

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ

Е.В. Бровкова, магистр

Одесский национальный политехнический университет
г.Одесса

Зарубежная деятельность проводится в рамках корпоративной политики и стратегии. Главный офис туристской фирмы осуществляет строгий глобальный контроль над всей системой продаж и планированием, а отдельные иностранные структуры функционируют в основном как оперативные подразделения, нежели автономные компании. При таком построении международная служба несет ответственность за руководство зарубежными филиалами туристской фирмы, определяя минимум технологических усовершенствований по странам и усиливает проникновение в отдельные рынки. Одновременно зарубежные отделения туристской фирмы остаются достаточно гибкими в своих действиях.

Анализ показывает, что предпочтение туристских фирм создать структуру международных отделов обосновывается следующими обстоятельствами:

Формальные организационные изменения иногда угрожают разрушить сложившиеся рабочие отношения. Это возможно в рамках устоявшихся зарубежных отделений туристской фирмы с сильным, хорошо сработавшимся местным руководством управления, привыкшим руководить без вмешательства. В этой ситуации желательно отказаться от крупных организационных подвижек, продолжая поиски более тесной координации между внутренней и зарубежной деятельностью или усиливая корпоративный контроль за транснациональной политикой и стратегией. Такой же подход необходим там, где родственная туристская фирма испытывает недостаток в контроле.

Высшее руководство полагает, что иностранная деятельность получит лучшее развитие от введения структуры международных отделов, чем от каких-либо других организационных форм. В рамках модели международной службы зарубежные отделения туристской фирмы могут только выгадать от дополнительного управленческого внимания, которое необходимо на ранней стадии развития, особенно в рамках зарубежного бизнеса. В дальнейшем иная организационная структура может доказать большее соответствие.

Там, где внутренних операций во много раз больше, чем зарубежных, а руководство туристской фирмы сталкивается с трудностями, которые преследуют различные структуры внутреннего производства в их отношениях с зарубежными партнерами, формы международной службы показывают свою эффективность. Многопрофильные туристские компании имеют возможность организации международных служб по направлениям деятельности (это более эффективно, чем по географическому признаку), создаваемым в целях поддержания более тесных лицензионных связей с внутренними службами.

Второй базовой организационной формой, которая проявляется в туристских фирмах, функционирующих как транснациональные предприятия, является географическая структура. Ее назначение – ответственная деятельность в рамках географических районов мира с линейными менеджерами с сохранением полномочий по транснациональному планированию и контролю за главным офисом туристской фирмы. В данном контексте стратегическое планирование предполагает такие критические решения: как и в какого рода бизнес вовлечена компания, природа базового управления производством, расположение главных средств, соответствие данного продукта местным нуждам.

При территориальной структуре туристской организации, которая сегодня заменяет форму международной службы во многих туристских фирмах, родная страна становится просто одной из многочисленных сфер мирового рынка. Операции по продаже туристских продуктов группируются в географические единицы. Иногда такие операции в конкретном географическом подразделении самостоятельны с учетом, что большая часть или весь продукт туристской фирмы в данной местности реализуется на месте.

При территориальной структуре ответственность за все операции в конкретном районе будет возложена на одного линейного распорядителя, который отчетывается перед руководством управления туристской фирмы.

Чем продолжительнее действие корпоративной стратегии – определение основной направленности транснационального продукта, решения по крупным проектам, изменения в логике продвижения туристского продукта, – тем она устойчивее на уровне транснациональной туристской фирмы. Каждое подразделение принимает на себя ответственность за определение направлений деятельности, наиболее подходящих для местного рынка. Кроме того, направление потока туристских услуг по странам на уровне корпорации координируется с практическими подразделениями по планированию деятельности туристской фирмы. Они также могут принять стратегическое решение, отталкиваясь изначально от базового развития туристского продукта. Тогда менеджеры на местном уровне осуществляют развитие туристского продукта, необходимого для удовлетворения рынка. [4]

В различных туристских фирмах территориально-географическая структура проявляется в разных формах. В одной фирме, например, территориальный менеджер практически несет ответственность за операции в своем географическом районе. В другой – функции территориального менеджера представлены на самом деле

как координатора с учетом инструкций, исходящих от функциональных департаментов штаб-квартиры туристской фирмы.

Представляется, что туристские компании, умело использующие географическую организационную структуру, делятся по двум значимым характеристикам: по величине дохода, полученного от соответствующего завершеного рынка; по критическим потребностям местного рынка. Территориальная структура организации пригодна для решения данных проблем, поскольку разнообразие рынков туристского продукта в центрально развиваемой туристской фирме может быть осуществлено в тесном взаимодействии. Такое регулирование требует лишь технологического мастерства, которым легко могут быть обеспечены территориальные уровни или даже ниже. Если же требуется большее мастерство, то оно может быть востребовано из штаб-квартиры туристской фирмы.

Один из организационных советов заключается в том, чтобы создать уникальный тип менеджера по туристской продукции на уровне международной туристской фирмы. Такой распорядитель принимает на себя транснациональную ответственность за туристский продукт или его разработку. Он следит за прогрессом по своему производству повсюду в мире, по переводу успешных достижений с территории на территорию и разрабатывает рекомендации по транснациональной стратегии по каждому туристскому продукту.

Третья базовая организационная модель определяет транснациональную ответственность на группу функциональных распорядителей на высшем уровне руководства управления. При данной структуре вся технологическая деятельность туристской фирмы в данном географическом районе координируется через территориальных специалистов, входящих в штат корпорации.

Общие цели и стратегия туристской фирмы, как в целом, так и для каждого ее отделения, определяются штаб-квартирой. В рамках данных корпоративных указаний стратегические планы разрабатываются группой распорядителей производства для просмотра и утверждения высшим руководством управления. Каждое отделение туристской фирмы несет поэтому первостепенную ответственность за планирование и контроль всей деятельности по своему туристскому продукту на транснациональной основе. Штатные работники на корпоративном уровне обеспечивают функциональное руководство (финансы, юрисдикция, техническое обеспечение и т. п.) международными туристскими фирмами.

Для географической формы существенно одно ограничение – это собственное понимание, когда диверсифицированное производство туристского продукта или другие сложности должны быть реализованы на возобновленном рынке.

Линия производства туристского продукта фирмы многообразна, и различный туристский продукт поступает на возобновляемые рынки, разные по своему характеру и использующие мастерство системы продаж и различные каналы реализации.

Весьма подвижные стоимости, тарифы и другие предпочтения вызываются местным туристским продуктом и соответственно потребностью высокого уровня возможностей туристской фирмы.

Наибольшие трудности, с которыми сталкиваются туристские фирмы, принимающие технологическую структуру, будут связаны с тем, что на распорядителей необходимо возложить ответственность за транснациональный туристский продукт, несмотря на то, что их рабочий опыт в основном связан с внутренней деятельностью. Эти менеджеры могут либо недостаточно понимать международные проблемы, либо не быть склонными посвятить им достаточное внимание. Тогда проблемы не будут ограничены корпоративным уровнем разработки туристского продукта. Это относится и к функциональным основным менеджерам туристских фирм, работающим на внутреннем рынке туристских услуг, которые могут использовать на практике опыт разрешения проблем на международном уровне, а также обеспечить руководство деятельностью зарубежного отделения туристской фирмы.

В многопрофильных туристских компаниях, где технологическая структура строго необходима, эти проблемы могут стать более серьезными, чем в бизнесе, где превалирует единый туристский продукт и высшее руководство управления вовлечено в определенной степени в транснациональное планирование для всей туристской фирмы. В диверсифицированной туристской компании высшее руководство управления не может эффективно планировать каждое дело, поскольку первичная ответственность за направление бизнеса должна быть разделена по назначенным управленцам.

В условиях усиления конкурентной борьбы, усложнения организационной и технической деятельности эффективность контактов с потенциальными и реальными туристами требует все большей квалификации и информированности у сотрудников туристических фирм, что зависит от степени их подготовки. Организация оказания услуг должна быть нацелена на достижение полезного эффекта при четкой взаимосвязи важнейших составляющих ее элементов: технологии и организации труда.

Литература:

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – К : Ника–Центр, 2012. – 528 с.
2. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент / О.Г. Бровкова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224с.
3. Ушакова Н. Н. Инвестирование, финансирование, кредитование / Н.Н.Ушакова. – К.: Генеза, 2007. – 325 с.
4. Холт Р. Финансовый менеджмент. Пер. С англ. /Р.Холт – К : Ника–Центр, 2013. – 442 с.