

УДК 338.48

## ПРИМЕНЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ТУРИСТСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Л.Н. Стребкова, Б.И. Штейнгольц**

Новосибирский государственный технический университет  
E-mail: sln@fb.nstu.ru, service@fb.nstu.ru

Рассмотрены особенности логистики в туризме, ее основные функции в процессе управления туристским предприятием. Описана логистическая концепция JIT («Just in Time»), оценены возможности ее использования в туризме. Определены условия внедрения в практику турфирмы и эффективного функционирования JIT. Изложены основы метода быстрого реагирования ECR («Efficient Consumer Response») и перспективы его применения к деятельности всех участников туристского рынка.

*Ключевые слова:* логистика, логистическая цепь, туризм, туристский продукт.

## APPLICATION OF LOGISTIC METHODS TO TOURISTIC ENTERPRISE MANAGEMENT

**L.N. Strebkova, B.I. Shteingoltz**

Novosibirsk State Technical University  
E-mail: sln@fb.nstu.ru, service@fb.nstu.ru

Logistics features in tourism, its main functions in the process of touristic enterprise management are considered. JIT («Just in time») logistic concept is described, its workability in tourism is assessed. Conditions of implementation into touristic office practice and effective performance of JIT are defined. The basics of ECR («Efficient Consumer Response») method and outlook for its application to the activity of all touristic market participants are stated.

*Key words:* logistics, logistics chain, tourism, tourist product.

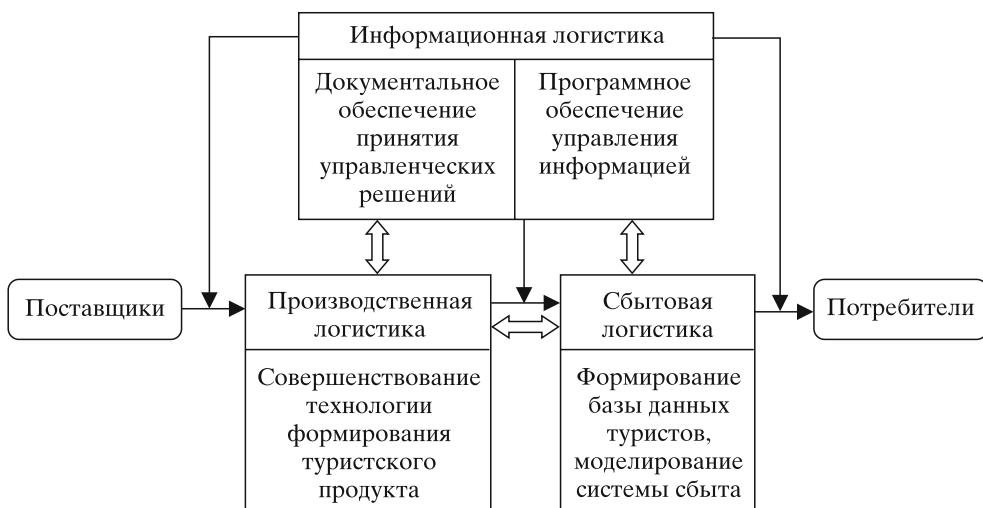
Известно, что в свете происходящих в последнее время событий в экономической жизни, малым и средним предприятиям (в том числе турфирмам) становится все сложнее вести свой бизнес самостоятельно, вследствие этого часто происходят процессы по их слиянию и объединению. Таким образом, усложняются производственные процессы, протекающие уже не в рамках одной туристской фирмы, а затрагивающие все большее количество компаний, в том числе и партнеров, в роли которых в туризме выступают гостиницы, авиакомпании, страховые компании, банки, экскурсионные бюро и многие другие. В связи с этим возникает проблема обмена потоками услуг, информации, финансов. Чем больше участников, тем сложнее донести до них эти потоки в неизменном виде, еще большей проблемой оказывается донесение их вовремя.

Проблемой изучения движения ресурсов, информации, финансов занимается логистика, считавшаяся прерогативой производственных предприятий. В основе логистического мышления лежит представление о движении информации, финансов, продукции, услуг и т.д. в виде потоков, причем очень важно выявить и организовать эти потоки так, чтобы они могли эф-

фективно продвигаться по системе, в которую включаются посредники, поставщики, потребители и т.д. Последнее десятилетие возрастает интерес к логистике и в сфере услуг. В связи с этим возникает закономерный вопрос о возможности применения логистических подходов, используемых в производстве, к непроизводственной сфере.

В настоящем исследовании была предпринята попытка адаптации некоторых известных логистических концепций к практике работы туристских компаний. В работе турфирм логистика должна рассматриваться как эффективный мотивационный подход к управлению потоками туристов в целях снижения издержек на производство, продвижения и реализации турпродуктов.

Логистика туристского предприятия охватывает полный цикл производства туристского продукта от информационного обеспечения до сбыта, включая процессы продвижения в каналах товарооборота и организацию потребления турпродукта [1]. В основе логистического управления турфирмой лежат информационная, производственная и сбытовая функции (см. рисунок).



Функции логистики туристского предприятия

В настоящее время в логистике существует большое количество логистических концепций: быстрого реагирования «Quick response», непрерывного дополнения «Continuous replenishment» и другие, наиболее популярной является концепция «Just in time» (JIT). Эти системы подразделяются на типы – «толкающего» и «тянущего» характера. Суть «выталкивающих» концепций состоит в том, что продукция и услуги предоставляются согласно определенному плану, расписанию, по команде. В отличие от них системы «тянущего» типа, к которому относится «JIT» (Just in time – англ. точно в срок), в основе которых лежит централизованный принцип управления потоками. Удобство применения элементов «JIT» в туризме состоит, прежде всего, в том, что услугу невозможно хранить, а концепция «JIT» предполагает работу в условиях полного отсутствия запасов.

Определим некоторые факторы, позволяющие снизить логистические издержки в работе туристских фирм, которые должны привести к более высокому качеству восприятия тура в глазах клиентов:

- оптимизация временных параметров тура;
- выбор траектории маршрута и вида транспорта;
- оптимизация численности персонала турфирм;
- налаживание надежных партнерских связей с поставщиками услуг;
- уменьшение штрафных санкций и т.д.

Сущность концепции «JIT» заключается в том, что спрос на любом участке логистической цепи определяется спросом, который предъявляется в ее конце. Так, авиакомпании на основе прогнозных данных туристских фирм должны прогнозировать пассажиропотоки на следующий туристский сезон, при этом может быть принято решение об открытии или закрытии направлений, либо действия их в течение определенного срока.

Далее необходимо отметить, что при использовании концепции «JIT» пока нет спроса в конце логистической цепи, продукт не производится, договоры с поставщиками туристских услуг не заключаются, места в гостиницах не выкупаются, дополнительный персонал не привлекается и т.д.

Суть движения потоков в системе «JIT» напоминает течение реки: спрос, возникший в устье, передается вверх по течению. Ответом на спрос является адекватный ему поток. Снизился спрос – течение замедлилось, увеличился – соответственно увеличилась мощность потока. Это позволит турфирмам избежать лишних затрат, простоя выкупленных номеров и мест, а главное – спланировать свою прибыль.

Основным условием эффективного функционирования «JIT» является доставка потоков туристов в нужное время и в нужное место. Таким образом, между участниками туристского рынка необходима большая согласованность, синхронность действий, которая позволит избежать непроизводительных издержек, связанных со штрафными санкциями из-за задержки пассажирских рейсов, опоздания экскурсионных автобусов, неорганизованных очередей на ресепшины во время одновременного прибытия в гостиницу большого количества туристов и т.д.

Отношение между турфирмой и поставщиками услуг (авиакомпаниями, гостиницами, страховыми компаниями) должны строиться на длительных отношениях, это позволит постепенно наилучшим образом наладить связи. В этом случае можно достичь согласованности в вопросах совместного планирования, достичь необходимого уровня сопряженности, научиться находить экономические компромиссы. Следует особо подчеркнуть, что в концепции «JIT» поставщики услуг включаются в логистическую цепь в возможно более ранний срок.

Функционирование логистической цепи туристского предприятия невозможно без проявления тех или иных факторов рисков, наиболее вероятными среди которых являются:

- риски поставщиков;
- риски перевозчиков;
- риски прогнозирования продаж;
- риски других контрагентов в логистической цепочке;

– риски сохранения информации как при технических сбоях, так и от «человеческого фактора»;

– риски со стороны государства [5].

В наиболее общем виде технология «JIT» состоит из четырех формирующих блоков:

- разработка продукта (тура);
- разработка процесса (обслуживания);
- кадровое обеспечение;
- управление производственным процессом.

При разработке продукта (тура) основным условием «JIT» является качество. Качество – это необходимое условие функционирования «JIT», при этом очень важно обеспечить и поддерживать соответствующий уровень (стандарт) качества с точки зрения конечного потребителя и возможностей турфирмы. При разработке производственных процессов «точносрочных» продуктов особо важными аспектами являются – сокращение времени организации туров, гибкость при их формировании, поиск и устранение «узких» мест и т.д.

Существует несколько кадровых и организационных элементов, особенно важных для «JIT», это рассмотрение работников турфирмы как актива, выполнение работниками различных функций, овладение ими дополнительными навыками, непрерывное совершенствование и др. Фундаментальный принцип философии «JIT» – считать сотрудников активным капиталом фирмы. Хорошо обученные и мотивированные работники являются «сердцем» концепции. Они имеют больше полномочий в принятии решений, чем их коллеги в традиционных системах, но от них соответственно и ждут большего.

И, наконец, в процессе управления производственным процессом необходимо обеспечить равномерную загрузку производственных подразделений турфирмы и персонала, тесное взаимодействие с поставщиками услуг, оптимизировать число операций и сократить делопроизводство. Основной упор в «JIT» сделан на достижение стабильных, уравновешенных рабочих графиков. С этой целью основные графики разрабатываются так, чтобы обеспечить равномерную загрузку сотрудников.

Необходимо отметить, что «JIT» очень динамична, в результате ее развития был разработан метод быстрого реагирования (*efficient consumer response*) или ECR. Большой интерес к ECR возник во второй половине 90-х гг. XX в. В основе этого метода лежит логистическое взаимодействие между турфирмами, гостиницами, транспортными и страховыми компаниями.

Как показывают исследования по оценке эффективности использования концепции ECR, ее применение позволяет экономить за счет реализации следующих элементов:

- более эффективный ассортимент,
- более эффективная система управления заказами,
- более эффективное продвижение турпродукта,
- более эффективное развитие турпродукта и высокое качество оказываемых услуг [4].

Турфирма должна иметь возможность оперативно перестраиваться и комбинировать различные варианты туров. Поставщики услуг, находящиеся в логистической цепи, должны иметь возможность быстрого доступа к информации о реальном спросе, что позволит им более быстро создавать предложение. Этого можно достичь за счет:

- электронного обмена данными;
- новой концепции бизнеса, которая представляет собой не соперничество, а партнерство и сотрудничество между организациями, участвующими в логистической цепи.

Естественно, что внедрение в практику работу концепции «JIT» сопряжено с определенными трудностями. Сформулируем основные:

- высокие первоначальные инвестиции и затраты на реализацию «JIT» (покупка качественного дорогостоящего современного оборудования, затраты на подготовку специалистов и на высокую заработную плату, повышение затрат на производство вследствие гибкости процессов и т. д.);
- неспособность справляться с непредвиденными обстоятельствами и рисками;
- необходимость работать стабильно, хотя спрос часто колеблется;
- неспособность отдельных поставщиков работать в режиме «JIT»;
- проблемы привязки «JIT» к информационным системам партнеров;
- отсутствие духа сотрудничества и доверия между участниками логистической цепи.

Кроме того, для внедрения «JIT» необходимо выполнить определенные требования, иначе концепция вовсе не будет работать. К этим требованиям относятся:

1. В области отношений с поставщиками услуг: переход на длительные связи, пролонгация договорных отношений с проверенными партнерами, стимулирование партнеров к внедрению у них «JIT», поощрение участников логистической цепи за сотрудничество и выполнение ими условий договора.

2. В отношении собственно концепции «JIT»: исключение сбоев и нарушений процессов; гибкость процессов; устранение необоснованных затрат; соблюдение регламентов.

Таким образом, применение концепции «JIT» в туризме – это необходимость реагировать на спрос (а не подстраивать спрос под предложение), минимизируя при этом затраты на поддержание деятельности своей компании и т.д. Применение на практике элементов «JIT» обеспечит успешное развитие туристских предприятий.

## Литература

1. Гвозденко А.А. Логистика в туризме. М.: Финансы и статистика, 2004. 270 с.
2. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме. Современный опыт управления. М.: Финансы и статистика, 2000. 496 с.
3. Назаркина В.А., Штейнгольц Б.И. Проблемы использования аутсорсинговых технологий в практической деятельности туристских фирм // Вестник НГУЭУ. 2013. № 2. С. 58–65.
4. Сергеев В.И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов. М.: Инфра-М, 2005. 976 с.

5. *Panaseenko E.V.* Управление логистическими затратами. URL: <http://logistic-forum.lv/menegment/upravlenie-logisticheskimi-zatrataami>

### Bibliography

1. *Gvozdenko A.A.* Logistika v turizme. M.: Finansy i statistika, 2004. 270 p.
2. *Kvartal'nov V.A.* Strategicheskij menedzhment v turizme. Sovremennyj optyt upravlenija. M.: Finansy i statistika, 2000. 496 p.
3. *Nazarkina V.A., Shtejngol'c B.I.* Problemy ispol'zovanija autsorsingovyh tehnologij v prakticheskoj dejatel'nosti turistskikh firm // Vestnik NGUJeU. 2013. № 2. P. 58–65.
4. *Sergeev V.I.* Korporativnaja logistika. 300 otvetov na voprosy professionalov. M.: Infra-M, 2005. 976 p.
5. *Panaseenko E.V.* Upravlenie logisticheskimi zatratami. URL: <http://logistic-forum.lv/menegment/upravlenie-logisticheskimi-zatrataami>