот урок усвоили, например, те, кто производит и продает в российском Детройте автомобили и запчасти к ним, тогда скоро бы нам в автомобилях не было бы равных.

## **Маркетинг и качество**

### **История третья: про качественные продукты**

*В 90-х годах, на одном из консультируемых предприятий по производству автофургон директор по маркетингу показал мне новое изделие подразделения НИОКР – автофургон с кузовом, покрытым красивой белой пленкой. «Ну как, Вам нравится наша новая разработка?», – спросил он меня, – мы собираемся поставить ее на поток».*

*В это время к нам подошел один из дилеров предприятия. Услышав наш разговор, он отметил – «Хотя новая продукция имеет приятный вид, но у меня лучше берут изделия*

*из ламинированной фанеры не очень приятного цвета с красноватым оттенком и без всякой, там, пленки».*

*На следующий день у меня была возможность поговорить с предпринимателем, который занимается мелкооптовой торговлей молочными продуктами. Я удивился, что находящиеся у него в работе автофургоны старые, неприглядного вида. Я показал ему фотографии новой разработки моего клиента и спросил – готов ли он приобрести такую продукцию? Не задумываясь ни на минуту, бизнесмен ответил: «Конечно же, нет. Если у меня появится такой красивый автофургон, то ко мне сразу же прибежит налоговый инспектор, ему покажется, что мои доходы резко выросли и не соответствуют налогам, которые я плачу каждый месяц».*

Если такого же мнения придерживаются и другие покупатели автофургонов, то отсюда следует, что новая разработка предприятия – производителя красивых, покрытых белой пленкой, автофургонов – это «некачественная» продукция. С такими фургонами у предпринимателей слишком много хлопот, а практичные автофургоны с грязноватого цвета кузовами из ламинированной фанеры – это то, что надо, то есть продукция самого подходящего, с точки зрения покупателей этого предприятия, качества.

## Уровень продавца

Красивое слово «маркетинг» произносится в России с разным ударением – кто «ударяет» на первом слоге, как американцы, а кто предпочитает на втором. К сожалению, от этого мало зависит восприимчивость к сущности маркетинга. И хотя на нижегородском рынке работает уже не одна сотня дипломированных маркетологов, ситуация с применением маркетинга как концепции управления остается на большинстве предприятий на старом месте.

### **История четвертая: маркетолог автофургонов и продавщица батонов**

*На одной из фирм, продающей автофургоны на базе «Газелей», я спросил специалиста отдела маркетинга – «Из какого материала выполнена крыша кузова у продаваемых вами хлебных автофургонов?» На что маркетолог предприятия мне ответил: «Мы не занимаемся производством, поэтому нам, в принципе, не обязательно знать, из чего сделана крыша. Но я то знаю, что крыша сделана из ламинированной фанеры». Он глубоко ошибался, крыша кузова, продаваемых фирмой автофургонов, была выполнена из алюминия .*

Иногда, во время общения с клиентами, я, для удобства использую простую модель, описывающую уровень работы продавцов.

### **Продавец, имеющий «три класса образования».**

Это такой продавец, который вас глубоко презирает, и полагает, что это вы ему что-то должны. С такими «продавцами» вы можете столкнуться в государственном учреждении (даже если работник этого учреждения может иметь диплом об окончании вуза) или иногда на базаре, где пускающий вам в лицо дым продавец сидит, развалившись, пока вы изучаете разложенный на полке товар.

### **Продавец «со средним образованием».**

Таких продавцов и сейчас еще достаточно много. Это, например, длинноногие девушки в мебельных салонах Нижнего Новгорода. Этим продавцов характеризует, в первую очередь, высокий уровень вежливости. У большинства из них имеется диплом об окончании какого-либо вуза. Однако набор знаний по профилю своей работы достаточно ограничен, как и ограничен интерес пополнять свои знания в этой области. Таких продавцов фирма обучает от одного до пяти дней и то, чаще всего, методом наблюдения за работой более опытных работников. Если в мебельном салоне у продавца «со средним образованием» вы спросите, как изготавливается натуральный шпон, вас встретит удивленный взгляд очаровательных глазок.

### **«Среднее специальное образование» продавца.**

Продавец, которого мы окрестили как продавец «со средним специальным образованием» знает о своем товаре очень много. Иногда настолько много, что объемы его продаж не зависят от того, насколько он вежлив – покупатели ему доверяют. Таких продавцов чаще всего можно встретить в специализированных магазинах, продающих бытовую технику. **Избыточные, на первый взгляд, знания, позволяют таким продавцам как бы «излучать уверенность» в том, что они действительно знают, какой товар лучше всего вам подойдет.** *Когда я спросил маркетолога, занимающегося реализацией автофургонов: «Сколько времени простоят брезентовый тент на „Газели“?» Он засмеялся и сказал: «Мне это знать не надо, так как тенты мы не реализуем». Глубокое заблуждение продавца с многолетним стажем – знать технические характеристики товаров-заменителей нужно обязательно, иначе вы не сможете объяснить преимущество своего товара, вы не сможете продать свой товар. Продавцы «со средним специальным образованием» знают много не только о тех товарах, которые они продают.*

#### **Продавец «с высшим образованием».**

*Как-то, покупая в магазине «Название фирмы» белый хлеб, я спросил у продавищицы: «Какой батон Вы бы мне посоветовали купить – длинный или короткий». «Они из одной муки и отличаются только формой, но покупатели предпочитают короткие», – ответила очаровательная продавищица. «Почему не длинные?» «Наверное потому, что их неудобно носить, они торчат из пакета». Если наблюдательная продавищица хлебного отдела захочет получить статус продавца «с высшим образованием», то она обязательно должна будет сообщать свои соображения руководителю. Однако если в результате этого в ее отделе не появятся специальные пакеты для длинных батончиков, или она каким-то образом не будет поощрена за свою наблюдательность, тогда «дух высшего образования продавца» быстро в ней угаснет. **Продавец «с высшим образованием» выживет только в особых условиях управления предприятием, когда имеются моральные и материальные стимулы для проявления инициативы работников.***

Выходит, что если малограмотный дед продает на базаре свои корзинки, но, общаясь с покупателями, узнает, что они не очень-то удобны или надежны, и тогда он начинает плести другие, пользуясь этими советами, то про этого деда можно сказать, что это «продавец с высшим образованием»? Именно так!

Как вы думаете, если этот дед своим нутром дойдет до тех тонкостей современных техник продаж, что сегодня активно предлагаются на рынке тренинговыми компаниями (ну, например, будет слушать и слышать своего покупателя), ему можно будет давать статус «Доктора продаж»?

Одни из известных тренеров по продажам (Н. Рысев) пишет, что сегодня у нас четверть продавцов вообще ничего не слышали о современных техниках продаж, другая четверть о себе возомнили, что они гении продаж, а в книгах по продажам, по их мнению, написана ерунда, третья четверть – это те, кто исправно посещают тренинги и читают книги по современным техникам продаж, но одно дело знать, другое – использовать. И только одна четвертая – знают и умеют продавать результативно, опираясь на современные «продажные» техники.

Мои личные наблюдения показывают – этот тренер ошибся в своих расчетах – я встречаю среди продавцов, будучи в роли покупателя, «Докторов продаж» очень редкие единицы.

#### **ПОСЛЕСЛОВИЕ**

Пожалуй, самое простое (и практически без затрат денег), что может сделать компания, чтобы выбиться в лидеры, – это начать ставить маркетинг (получать обратную связь о покупателях). Однако, чаще всего сталкиваешься с ситуацией непонимания сути маркетинга.

Вот типичный пример, с которым, полагаю, сталкивается каждый автовладелец. После оказания услуг сервиса или прохождения очередного ТО, вам звонит работник коллцентра

(а это стоит приличных денег) и интересуется – «как вас обслужили?», задает при этом целый перечень вопросов и просит выставить оценки, в частности, мастеру приемщику. Кажется – маркетинг в фирме уже поставлен. Однако.

Когда вы расставались с мастером приемщиком, он уже попросил вас в вежливой форме поставить за всю работу оценку повыше – от этой оценки зависит его вознаграждение. Ну, в следующий раз вы снова попадете, возможно, к этому мастеру, и потому не будете ему вредить. Но автодилер, в результате, не получит реальную обратную связь. И никаких нужных изменений по результатам полученной информации не проведет (изменения – это уже менеджмент, а какой может быть менеджмент без обратной связи).

Хотя за что наказывать мастера, даже если работа была выполнена отвратительно? Все дело в том, что во всех проблемах компании виноват только один человек – высший руководитель. И потому, если и наказывать кого-то за брак в работе, то всегда только его.

## Как управлять туристом?

Большинство исследователей считает, что менеджмент – это, в первую очередь, принятие решений, но как эти знания можно применить туристической фирме?

Путешествуя семьей на теплоходе по Волге первый раз (это было много лет лет назад), мы столкнулись с неожиданными проблемами, которые были практически неощутимы, когда мы отдыхали в свое время «на твердой земле».

Мы плыли из Нижнего Новгорода в Санкт-Петербург. Ограниченность времени пребывания теплохода в местах относительно коротких стоянок (от 2-х до 6-и часов) постоянно ставила нас перед проблемой выбора.

По ходу теплохода на пути в Северную столицу практически на каждой стоянке нас беспокоил вопрос – что надеть, чтобы было комфортно ногам и не было проблем с осмотром достопримечательностей (например, на Валааме выяснилось, что женщинам нужно обязательно надеть платки и юбки, прежде, чем им будет разрешено войти в действующий монастырь. Лучше было их захватить с собой, чем одевать те, что были приготовлены служителями для общего пользования. В Кижях женщинам лучше надевать кроссовки и толстые джинсы, чтобы не бояться змей, которые, по рассказам, там водятся и т. д.

Когда мы прибыли в С.-Петербург, в котором мы не были целых 8 лет (а стоянка в Питере была всего два дня), у нас была очень большая проблема, как лучше распорядиться имеющимся в нашем распоряжении ограниченным временем, куда пойти или поехать?

Описанную ситуацию, с точки зрения общей теории управления, можно назвать самоменеджментом туриста (турист сам управляет собой и своими действиями). Однако самоменеджментом достаточно специфическим: туристы в своем выборе во многом зависели от количества и качества информации, которая у них была на момент принятия собственных решений, а этой информацией в большей мере владела, конечно же, сама туристическая фирма.

*– Спрашивается, чем может помочь туристу в такой ситуации туристическая фирма?*

*– Информацией, информацией и еще раз информацией.*

Конечно, турист сам принимает решения о выборе той или иной экскурсии или времяпрепровождении, особенно, если есть достаточный выбор (но когда по дороге в Питер мы остановились в Вытегре, нам никто не мог сказать, что лучше – поехать на экскурсию в неведомый даже самой фирме монастырь, или просто погулять при хорошей погоде на берегу Волги?)

Если туристическая фирма хочет, чтобы турист не просто вспоминал о путешествии с удовольствием, а в следующий раз выбрал себе в помощники тоже самое туристическое агентство (или туроператора), она должна знать, что происходит в голове у туриста и создавать благоприятные условия для того, чтобы принятые туристами решения были оптимальными с учетом их прошлого опыта, имеющихся потребностей, возможностей и реальной ситуации (стоит ли ехать, например, в Петродворец, если очевидно, что в этот день будет дождливая погода).

Вы можете спросить, о каком выборе может идти речь, если, например, стоянка теплохода всего 2 часа и имеется лишь один экскурсионный маршрут в месте этой стоянки.

Вы глубоко ошибаетесь. Если турфирма обладает достаточной информацией не только о месте стоянки теплохода, но и о самих туристах, вариантов может быть несколько. Например, надо знать, кто уже плавал по этому маршруту и кто ходил на эту экскурсию раньше. С учетом полученной информации от туристов, можно, по согласованию с принимающим в месте стоянки экскурсионным турбюро, разработать и предложить несколько различных экскурсий «разной степени сложности» – для тех, кто здесь в первый раз и для тех, кто здесь уже бывал неоднократно.

Так должно быть, если турфирма хотела бы оставить в памяти туристов благоприятное впечатление о себе. Пока же, в большинстве случаев, российскому туристу приходится сталкиваться с «шаблонным» экскурсионным маршрутом, от которого часто автоматически отказываются те, кто эту информацию уже слышал.

Я думаю, есть о чем подумать и не только тем, кто разрабатывает речные круизы, которые рассмотрены нами в качестве реального примера.



Турист – участник производства турпродукта.

При этом нельзя забывать, что *турист – такой же участник производственного процесса предоставления турпродукта, как и сама фирма. Поэтому каждым туристом следует управлять почти также, как любым работником предприятия по оказанию услуг другим людям.* Из того, что сказано выше, следует, что туристическая фирма может принять активное участие не только в менеджменте, но и в самоменеджменте туриста (управлении туристом своими решениями и действиями).

А для того, чтобы делать такую работу эффективно, очевидно, что специалисты турфирмы должны хорошо знать «как устроен» этот самый самоменеджмент.

## Что дальше?

*Автор – Пора подвести итоги. А где мой помощник?*

*Любознательный генеральный директор туристической фирмы (гендир. далее) – Я на месте, извини, заслушался и потому пока не задавал тебе вопросов. Но они появились.*

Скажи, а продолжение у этого журнала будет? Дело в том, что хотя я и директор туристической фирмы, но тоже отдыхаю, и мне тоже интересно почитать «информацию для туристов».

*Автор – Все зависит от того, понравится ли наш журнал турфирмам и туристам. Если понравится – продолжение обязательно последует.*

## Статьи автора в профильных журналах и онлайн изданиях

### Публикации по Тайм-менеджменту

*Особенности – новая концепция Тайм-менеджмента (персональный менеджмент)*

1. Токарев В. Профессиональные навыки менеджера//Проблемы теории и практики управления, №6, 2000.

2. Токарев В. Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных. – Н. Новгород: НГЛУ, 2001 (книга имеет гриф УМО «Учебное пособие по специальности «Менеджмент»).

Токарев В. Три менеджмента в одном флаконе – — журнальный вариант книги опубликован в журнале Новая аптека, № №8 -12 за 2014 г:

3. Токарев В. Как побороть свою лень//Новая аптека. Эффективное управление, №8, 2014.

4. Токарев В. Учимся слушать и развивать свою память//Новая аптека. Эффективное управление, №9, 2014.

5. Токарев В. Время, как и деньги, нужно считать//Новая аптека. Эффективное управление, №10, 2014.

6. Токарев В. Формируем Эйнштейнов, недорого.//Новая аптека. Эффективное управление, №11, 2014.

7. Токарев В. Персональная психология //Новая аптека. Эффективное управление, №12, 2014.

Токарев В. Тайм-менеджмент как путь к процветанию – <http://www.executive.ru/community/ar...4&TID=8324>

Токарев В. Персональный менеджмент – что это? – <http://www.executive.ru/community/articles/1492610/>

### По теме стратегии:

*Особенности – 20 летняя практика в сфере консультирования по теме, член жюри в номинации «Лучшая корпоративная стратегия», где в номинации принимали участие крупнейшие компании страны (Северсталь, МТС, Уралкалий и др.), консультирование мирового лидера по теме стратегии*

8. Токарев В. Мелочи, которые много значат// Управление компанией, №0 (01), 2001.

9. Токарев В. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы//Управление компанией, №10, 2002.

10. Токарев В. Управление изменениями – это просто// Управление компанией, №10, 2004.

13. Токарев В. Вы сами этого хотели, или Причины популярности ССП//Консультант, №11, 2010.

14. Токарев В. Маркетинг для генерального директора//Промышленный маркетинг, №5, 2012.

15. Токарев В. О классических ошибках SWOT-анализа на примере оценки стратегии одного региона//Стратегический менеджмент, №2, 2015

### По теме общего менеджмента

*Особенности – в настоящий момент идет НИОКР по теме «Теория ограничений» (ТОС 2.0).*

16. Токарев В. Русский менеджмент, журнальный вариант книги издан в журнале «Новости менеджмента» (2014—2015 гг.)

17. Токарев В. Кто ответит за качество: специалист по качеству?//Кадровик, №12, 2010. (а также Републикация статьи по инициативе редакции в журнале «Управление качеством» в №6, 2011)

18. Токарев В. Чем должен заниматься независимый директор компании //Промышленный маркетинг, №3, 2012. 19. Токарев В. Стратегия стартапа, часть 1. Инновационная экономика – это в первую очередь массовое производство//Промышленный маркетинг, №1, 2013.

20. Токарев В. Стратегия стартапа, часть 2. Что есть стратегический менеджмент?//Промышленный маркетинг, №1, 2013.

21. Токарев В. Как с помощью маркетинга решить вечную проблему промышленного предприятия//Промышленный маркетинг, №2, 2012.

22. Токарев В. Эффект масштаба – старый знакомый? – <http://www.executive.ru/community/articles/1500666/>

23. Токарев В. Научный метод: кто станет лидером в ближайшие 50 лет? – <http://www.executive.ru/community/articles/1498299/>

24. Токарев В. Теория менеджмента в законах и сказках.//Новая аптека. Эффективное управление, №1, 2015.

25. Токарев В. Инструменты управления. Как, разделяя, умножать.//Новая аптека. Эффективное управление, №3, 2015.

26. Токарев В. НАКАПЛИВАЕМ КРИТИЧЕСКУЮ МАССУ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗНАНИЙ// Новости менеджмента, №1, 2015).

**По теме личных продаж**

*Особенности – разработана собственная техника «Менеджмент-продажи».*

27. Токарев В. Классическая техника продаж, «менеджмент-продажи» или СПИН: какая технология лучше? Журнал: Личные продажи, #2, 2012 г.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.