

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Based on situational analysis done, interviews with key stakeholders and representatives of Regional Government, we assume that broader Baikal area (Irkutsk Region and the Buryat Republic) is becoming one of the key connecting hubs for political, economic and cultural cooperation between Russia and the Asia-Pacific region. ▪ We assume that this cooperation will be followed by significant increase of the services industry and experience based travel industry, where Baikal Lake, with its natural and cultural values, acts as a natural icon and image generator. ▪ We assume that global value of the Baikal Lake and the whole set of its surrounding attractions, coupled with changed business environment in this new, quickly emerging, geostrategic arena, will act as major drivers of dynamic growth of the tourism sector in the years to come, providing viable tourism development strategies & policies are put in place. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Опираясь на результаты анализа ситуации и интервью, проведенных с ключевыми стейкхолдерами и представителями регионального правительства, мы считаем, что территория «Большого Байкала» (Иркутская область и Республика Бурятия) превращается в один из основных центров сопряжения векторов политического, экономического и культурного сотрудничества между Россией и странами Азиатско-Тихоокеанского региона. ▪ По нашему мнению, это сотрудничество будет сопровождаться значительным ростом индустрии услуг и туризма, в контексте которого озеро Байкал с его природными и культурными достопримечательностями становится естественным символом, формирующим образ региона. ▪ Мы полагаем, что всемирное значение озера Байкал и всего комплекса окружающих его факторов туристической привлекательности в сочетании с переменами в области делового климата, происходящими в этом стремительно развивающемся геополитическом регионе явятся основной движущей силой динамичного развития туризма в ближайшем будущем, при условии наличия эффективной стратегии и принципов развития туризма.
--	---

<p>Vision: Underlying principles</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baikal welcomes the guests from all around the world; ▪ Baikal Region as a whole, by means of tourism development, expressess its pride, identity, cultural distinctions and natural uniqueness; ▪ Baikal is a tourist region that appreciates and protects all its natural and cultural resources; ▪ Baikal is percieved by the international tourism market as a safe, clean, interesting, unique, and somewhat exotic destination; ▪ Baikal Region offers various tourist products derived from diversified and well distributed attractions structure capable of generating tourist demand throughout the year; ▪ Baikal Region population and political elite accept tourism as an important factor of economic development and wealth creation; ▪ Baikal Region applies modern infrastructure, knowledge, education and transfer of new technologies to all stakeholders in the tourism industry. ▪ Baikal Region aims to dramatically increase the present number of tourist 	<p>Концепция будущего: основные принципы</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Байкал принимает туристов со всего мира; ▪ Байкальский регион в целом через развитие туристической отрасли демонстрирует гордость за свой регион, подчеркивает его особость, разнообразие культур, уникальность природных условий; ▪ Байкал развивается как центр туризма, который ценит собственные природные и культурные ресурсы и заботится об их сохранении; ▪ На рынке международного туризма Байкал котируется как безопасное, чистое, интересное, уникальное и отчасти экзотическое место отдыха; ▪ Байкальский регион предлагает разнообразие туристических продуктов на базе диверсифицированной структуры центров туристической привлекательности с широкой географией, способной поддерживать спрос на туристические услуги в течение всего года; ▪ Население и политическая элита Байкальского региона относятся к туризму как к важному фактору экономического развития и создания всеобщего достатка; ▪ Байкальский регион способствует развитию современной инфраструктуры, знаний, образования и передаче новых технологий всем стейкхолдерам туристической отрасли. ▪ Байкальский регион стремится резко увеличить приток туристов, в том числе туристов,
--	--

<p>arrivals/overnights, employment level and tourism receipts by means of its proactive and innovative tourism development policy.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modern tourism industry operates within a huge range of world known destinations (clusters) which are competing in different business sectors. The ultimate goal of each destination tourism policy is to develop specific competitive advantages in each sector they are competing in. ▪ The group of people that are looking for similar tourist experiences form a demand category. Today worldwide, there are more than 300 tourism demand categories considering both general as well as special interest ones. ▪ The demand for sun & beach, skiing, adventure holidays, bird-watching, cycling holidays, sailing holiday, business incentives etc., are well known examples of demand categories. For each demand category there is a specific product category, and a mix of both categories (demand and product) makes up a market. 	<p>прибывающих на длительное время, поднять уровень занятости в отрасли и масштабы приема туристов за счет активной, инновационной политики развития туризма.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Современная индустрия туризма действует в огромном диапазоне всемирно известных туристических направлений (кластеров), которые конкурируют между собой в различных секторах бизнеса. Конечная цель политики развития туризма каждого направления состоит в том, чтобы создать для себя конкретные конкурентные преимущества в каждом из тех секторов, в рамках которых они соревнуются. ▪ Группа потребителей, стремящихся к получению сходных туристических продуктов, составляют одну категорию спроса. На сегодняшний день в мире насчитывают более 300 категорий спроса на туристические услуги, включая общие и специализированные виды услуг. ▪ К широко известным категориям спроса относятся такие как любители купания и загораения на пляжах, лыжного спорта, туризма приключений, орнитологических наблюдений, велосипедных походов, парусного спорта, отдыха в сочетании с деловыми переговорами, и т.д. Для каждой категории спроса предназначена своя категория продуктов, и именно сочетание обеих категорий (спроса и
---	---

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Set of companies that serve this market form a business sector. With this regard, every market / product or tourism business sector has its own and different long term attractiveness, rules of game, key success factors, information framework, buying habits and use habits. Each sector is subject to specific competitive forces (Porter) and, in consequence, has a specific return that makes it more or less attractive. ▪ The profit made by a destination (cluster) in a specific sector is related to combined pressure of 5 competitive forces (bargaining power on suppliers bargaining power of buyers, threat of substitutes, threat of new entrants, and rivalry between the competitors) which affects long term sector attractiveness. ▪ Collective power of those 5 forces determines the average capacity to obtain benefits/profit in each business sector. Whichever the power of these forces are, the aim of the competitive positioning of a tourism destination is to find a position within the sector that is going to be able to defend itself as much as possible against mentioned forces, or even reverse them in their favour (Porter). For 	<p>продуктов) и составляет основу того или иного рынка.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Совокупность компаний, обслуживающих этот рынок, образуют сектор бизнеса. С этой точки зрения каждый рынок/продукт или сектор туристического бизнеса обладает собственной долгосрочной привлекательностью, собственными правилами игры, ключевыми факторами успеха, информационной сетью, привычками покупателей и привычками пользователей. В каждом секторе действуют специфические для него силы конкуренции (Портер), и, соответственно, для каждого сектора характерен свой уровень прибыли, который и определяет общую привлекательность сектора. ▪ Прибыль того или иного направления туризма (кластера) в том или ином конкретном секторе зависит от совместного давления 5 конкурентных сил (рыночная власть поставщиков, рыночная власть покупателей, угроза появления замещающих услуг, угроза появления новых игроков и соперничество между участниками конкурентного рынка), которые и определяют привлекательность сектора в долгосрочной перспективе. ▪ Совместное давление этих 5 сил определяет средний уровень потенциала получения выгоды/прибыли в каждом секторе бизнеса. Независимо от того, каковы эти силы, цель конкурентного позиционирования того или иного направления туризма состоит в том, чтобы найти внутри сектора такую позицию, которую можно в наиболее
---	--

<p>example, 40 years ago nearly 80% of total global tourism could be attributed to sun & beach holidays. Today the same sector has less than 40% and this 40% has been significantly segmented in various sub sectors based on segmented demand needs.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Threat of entry of new competitors and/or substitutes determines the attractiveness of the sector in the long run. ▪ In case of the Baikal Region's "winter skiing" business sector, taken as an example, in order to assess the threat of new competitors, one should initiate a profound search for actual and potential competitors throughout the Russian mountains with potential for winter holiday business, since all these destinations are competing on the same market (for the same customer). ▪ On the other hand, the threat of present and potential substitutes to the "winter skiing" business sector influences its long term attractiveness and is even greater, since more and more leisure activities are appearing on the 	<p>возможной степени защитить от воздействия указанных выше сил или даже потеснить их в свою пользу (Портер). Например, около 40 лет назад почти 80% мирового туризма приходилось на отпуск ради купания и загораения на пляжах. Сегодня доля этого сектора составляет уже менее 40%, причем эти 40% в значительной степени сегментированы на различные подсекторы в соответствии с сегментацией спроса.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Угроза выхода на рынок новых конкурентов и (или) замещающих услуг в долгосрочной перспективе определяет степень привлекательности данного сектора. ▪ Если в качестве примера для оценки угрозы со стороны новых конкурентов, мы решим провести анализ состояния такого сектора бизнеса в Байкальском регионе как «зимнее катание на лыжах», на следует предпринять глубокое исследование на предмет обнаружения действующих и потенциальных конкурентов во всех горных регионах России, где имеется возможность культивировать зимние виды туризма, так как все эти направления конкурируют на одном и том же рынке (обслуживают одного и того же потребителя). ▪ С другой стороны, на долгосрочную привлекательность сектора «зимнее катание на лыжах» влияет угроза действующих и потенциальных замещающих услуг, причем эта угроза таит в
--	---

<p>market which daily serve as substitutes for other leisure activities.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ The power to negotiate with buyers and sellers, plus the pressure of rivalry between the competitors will determine both, the production costs, and the selling prices, and therefore the benefits/profits of the sector. ▪ That is why each business tourism sector within the whole tourism cluster (destination) should focus on building its ability to create the benefit/profit or its capacity to compete with the best in the sector. It can focus either on selling at higher prices, or operating at lower costs. That is why each company competing within this sector and within the destination should understand internal rules of the game within each specific sector, as well as key success factors, use of information framework, buying and usage habits of specific sector demand etc. ▪ In case of the Baikal Region's tourism industry today, this can be best explained on the example of touring based on nature experience. This business sector has much stronger negotiating power than any other tourism 	<p>себе еще большую опасность, поскольку на рынке возникают все новые виды отдыха, которые постоянно замещают другие виды отдыха.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Возможность торговаться с покупателями и продавцами, а также давление соперничества между конкурентами определяют как производственные издержки, так и цены продавца, и, соответственно, уровень выгоды/прибыли в данном секторе. ▪ Вот почему каждый сектор туристического бизнеса в рамках единого туристического кластера (направления) должен концентрировать свои усилия на развитии возможностей создавать выгоду/прибыль или конкурировать с наиболее успешными представителями своего сектора. Он может сосредоточиться либо на повышении цен, либо на снижении текущих расходов. Вот почему каждая компания, участвующая в конкурентной борьбе в данном секторе и в рамках направления, должна знать внутренние правила игры в каждом конкретном секторе, а также ключевые факторы успеха; она должна уметь пользоваться информационной сетью, знать поведение покупателей и пользователей в структуре спроса в каждом секторе, и т.д. ▪ Если взять сегодняшнее состояние туристической отрасли Байкальского региона, то это лучше всего объяснить на примере природного туризма. Этот сектор бизнеса обладает намного более
--	---

<p>business sector, since in the past years of relative boom of touring, key rules of the game in this sector have been learned by Baikal travel/hotel companies.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ In order to understand better sector internal factors which are changing dynamically, one should take into consideration the fact that tourism industry has radically changed from an old to a new paradigm under which business sectors are competing globally. ▪ Old paradigm was focusing on services as key generator of economic value, on rest as a key desire, on general interest as a main kind of tourism and on commoditization as a key tendency. ▪ A new paradigm is focusing on experiences and stories as a key generator of economic value, on emotional pyramid as a set o desires, on special interest as kind of tourism and on personalization as a key tendency. ▪ Coming back to a skiing sector as one of future relevant business sector in Baikal tourism region, competitive rules of the game which are recognized as global 	<p>развитой способностью торговаться, чем любой другой сектор туризма, поскольку за последние годы относительного туристического бума байкальские туристические и гостиничные компании усвоили ключевые правила игры в этом секторе.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Для лучшего понимания постоянно меняющихся внутренних факторов сектора следует учитывать тот факт, что туристическая отрасль радикально отошла от старой и перешла на новую парадигму, в рамках которой сектора бизнеса сейчас уже конкурируют друг с другом в международном масштабе. ▪ В рамках старой парадигмы основным источником экономической ценности считались услуги, основным желанием клиентов считался отдых, основным видом туризма – ознакомительный туризм, а основной тенденцией – коммодитизация (превращение изначально уникального продукта в стандартный товар – прим. пер.). ▪ В рамках новой парадигмы основным источником экономической ценности становятся практический продукт и реклама, основным желанием клиентов – «эмоциональная пирамида», одним из видов туризма – специализированный туризм, а основной тенденцией – персонализация продукта. ▪ Возвращаясь к сектору лыжного туризма как к одному из актуальных секторов туристического бизнеса в будущем Байкальского региона,
--	--

<p>industry practice should be applied if this region wants to compete globally. In forthcoming planning and development process of skiing business in the Baikal, one should have a clear understanding whether this sector has the potential to be developed (i) to challenge the global leaders, (ii) to act as the follower or (iii) to just be present on market serving local demand.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ While assessing the competitive positioning of each destination, one should have in mind which sectors or chosen destination product portfolio is able to create specific competitive advantages, since each of them is based on specific tourist experiences that require specific competitive activities in order to result with market success. These competitive activities are related to previously mentioned sector internal rules of the game, key success factors and other competitive rules and activities that are present in each sector. ▪ Since the competitiveness of the Baikal Region as a tourist destination is composed from different products/market sectors being able to compete globally, 	<p>то, если данный регион планирует участвовать в конкуренции во всемирном масштабе, он должен усвоить правила конкурентной борьбы, которые являются признанной мировой практикой. В ходе предстоящего процесса планирования развития лыжного бизнеса на Байкале разработчикам надо иметь четкое представление о потенциале развития этого сектора, т.е., следует ли его развивать (i) в качестве серьезного конкурента мировым лидерам в этой области, (ii) в качестве региона-подражателя мировым лидерам, или (iii) просто как средство удовлетворения местного спроса.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ При оценке конкурентного позиционирования каждого направления следует иметь в виду, какие секторы или какой портфель избранных продуктов данного направления способны создать конкретные конкурентные преимущества, поскольку каждое из них базируется на конкретном виде туристической практики, который требует конкретных конкурентных действий для достижения успеха на рынке. Такие конкурентные действия связаны с вышеупомянутыми правилами игры внутри сектора, ключевыми факторами успеха и другими правилами и приемами конкурентной борьбы, которые существуют в каждом секторе. ▪ Поскольку конкурентоспособность Байкальского региона в качестве туристического направления включает в себя
---	---

regionally and locally, the issue of global competitive positioning of the Baikal must reflect this fact, since competitive positioning first of all means the ability of the destination to penetrate with its products (and sell them) on different markets.

- Competitive positioning is a first step in setting the final market positioning. In case of the Baikal today, it is obvious that competitive positioning should predominantly relate to its diverse nature and other experience based products, not only with global experiential markets, but also with different geographical markets, as it is shown on the next slide.

ряд различных продуктов/секторов рынка, которые способны конкурировать на мировом, региональном и местном уровнях, вопрос о позиционировании региона в мировой конкуренции должен учитывать этот факт, так как конкурентное позиционирование прежде всего означает способность данного направления проникать со своими продуктами на различные рынки (и продавать их там).

- Конкурентное позиционирование – первый шаг в процессе определения окончательной позиции на рынке. С учетом сегодняшней ситуации в Байкальском регионе очевидно, что его конкурентное позиционирование должно прежде всего ориентироваться на разнообразие его продуктов, основанных на существующем природном и других видах туризма, причем не только на мировых рынках туризма впечатлений, но и на различных географических рынках, как показано на следующем слайде.