## Направления развития бизнес-партнерства в области туристического обслуживания

Чернышев А.В., д.э.н., главный научный сотрудник Институт ИТКОР

**Аннотация**. В статье раскрыты условия и формы развития межфирменного взаимодействия в области гостинично-туристского бизнеса.

**Ключевые слова:** гостиничные цепи, интеграция, стратегические альянсы, туристские услуги, франчайзинг.

## Areas of business partnerships in the region tourist services

Chernyshev A.V., doctor of Economics, Senior Researcher Institute ITKOR

**Annotation**. The article deals with the conditions and forms of inter-firm cooperation in the guests-Border-tourism business.

**Keywords**: hotel chains, integration, strategic alliances, tourist services, franchising.

Степень экономической устойчивости и конкурентоспособности туристскогостиничных организаций во многом определяется отработкой эффективных связей с партнерами – другими гостиничными структурами; туроператорами и турагентствами; транспортными организациями; звеньями рыночной инфраструктуры; с многочисленными поставщиками продовольственных и прочих ресурсов.

Формы, масштабы и направления взаимодействия (образование стратегических альянсов, консорциумов и корпораций, развитие гостиничных цепей, использование франчайзинга, контрактов по управлению и т.д.) субъектов гостинично-туристской сферы определяются исходя из задач обеспечения конкуренто-

способности и экономической устойчивости, проникновения на новые рынки гостиничных услуг и закрепления в рыночных нишах, роста доходов.

Росту конкурентоспособности способствуют различные формы бизнеспартнерства, обеспечивающие эффект синергии. Стратегия синергизма предполагает формирование у гостиничных структур дополнительных конкурентных преимуществ за счет совместного использования ресурсов, рыночной инфраструктуры и сфер деятельности. Синергетический подход обеспечивает получение более
весомых хозяйственных результатов каждой из взаимодействующих организаций,
чем те, что были бы при отсутствии этого взаимодействия.

Новые организационно-экономические модели управления отелями обусловливают изменения многих направлений их деятельности. Адекватной современным реалиям должна стать и система отношений гостиничных структур с хозяйственными партнерами. Должны развиваться и формы установления разнообразных бизнес-связей.

На наш взгляд, перспективным является развитие бизнес-взаимодействия гостиничных организаций с туристическими консорциумами, транспортными структурами и другими партнерами на основе перекрестного владения акциями и взаимного учета интересов партнеров в корпоративных бонусных программах.

Выбор партнера, по нашему мнению, должен базироваться на анализе таких аспектов, как: сегмент рынка, занимаемый потенциальным партнером; уровень специализации фирмы и квалификации ее персонала; отношение к качеству своей работы и собственному имиджу; конкурентоспособность; длительность работы и перспективы развития; финансовое положение; принципы рыночного поведения и деловой этики; степень взаимодействия с конкурирующими компаниями.

В настоящее время развивающимися формами масштабного бизнеспартнерства в гостиничной сфере являются глобальные корпорации и стратегические альянсы (союзы). Оценивая различные формы бизнес-взаимодействия гостиничных структур, нужно отметить, что стратегические альянсы имеют ряд преимуществ по сравнению с глобальными объединениями: не требуют значительных капиталовложений для развития деятельности; позволяют преодолеть барье-

ры антимонопольного законодательства; используют для осуществления координации международной деятельности более управляемые организационные структуры.

Можно выделить несколько возможных вариантов развития стратегических альянсов. Один из них базируется на укреплении кооперации. Кооперация в рамках последовательных программ развития приводит к концентрации, т.е. слиянию, перекрестному участию или другой форме перегруппировки собственности участников стратегических альянсов. В этом случае союз является лишь переходным этапом на пути к концентрации. Нужно заметить, что, как правило, кооперация носит эпизодический характер и прекращается, не затронув стратегических позиций участников, независимо от результатов сотрудничества. После завершения проекта каждый участник вновь становится автономным, хотя союз меняет условия конкуренции между партнерами.

Развиваясь, стратегические альянсы выходят за рамки первоначальных целей, хотя это и не приводит к вертикальной интеграции. Каждый партнер сохраняет самостоятельность в области принятия решений и право выйти из союза. Существование таких союзов говорит о стремлении фирм-партнеров воспользоваться опытом совместной работы для повышения эффективности кооперации. Позиции партнеров усиливаются благодаря участию в союзах. При этом более слабые партнеры пользуются союзами, чтобы преодолеть технологическое отставание, а сильные — для нейтрализации слабых, препятствуя их превращению в конкурентов.

Другая тенденция — это формирование многопрофильных отраслевых концернов, что предоставляет возможность перекрестного субсидирования, т.е. деятельность одних структур, входящих в концерн, финансируется из прибыли предприятий других отраслей этого же концерна. Потенциал многоотраслевых концернов способствует ускоренному развитию организаций гостинично-туристской индустрии.

К особым видам межфирменного взаимодействия в стратегических альянсах, активно используемым в гостиничном бизнесе, относятся: соглашения о франчайзинге, контракты на управление, контракты по маркетингу.

Решение о выборе того или иного вида межфирменного взаимодействия в стратегических альянсах бывает обусловлено рядом факторов, среди которых: целесообразная степень гибкости во взаимоотношениях партнеров; размеры расходов и рисков, связанные с организацией сотрудничества; желаемые сроки достижения результатов; стратегические цели партнеров и т.д. Как правило, различные формы межфирменного бизнес-партнерства редко существуют в одном отдельно взятом виде. Чаще они осуществляются в различных сочетаниях, взаимно дополняя и обусловливая друг друга.

Основа соглашений о франчайзинге состоит в том, что головная компания заключает договор с более мелкой структурой о предоставлении ей исключительного права на реализацию услуг под торговой маркой головной фирмы, т.е. небольшая и малоизвестная гостиничная структура включается в сеть известной гостиничной или туристской компании, что расширяет возможности последней контролировать рынки, минимизируя затраты.

Принципы контрактов на управление предполагают передачу оперативного контроля над гостиничной организацией или какой-либо фазой ее деятельности специалистам другой компании за определенную плату. Контракты по маркетингу схожи с соглашениями о предоставлении управленческих услуг: новая гостиничная структура делегирует крупной компании ответственность за все виды бизнеспроцессов, связанных со сбытом всего или части ее гостиничного продукта.

Качество гостиничных услуг зависит от многих факторов: оформления интерьера, оборудования, квалификации персонала и обеспечения безопасности проживающих и их имущества. В этой связи все ведущие гостиничные объединения имеют собственные нормативы и стандарты оснащения всех помещений гостиницы, а также технологию и стандарты обслуживания. Для того, чтобы обеспечить соответствие отелей принятым нормативам и стандартам оснащения, взаимодействующие в рамках альянса гостиницы создают не только мощные центра-

лизованные снабженческие структуры, но и специализированные строительные организации по реконструкции и ремонту помещений. Разумеется, это могут позволить себе только крупные гостиничные объединения.

Ключевые характеристики гостиничных цепочек сводятся к следующему: схожесть территориального расположения; единство стиля (архитектура и интерьер); единство обозначений и внешней информации; функциональный холл; гостиничные номера, продуманные для удобства определенного сегмента путешественников; гибкая система тарифов; единое управление, маркетинг и служба коммуникаций.

Анализируя интеграционные процессы в гостиничной сфере, можно отметить, что они характеризуются существенным противоречием: с одной стороны, укрупняются ведущие гостиничные цепи, оперирующие во многих странах, а с другой – все больше стран создают собственные гостиничные цепи, успешно конкурирующие с интернациональными монополиями.

Немалый сегмент рынка гостиничных организаций, как в России, так и во всем мире по-прежнему составляют независимые гостиницы, которые используют специфику своего месторасположения, создают уникальность сервиса, интерьера и управления. В гостиничных цепях расходы сокращаются за счет роста совокупного объема продаж. Ошибки в деятельности одной из гостиниц могут быть покрыты за счет значительных доходов и поддержки других отелей, входящих в цепь. Независимые отели почти не имеют возможности на ошибку. Поэтому с целью обеспечения своей конкурентоспособности и хозяйственной устойчивости независимые гостиницы используют такую форму бизнес-партнерства, как консорциумы.

Основной целью, которую преследуют независимые отели при объединении в консорциумы, является проведение совместного маркетинга для увеличения доходности своих предприятий, а также снижение издержек при совместных централизованных закупках, проведение совместного отбора кадров и их тренинг.

Многие гостиничные структуры становятся членами нескольких консорциумов одновременно. Однако сами консорциумы не приветствуют подобную

практику и пытаются ограничить участие своих членов в других консорциумах с помощью специальных условий в соглашениях о членстве.

Межфирменное партнерство — это объединение усилий нескольких компаний по совместному сбыту услуг, разделу между собой рынков и сбытовой сети, проведению совместного маркетинга, строительно-реставрационной деятельности, ремонтных работ и финансовых вложений. Приобретение продукции или услуги одной организации должно стимулировать покупку продукции в другой. К важным преимуществам организации управления гостиницами, входящими в альянсы, следует отнести широкий спектр неценовых методов привлечения клиентуры. Формирование бизнес-альянсов позволяет гостиничным организациям повышать качество своих услуг, выявлять новые ниши туристского рынка, диверсифицировать предлагаемые услуги в рамках выбранной ниши или сегмента рынка, повышать степень персонификации обслуживания клиентов.

Отечественные гостиничные структуры, очевидно, не должны ограничиваться использованием какой-либо одной из организационных форм бизнеспартнерства. Комплексно оценивая конкретные условия на определенном рынке и детально приспосабливая их к собственным потребностям, необходимо применять в рациональном сочетании различные организационно-экономические формы интеграции.

## Библиографический список

- 1. Адамов Н.А. Логистическое управление финансовыми потоками организации // Сибирская финансовая школа, 2011, №6. С. 144-147.
- 2. Адамов Н.А., Пенчукова Т.А. Методика исчисления налога на прибыль организаций у лизинговых компаний // Лизинг, 2009 №7. С.41-45.
- 3. Брынцев А.Н., Гущо М.В., Примак Л.В. Инвестиционный менеджмент. М.: Агентство социальный проект, 2009. 176 с.
- 4. Быкова М.А., Семенов Н.Н. Управление устойчивым развитием бизнесструктур: Монография. М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2011. 366с.

- 5. Менеджмент туризма: Туризм как вид деятельности. Учебник. М: Финансы и статистика, 2003.
- 6. Моргунов В.И., Моргунов С.В. Международный маркетинг: Учебник для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. 184с.
- 7. Чернышев А.В., Лесник А.Л. Гостиничная индустрия в новых условиях. // Пять звезд, 1999, № 4.
- 8. Чернышев А.В. Организационно-управленческие подходы к формированию корпоративной предпринимательской среды в гостиничном комплексе РФ: теоретико-методологический аспект. Монография / А.В. Чернышев. М.:, Издательство «ДПК Пресс», 2013.