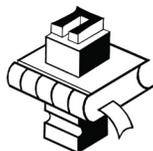


**А.В. Игнатьев**

---

# **ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА**

Монография



**ПАЛЕОТИП**

Москва

2007

**УДК 65.0(075.8)**  
**ББК 65.290-2я73**  
**И26**

**Рецензенты:**

*Ю.Ф. Воробьев*, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ,

*А.Ю. Егоров*, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, почетный работник высшего профессионального образования РФ

**Игнатъев А.В.**

**И26**      Инновационные стратегии туристического бизнеса : монография / А. В. Игнатъев. — М. : Издательство «Палеотип», 2007. — 40 с.

**ISBN 978-5-94727-260-4**

В работе приводятся новые подходы к стратегическому планированию деятельностью компаний в быстро меняющемся современном мире, определены подходы к построению блока инновационного стратегического управления туристической компанией, базирующиеся на принципах критических требований и параллельных разработок.

*Работа рассчитана на специалистов в области экономики, а так же широкий круг читателей, которые хотят пополнить свои знания в данной сфере и расширить свои знания по данной проблеме.*

**УДК 65.0(075.8)**  
**ББК 65.290-2я73**

**ISBN 978-5-94727-260-4**

© Игнатъев А.В., 2007

© Издательство «Палеотип», 2007

# Содержание

<b>Предисловие</b> .....	4
<b>Глава 1.</b> Стратегическое партнерство туристических компаний как основа роста их потенциала .....	5
<b>Глава 2.</b> Стратегия развития инновационных ресурсов, повышающих инвестиционную привлекательность объектов туристического бизнеса .....	14
<b>Глава 3.</b> Способы привлечения стратегических инвестиций для внедрения инноваций в объекты туристического бизнеса .....	19
<b>Заключение</b> .....	27
<b>Литература</b> .....	29

# Предисловие

В работе, предлагаемой вашему вниманию, даны новые подходы к стратегическому планированию деятельностью компаний в быстро меняющемся современном мире.

Стратегическое партнерство туристических компаний как основа роста их потенциала, должно строиться на принципах взаимного интереса и защиты от недружественного поглощения, рационального использования объединяемых ресурсов с применением метода сбалансированных показателей.

В результате проведенных в работе исследований, на основе системы сбалансированных показателей была построена карта стратегического развития туристических компаний, определяющая основу роста их потенциала, которая отражает четыре ключевые направления сбалансированной системы показателей: перспективы финансов, перспективы клиентов, перспективы бизнес-процессов, перспективы обучения и роста.

Определены подходы к построению блока инновационного стратегического управления туристической компанией, базирующиеся на принципах критических требований и параллельных разработок.

Показано, что при формировании подходов к построению блока инновационного стратегического управления туристической компанией принципиальное значение имеет определение не только состава, но и уровня выполнения поставленных задач. В основе определения уровня решения поставленных задач для современных туристических компаний должны лежать принципы критических требований.

Работа рассчитана на специалистов в области экономики, а также широкий круг читателей, которые хотят пополнить свои знания в данной сфере и расширить свои знания по данной проблеме.

# Глава 1

## Стратегическое партнерство туристических компаний как основа роста их потенциала

При решении задачи формирования инновационной стратегии управления туристическим бизнесом в эпоху глобализации на первом этапе рассматривался вопрос стратегического партнерства туристических компаний. Такое партнерство в условиях сильной насыщенности рынка туристических услуг все чаще рассматривается как основа роста потенциала туристических компаний.

Стратегическое партнерство крупных туристических компаний сегодня продиктовано складывающейся ситуацией на рынке, в частности, с предстоящей отменой лицензирования туристической деятельности и стремлением сократить риски за счет взаимодействия с крупными компаниями, имеющими хорошую репутацию на рынке.

Необходимость работать с надежными крупными агентскими сетями, способными реализовывать продукты крупных туристических брендов, является еще одной из объективных причины для консолидации сильных игроков на рынке.

После того как стороны согласовали общие принципы работы, они разрабатывают тактику, определяют обязанности, порядок предоставления преференций по турам из традиционных и новых продуктовых линеек. Очевидно, что сегодняшний опыт стратегического партнерства в ближайшее время будет использован при разработке общего рыночного стандарта деятельности турагентов и туроператоров.

В работе показано, что стратегическое партнерство туристических компаний как основа роста их потенциала, должно строиться на принципах взаимного интереса и защиты от недружественного поглощения. При этом рациональное использование объединяемых ресурсов туристических компаний, с учетом интересов каждого из партнеров, может быть обеспечено применением метода сбалансированных показателей (Balanced Scorecard-BSC), схема которой приведена на рис. 1.

Система Сбалансированных Показателей считается сравнительно новой технологией формирования стратегии развития предприятия.

Balanced Scorecard разработана на основе выводов исследования, проведенного в 1990-е годы профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Исследование проводилось с целью выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса.

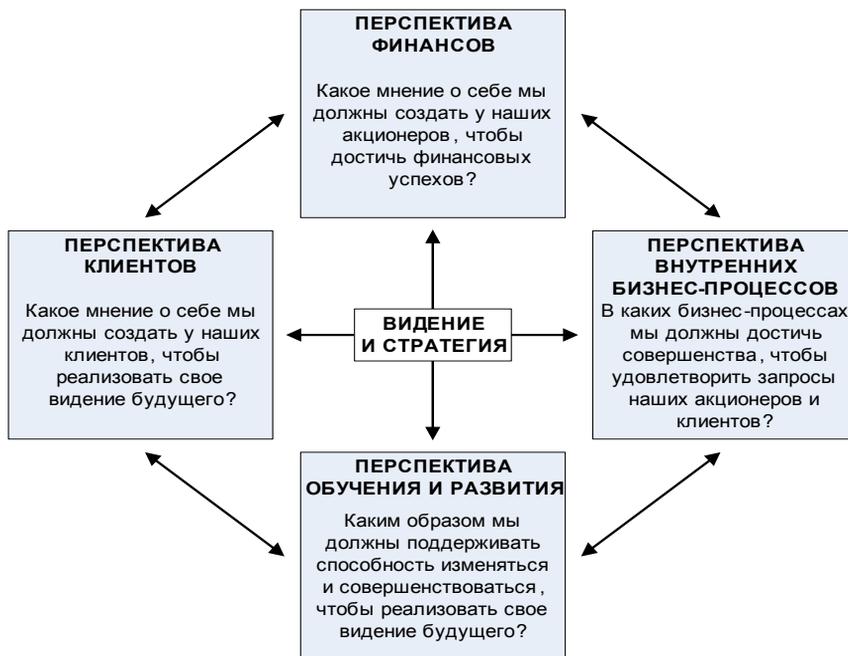


Рис. 1.1. Схема сбалансированной системы показателей

Проводя исследование, Нортон и Каплан руководствовались следующей гипотезой: управление с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений. Основанием для такого утверждения явился резко увеличившийся в 1980—1990-е разрыв между балансовой и рыночной стоимостью компаний (согласно данным по 3500 американским компаниям в 1978 году этот разрыв составлял 5%, а в 1998 году по бухгалтерской стоимости компании недооценивали себя на 72%).

Причиной такого разрыва стало существенное увеличение стоимости нематериальных активов – в первую очередь интеллектуального

капитала, инновации и, репутации компании в общей ее стоимости. Поскольку стандарты финансовой отчетности (GAAP, IAS) никак не учитывали подобных экономических условий, инвесторы также стали отказываться от такого источника информации о состоянии компании, как бухгалтерская отчетность.

Попытки привести показатели эффективности в соответствие экономической ситуации были и до появления BSC, однако они затрагивали исключительно финансовые аспекты деятельности. Такие показатели, как экономическая добавленная стоимость (EVA), прибыль до выплаты процентов, налогов и дивидендов (EBITDA), рыночная добавленная стоимость (MVA), показатель совокупной акционерной доходности (TSR), денежный поток отдачи на инвестированный капитал (CFROI) давали акционерам более реальную картину текущего состояния бизнеса, но для управления компанией их было явно недостаточно.

На основании полученных данных, Нортоном и Капланом была разработана принципиально иная система контроля эффективности и выполнения стратегических целей, получившая название Balanced Scorecard (Система Сбалансированных показателей, BSC), названная «Harvard Business Review» «самым значительным вкладом в практику управления за последние 75 лет».

После значительных успехов, достигнутых первыми компаниями, внедрившими технологию Balanced Scorecard в качестве основного метода управления, использование Системы сбалансированных показателей стало общей тенденцией. В первую очередь, она затронула средние и крупные компании самых различных отраслей.

Десять лет спустя по данным Bain&Company, Balanced Scorecard используется половиной компаний из перечня Global 1000. Журнал Fortune приводит собственные данные: BSC является основным инструментом исполнения стратегии в 402 компаниях из 500, входящих в рейтинг Fortune-500. Среди них такие корпорации как Coca-Cola, BP, General Electric, McDonalds, L'Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics, и других. Теперь Balanced Scorecard активно внедряется и на российских предприятиях (первые прецеденты внедрения BSC в России — компании "ЛУКОЙЛ" и "Северсталь").

Основные идеи BSC заключаются в том, что компания становится успешной только в том случае, если планомерно развивается, то есть создает и реализует стратегические планы.

Balanced Scorecard создавалась как инструмент, позволяющий согласовать действия подразделений и сотрудников для достижения основной цели, стоящей перед компанией с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки.

Основной принцип Balanced Scorecard, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления — управлять можно только тем, что можно измерить, то есть при наличии поддающихся числовому измерению показателей, говорящих, что именно нужно делать и как это нужно делать с точки зрения достижения цели.

Balanced Scorecard делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, давая возможность оценить такие аспекты деятельности как инновационный потенциал компании, степень лояльности клиентов и др.

В Balanced Scorecard предложено четыре направления оценки эффективности, отвечающие на самые значимые для успешной деятельности компании вопросы:

- Финансы ("каково представление о компании у акционеров и инвесторов?");
- Клиенты ("какой компанию видят покупатели ее продуктов?");
- Бизнес-процессы ("какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких организации стоит сосредоточиться, от каких отказаться?");
- Обучение и рост ("какие возможности существуют для роста и развития компании?").

Технологически построение BSC для компании включает несколько необходимых элементов:

- карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями,
- непосредственно карту сбалансированных показателей (количественно измеряющих эффективность бизнес-процессов, "точку достижения цели" и сроки, в которые должны быть достигнуты требуемые результаты),
- целевые проекты (инвестиции, обучение и т.п.), обеспечивающие внедрение необходимых изменений.
- "приборные панели" руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности.

"Приборная панель" менеджера каждого уровня включает те показатели, которыми он оперирует в своей деятельности. Для топ-менеджера это показатели стоимости компании, эффективности использования капитала, эффективности инвестиций и т.д. На уровне руководителя производственной единицы — показатели операционных