

## ТУРАГЕНТСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: МИФЫ, ПРОБЛЕМЫ И РЕАЛИИ

Г. Н. Куменова

## TOURISM BUSINESS: MYTHS, CHALLENGES AND REALITIES

G. N. Kutepova

Актуальность исследования определяется ростом стремительных и важных перемен, конкуренции на туристическом рынке вследствие современных процессов глобализации, обострения мирового финансового кризиса.

Рассматриваются проблемы организации конкурентоспособной турагентской деятельности с учетом пространственных ошибочных точек зрения, основанных на отсутствии профильного образования или достаточно практического опыта в условиях жесткой конкуренции и перестройки туристского рынка. Приводятся примеры возможных управленческих решений в рассматриваемой сфере деятельности.

The relevance of the study is determined by the growth of rapid and significant changes in the competitive tourism market as a result of contemporary processes of globalization and worsening of the world financial crisis.

The paper considers the organization problems of travel agency activities including the widespread erroneous viewpoints based on the lack of adequate professional education or experience in the face of fierce competition and the restructuring of the tourist market. The paper gives examples of the possible management decisions in this sphere of activity.

**Ключевые слова:** бизнес-план, бизнес-идея, категории потребителей, профессиональная подготовка, технологии, туристические агентства.

**Keywords:** business plan, business idea, category of consumers, training, technology, travel agencies.

Сегодня мы живем в исключительно динамичном и разнообразном мире. Интернет, современные прогрессивные электронные технологии коренным образом изменили как картину мира, так и методы продвижения товаров на рынке, способы привлечения инвестиций, методы принятия бизнес-решений и др.

Большинство ошибок в бизнесе происходит по причине неправильного выбора цели и путей ее достижения. В организации любого бизнеса существуют свои законы, особенности, тонкости и подводные камни. Есть и общие правила, которые работают в каждом, или почти в каждом случае.

Например, организуя свое дело, будущий предприниматель либо сам должен быть крепким профессионалом, т. е. иметь солидный профессиональный опыт, связи и наработки, либо должен быть готов нанимать профессионалов и платить достойное вознаграждение, потому что их придется «увести» у конкурентов.

Следующим, общим правилом является необходимость оценки финансовой стороны будущего предприятия. Без проработки данного вопроса невозможно открыть даже самое простое дело. Неверный расчет может привести к существенным финансовым потерям и прекращению деятельности.

Как правило, открыть свое дело в туризме предполагают три категории начинающих предпринимателей: студенты профильных вузов, менеджеры туроператорских и агентских компаний, часто путешествующие потребители.

Первые – после хорошо организованной практики и подработки во время учебы, а вторые – после одного-двух лет работы. Поработав на различных позициях в туристических компаниях, разобравшись в практических направлениях туристического бизнеса, освоив все этапы продажи и приемы общения с клиентами, в некоторых случаях, даже наработав солидную

клиентскую базу, инициативные и творческие молодые люди принимают решение об открытии собственного туристического агентства.

Третья категория претендентов на бизнес в туризме – наименее перспективная, поскольку не имеет специальной подготовки и опыта работы в сфере услуг, однако роль личности в туризме необычайно важна и весома, поэтому иногда, без существенных формальных признаков успешности предприятия, получается, как исключение, неожиданный результат.

Как показывает практика, на первоначальном этапе каждый начинающий директор допускает множество ошибок, в решении которых не всегда спасают профильное образование, знания и умения турагента и даже опыт выполнения гораздо более сложных должностных обязанностей, например, заместителя генерального директора крупной туроператорской компании.

Технологии организации туроператорского и турагентского бизнеса сильно отличаются, прежде всего, с точки зрения первоначальных, стартовых затрат. В турагентском бизнесе не требуются финансовые гарантии, не нужен большой штат, мощная рекламная компания. Именно это обстоятельство делает турагентский бизнес столь привлекательным для большого числа молодых людей, которые полагают, что стоит только начать работу, переждать самый трудный, начальный период, а потом все заработает, клиенты потянутся и начнется столь желанный «прибыльный» период. Но это и есть первый, самый примитивный и опасный миф о перспективах предпринимательства в туризме. Это – широко распространенное мнение о легкости, с которой в туризме можно заработать, и приводит к созданию множества туристических агентств на один сезон, а иногда и месяц, в зависимости от того, был ли преступный умысел в начале, или закрытие агентства – мера вынужденная, как резуль-

тат неоправданных надежд и невыполнения первоначальных планов.

Это ошибочное мнение связано также с достаточно распространенной точкой зрения о том, что в туризме может работать абсолютно каждый нормальный, грамотный, в принципе, человек, что эта работа не требует каких-то особенных личностных качеств и является достаточно несложной, неустойчивой. Это – второй, не менее ошибочный и вредный миф.

Для того, чтобы реально оценить размер стартового капитала, необходима разработка бизнес-плана организации предприятия. Это связано прежде всего с тем, что при правильной постановке задачи для планирования, возможен учет многих непредвиденных расходов, которые возникают, например, при неблагоприятном состоянии рынка, в результате форс-мажорных обстоятельств и др. Непредвиденные расходы ожидают начинающего предпринимателя не только на этапе открытия, но и в первые месяцы, и даже годы. Доходность туристического агентства наступает совсем не так скоро, как это ожидается, поэтому необходимо иметь возможность финансовой поддержки в виде запасного капитала или параллельного бизнеса.

Многие начинающие предприниматели считают, что бизнес-план не нужен, потому что расходы легко просчитываются: аренда, оборудование, связь, реклама, зарплата и др. Но без составления производственного плана, т. е. без расчета необходимого объема продаж, причем многовариантного, для различных возможных состояний туристского рынка (оптимистичного, реалистичного и негативного), невозможно даже ориентировочно оценить возможные риски и, соответственно, наметить пути их преодоления. Уже на этом этапе некоторые предприниматели отказываются от своих планов или существенно меняют мнение о том, какой в офисе должна быть мебель, сколько человек должно работать и какая зарплата будет положена директору.

Поскольку невозможно предположить, что с первых дней деятельности нового предприятия клиентские потоки будут достаточными для самоокупаемости, необходимо продумать методы и финансовое обеспечение для их увеличения. С учетом необходимости достойно оплачивать работу штатных сотрудников, вероятность получения директором-собственником существенного денежного вознаграждения мала. Поэтому рассчитать стоит не только деньги, но и свои физические силы и нервы: туризм – малобюджетный и очень затратный как финансово, так и морально бизнес.

Типичной ошибкой начинающих предпринимателей является прием на работу менеджеров без опыта. Это может себе позволить только очень крепкий профессионал, обучающий по принципу «делай, как я» при условии, что первоначальные потоки очень велики и все клиенты обслуживаются директором лично. «Ведомый» – на подстраховке (вспомогательные функции и постоянное овладение профессией). Но, в любом случае, при обращении в новое агентство клиент с недоверием относится к любой информации и пристально вглядывается в персонал. Новичку тяжело – это постоянный стресс и неизвестно еще, способен

ли он к работе в туризме (см. выше, миф второй). Рассчитывать на привлечение супер-профессионального сотрудника с первых дней работы, к сожалению, не стоит, т. к. для этого требуются огромные финансовые ресурсы, которые впоследствии нередко не оправдываются. Профессионал может решить, что его наработки ему и самому могут пригодиться и через некоторое время может оставить компанию, где так удачно проверил свой профессионализм и заработал определенный стартовый капитал для открытия собственного бизнеса.

Таким образом, директору следует заранее подобрать для работы на первое, самое трудное время, двух-трех менеджеров с опытом работы в туризме, которые готовы работать над собой, выполняя более творческие и сложные задания, чем на прежнем месте работы, имея реально более интересные перспективы в новой фирме, где результаты целиком и полностью справедливо зависят от их вклада в становление компании.

С другой стороны, при создании собственной команды следует обратить внимание на следующих претендентов из близкого круга:

- людей, желающих успеха новому проекту и лично его руководителю;
- людей, чьи знания дополняют знания руководителя;
- хороших советников;
- любителей пообщаться;
- людей, которые информируют руководителя о происходящем.

Рассматривая кандидатуру потенциального работника, следует полагаться на интуицию. Рекомендации всегда написаны в хвалебной, преувеличенной форме. Резюме отражает, как правило, только профессиональные навыки и биографию. На первом собеседовании необходимо оценивать ум, профессиональные умения, способность брать на себя ответственность и увлеченность делом.

Необходимо творчески подойти к обучению персонала, отрабатывая ситуации, в которых сотрудники должны принимать решения в условиях неопределенности. Это необходимо для того, чтобы в критических реальных условиях они чувствовали себя уверенно [3].

Важнейшим моментом открытия туристического агентства является наличие бизнес-идеи. В туристической отрасли существует множество агентств, похожих как близнецы-братья. Для разработки оригинальной бизнес-идеи необходимо провести большой объем креативной аналитической работы: исследование рынка (спроса, предложения и конкурентных преимуществ успешных игроков). Выбор направлений для деятельности агентства – залог успешной работы в будущем, именно поэтому директор-собственник непременно должен быть профессионалом и выбирать направления, которые близки ему и интересны, где есть возможность получения дополнительных бонусов от туроператоров, использования своих личных знаний и связей.

Необходимо также выделиться из общего строя предприятий оригинальными предложениями в сфере услуг. Это может быть дизайн сайта или офиса, осо-

бый дополнительный сервис для клиентов (бесплатная доставка или встреча в аэропорту, подготовка к занятиям специальными видами туризма, техническое оснащение некоторых видов туризма непосредственно в офисе, обеспечение путеводителями, словарями, картами, схемами и многое другое). Все это делает такое агентство заметным и, соответственно, востребованным.

Следующей ошибкой является отказ от создания собственного сайта по причине дороговизны инновационных, конкурентоспособных, обеспеченных мощной поддержкой интернет-ресурсов. Однако без качественной Интернет-странички невозможно начинать работу, поскольку практически каждый клиент будет искать новое агентство в сети. С учетом эффективности интернет-рекламы, серьезный туристический бизнес невозможен без информационной поддержки.

Многие начинающие предприниматели считают, что первыми, наиболее вероятными и благодарными клиентами их туристического предприятия будут многочисленные друзья и даже родственники. Как показывает практика, это утверждение также ошибочно, поскольку именно данные категории потребителей в наибольшей степени рассчитывают на особые условия обслуживания в компании. Только после выхода в «зону доходности» бизнеса, можно оправдать их ожидания по поводу специальных скидок, условий, внесения изменений, возврата денежных средств и др.

В этой связи, параллельно с поиском оригинальной бизнес-идеи следует определиться с категориями потребителей, для которых направления деятельности новой компании будут наиболее интересны и выгодны (групповой или индивидуальный туризм, возрастные категории, корпоративные или VIP-клиенты). В зависимости от этого следует разработать (в рамках бизнес-плана) и маркетинговый план.

Для эффективной и перспективной работы туристического агентства необходимо с первого дня организовать квалифицированную юридическую и бухгалтерскую поддержку. Большим заблуждением начинающих предпринимателей является неправильное понимание своих должностных обязанностей. Один человек не может быть одинаково талантлив и внимателен к каждой мелочи и во всем. Если директор является знатоком рынка, технологий и общения с клиентами, это не означает, что ему под силу и бухгалтерия, и грамотное, обоснованное законами и правилами разрешение конфликтов с поставщиками услуг, потребителями и др. С первого дня организованной туристической компании необходимы: правильно организованный бухгалтерский учет; образцы договоров с поставщиками (туроператорскими фирмами, авиакомпаниями, банками, рекламными и компьютерными фирмами, транспортными организациями, др.) и клиентами; разработанные с учетом специфики компании должностные инструкции всех сотрудников; правила оказания услуг в данном туристическом агентстве, оформленные надлежащим образом и, в соответствии с Федеральным Законом «О защите прав потребителя», находящиеся в открытом доступе для клиентов.

Сегодня можно воспользоваться услугами аутсорсинговых компаний, услуги которых вполне доступны

по стоимости даже начинающим бизнесменам, однако к выбору такой кампании следует подойти очень осознанно, не соглашаясь на первое предложение, которое поступило по электронной почте. В этом вопросе также нужен анализ рынка данного вида услуг и надежные рекомендации.

Таким образом, несмотря на простоту алгоритма формальной процедуры организации туристического агентства, для того, чтобы эффективно управлять компанией, руководителю придется постоянно учиться выполнению многих, до этого не свойственных ему функций для того, чтобы понимать природу и причинно-следственные связи процессов как в бизнесе, так и вне его, учиться управлять своим бизнесом.

Ненормированный рабочий день, постоянный поиск ресурсов и возможностей, клиентов и надежных поставщиков не всегда соответствуют представлениям о «легкости и приятности» погружения в данный вид бизнеса, ведение которого осложняется также сезонностью, зависимостью от большого количества социальных, политических и экономических факторов непреодолимой силы, а главное – от невозможности до конца контролировать процесс и качество оказания туристских услуг.

Сегодня нередко звучат рассуждения о том, что агентский бизнес в туризме в ближайшие годы не будет востребован и поэтому исчезнет естественным образом. Это заблуждение связано с развитием онлайн-коммерции, которая, являясь, безусловно, прогрессивным явлением, не только не отрицает, а, напротив, подтверждает необходимость участия профессионала в сервисных процедурах, особенно на этапах выбора из множества возможных вариантов. Однако, это – самая простая функция. Убедиться в том, что агентский бизнес в туризме не только востребован, но и успешно развивается, принимая разнообразные современные формы и занимая определенные сегменты рынка, легко на примере зарубежных турагентств. Достаточно посмотреть на количество туристических агентств в развитых Европейских странах и США, где, например, электронные билеты, а следовательно, и электронная коммерция, появились более, чем полвека назад. Развитие агентского бизнеса в сфере услуг привело к тому, что каждая семья имеет, наряду с агентом по недвижимости, страховым агентом и др., собственного трэвел-агента, который организует отдых и путешествия, следит за предложениями на рынке и оптимизирует расходы.

Таким образом, основные выводы по исследуемому вопросу заключаются в следующем: первым шагом при создании предприятия туристской отрасли должен быть, при наличии плодотворной бизнес-идеи, осознанный выбор вида деятельности: туроператорской или турагентской; начинающий предприниматель в туризме должен быть крепким профессионалом; необходима тщательная объективная многовариантная оценка стоимости проекта с учетом влияния неблагоприятных факторов внешнего и внутреннего рынков; определение методов увеличения клиентских потоков и организация постоянного финансового обеспечения бизнеса, – основное условие успеха будущего предпринимателя; поиск единомышленников, – единственная возможность создать жизнеспособный

штат нового предприятия туристской отрасли; на первых порах для обеспечения профессиональных бухгалтерских и юридических услуг следует воспользоваться аутсорсингом; поскольку туризм – это сфера оказания услуг, следует особое внимание обратить на процесс организации обслуживания в офисе: категории потребителей, личное и телефонное общение, дресс-код, офисный стиль и др.; необходима разработка эффективной и передовой стратегии продвижения услуг нового предприятия туристской отрасли на рынке; начинающий предприниматель должен осознавать свою ответственность перед другими людьми (как клиентами, так и штатными сотрудниками) за результаты продвижения проекта, только полная са-

моотдача и профессионализм обеспечат успешное развитие бизнеса; данный вид бизнеса не только имеет будущее, но и все условия для превращения в высокодоходное, перспективное дело.

В заключение, на основании выполненного анализа основных точек зрения, проблем и реалий организации турагентской деятельности на отдельно взятом предприятии туризма, следует сделать следующий вывод: от бизнес-идеи, до эффективной работы – путь не простой и не короткий, но предупрежденному, образованному, а, следовательно, вооруженному, инициативному и творческому человеку – по силам и возможностям.

#### Литература

1. Кутепова Г. Н. Транспортное обслуживание в туризме: монография. М.: ТСМ, 2010. 72 с.
2. Кутепова Г. Н., Николашин В. Н. Организация производства на предприятии туризма: учебное пособие. М.: МГИИТ им. Ю. А. Сенкевича, 2013. 147 с.
3. Просветов Г. И. Стратегия и тактика ведения бизнеса: учебно-практическое пособие. М.: Альфа-Пресс, 2013. 176 с.

#### Информация об авторе:

**Кутепова Галина Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой туризма ГАОУ ВПО МГИИТ им. Ю. А. Сенкевича, г. Москва.

**Galina N. Kuteпова** – Candidate of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Tourism, Moscow State Institute for Tourism Industry named after Yu. A. Senkevich, Moscow.

*Статья поступила в редколлегию 04.06.2015 г.*