

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ ТУРИЗМА, РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА И ОРГАНИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ

ВТОРОЕ ИЗДАНИЕ

НАЙДЖЕЛ ЭВАНС



Первое издание опубликовано в 2003 году.

Второе издание от 2015 года.

Routledge

2 Парк Скуэр, Милтон Парк, Абингдон, Оксфордшир OX14 4RN
и Routledge

711 Третье Авеню, Нью-Йорк, штат Нью-Йорк 10017

Routledge является печатным изданием Taylor & Francis Group, предприятия компании Informa.

© 2015 Найджел Эванс

Авторские права Найджела Эванс утверждены согласно параграфам 77 и 78 Закона о защите авторских и патентных прав, а также прав в области конструкторских изобретений от 1988 года.

Все права защищены. Ни одна часть данной книги не может быть перепечатана, переиздана или использована в какой-либо форме электронными, механическими или любыми другими известными на данный момент, или изобретенными после, средствами, включая фотопечать и запись, или любые информационные носители или системы внесения исправлений без письменного разрешения издателей.

Обозначение товарного знака на изделии: Наименования продукции или организаций могут являться товарными знаками или зарегистрированными торговыми марками, и используются исключительно с целью идентификации и пояснения, без намерения на посягательство или нарушение прав.

Библиографическая запись Британской Библиотеки

Каталогизационная запись данной книги доступна в Британской библиотеке.

Библиографическая запись Библиотеки Конгресса США

Библиографическая запись Библиотеки Конгресса США

Эванс, Найджел, 1955-

Стратегическое управление в сфере туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий / Найджел Эванс. — Второе издание.

страниц, см

Содержит библиографические ссылки и индексы.

1. Туризм—Менеджмент. 2. Гостиничный бизнес—Менеджмент.

3. Стратегическое планирование. I. Заглавие.

G155.A1E927 2014

910.68'4—dc23

2014020183

МСНК: 978-0-415-83727-9 (в твердой обложке)

МСНК: 978-0-415-83724-8 (в мягкой обложке)

МСНК: 978-0-203-77149-5 (электронный вариант)
Набор печати в шрифте Iowan Old Style
Кистроук, Стейшн Роуд, Кодсэлл, Вулверхэмптон

Содержание

Часть 1 Стратегия и основы туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий.		6
1	Стратегия и стратегические задачи для туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий.	20
2	Введение в стратегию туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий.	61
Часть 2 Исследование внутренней среды.		96
3	Туризм, гостиничный бизнес и организация мероприятий: рабочая обстановка: профессионализм, ресурсы и конкурентоспособность.	100
4	Туризм, гостиничный бизнес и организация мероприятий: значение людского ресурса.	154
5	Туризм, гостиничный бизнес и организация мероприятий: финансовая составляющая.	210
Часть 3 Исследование внешней среды и ССВ.		279
6	Туризм, гостиничный бизнес и организация мероприятий Продукция и рынок	282
7	Влияние условий внешней среды на развитие туризма, гостиничного бизнеса и организацию мероприятий: макро контекст.	363
8	Влияние условий внешней среды на развитие туризма, гостиничного бизнеса и организацию мероприятий: микро контекст	387
9	Анализ ССВУ для туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий.	456

Часть 1 Стратегия и основы туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий.

Введение

Две основные задачи данного введения к Части 1 этой книги направлены на ознакомление читателя с:

1. Подходом данной книги к изучению стратегии – Стратегическим процессом.
2. Основными мотивирующими факторами данного подхода к применению принципов, методов и инструментов стратегического управления в контексте таких сфер как туризм, гостиничный бизнес и организация мероприятий – Ролью стратегии в области туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий.

Стратегический процесс.

Почему мы часто говорим о стратегии как о процессе? Ответ состоит в том, что стратегия – это не однократное явление, а продолжительное действие.

Необходимо постоянно пересматривать стратегические цели ввиду того что среда, внутри которой организации осуществляют свою деятельность, непрерывно меняется. Цель стратегии – сделать организацию отвечающей окружающим внешним условиям. При достижении этой цели, шансы на выживание и дальнейшее процветание организации увеличиваются.

Часть 1 данной книги связана с представлением предметной составляющей стратегии в установленном контексте, а именно: в сфере туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий.

Таким образом, Часть 1 состоит из:

1. Главы 1, раскрывающей понятие, определение и характер целей.
2. Главы 2, освещающей конкретные особенности сферы туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий, необходимые для понимания того, как управлять организацией стратегическим методом в рамках ее деятельности.

Последующие части данной книги связаны с изучением отдельных «этапов» стратегического процесса. Можно доказать, что стратегия это процесс, так как она состоит из отдельных «этапов», и что в процессе задействованы три основных взаимосвязанных этапа.

На самом деле, процесс стратегического управления содержит три основных составляющих или этапа, как показано ниже на иллюстрации P1.1.



Иллюстрация Р1.1. Схематическое изображение стратегического процесса.

Стратегический анализ.

Целью стратегического анализа является сбор информации, и ее систематическое и тщательное изучение. Никто из нас не осмелился бы принять важное решение какого-либо вопроса в жизни без полноценных, достоверных и необходимых для этого знаний и сведений. То же самое происходит и с организациями, чья деятельность связана с туризмом, гостиничным бизнесом и мероприятиями.

Стратегический анализ состоит из двух основных этапов:

- Стратегический анализ включает в себя исследование внутренней среды организации (внутренний анализ). Данный тип анализа характеризуется тщательным изучением внутренних процессов и структур предприятия подобно тому, как врач производит тщательное медицинское обследование пациента. Цель внутреннего анализа – определить, в чем преуспевает организация (ее преимущества, сильные стороны) и в чем ее деятельность оставляет желать лучшего (ее недостатки, слабые стороны). Более подробно о внутренней среде организации мы поговорим в Части 2 данного издания.

- Второй этап стратегического анализа подразумевает изучение внешней среды организации (внешний анализ). Данный тип анализа заключается в тщательном изучении двух «слоев» внешней среды – микро или ближней среды, и макро или удаленной среды. О внешней среде будет рассказано в Части 3 данной книги.

Макросреда содержит ряд факторов, которые оказывают влияние не только на какую-либо организацию и ее вид деятельности, но и на всю

промышленность в целом. Из этого следует, что одна организация обычно не в состоянии повлиять на факторы макросреды, но успешная стратегия, как правило, предполагает приобретение навыков, способствующих преодолению трудностей и адаптации к изменениям. Данная книга раскрывает понятие макросреды в разрезе пяти основных сфер влияния – социально-демографической, политической, экономической, экологической и технологической – о которых говорится в Части 7.

Микросреда охватывает деятельность, в которой конкурирует организация. Как правило, организация подвержена влиянию факторов данной среды, но также может оказывать влияние на них. Однако, в отличие от внутренней среды, микросреда неподвластна контролю организации. Микросреда, о которой говорится в Части 8, иногда расценивается как конкурентная среда, ввиду того, что это та сфера, в рамках которой и действует организация, как для вводимых ресурсов, так и для выпускаемой на продажу продукции.

Из тех данных, что собраны из внешнего анализа, мы находим и определяем, какие факторы представляют собой возможности, а какие являются или могут оказаться угрозами.

Как только мы определили внутренние сильные и слабые стороны организации, а также ее внешние возможности и угрозы, основной задачей становится выбор подходящей стратегии. Такая стратегия необходима, чтобы устранить недостатки и угрозы, и одновременно основываться на выявленных преимуществах и использовать возможности. Важно понимать, что детальный внутренний и внешний анализ являются необходимой предпосылкой для получения итоговых сведений касательно сильных и слабых сторон, возможностей и угроз – ССВУ. Другими словами, ССВУ складывается из внутреннего и внешнего анализа и является кратким описанием основных результатов.

Данный процесс иногда вовлекает дополнительный этап сбора данных о сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах для обзора ключевых проблем. Самыми безотлагательными и важными в показаниях ССВУ являются те составляющие, которые требуют принятия экстренных мер или те, для которых необходима разработка особой стратегии решения проблем. О ССВУ повествует Глава 9.

Стратегический отбор.

Второй этап стратегического процесса представляет собой сбор важной информации, полученной на этапе стратегического анализа, и использование ее для осуществления рационального и осознанного стратегического отбора или выбора наиболее подходящего плана действий

на будущее. Данные стратегические выборы освещены в Части 4 данной книги.

Как правило, стратегический отбор требуется для организаций (или их составляющих частей), действующих в сфере туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий, в отношении трех ключевых аспектов:

- Как организация будет составлять конкуренцию?
- Какова стратегическая направленность, которую примет организация?
- Какие методы будет использовать организация?

Данные аспекты стратегического отбора описаны в Главах 10 и 11.

Именно на данном этапе можно по достоинству оценить важность стратегического анализа. В случае, если из анализа была выбрана недостаточная или неверная информация, то процесс стратегического отбора не будет строиться на прочной основе. Иными словами, могут быть выбраны неподходящие стратегические методы.

Таким образом, стратегический отбор начинается с изучения стратегического анализа. После ознакомления с анализом, как правило, мы составляем список методов, доступных для организации, обращая особое внимание на то, как каждый метод будет подходить к решению ключевых проблем. После этого мы оцениваем каждый метод, используя ряд критериев. И, наконец, выбирается наиболее подходящий стратегический метод. Стратегическая оценка и выбор освещены в Главе 12.

Стратегическая реализация и управление.

Третий этап стратегического процесса включает применение на практике выбранных стратегических методов. Применение и управление выбранных стратегий обсуждается в Части 5 данной книги.

Данный этап стратегического процесса является комплексным, поскольку он относится к применению на практике детальных аспектов стратегии. Он непосредственно касается осуществления стратегии, что выявляет ряд других управленческих проблем. Существуют сферы деятельности, о которых нам необходимо знать, для того чтобы обеспечить эффективное выполнение стратегии в рамках сферы туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий. Стратегическая реализация, как правило, учитывает следующее:

- достаточность базы ресурсов организации (Глава 13);
- готовность культуры и структуры организации взять на себя предложенную стратегию (Глава 13);
- организация и проведение любых изменений, необходимых для выполнения стратегии (Глава 13);

- масштаб, в котором организация позиционирует себя относительно своего географического положения и международного присутствия (Глава 14).

При выполнении стратегического процесса необходимо быть в курсе не только изменений, которые происходят во внутренней и внешней среде, но также и изменений самого предмета исследования. Стратегическое управление – это комплексная сфера изучения. В то время как в данной книге мы изучаем частный взгляд на предмет исследования, существуют другие альтернативные представления, которые могут быть приняты, и сам предмет исследования непрерывно развивается. Таким образом, Глава 15 рассматривает настоящие и будущие тенденции, возникающие при изучении стратегического управления, чтобы дать изучающим представление и понимание о многогранности и развитии предмета. Данная глава также рассматривает, как можно преподнести стратегию в практическом смысле, так чтобы ее легко и убедительно представить внутренним и внешним заинтересованным сторонам.

Обратная связь.

В заключение, развитие стратегии находится под постоянным наблюдением посредством обратной связи от стадии внедрения до стадии анализа. По мере развития стратегия может влиять на внутреннюю среду организации, а также и на внешнюю среду. К тому же, сторонние воздействия могут повлечь внутренние и внешние изменения уже после того как стратегический анализ был выполнен в первый раз. Для того чтобы убедиться в том, что выбранная стратегия все еще отвечает требованиям, опять-таки необходим пересмотр стратегического анализа. В случае если ничего не изменилось, компания может принять решение об отсутствии необходимости внесения поправок или дополнений в стратегию. Однако, если среда (внутренняя или внешняя) претерпела изменения, то может потребоваться внести некоторые изменения в стратегию. В последнее время все чаще и как никогда стремительнее стали меняться среды, а значит, организациям необходимо сохранять гибкость, чтобы они могли быстро реагировать на любые изменения.

Динамика изучения.

Таким образом, книга поделена на пять частей с соблюдением стратегического процесса в логической последовательности.

Нижняя диаграмма повторяется (в измененной форме) в начале каждой части. Главы, изучаемые в этой части, освещены таким образом, чтобы отображать ваши успехи в изучении содержания книги и определять расположение глав в рамках всего стратегического процесса, который

подчиняется логической последовательности.

Часть 1 Стратегия и основы туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий.		Часть 2 Анализ внутренне й среды.	Часть 3 Анализ внешней среды и ССВУ.	Часть 4 Стратегический отбор	Часть 5 Стратегическая реализация, стратегия в теории и на практике.
Глава 1 Стратегия и стратегически е цели для туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий.	Глава 2 Введение в стратегию сферы туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий.	Главы 3, 4, 5 и 6	Главы 7, 8 и 9	Главы 10, 11 и 12	Главы 13, 14, и 15

Стратегия в контексте туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий (ТГМ).

Данная редакция применяет понятия и принципы стратегического управления в контексте *ТГМ* посредством:

- приложения понятий и принципов;
- выделения ключевых моментов, влияющих на эти сферы в частности, и;
- использования кратких наглядных примеров и более развернутых практических ситуаций.

В каждой главе имеются конкретные ссылки на *ТГМ*, но нужно подчеркнуть, что книга посвящена *Стратегическому Управлению в сфере Туризма, Гостиничного бизнеса и Мероприятий*, подразумевая тем самым, что теория здесь более уместна и характерна (хотя и имеет большую направленность на предоставление услуг, нежели на производство продукции), и адаптирована и применима согласно требованиям этих конкретных коммерческих сфер.

Книга напрямую признает, что эти области (располагающиеся тесно в одном ряду) основаны на предоставлении услуг, нежели на производстве продукции, а потому определенные аспекты стратегического управления были особенно акцентированы и используемый язык видоизменен соответственно. *Например*, вместо слова «производство» используется «осуществление деятельности», и нематериальность, несохраняемость, воздействие движения наличных средств, трудности поддержания стандартов качества и т.д. продукции сектора услуг будут особо акцентированы.

Определенно существует ряд трудностей при таком подходе. Сферы туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий, хотя и имеют сходства

и взаимосвязь, все-таки различаются в определенной степени. Можно доказать, что туризм, гостиничный бизнес и организация мероприятий представляют собой отдельные области с их собственной литературой и структурами .

В данной книге выбранная точка зрения гласит:

- сходства намного превышают их отличия;
- любые трудности могут быть успешно преодолены; и,
- следовательно
- данные сферы на *стратегическом* уровне могут рассматриваться
- вместе .

Необходимо подчеркнуть последнее. Хотя и в случае со стратегической важностью (принятие решения высокого уровня) целесообразно изучать все три тесно связанные сферы вкупе, может быть гораздо менее целесообразным делать это на более детальном практическом уровне.

Например – практическая часть управления туристическим оператором значительно отличается от управления отелем, поскольку они осуществляют свою деятельность совершенно разными методами, требующими разных умений и навыков. Однако, на стратегическом уровне с учетом решений, вроде тех, как распределяются ресурсы, или как они конкурируют, - у них может быть очень схожий набор проблем и на самом деле во многих случаях они могут быть частями одной организации.

На самом деле, помимо прочего, можно доказать, что рассматривать одновременно все три сферы на стратегическом уровне не только возможно, но даже желательно. Причина состоит в том, что туризм, гостиничный бизнес и мероприятия чрезвычайно взаимозависимы, и существует множество примеров совместного владения. Спрос и предложение в одной сфере имеет прямое воздействие на другие составляющие *ТГМ*, и во многих случаях, среди трех этих сфер распространены структуры долевого владения.

Теперь мы кратко обсудим отдельные сферы, которые рассматриваются в данной книге.

Управление в сфере туризма.

Туризм и отрасль международных поездок, которая растет и поддерживает его, - это:

- огромный и комплексный сегмент производства;
- обладает чрезвычайно разрозненной структурой собственности и контроля;

- имеет широкий ассортимент разработок и пунктов назначения; и
- часто поделен на общественный и частный сектора .

Всемирная Туристская Организация при ООН (ВТО ООН) определяет туризм как:

Деятельность людей, перемещающихся и останавливающихся в местах за пределами их обычной среды более чем на один день, но не более чем на один год для проведения отдыха, по деловым вопросам или с другими целями.

(Чедуик, 1994:65)

Такой вид туризма, как паломничество или посещение других городов и государств с целью торговли, имеет место на протяжении всей истории. Происхождение того, что сейчас часто называют *массовым международным туризмом*, является более поздним и восходит к временам Томаса Кука, Британии 1850х годов (Уитей, 1998; Гамильтон, 2006; Холлоуэй и Хэмфри, 2012). Как отрасль экономики со сложной структурой эта сфера возникла совсем недавно . Ее восход был отмечен многими авторами, включая Джи с соавторами (1997), Пейдж (2011) и Холлоуэй и Хэмфри (2012). Начиная с ранних 1950-х годов, рост туризма, как внутри развитых стран, так и на международном уровне, было феноменальным, а также чрезвычайно гибким и устойчивым к периодическим экономическим и политическим невзгодам (Эванс, 2012:215).

Этот рост был территориально неравномерным и происходил на фоне радикальных изменений в экономической обстановке. Развивающаяся подобным образом среда создает одновременно и управленческие возможности, и дилеммы, как для руководителей частного сектора, так и для политических деятелей государственного сектора. Принимая во внимание преобладание и активное пробуждение частного сектора в развитии туризма и рост услуг, поддерживающих данную сферу деятельности, подход управления предпринимательством к изучению туризма продолжался дольше последней четверти века или около того (Эванс, 2012:217), что данная книга учитывает на стратегическом уровне.

Туристский продукт имеет ряд характерных признаков, необходимых для метода управления и контроля над ним, а, следовательно, важных для любого бизнес ориентированного исследования туризма. Некоторые из этих признаков имеют что-то общее с другими сервисными продуктами , в то время как другие, если не специфичны, то обязательно имеют особое значение для сферы туризма и туристских продуктов в частности. Таким образом, данные характерные признаки существенно отличаются от

других и оправдывают такое целевое исследование, как в этой книге. Вопросы управления деятельностью могут рассматриваться как в особой степени зависящие от ситуации, значительно различающиеся согласно типу, расположению и масштабу бизнеса, и, в связи с этим, не входят в задачи данной книги. Однако, о них много сказано в работах других авторов, таких как: Шарпли (2002); Купер и др. (2008); Чарльз Гоэлднер и Brent Ритчи (2011); Холлоуэй и Хэмфри (2012). Данные практические вопросы также существенно варьируются в сферах управления туризмом, гостиничным бизнесом и мероприятиями. Поэтому, в то время как на стратегическом уровне смешанный подход к изучению данных трех сфер деятельности представляется возможным, на практическом уровне такой подход невозможен.

Управление в сфере гостиничного бизнеса.

Хотя гостиничный бизнес признан одной из крупнейших сфер деятельности, он все еще остается сложным из различных подотраслей. В подробном обзоре проблем определения границ гостиничного бизнеса, Оттенбачер и др. (2009), выделяют, что среди научных сотрудников и специалистов сферы гостиничного бизнеса все еще нет единого мнения насчет масштабов и влияния данной области в целом. Несмотря на то, что в разговорной речи отрасль гостиничного бизнеса часто ассоциируется с туристической отраслью, большинство людей относят ее к гостиницам и ресторанам (Пауэрс и Бэрроуз, 2012).

Слегка расширяя определение гостиничного бизнеса, Харрисон и др. (2005:23) утверждают, что отрасль гостиничного бизнеса:

главным образом состоит из субъектов предпринимательской деятельности, которые предоставляют проживание, питание и напитки или что-то из перечисленного в комплексе.

Это дает рабочее определение гостиничного бизнеса, что обеспечивает понимание самого предмета исследования, который раскрывается в данной книге.

Несмотря на проблемы, связанные с термином, по всему миру возникло множество курсов по управлению гостиничным бизнесом и отелями, и зачастую туризм и/или организация мероприятий также появляются в названиях таких курсов, давая тем самым наглядный пример того, что тесная связь между ними существует.

Изложенные трудности определения во многом служат доказательством тесного взаимодействия между туризмом и гостиничным бизнесом, а также нечеткости и гибкости границ между ними. Более того, несколько

определений объединяют области туризма и гостиничного бизнеса (Оттенбачер и др. (2009)) под эгидой «путешествия и туризма» (в частности Уокер, 2010). Без сомнения, туризм и гостиничный бизнес тесно связаны, и не взаимоисключают друг друга, ввиду того, что гостиничный бизнес, хотя бы частично, задействован в обеспечении потребностей туристов.

Хотя подход, выбранный в данном издании, рассматривает стратегическое управление для гостиничного бизнеса не в отдельности, а вместе с управлением туризмом и мероприятиями, Харрингтон и Оттенбачер (2011) приняли другой подход. Они обобщили исследование касательно стратегического управления, главным образом, в контексте гостиничного бизнеса, несмотря на признание задействованных трудностей определения.

Управление мероприятиями.

Теоретические проблемы в определении области управления гостиничным бизнесом в огромной степени перекликаются с управлением мероприятиями.

На самом деле, доказуемо, что проблемы определения даже более остры, так как, в отличие от гостиничного бизнеса:

- данная отрасль изучалась на протяжении более короткого периода;
- данный вид деятельности имеет небольшое количество узнаваемых торговых марок (степень их разрозненности); и
- литература в данной области встречается крайне редко и берет начало с недавних времен.

Общепринято (и данный подход одобрен также и в этой книге), что управление мероприятиями связано с управлением в рамках следующих ситуаций:

- компании по управлению и организации мероприятий;
- спортивные мероприятия;
- концерты и представления;
- фестивали и праздники;
- выставки;
- встречи и конференции.

Данная предметная отрасль находится на стадии становления, и Гетц (2007) определяет изучение мероприятия как «изучение всех запланированных событий с конкретной привязкой к характеру события»

и значениям, вкладываемым в событие и впечатления от него». В дальнейшем обсуждении мероприятий как области исследования Гетц (2012) подтверждает взаимодействие с другими родственными областями, такими как туризм, досуг и занятия спортом. Мероприятия перекликаются (с другими схожими областями) в том, что они применяются в различных целях и варьируются в зависимости от характера события. Однако, в рамках схожих областей, несмотря на то, что спланированные мероприятия крайне важны, они представляют только одно явление из множества связанных с ним.

Определяя ведущую роль мероприятий в развитии недвижимости в местах, представляющих туристический интерес, и в маркетинге, Гетц (2012) выделяет пять определяющих ролей:

1. Привлечение туристов, чьи затраты генерируют экономическую выгоду.
2. Создание позитивного имиджа для места посещения и его брендинг.
3. Вклад в развитие территориального маркетинга, путем улучшения условий жизни в городах и привлечения инвестиций.
4. Оживление городов, курортных мест, парковых и городских зон и мест для проведения мероприятий, делая их более привлекательными.
5. Ускорение модернизации городов, развития инфраструктуры, волонтаризма и усовершенствованных маркетинговых возможностей.

Множество учебных пособий охватывают практические аспекты предмета исследования и способствуют развитию сферы мероприятий и управления мероприятиями как области изучения. Среди них такие как: Радж и др. (2008); Аллен и соавторы (2010); Боудин и др (2011); и Голдблатт (2011). Кроме того, существует много практических книг, таких как серии книг Джуди Аллена, а также Аллен (2009), основанных на опыте специалистов, практикующих организацию и проведение мероприятий. Однако, насколько известно автору, в настоящее время нет работ, которые рассматривают мероприятия с исключительно стратегической точки зрения, и которые объединяют мероприятия с исследованиями туризма и гостиничного бизнеса в одно целое.

Управление в сфере туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий – интегрированный подход.

Преыдушие разделы показывают сложность исследования туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий как отраслей промышленности, так как вопрос о разграничении данных сфер остается спорным и явным

остается тот факт, что они в значительной степени взаимосвязаны между собой.

В каждой из областей исследования за последние годы по всему миру возникало множество направлений, некоторые из которых рассматривают данные области отдельно, в то время как другие совмещают их под множеством названий. К тому же в каждой из этих отраслей появляется большое множество научной и коммерческой литературы, а также стало издаваться достаточно большое количество международных рецензируемых журналов. Некоторые из этих журналов посвящены одной из областей (например: *Управление в сфере туризма, Управление в сфере мероприятий* и *Международный журнал по управлению гостиничным бизнесом*), в то время как другие совмещают области (например: *Журнал исследований в сфере гостиничного бизнеса и туризма, Журнал о туризме с целью посещения конвенции и мероприятия*). Хотя, судя по заглавиям журналов, может показаться, что в них границы данных сфер могут быть четко обозначены, содержание самого журнала часто бывает не столь четким и ясным. Например: многие статьи в журнале *Управление в сфере Туризма* охватывают вопросы гостиничного бизнеса или конкретные мероприятия, организованные для туристов.

Много актуальной литературы сосредоточено на конкретных практических или зависящих от ситуации аспектах туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий. На конкретном практическом уровне туризм, гостиничный бизнес и мероприятия, бесспорно в высокой степени специфичны и своеобразны (хотя и взаимосвязаны). Практические проблемы, возникающие в управлении авиаперелетов, места отдыха или музыкального концерте, например, являются зависящими от ситуации и потому требуют индивидуального подхода.

Однако, учитывая очевидные сходства, на стратегическом уровне возможен и целесообразен более интегративный подход. Таким образом, данная книга придерживается точки зрения, что на стратегическом уровне, по сравнению с практическим, различия между туризмом, гостиничным бизнесом и мероприятиями обладают гораздо меньшей значимостью. На практике они могут быть совершенно разными, но на стратегическом уровне (который мы рассматриваем) это не так. Каждая из этих трех сфер является *сферой услуг*, разделяющих аналогичные характеристики, и во многих случаях они пересекаются друг с другом. Следовательно, туризм, гостиничный бизнес и мероприятия могут быть успешно включены в контекст данной книги.

Например – туристические агентства, занимающиеся организацией

путешествий, могут также владеть или управлять местами для размещения и организовывать мероприятия различного характера.

Подход в данном издании направлен на объединение всех трех сфер, так как многие вовлеченные компании являются интегрированными примерами из ряда различных организаций разных масштабов, распространенных во всех сферах (и их подсферах) и эти примеры собраны со всего мира.

Туризм, гостиничный бизнес и мероприятия разделяют много общих характеристик и вопросов для менеджмента, которые рассматриваются в разных частях данной книги. Эти общие характеристики включают следующее:

- Продукцию, основанную на услугах;
- Рамки международного масштаба;
- Сильная зависимость от человеческого ресурса для успешного обслуживания;
- Скоропортящиеся и нематериальные товары;
- Широкое применение *ценовой дискриминации* и техники *управления доходами*; и
- Стремительно меняющиеся средства распространения.

Тема малого бизнеса.

Следующая немаловажная тема касается масштаба. В то время как отрасли туризма и гостиничного бизнеса могут быть рассмотрены в широком смысле как определенная разновидность, главным образом, крупных организаций (таких как авиалинии, группы отелей и туристические агентства), обеспечивающих услуги клиентам-туристам, они также включают многообразные, достаточно раздробленные сети, от мелких до средних, компаний и других организаций. Это особенно актуально в данных отраслях. Отрасль мероприятий также достаточно сильно раздроблена, с низким порогом вхождения, и представляет собой широкомасштабный и многообразный набор организаций с несколькими большими компаниями или широко известными брендами.

Много литературы касательно стратегического управления относится, в основном, к крупным предприятиям, и, порой, рассматривается как не имеющая особого значения для более мелких организаций, как тех, что мы исследуем в данной книге. Однако, многие из принципов, воплощенных в литературе, применимы к малому бизнесу и некоммерческим организациям, но их необходимо применять совершенно иным способом. Поэтому принятый в этой книге подход направлен главным образом

на крупномасштабные предприятия, но каждая глава также содержит особые разделы, отображающие значимость стратегического управления для предпринимательств малого и среднего масштаба (МСП).

Заключение.

В данной главе обсуждался подход, который в данной книге принят для исследования стратегического управления в контексте ТГМ. Глава представила три составляющие стратегического процесса – стратегический анализ, стратегический отбор и стратегическая реализация – и важность признания стратегии как длительного процесса, требующего цепи обратной связи.

В продолжение главы были представлены отдельные сферы – туризм, гостиничный бизнес и мероприятия – и описаны разногласия в определениях, окружающие данные сферы. Был предложен аргумент касательно того, почему эти три сферы могут рассматриваться вместе на стратегическом, но не на оперативном уровне, и что подход, одобренный данной книгой, послужил для объединения трех нитей ТГМ.

В заключение был рассмотрен аспект масштаба, по той причине, что многие стратегические книги сосредоточены на крупномасштабных организациях, но подход данной книги будет содержать обсуждение особой значимости стратегии для небольших организаций.

Глава 1. Стратегия и стратегические цели для туризма, гостиничного бизнеса и организаций мероприятий.

Введение и обзор главы.

Стратегическое мышление и стратегическое управление могут рассматриваться как самые важные виды производственной деятельности, выполняемые любым предприятием или организациями государственного сектора. Стратегические решения являются ключевыми решениями, которые приходится принимать любой организации; и из стратегических решений, которые устанавливают общие основы и принципы организации, может быть принят ряд более конкретных практических решений. В зависимости от того, насколько грамотно будут выполняться данные действия, зависит возможный долгосрочный успех или провал организации.

В данной главе представлены основные понятия и принципы стратегии.

Определения слова «*стратегия*» оговорены, и мы провели обзор уровней процесса принятия решений при успешном стратегическом управлении (на стратегическом и практическом уровнях). Уровни определены и связи между ними обсуждены. Наконец, мы обсуждаем природу стратегических целей – кто является ответственным за их постановку и что они из себя представляют.

Цели обучения.

После изучения данной главы, вы должны уметь:

- Давать определение *стратегии* и *стратегического управления*;
- Объяснить принципы стратегии Пяти «П» Минцберга;
- Оценить важность и организационную ситуацию стратегического процесса принятия решений;
- Различать намеренную (обдуманную) и непредвиденную стратегии;
- Объяснить из чего состоит стратегия на практике;
- Различать *стратегические*, *тактические* и *практические* решения;
- Объяснить значение миссии, видения и ценностей, а также описать типичное содержание данных концепций;
- Анализировать примеры постановок задач и концепции развития из сопутствующего контекста туризма, гостиничного бизнеса и

мероприятий (ТГМ);

- Объяснить, что подразумевает понятие *иерархическая конгруэнтность*, и почему она важна;
- Применять шаблоны заинтересованных сторон, чтобы объяснить, как достигаются стратегические решения;
- Объяснить самые основные типы задач, которые определяются посредством стратегического управления, и как их можно предугадать; и
- Понимать, каким образом стратегические принципы, представленные в главе, могут быть применены в актуальной ситуации туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий (ТГМ).

Что такое стратегия?

Стратегия это сфера многостороннего исследования, так как она включает:

- почти никаких фактов, которые могут быть изучены;
- много взглядов, предлагаемых учеными, практикующими специалистами и консультантами, которые иногда могут вызвать противоречия;
- много жаргонов – где разные слова, бывает, описывают по смыслу один и тот же аспект, *или*, наоборот, одни и те же слова могут описывать аспекты стратегии, которые по смыслу совершенно разные;
- огромную научную и коммерческую литературу ;
- различные направления научной мысли и подходы, принятые многими учеными и экспертами, вовлеченными в данную область;
- работу с динамическим набором обстоятельств;
- объединение в одно целое предметов исследования из других областей.

В данной книге мы попытались найти путь сквозь эти трудности , выстраивая материал в логическом порядке, и, стараясь представить те взгляды на предмет исследования, которые получили широкое признание, изучаются и применяются на практике.

Книга называется *«Стратегическое управление в сфере Туризма, Гостиничного бизнеса и Мероприятий»*, и для краткости, мы будем использовать аббревиатуру *ТГМ* на протяжении всей книги.

Смысл этого названия заключается в том, что хотя существуют аспекты стратегического управления, которым необходимо уделить особенное внимание в контексте этих трех сфер, концептуальный

материал преимущественно стандартен. Иными словами, большая часть концептуального материала имеет отношение ко многим отраслям промышленности (включая туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий), но метод его применения будет варьироваться в зависимости от конкретного характера рассматриваемых отраслей. Как мы увидим в Главе 2, существуют некоторые аспекты ТГМ, которые являются отличительной чертой, и на что, следовательно, мы должны обратить особое внимание.

Определение.

Безусловной отправной точкой в начале книги по стратегии является вопрос «что такое стратегия?». Однако, ответ на этот вопрос, как подразумевалось выше, является гораздо более сложным, чем это может показаться на первый взгляд. Развитие предмета исследования привело к использованию термина стратегия (и стратегическое управление) по-разному и появились многочисленные определения.

Хотя, по существу дела, если отбросить дискуссии с определениями, то мы можем провести различие между стратегией и стратегическим управлением:

- Суть *стратегии* заключается в том, чтобы заставить вас думать о будущем, принимая во внимание ключевые вопросы, влияющие на организации;
- Суть *стратегического управления* состоит в том, чтобы предоставить вам принципы, основы, инструменты и методы, которые помогут вам в выполнении стратегии.

Многие организации, осуществляющие свою деятельность в сфере ТГМ (как и в других сферах), замедляются в развитии из-за недальновидности, сосредоточивая внимание на наиболее срочных первоочередных задачах, не терпящих отлагательств, вместо того, чтобы проявлять предусмотрительность и выбирать подход долгосрочной перспективы. Возможно, такой подход оправдан, учитывая трудности современного бизнеса, но это не самый разумный способ управления.

Для организаций чрезвычайно сложно планировать заранее, так же как сложно прогнозировать погоду или предвидеть будущие изменения процентных ставок, так как существует очень много аспектов неопределенности и изменений. В целях содействия процессу стратегического управления, были разработаны принципы, основы, инструменты и методы. Таким образом, конечная цель стратегического управления заключается в том, чтобы разработать основу для

дальновидного мышления – для стратегического планирования.

Исторически, термин стратегия уходит корнями далеко в военное прошлое, когда командиры использовали стратегию в борьбе с противниками (см, например, «Маска Командования: Изучение Полководческого искусства» Джона Кигэна, 2004). На самом деле, словари часто продолжают военную тему, определяя стратегию как «искусство войны». Рассматривая стратегию таким образом, фундаментальной основополагающей предпосылкой стратегии становится идея, что соперник может нанести поражение противнику (даже более мощному и многочисленному), если он сможет перехитрить его .

Как в военной сфере, так и в бизнесе: организации пытаются перехитрить конкурентов. При этом должны быть разработаны стратегии, которые основываются на различных дисциплинах, таких как маркетинг, финансовое дело и кадровое администрирование .

С самого начала коммерческих операций предприятия обладали стратегиями, определяющими их будущие планы действий. Однако, только с 1960-х годов, данная предметная область широко рассматривается как тема научного интереса и, следовательно, широко преподается в школах предпринимательства и на бизнес-ориентированных курсах.

Предмет также широко преподается как часть курсов, связанных с ТГМ. По мере нашего продвижения по книге, будет представлена литература ТГМ, актуальная для каждой части стратегического управления. В некоторых областях стратегии (например, стратегические альянсы, которые рассматриваются в Главе 12, и стратегии выхода на рынок и глобализация, которые рассматриваются в Главе 14) литературный ряд ТГМ довольно обширен, тогда как во многих других он гораздо меньше.

Литературный ряд также значительно различается с точки зрения его охвата трех изучаемых нами сфер, с литературой, применяющей концепции деловой деятельности для мероприятий, будучи, как правило, более поздней и менее богатой, чем в случае с туризмом и гостиничным бизнесом. Хотя, существуют некоторые общие тексты, которые учитывают стратегию и планирование в контекстах ТГМ, включая: Холлоуэй (1998а, б); Олсен и др. (2007); Филлипс и Моутинью (1998); и Моутинью (2000).

Определение Чендлера.

Многие авторы пытались охарактеризовать значение стратегии кратко и лаконично, чтобы сделать его более простым для понимания учащихся. Одно из таких определений, которое, несмотря на свою давность, до сих пор широко цитируется и применяется, было предложено Профессором

ОПРЕДЕЛЕНИЕ/ЦИТАТА

Стратегия – это *определение основных долгосрочных целей и задач* предприятия, и *утверждение плана действий*, и *распределение ресурсов*, необходимых для осуществления этих целей.

(Чендлер, 1962; курсив автора)

Чендлером из Гарвардской школы бизнеса в 1962 году.

Элементы стратегии.

Это определение ясно показывает три элемента (или компонента) стратегии. Курсивный шрифт в определении выше подчеркивает долгосрочные цели; действия для достижения целей и распределение ресурсов:

- *Определение основных долгосрочных целей и задач* относится к осмыслению и разработке конструктивной концепции когерентных и достижимых стратегических целей. Без целей ничего не может произойти. Если вы не знаете, куда хотите пойти, как вы можете действовать, чтобы туда попасть?
- *Утверждение плана действий* относится к действиям, предпринимаемым для достижения целей, которые были ранее поставлены.
- *Распределение ресурсов* указывает на тот факт, что возможны затраты, связанные с действиями, необходимыми для достижения поставленных целей. Если план действий не будет поддерживаться ресурсами на должном уровне, то цель не будет достигнута. Небольшая ситуация, приведенная ниже, использует аналогию путешествия, чтобы наглядно показать три элемента из определения стратегии Чендлера.

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР

Путешествие из Берлина в Париж.

В качестве аналогии можно рассмотреть путешествие, скажем, из Берлина в Париж.

Ваша цель ясна: добраться до Парижа, начав путешествие из Берлина.

Тем не менее, при выполнении этого путешествия Вам доступны различные направления движения. Вы можете передвигаться на поезде, на машине, на автобусе или на самолете. Вы можете путешествовать в определенные дни или в определенное время дня. Вы можете воспользоваться некоторыми льготными тарифами, и вы можете оформить бронирование через посредников, таких как турагент, поисковый интернет-сайт, например, Expedia, или приобрести билет непосредственно у основной компании (авиа- или ж/д- компании).

Таким образом, в связи с необходимостью добраться до Парижа из Берлина, нужно рассмотреть целый ряд вариантов и принять конкретное решение относительно того, какой вариант выбрать. Следовательно, стратегия содержит три элемента:

1. Вашей целью четко установлено прибытие в Париж, в определенный день и время.
2. Для достижения этой цели необходимы определенные действия, которые выбираются из ряда доступных вариантов. Возможно, вы решите, что полет будет наилучшим вариантом. Тогда, через турагента оформляется бронирование конкретного рейса, и совершается посадка на борт самолета в аэропорту.
3. Однако данные действия не могут быть выполнены, если не будет ресурсов. Вам необходим самолет с квалифицированным пилотом, аэропорт, деньги, чтобы заплатить за полет и другие подобные «вложения». Если один из перечисленных ресурсов будет отсутствовать, то вы не сможете достигнуть своей цели.

Когда мы рассматриваем организации, мы часто говорим о ресурсах, которые делятся на различные типы. Ключевая концепция представленная далее рассматривает то, что мы подразумеваем под ресурсами.

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Ресурсы.

Вводимыми ресурсами (иногда называемые факторами производства) являются те вложения, которые имеют принципиальное значение для нормального функционирования организационного процесса.

Это те вложения, без которых организация просто не может продолжать существование или достигнуть своих целей. Мы прекрасно понимаем, что человек зависит от определенных жизненно важных ресурсов, таких как воздух, вода, питание, тепло, кров и т.д., но и организации имеют схожие потребности.

Вводимые ресурсы организации подразделяются на четыре основные категории:

1. *Финансовые ресурсы* – Деньги для капиталовложений и оборотного капитала. Источники включают акционеров, банки, держателей облигаций и т.д.
2. *Человеческие ресурсы* – Работники, обладающие надлежащей квалификацией, для повышения эффективности деятельности компании и для поддержки тех, кто повышает эффективность (например, поддержка сотрудников в области маркетинга, бухгалтерии, персонала и т.д.). Источники включают в себя рынки труда для соответствующих уровней квалификации, необходимых организации.
3. *Физические (материальные) ресурсы* – Земля, здания (офисы, жилье, склады и т.д.), завод, оборудование, инвентарь для производства, транспортное оборудование и т.д.
4. *Интеллектуальные (нематериальные) ресурсы* – Вложения, которые невозможно увидеть или почувствовать, но которые необходимы для продолжительного успеха деятельности предприятия или организации, например, «ноу-хау», юридически защищенные патенты и лицензии, торговые марки, запатентованный дизайн, логотипы, «секретные» рецепты и рецепты, системы деловых контактов, базы данных и т.д.

Стратегия. Применение на практике.

Огромное число разных ученых, консультантов, авторов и практикующих специалистов утверждают, что они причастны к стратегии каким-либо образом. При таком разнообразии неудивительно, что, несмотря на то, как мы могли бы формально дать определение термину стратегия, на практике этот термин применим во всем многообразии смыслов.

Именно это многообразие использования термина, привело профессора Университета Макгилла в Монреале, Канада, Генри Минцберга, писавшего, главным образом, в конце 1980-х годов (Минцберг, 2002: 3-9), к тому, чтобы предложить свою стратегию «пяти П».

Пять «П» Минцберга.

Минцберг предложил, что никто не может претендовать на владение словом «стратегия», и что этот термин на законных основаниях может использоваться в нескольких случаях.

Стратегия может быть:

- планом;
- приемом;
- поведенческой моделью;
- положением (позицией) относительно других;
- перспективой.

Примечание: Важно не рассматривать каждый из этих пяти «П» в отдельности друг от друга. Одной из проблем распределения идей в концептуальные схемы, как данные пять «П», является то, что они в обязательном порядке упрощаются. Данные пять «П» не являются взаимоисключающими, т.е. представляется возможным для организации продемонстрировать очевидность существования более одного толкования стратегии.

План-стратегии.

План, вероятно, включает в себе смысл, в котором большинство людей используют слово «стратегия». Он, как правило, подразумевает что-то, что намеренно внедряется или создается и отслеживается в процессе исполнения от начала до заранее заданного конца. Некоторые бизнес-стратегии придерживаются этой модели. «Планировщики», как правило, составляют внутренние документы, которые излагают подробно, что будет делать компания в течение определенного периода времени в будущем (скажем, пять лет). Он может включать положение об общем направлении, которое организация примет в поисках новых коммерческих возможностей, также как и график для выпуска новой продукции, приобретения, финансирования (т.е. привлечение средств), изменении в кадровых ресурсах, маркетинга, и т.п.

Прием-стратегии.

Под приемом, как правило, принято понимать краткосрочную стратегию, связанную с конкретными тактическими действиями, которые будут приняты. Задачи его, по обыкновению, очень ограничены, и он может подлежать изменениям в самый последний момент. Минцберг описывает прием как «маневр с целью перехитрить соперника или конкурента» (Минцберг и др., 2002:3). Он обращает внимание на то, что некоторые компании могут использовать приемы как угрозы. Они могут грозиться, скажем, снизить цены на свою продукцию, чтобы просто дестабилизировать конкурентов.

Модель-стратегии.

«Поведенческая модель» - это стратегия, в которой прогресс достигается путем принятия единообразной формы поведения. В отличие от планов и приемов, модели происходят «невзначай» в результате последовательного поведения.

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР

План-, прием- и модель-стратегии: Северо-Европейский туроператор.

Крупный туроператор, который работает по различным средиземноморским направлениям, предлагая отдых в основном жителям Северной Европы, может использовать план-, прием- и модель-стратегии в различных сферах своего бизнеса.

- План – Крупный туроператор, например, может решить, что он планирует применить стратегию, связанную с расширением своей доли на рынке, и что данная цель будет достигнута установлением более низких цен, чем у конкурентов, а также за счет приобретения более мелких фирм.
- Прием – Поскольку задействованный туроператор имеет общую стратегию, которая, по плану, предусматривает предложение более низких, по сравнению с другими операторами, цен, то он может также выработать краткосрочный прием. Компания может внезапно снизить цены в течение шести недель после отбытия клиентов, для того, чтобы дестабилизировать своих конкурентов и продать избыточные мощности.
- Модель – В соответствии с консолидацией, которая происходит в промышленности, туроператор, о котором идет речь в данном примере, возможно, приобрел небольшую фирму со специалистом, предлагающую летний коттедж и помещения для праздников на особенном Греческом острове для небольшой, но постоянной группы клиентов. Это можно рассматривать как следование стратегии модели поведения. Компания вряд ли будет разрабатывать тщательно продуманные планы, просто ежегодно обновляя контракты с владельцами недвижимости и транспортных услуг. Если будет предложена новая вилла на выгодных условиях, то оператор, скорее всего, приобретет ее и разместит на своем сайте, не задумываясь. Это использованная возможность, так как она слишком хороша, чтобы ее упускать. Но, туроператор, скорее всего, не будет рекламировать отель на Майорке, хотя это и может быть доступным для компании, так как это не соответствовало бы их модели делового поведения.

Вопросы

Рассмотрите другие ситуации ТГМ, которые вам известны, и приведите примеры:

1. План-стратегии;
2. Прием-стратегии;
3. Модель-стратегии.

Такие примеры поведения иногда бывают неосознанными, означая, что, даже не понимая этого, они преследуют четко прослеживающуюся закономерность. Тем не менее, если успех доказан, то говорят, что последовательное поведение *превратилось* в успех. Полной противоположностью такого поведения является поведение планирования.

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Продуманная и производная стратегия.

Существует принципиальное различие между двумя «П» стратегиями Минтцберга - планом и поведенческой моделью. Разница заключается в источнике стратегии. Он обратил внимание на факт, что некоторые стратегии являются продуманными (намеренными), в то время как другие являются производными.

Продуманная стратегия (иногда называемая запланированной или нормативной стратегией) происходит по предусмотрению. Она predetermined, преднамеренна и обычно отслеживается и контролируется от начала до конца. Имеет конкретную четко поставленную задачу.

Производная стратегия не имеет конкретной задачи. Она не имеет заранее составленного пути к успеху, но может быть столь же эффективной, как и продуманная стратегия. Придерживаясь последовательного поведения, организация может достичь такого же положения, как если бы спланировала все в деталях.

Различие между ними имеет основополагающее значение при изучении стратегии. На практике немногие компании имеют полностью продуманную или полностью производную стратегию, а до некоторой степени сочетают их. Использование всецело продуманной стратегии означало бы отсутствие гибкости, которое опасно для любой организации, если окружающая среда меняется быстро и кардинально. Использование исключительно производной стратегии также может быть опасно в том плане, что, возможно, повлечет за собой отсутствие дальновидности.

Эти концепции обсуждаются более подробно в Главе 15.

Стратегия позиционирования.

Стратегия позиционирования уместна, когда организацией наиболее остро воспринимается вопрос о том, в каком положении она находится относительно своих конкурентов или рынка (т.е. клиентов). Другими словами, организация стремится достичь или отстоять определенную позицию.

В бизнесе, компании стремятся добиться таких целей как: доля на рынке, рентабельность, опережающие исследования, репутация, и т.д. При условии существования таких показателей, совершенно очевидно, что не все компании равны.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Каковы пять «П» стратегии Минтцберга?
- Определения и различия между продуманной и производной стратегиями.
- Каковы три элемента стратегии по Чендлеру?

Перспективная стратегия.

Перспективные стратегии связаны с изменением культуры (вероисповедания и «мироощущения»; мировоззрения) определенной группы людей – обычно членов самой организации. Некоторые компании хотят, чтобы их сотрудники думали в определенном направлении, полагая, что это является важным средством для достижения успеха. Они могут, например, стараться добиться того, чтобы все сотрудники думали и действовали обходительно, профессионально или любезно.

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР

Позиционирование и перспективная стратегия: отели и авиакомпании.

Многие компании ТМ, такие как международные авиакомпании или гостиничные операторы, имеют завидную репутацию благодаря надежности и качеству, в то время как другим не настолько везет.

- *Позиционирование* – Конкуренты, чья репутация нуждается в защите, будут использовать стратегию позиционирования, чтобы гарантировать, что, репутация, которой они обладают, поддерживается и укрепляется. Сюда может относиться реклама и деятельность по связям с общественностью, но внимание также может быть сосредоточено на других действиях, таких как улучшение или добавление свойств продукции, или ценовые стимулы. Маркетинговое обращение может даже до указания недостатков в продукции конкурентов, одновременно указывая на преимущества своих собственных международных гостиничных групп, а некоторые авиакомпании также разработали ряд суб-брендов, чтобы доказать, что они могут занимать позицию, которую могут отстоять, в каждом сегменте рынка.
- *Перспектива* – Данный вид стратегии часто является первоочередной важности для многих компаний ТМ, поскольку они основываются на предоставлении услуг неизменного качества. В сфере ТМ о качестве предоставления услуг можно часто судить по квалификации и поведению персонала, который задействован непосредственно в предоставлении услуг. Вследствие этого, многие компании ТМ вкладывают значительные средства в развитие сильной организационной культуры, которая в значительной степени сосредоточена на поведении сотрудников и их квалификации. Многие крупные группы гостиниц и авиакомпании, например, идут дальше и представляют такую культуру как свою самую сильную сторону. Сотрудники (обычно улыбаясь!) часто изображаются в рекламах и других мероприятиях по продвижению, поскольку это является составляющей коммуникации с клиентами, которая рассматривается как ключевой фактор в достижении высокой степени удовлетворенности клиентов.

Уровни стратегических решений.

Различные «уровни».

На данном этапе имеет смысл получить представление о том, что характеризует стратегические решения. Управленческие решения в организации могут быть классифицированы на три широкие и иногда

пересекающиеся категории: стратегические, тактические и оперативные. Это может быть показано в виде иерархии (см. рисунок 1.1), в которой решения более высокого уровня стремятся придать форму тем, что находятся на более низких уровнях организации.



Рисунок 1.1 Уровни стратегического принятия решений.

Стратегические, тактические и оперативные решения в рамках организации отличаются друг от друга с точки зрения их:

- направления;
- уровня организации, на котором они приняты;
- сферы применения;
- временного интервала;
- степени определенности или неопределенности;
- сложности.

Различия между тремя уровнями принятия решений кратко изложены в Таблице 1.1.

Таблица 1.1. Сравнение стратегических, оперативных и тактических решений.

	Стратегический	Тактический	Оперативный
Направление решения	Достижение конкурентоспособности	Внедрение стратегии	Повседневная работа
Уровень принятия решения	Руководящее звено/дирекция	Руководитель подразделения или	Контролирующий
Сфера применения	Коллектив/организация в целом	Подразделение или функциональная область, например маркетинг	Департамент
Временной интервал	От среднего до долгосрочного (годы)	Среднесрочный (месяцы, годы)	От короткого до среднесрочного (недели, месяцы)
Определенность/неопределенность	Высокий уровень неопределенности	Некоторая неопределенность	Высокая определенность
Сложность	Высокая сложность	Умеренная сложность	Сравнительно простая
Примеры	Решения о запуске новой продукции, вступлении на новые рынки, поглощении конкурентов, инвестиционных решениях.	Решение рекламировать точные цены, изменить характеристики продукции и т.д.	Планирование графика работы, изменение порядка поставок и т.д.

Стратегический уровень принятия решений.

Стратегические решения (которые являются нашим приоритетом) касаются:

- достижения *устойчивой конкурентоспособности* (в коммерческой организации);
- постановки долгосрочных целей;
- разработки, оценки, отбора и мониторинга стратегий для достижения этих целей.

Стратегические решения, как правило, имеют ряд характерных особенностей в том, что они:

- принимаются руководителями старшего звена (обычно директорами);
- влияют на всю организацию (или отдельную существенную часть организации);
- являются по своему характеру среднесрочными и долгосрочными;
- являются сложными и часто основаны на неопределенной или неполной информации.

Менеджеры на стратегическом уровне требуют многоконцептуальных навыков – умение учитывать эффекты многочисленных внутренних и внешних воздействий на бизнес и возможные способы, которыми стратегия может быть подкорректирована, для того чтобы предусматривать такие влияния.

Тактический уровень принятия решений.

Тактические решения рассматривают то, как достигаются цели и задачи стратегического уровня и как реализуются стратегии. Они зависят от общей стратегии и предполагают доработку и корректировку. Они, как правило, принимаются руководителем подразделения, отдела или функциональной области, и оказывают влияние только на часть организации. Обычно они в среднесрочной перспективе по временному интервалу, средней сложности и, как правило, предполагают некоторую неопределенность, но не в такой степени, как на стратегическом уровне.

Оперативный уровень принятия решений.

Оперативные решения связаны с краткосрочными целями предприятия и с его повседневным управлением. Они зависят от стратегии и тактики. Эти решения принимаются на низшем управленческом или контролирующем уровне, основаны на высокой степени определенности, и не сложны.

Различные уровни принятия решений показаны ниже на примере гипотетической Австралийской компании по управлению мероприятиями.

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР

Уровни принятия решений: Австралийская компания по управлению мероприятиями.

Total Event Solutions (TES) является гипотетической компанией по управлению мероприятиями, базирующейся в Сиднее, Австралия. Компания успешно осуществляет свою деятельность на данном рынке на протяжении многих лет, занимаясь организацией конференций, встреч, выставок и других мероприятий для крупных и мелких клиентов своего региона и на всей территории штата Новый Южный Уэльс. Рынок является чрезвычайно конкурентоспособным и многие крупные компании, с которыми работает TES, заявили, что испытывают трудности в вопросе расширения их рабочих отношений с TES, хотя и очень довольны обслуживанием, которое получают. Это объясняется тем, что крупные компании, которые они представляют, обладают общенациональным присутствием и им нужен партнер для управления мероприятиями, который также сможет работать на общенациональном уровне.

Совет директоров TES организовал встречу, на которой решили, что для того, чтобы преуспевать в будущем и составлять достойную конкуренцию национальным и международным соперникам на рынке, TES придется расширяться, чтобы охватить весь Австралийский рынок. Определили, что расширение будет происходить путем открытия филиалов в каждой из столиц остальных пяти штатов страны. Однако слишком стремительное расширение может быть крайне рискованным для бизнеса и привести к так называемой *сверхактивности*. В такой ситуации, хотя основной бизнес может быть надежным, инвестиции могут означать, что поток денежных средств будет отрицательным в течение некоторого времени, и должен будет каким-то образом финансироваться. Это происходит потому, что финансовые и другие ресурсы должны быть задействованы до начала продаж и притока выручки. Если происходят неожиданные неблагоприятные изменения в условиях ведения бизнеса, или не достигаются уровни ожидаемых продаж, то те, кто предоставляет финансирование (как правило, акционеры или банки) могут отозвать средства и привести тем самым к потенциальному банкротству предприятия.

В связи с этим, Совет Директоров выдвинул условие, что охват на национальном уровне должен быть достигнут не сразу, а в течение пяти лет путем поэтапного открытия государственных учреждений в основных городах как Мельбурн, Перт, Аделаид, Брисбен и Хобарт. Генеральный директор и его старший руководящий состав впоследствии встретились, чтобы рассмотреть план роста и определили график открытия офисов, который предполагал поэтапное открытие в течение пяти лет, начиная с Мельбурна и Брисбена в последующем году. Как обычно, был установлен план годовых продаж для офиса в Сиднее и новые годовые планы для первых новых офисов TES, которые будут открыты в следующем году в Мельбурне и Брисбене.

Конгруэнтность и «соответствие».

Успех стратегии основывается на очень важном, но довольно очевидном принципе. Как только устанавливаются стратегические цели, должны быть установлены тактические и оперативные цели, и установлены таким образом, чтобы они способствовали достижению стратегических целей. Другими словами, тактические и оперативные решения должны «соответствовать» стратегическим целям. Этот принцип вводит понятие *иерархической конгруэнтности*, что означает, что цели, установленные на различных уровнях, должны быть совмещены друг с другом таким образом, чтобы каждый уровень принятия организационного решения вносил свой вклад в общие стратегические цели организации.

Структуру принятия решений можно представить в виде пирамидальной иерархии (см. рисунок 1.1). Верх, где принимаются стратегические решения, узкий, в то время как нижняя часть (оперативные решения) более широкая. Это представление призвано показать, что стратегические решения принимаются нечасто, в то время как тактические и оперативные решения принимаются чаще. Стратегические решения редки, тактические решения принимаются с большей частотой, в то время как оперативные решения принимаются еженедельно, ежедневно и даже ежечасно. Для каждого стратегического решения, могут существовать сотни отдельных оперативных решений.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Объясните смысл термина «иерархическая конгруэнтность» и ее важность для организации.
- Почему иерархическая конгруэнтность важна для успешной стратегии?

Время и период планирования.

Одним из ключевых различий между уровнями принятия решений в организациях является фактор времени, с которым они непосредственно связаны. Обычно считается, что, чем влиятельнее организация, тем больше временные рамки, с которыми связано управление. Конечно, это верно в большинстве производственных компаний. Однако, в сервисных организациях, таких как организации ТГМ, которые мы рассматриваем, зачастую ситуация несколько иная.

Предоставление услуг имеет первостепенное значение для сервисных компаний, и, поэтому, сравнительно старший руководящий персонал часто может быть вовлечен в какой-то степени в принятие оперативных

решений. В оказании услуг крайне необходимо, чтобы менеджеры гарантировали, что предоставленная услуга:

- отвечает определенным стандартам качества;
- может быть повторена ;
- гибкая (т.е. стандарты обслуживания могут устоять против неожиданных изменений).

Отличия временных интервалов для принятия решений показаны ниже на примере группы отелей.

Стратегическое управление предполагает учет большого числа параметров окружающей среды. Чем дальше на будущее стремится планировать менеджер, тем больше неопределенности вводится в анализ.

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР

Временной интервал принятия решений: группа отелей

Группа отелей наглядно показывает различные уровни принятия решений и различия временных интервалов, которые, как правило, связаны с каждым уровнем.

В группе отелей большинство сотрудников обеспокоено обеспечением того, чтобы ежедневный график заказов шел по плану и в штатном режиме. У менеджера и старшего персонала отеля будет, однако, больше забот. Они, вероятно, должны будут выполнить еженедельные, ежемесячные и годовые бюджетные планы и планы по продажам. Эти требования к их должностным функциям означают, что им нужно будет рассмотреть позицию гостиницы до года вперед. Для главного администратора всей группы отелей этот временной интервал может быть более длительным, так как это лицо и старший руководящий состав могут учитывать, какие потенциальные угрозы и возможности могут быть на рынке и как на это может отреагировать конкретная группа отелей.

Вопросы:

1. Объясните, почему иерархия принятия решений может быть различна в некоторых компаниях, основанных на предоставлении услуг, как, например, в компаниях ПТМ.
2. Почему предоставление услуг, имеет столь большое значение для всех менеджеров каждого уровня в этом случае?

Цели.

Типы целей.

Различные уровни принятия решений находят отражение в том, каким образом организации устанавливают цели.

Цели могут быть составлены в двух формах:

- *Закрытая* – устанавливаются в количественном выражении, специфичны по форме и временным рамкам.
- *Открытая* – устанавливаются в качественном выражении, общие по форме и временным рамкам.

Необходимо с самого начала понять два важных пункта о том, каким образом в организациях цели применяются на практике:

- Цели принимают различные формы (открытые или закрытые) на различных уровнях организации.
- Цели могут быть описаны по-разному. Это означает, что

организации используют различную терминологию для описания своих целей.

Цели в организации часто изображаются в виде иерархии, в которой организация излагает:

- общую стабильную цель посредством своей *миссии*;
- желаемую будущую позицию, которую она стремится достичь – свое *видение*;
- как миссия и видение будут преобразованы в конкретные цели – *корпоративные цели, коммерческие цели, блок-цели и личные цели*.

Иерархия целей.

Иерархия принятия решений в организациях находит свое отражение в иерархии целей, как показано в таблице 1.2. Миссия, видение и корпоративные цели могут нисходить вниз по иерархии организации. В этом случае, общая миссия и видение организации преобразуются, чтобы придать значение каждой составляющей части, а в некоторых случаях каждому сотруднику в отдельности.

Миссия, видение и ценности: обзор.

Миссия, видение и ценности организации можно рассматривать как проявление индивидуальности организации; ее «личности», которая видна как внутренним подразделениям внутри организации, так и, часто, внешним группам (учредителям).

Большая часть управленческой литературы посвящена успешному принятию формулировок, касающихся миссии, видения и ценностей (см., например, Кантабутра и Аверий, 2010; и Пауэрс, 2012), и, в сущности, намерение состоит в том, чтобы эти формулировки были четкими и вдохновляющими, так чтобы сотрудники имели общее представление о целях, к которым они могут стремиться, в то время как внешние заинтересованные стороны имеют четкое представление о том, чего стремится достичь организация.

Таблица 1.2. Иерархия целей.			
Уровень иерархии	Приоритет	Тип	Временной промежуток
Миссия	Стратегический – Вся организация	Открытый	Долгосрочный
Ценности	Стратегический – Вся организация	Открытый	Долгосрочный
Видение	Стратегический – Вся организация	Открытый	От среднесрочного до долгосрочного
Корпоративные цели	Стратегический – Вся организация	Первичный – закрытый Вторичный – открытый и закрытый	От среднесрочного до долгосрочного
Коммерческие цели	Стратегический/ тактический – Стратегическая Бизнес-Единица	Закрытый	Среднесрочный
Блок/командные цели	Оперативный	Закрытый	Краткосрочный
Личные цели	Оперативный	Закрытый	Краткосрочный

Здесь мы сталкиваемся с путаницей, которая часто наблюдается при изучении стратегии, так как можно встретить другую терминологию при описании по существу того же самого аспекта, а также могут быть изменены положения различных аспектов стратегии.

Например, такие термины как «стратегические намерения», «философия компании» и «корпоративные цели», могут иногда встречаться при описании миссии и видения. В некоторых случаях миссия может оказаться подчиненной видению (а не наоборот).

В некоторых организациях миссия, видение и ценности совершенно не обозначены, либо ценности заключены в формулировку миссии.

Таким образом, организации создают различные предметные нормы (презентация о стратегии обсуждается далее в Главе 15) и используют различную терминологию, или совсем не используют ее, но цель ясна:

Формулировки призваны создать четкие рамки для принятия решений в пределах организации, и распространяются посредством организационной иерархии, как показано в Таблице 1.2.

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Миссия, видение и ценности.

Миссия, видение и ценности организаций могут принимать множество форм в различных организациях, и разные слова часто можно заменить этими терминами. В научной литературе значительное место занимают также обсуждения того, что содержит в себе каждое из этих понятий; практическая значимость данных постановок и как они должны быть представлены. Одна из точек зрения (Хилл и Джонс, 2009) о том, чего пытается достичь каждая из постановок, представлена ниже:

- *Миссия* – миссия организации описывает, что делает организация.
- *Видение* – видение организации устанавливает некое желаемое перспективное состояние; оно четко разъясняет, чего хотела бы достичь компания.
- *Ценности* – ценности организации заявляют о том, как руководители и сотрудники должны вести себя, как им следует вести дела, и какого рода организацию они должны создать, чтобы помочь организации в выполнении ее миссии.

Миссия и постановки задач.

Пауэрс (2012) утверждает, что специалисты по управлению в целом согласны, что первым важным шагом в планировании является определение организационной миссии. Постановка задач разъясняет основную цель организации и часто содержит несколько составляющих (Хитт и др, 2012.), среди которых:

- философия компании;
- индивидуальность компании или представление компании о самой себе;
- основная продукция или услуги;
- клиенты и рынки;
- географическая направленность;
- обязательства перед акционерами;
- приверженность к персоналу.

Миссия это основная цель, которая вбирает в себя все нижестоящие цели и задачи, и для некоторых организаций сформулировать миссию очень легко; но для крупных коммерческих предприятий это

представляется более сложным. Различные мнения возникли в области составления постановок задач, и пока не появился определенный общепринятый формат или набор признаков, Пауэрс (2012) целесообразно обобщает различные подходы. Уильямс (2008) оценивает постановку задач относительно конкурентоспособности крупнейших американских компаний из списка Форчун-1000 [Fortune 1000]. Аналогичным образом, в исследовании постановки голландской миссии Сидху (2003) приходит к выводу, что постановка задач может привести к высокой производительности.

Некоторые организации пытаются оформить свою миссию в официальных документах, которые часто можно увидеть в качестве украшения на стенах офиса, напечатанными на удостоверениях личности работников и опубликованными в годовых отчетах. Постановки задач обычно встречаются как в коммерческом, так и в некоммерческом (бесприбыльном) секторах. Так как постановка задач представляет собой долгосрочную перспективу, она часто сохраняется организациями на много лет, несмотря на многочисленные изменения, которые могут произойти внутри организации и во внешней среде.

Американская бюджетная авиакомпания Southwest, например, сохраняет постановку задач, первоначально задуманную в январе 1988 года, как показано ниже.

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР

Постановка задач: Southwest Airlines

Постановка задач авиакомпании Southwest Airlines (которые оставались неизменными с января 1988 года по настоящее время) является свидетельством того, что означает подобная продолжительность таких постановок для многих организаций. Поскольку постановка касается цели, ради которой существует организация, она может оставаться неизменной в течение длительного времени. Постановка задач расставляет акценты на обслуживании клиентов и на сотрудников, знающих свое дело, то есть тех, которые могут предоставить превосходное обслуживание клиентов. Полную постановку задач можно найти на сайте компании www.southwest.com, но следующая выдержка демонстрирует пример принятого стиля:

Миссия Southwest Airlines выражает преданность самому высокому качеству обслуживания клиентов, которое ... осуществляется с чувством теплоты, доброжелательности, индивидуальной гордости, и Духом Компании. ... Сотрудники приобретут такую же заботу, уважение и бережное отношение внутри организации, какими они, как ожидается от них, делятся за ее пределами.

www.southwest.com, доступен в мае 2014г.

Вопросы:

1. Как вы считаете, почему постановка задач компании Southwest Airlines остается неизменной так долго?
2. Как вы думаете, какое поведение пытается вызвать Southwest Airlines у сотрудников?

Постановка задач имеет ряд возможных целей. Она может служить для передачи целей и ценностей организации различным группам *заинтересованных лиц* и можно утверждать, что она помогает в достижении *стратегической конгруэнтности*.

Другими словами, она устанавливает порядок постановки других задач, так чтобы они развивались последовательно на различных уровнях организации. Она также может иметь воздействие на поведение и отношение сотрудников, хотя это несколько спорно, поскольку случаи из практики свидетельствуют о том, что многие сотрудники на самом деле не читали о миссии своей организации.

Постановку задач можно рассматривать в качестве отправной точки для всего процесса планирования организации, так как она требует от высшего руководства серьезного рассмотрения вопросов о том, в каком положении фирма находится в настоящее время и какое положение ее ожидает в будущем. Эта точка подчеркнута двумя ведущими писателями в сфере управления, в приведенной ниже цитате.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦИТАТА

В бизнесе как в искусстве, что отличает лидеров от отстающих и величие от посредственности - это всего лишь способность представить себе, что могло бы быть.

(Амель и Прахалад, 1994:25)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦИТАТА

Определение цели и миссии предприятия трудно, болезненно и рискованно. Но лишь оно позволяет предприятию ставить цели, разрабатывать стратегии, чтобы сосредоточить свои ресурсы и начать работу. Только оно позволяет управлять предприятием продуктивно.

(Питер Друкер, 1974:94)

Кэмпбелл и Енг (1998) подчеркивают, что в то время как постановка миссии сама по себе бесспорно важна, также важно, чтобы руководители прививали «чувство миссии» сотрудникам. Успех миссии требует, чтобы поведение сотрудников соответствовало ценностям компании, но такой гармонии трудно достичь и необходимо, чтобы выполняемая миссия стала внедряемой как часть организационной культуры.

Одна из точек зрения о том, что должна содержать эффективная постановка миссии, приводится ниже.

СТРАТЕГИЯ НА ПРАКТИКЕ

Эффективные постановки миссии

Постановка миссии должна быть:

- *Четко сформулированной* – простой для понимания, так, чтобы сотрудники и другие заинтересованные стороны могли четко понимать принципы и ценности, которые будут направлять их в работе с организацией. Постановка должна быть достаточно конкретной и точной, чтобы оказать воздействие на поведение отдельных лиц.
- *Соответствующей* – подходящей для организации с точки зрения ее истории, культуры и общепризнанных ценностей. Миссия не должна быть слишком широкой или слишком узкой. Слишком широкая может привести к отсутствию приоритета. Слишком узкая может означать, что факторы, которые являются потенциально важными для организации, остаются без должного внимания.
- *Актуальной* – неизменная постановка задач может оказаться не в состоянии больше действовать в качестве движущей силы, направляющей организацию в будущее.
- *Позитивной* – составленной таким образом, чтобы поощрять приверженность и побуждать к действию или воодушевлять сотрудников.

- *Индивидуальной* – ставит организацию отдельно от других организаций, устанавливая ее индивидуальность, если не ее уникальность, подчеркивая преимущества данной организации, основанные на объективной оценке ее сильных и слабых сторон.
- *Устойчивой* – не может быть постоянно меняющейся, так как это будет сбивать с толку, так что они, вероятно, останутся на месте в течение нескольких лет. Следовательно, они должны быть записаны, чтобы позволить некоторую гибкость.
- *Адаптированной* – написанной с учетом различных целевых аудиторий: некоторые только для сотрудников, некоторые для акционеров и других внешних заинтересованных групп, а другие для всей аудитории. Информация и стиль должны учитывать соответствующую целевую аудиторию.

Источник: Стоун (1996)

Что содержит постановка задач?

Стиль, содержание и терминология постановки задач значительно различаются. Некоторые из них длинные и подробные до мелочей, в то время как другие – короткие и по существу. Некоторые из них ориентированы на определенную аудиторию (например, сотрудников или клиентов), другие написаны с учетом нескольких целевых аудиторий. Вероятно, не существует «правильного» или «неправильного» способа ее выражения или того, что она должна содержать; все это зависит от организации и ее культуры.

При оценке постановок задач читатель найдет много примеров использования языка, неоднозначного по смыслу или подозрительного в использовании «навязчивой рекламы», с целью раздуть имидж

организации. На практике многие постановки задач содержат положение по аспектам, перечисленным ниже.

СТРАТЕГИЯ НА ПРАКТИКЕ

Содержание постановки задач.

На практике, постановки задач, как правило, содержат одно или более из нижеследующего:

- Некоторые признаки отрасли или деятельности, с которыми главным образом связана организация.
- Признак реалистичной доли на рынке или положения на рынке, в сторону которых должна быть направлена организация.
- Краткое изложение ценностей и убеждений организации применительно к основным группам заинтересованных лиц, таким как клиенты и сотрудники.
- Подтверждение права собственности или контроля организацией.
- Краткое изложение географического положения или масштаба деятельности организации.
- В постановках задач иногда выражаются конкретные и крайне зависимые от ситуации цели.

Выбор постановок задач, взятый из ряда организаций ТГМ в различных сферах деятельности, представлен в следующих коротких условных примерах.

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР

Видение, миссия и цели: Туристская Организация Кералы.

Красивый южный индийский штат Керала столкнулся с быстрым ростом потока зарубежных туристов, который растет от 50000 в 1986 году до 0,6 млн в 2010 году. Политикой туризма Кералы, которая была опубликована в 2012 году и которая доступна на сайте туристской организации Кералы (www.keralatourism.org) является то, что:

Туризм становится полным жизни и вносит значительный вклад в обеспечение устойчивого развития штата Керала.

Видение поддерживается Миссией, которая упоминает несколько аспектов развития туризма, таких как в Керале, предоставляющей опыт работы с посетителями мирового масштаба и позиционирующей себя в качестве выдающегося бренда в мировом туризме, достигающей увеличения доли на рынке за пределами Индии.

В свою очередь Миссию поддерживает ряд более детальных постановок, которые называются «Целями» данной политики.

(www.keralatourism.org, доступен май 2014)

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР

Ценности, видение и цель: Rezidor Hotel Group

Rezidor Hotel Group является быстро растущей международной гостиничной компанией со штаб-квартирой в Брюсселе, Бельгия, но ее истоки лежат в Скандинавии, и компания имеет основную регистрацию фондовой биржи в Швеции.

Компания фокусируется на бизнес-модели облегченных активов, с помощью которой она управляет и обладает правом собственности на действующие бренды (в том числе, Radisson Blu, Парк Инн, Hotel Missoni и Regent) на разных ценовых уровнях, с направленностью на различные сегменты рынка. Компания заведует более чем 440 отелями в центрах городов и основных пригородных районах, в узловых аэропортах и эксклюзивных курортах. У нее есть свыше 96000 номеров и более 35000 сотрудников в более чем 72 странах по всей Европе, на Ближнем Востоке и в Африке.

Полную миссию, ценности и видение компании Rezidor, можно найти на веб-сайте компании www.rezidor.com.

Rezidor определяет свою миссию просто (как на самом деле поступают многие компании), с помощью простого, легко запоминающегося высказывания. У Rezidor это предоставление уникального «Да, я могу!».

Простая миссия совмещается с несколькими поддерживающими высказываниями (что также является единым подходом). В данном случае поддерживающие высказывания – это Видение и Ценности.

Видение компании Rezidor (то, чем она хочет быть известна) подчеркивает страсть своих отельеров; что она отзывчива и инновационна; что она хочет, чтобы ее рассматривали как самую динамично развивающуюся гостиничную компанию на территории Европы, Ближнего Востока и Африки; и чтобы она была той группой отелей, которой отдавали бы предпочтение для ведения бизнеса.

В своих ценностях группа отелей упоминает, что ее ценностями является: «Быть Хозяином», что означает быть профессиональным, ответственным и сосредоточенным на качестве обслуживания; а также доставки, как заявлено брендом. Ряд ценностей компании продолжает «Боевой Дух «Z», который она укрепляет в условиях стремительного принятия решений и будучи инновационным и «Доверительным фондом», который занимается расширением прав и возможностей сотрудников для достижения результатов.

www.rezidor.com, доступен май 2014

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР

Видение, миссия и ценность: VISIT FLORIDA.

VISIT FLORIDA, официальная маркетинговая туристская корпорация штата, выступает в качестве официального источника Флориды для планирования посетителям поездок по всему свету. VISIT FLORIDA не правительственное агентство, а скорее некоммерческая корпорация, созданная как частно-государственное объединение.

Поскольку это промышленность номер один в штате, Флорида приняла 87,3 миллиона посетителей в 2011 году, которые потратили более чем 67,2 миллиарда долларов, и более 1 миллиона были заняты в промышленности.

Миссия

Содействие путешествиям и стимулирование посещений во Флориду и в ее пределах.

Видение

Позиционирует Флориду как туристическое направление № 1 в мире.

Ценности

- Безупречная репутация
- Превосходство
- Новаторство
- Инклюзивность
- Радушие
- Увлекательность
- Работа в команде.

www.visitflorida.org

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР

Постановка задач: Фестиваль South by Southwest, Остин, Техас.

Остин – столица штата Техас, быстро развивающийся город с основными отраслями промышленности, также является домом Университета штата Техас. Город именуется Мировой Столицей Живой музыки, отчасти из-за многочисленных музыкальных площадок, работающих в городе, но и также из-за South by Southwest (сокращенно SXSW).

Хотя наибольшую известность городу приносит музыкальный фестиваль, на SXSW также проводятся интерактивные и кинофестивали и конференции каждой весной с момента его создания в 1987 году. Он вырос и стал одним из крупнейших мировых фестивалей.

Постановка задач Интерактивного Фестиваля SXSW выглядит следующим образом:

Ценности инноваций, вдохновения и творчества формируют все, что мы делаем на Интерактивном Фестивале SXSW. Инновации означают, что мы пытаемся продемонстрировать многообещающие технологии и лидеров промышленности на SXSW. Вдохновение означает, что мы всегда стремимся к разработке программ, которые оставят зарегистрировавшихся участников оживленными, энергичными и воодушевленными. Творчество означает, что процесс зарождения новых идей часто является более важным, чем процесс создания новых технологий.

Как организаторы, мы понимаем важность сообщества в увеличении количества участников и качества планирования на Интерактивном Фестивале SXSW. PanelPicker является проявлением этой приверженности сообществу. Инновационный интерфейс позволяет любому пользователю из сообщества предлагать идеи о планировании. PanelPicker также дает право любому человеку, состоящему в сообществе, проголосовать за то, какая из предложенных идей должна стать частью мероприятия (и объяснить свой голос в комментариях). Наша приверженность ценностям сообщества также говорит сама за себя с ежегодной церемонией Dewey Winburne Awards, а также различными социальными сессиями, которые мы проводим во время фестиваля.

И, наконец, мы признаем, что SXSW Interactive всегда в процессе развития. Каждый год мы налаживаем схемы, и мероприятие продолжает улучшаться. Но каждый год мы также обнаруживаем все больше элементов, которые нуждаются в переосмыслении и переделке. Многие из лучших улучшений на SXSW Interactive поступают в результате вклада вовлеченных в сообщество людей. Если у вас есть идеи об изменениях, которые мы можем реализовать и сделать это мероприятие лучше, то, пожалуйста, свяжитесь с нами.

www.sxsw.com

Вопросы:

Сравните и сопоставьте постановки Rezidor, штат Керала, Флорида и SXSW, изложенные выше.

1. Как вы думаете, кто может являться основной аудиторией для постановок в каждом отдельном случае?
2. Насколько, по вашему мнению, эффективна каждая постановка, и почему?

Видение и ценности.

Как и в случае с миссией, не существует четкого, общепринятого определения видения или ценностей, и можно встретить различные стили с разными характеристиками.

Хотя писатели в сфере стратегии и управления предложили различные характеристики, которые должны быть присущи видению, можно распознать также и некоторые общие характеристики. Кантабутра и Аверий (2010), например, определили семь характеристик, которые могут быть найдены в постановках видения, воспринимаемых как оказывающие влияние на эффективность работы организации.

СТРАТЕГИЯ НА ПРАКТИКЕ

Что представляет собой «сильное» видение?

- *Лаконичность* – видения должны быть легкими для передачи и запоминания.
- *Четкость* – видения прямо указывают на первоочередную цель. Они могут быть понятны без развернутой презентации и обсуждения.
- *Ориентация на будущее* – сильные видения не состоят из однократной, конкретной цели или плана производительности (например, продаж или прибыли), которые могут быть выполнены, а затем более не рассматриваться.
- *Стабильность* – видения не меняются в ответ на краткосрочные тенденции, технологии или изменения рынка. Они должны быть достаточно гибкими и быстро приспосабливаться к обстоятельствам и изменениям.
- *Стимул* – эффективные видения являются стимулирующими, поскольку они мотивируют сотрудников делать все возможное, чтобы достичь желаемых результатов.
- *Абстрактность* – абстрактные видения предлагают более долгосрочную цель, которая предусматривает также индивидуальные интерпретации.
- *Целесообразность или способность воодушевлять* – перспективные видения должны быть весьма востребованными и побуждающими к действию. Они устанавливают цель, которая непосредственно вдохновляет сотрудников.

Источник: Kantabutra и Avery, 2010

У всех нас есть система ценностей, определяющих образ наших действий и поведения. То же самое происходит и с организациями. Организации имеют набор руководящих принципов, т.е. ценностей, хотя они могут и не быть явно выражены в постановке, или могут быть учтены в рамках постановки миссии.

Ценности организаций можно рассматривать как философские принципы, которых подавляющее большинство ее членов совместно придерживаются (Хаберберг и Риепле, 2001:48). Ценности, как правило, непоколебимы и, зачастую, тесно ассоциируются с руководством организации, поскольку оно устанавливают параметры, в рамках которых

организация осуществляет свою деятельность.

Содержание корпоративных целей.

В жестких условиях, наиболее важной из всех задач является просто сохранение непрерывной деятельности предприятия. Другие задачи зависят от типа организации и характера ее окружающей среды. Организация, как правило, может преследовать одновременно более одного типа задач, но цели не обязательно будут взаимоисключающими. Два ведущих автора ссылаются на них как на «результат, к которому стремится фирма, и параметры, которые использует фирма, для определения ее эффективности» (Глюк и Джаук, 1988:12).

Цели могут быть написаны в *закрытой* форме, если они устанавливаются в количественном выражении и являются специфическими в отношении формы и временных рамок, или в *открытой* форме, если они изложены в качественном выражении и являются общими по форме и временным рамкам.

Цели имеют большое значение для успешного выполнения управленческой функции в любой формальной организации, поскольку они:

- обеспечивают чувство направления;
- обеспечивают стандарт измерения и средства контроля производительности; а также
- отражают образ стиля организации.

Корпоративные цели преобразуют миссию и видение в конкретные долгосрочные цели, которые, как правило, могут быть подсчитаны и измерены. Корпоративные цели являются целями стратегического уровня, которые могут быть использованы в качестве отправной точки в налаживании *бизнеса*, а также тактическими или *оперативными*, которые более детальны и расставлены ниже в иерархии организационной структуры. Коммерческие цели, как правило, связаны с важными составными частями всей организации – часто называемыми стратегическими бизнес-единицами (СБЕ) – в то время как оперативные цели, как правило, относятся к более мелким подразделениям или группам внутри каждой СБЕ.

Корпоративные цели обычно:

- относятся ко всей организации;
- применяются в среднесрочной или долгосрочной перспективе (см. примечание на обороте);
- устанавливаются высшим руководством;

- относятся к нескольким важным ключевым сферам; а также
- могут осуществляться одновременно.

Примечание – временные интервалы значительно различаются, и во многом будут зависеть от рода деятельности, особенно период подготовки, необходимый для запуска новой продукции и услуг. В некоторых секторах, где требуются крупные капиталовложения, развитие требует больших затрат времени и период подготовки может быть длительным. Как правило, долгосрочным часто считается период, занимающий более пяти лет, среднесрочным – от одного года до пяти лет, и краткосрочным – до одного года.

Например – во многих случаях в сферах услуг, таких как ТГМ, период подготовки может быть сравнительно небольшим, так как запуск нового направления, нового маршрута или планирование и постановка большинства мероприятий могут быть успешно выполнены относительно быстро. Однако в тех случаях, когда требуется большой объем капиталовложений, как со строительством гостиницы или приобретением нового самолета или круизных судов, период подготовки, вероятно, будет довольно долгим.

Необходимо быть внимательным при составлении корпоративных целей, поскольку они должны быть четкими и доступными для понимания.

СТРАТЕГИЯ НА ПРАКТИКЕ

«CRIME» как постановка задач на письме.

Общее представление постановки задач на письме выглядит как «CRIME» (от сочетания первых букв определяющих данный аспект английских слов), так как корпоративные цели должны быть:

- *C – Communicable* – сообщаемыми – способными легко передаваться последовательно до непосредственных исполнителей и других внутренних и внешних заинтересованных групп;
- *R – Realistic* – реалистичными – достижимы в рамках заданного периода;
- *I – Internally consistent* – внутренне последовательными – отвечающими требованиям общей организационной миссии, оперативным целям и стратегии для достижения поставленных задач;
- *M – Measurable* – измеримыми – поддающимися представлению в количественной форме, так чтобы можно было их измерить, сравнить и оценить, были ли достигнуты цели;
- *E – Explicit* – развернутыми – выраженными ясным и недвусмысленным языком, точными в отношении как поставленных задач, так и временных ограничений.

Корпоративные цели часто связаны с экономическими и социальными вопросами, а также с вопросами развития и преимущества перед конкурентами. Теперь рассмотрим основные вопросы, связанные с корпоративными целями.

Экономические задачи.

К экономическим задачам относятся те, которые могут быть измерены в финансовом отношении. Для коммерческих организаций цели, как правило, включают в себя такие показатели как *доход*. Доход – это бухгалтерский термин, служащий для описания процентного отношения либо продаж, либо инвестиционного капитала, оставшегося в качестве прибыли. В коммерческих организациях экономические задачи часто относят к *приоритетным*, по сравнению с другими, *второстепенными целями*, по достижению финансовых задач.

Рентабельность продаж (доход от продаж), иногда называют коэффициентом прибыльности, является показателем того, насколько хорошо компания контролирует свои расходы, в то время как *рентабельность (доходность) активов (или прибыль на задействованный капитал)* является показателем того, насколько эффективно компании использовала деньги своих инвесторов. И те и другие являются важными коммерческими целями: обеспечить достаточный доход, чтобы сохранить некоторую прибыль для будущих инвестиций, и предоставить инвесторам дивиденды по их доле акций.

Некоммерческие организации также имеют экономические цели, но они измеряются по-другому. Такие организации, как учреждения маркетинговых назначений, благотворительных и других государственных ведомств, как правило, измеряют экономические показатели, используя *финансовые льготы* или задачи *оптимального соотношения цены и качества*. Обычно эти организации основываются, по большей части, на доходах, над которыми они не имеют большого контроля – он может быть закреплен, например, за центральным или местным правительством. Поставленные задачи, как правило, включают извлечение максимальной выгоды в зависимости от результатов прибыли, которую они имеют.

Социальные задачи.

Не следует полагать, что все организационные цели имеют финансовый характер. Многие существуют, частично или полностью, для предоставления социальных благ. Многие финансируемые государством организации, такие как музеи, художественные галереи, достопримечательности культурного наследия и так далее, существуют для предоставления услуг обществу в целом. Благотворительные организации существуют в первую очередь для обеспечения социальных благ одному или более предположительно перспективному округу.

Для организаций такого типа, экономические цели могут быть второстепенными по отношению к их желанию достичь социально значимых результатов.

Коммерческие организации также постепенно принимают социальные задачи в их стратегическом планировании как часть того, что они рассматривают в качестве своей внутриорганизационной социальной ответственности. Несмотря на то, что они, как правило, подчиняются своим экономическим целям, коммерческие организации могут поддерживать социальные или экологические мотивы, которым они намереваются быть приверженными. Они могут, например, признавать социальную значимость поддержки местных общественных начинаний или оказывать содействие (за свой счет) некоторым из их людей в снабжении благотворительных организаций.

Рост или задачи позиций на рынке.

На некоторых этапах существования организации, цели в отношении роста и расширения становятся в ряду самых важных. Особенно это предприятия, которые должны расти и поддерживать позиции на рынке для того, чтобы «идти в ногу» с конкурентами или «опережать» их.

Размер и положение на рынке предлагают ряд преимуществ, и именно к этому стремится организация, когда рост является одной из ключевых задач. Размер дает организации экономию затрат за счет увеличения масштабов производства, как на рынках сбыта, так и на рынках ресурсов. Это означает, что крупная организация привлекает вводимые ресурсы по льготным затратам на единицу производства по сравнению с меньшими по масштабу предприятиями, а ее большое присутствие на своих рынках сбыта повышает ценообразовательную способность и способность подчинять себе конкурентов. Мы рассмотрим основы этого типа задач более подробно в Главе 11.

Задачи конкурентоспособности.

И, наконец, важно отметить что , многие стратегические задачи касаются позиции компании в отношении конкурентов. Задачи конкурентоспособности рассматривают то, каким образом позиция компании сравнивается с другими – особенно с конкурентами. Цели не могут обезопасить просто словами «мы вас превзойдем» или «мы лучше вас». Превосходная производительность является единственной целью, и если компания сможет добиться главенства над ближайшими конкурентами, то цель будет достигнута.

Как предприятия ставят задачи?

Ранее в этой главе мы предложили идею, что стратегические задачи, поскольку они представляют собой наиболее важный уровень принятия решений, устанавливаются высшим руководством организации, как правило, советом директоров. При постановке задач, однако, старшие менеджеры, вероятно, будут находиться под влиянием ряда различных групп, которые заинтересованы в организации.

Кто или что влияет на руководителей старшего звена при постановке задач? Появились две основные точки зрения: подход акционера и подход заинтересованных сторон.

Подход акционера.

Подход акционера утверждает, что предприятия существуют в первую очередь благодаря владельцам (как правило, акционерам). Соответственно, любые нормы делового поведения, которые передают показатели прибыли недостаточно оптимально, являются не только хищением от акционеров, но и, в конечном счете, приводят к такому уровню производительности бизнеса, который причиняет вред всем другим группам, таким как сотрудники, клиенты и поставщики.

Лауреат Нобелевской премии, профессор Милтон Фридман (1984), утверждал, что моральным долгом предпринимательства является увеличение своей прибыли. Фридман утверждает, что одним и единственным обязательством директоров компании (которые являются законными представителями финансовых интересов акционеров) является действие в таком направлении, чтобы максимально увеличить норму финансовой прибыли на акциях собственников.

Подход заинтересованных сторон.

Существует множество примеров различных групп влияния, а термин определен ниже.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦИТАТА

Значение слова «совладелец» может быть определено следующим образом:

Любая группа или лицо, которое может влиять или находиться под влиянием достижения цели организации.

(Фриман, 1984:46)

Это определение охватывает почти всех, кто участвует, или может быть потенциально вовлечен в жизнедеятельность организации. Из этого следует, что, безусловно, не все заинтересованные стороны равны в их воздействии на цели организации.

Подход заинтересованных сторон – который поддерживают, например, Доналдсон и Престон, 1995 и Кэмпбелл, 1997 – утверждает, что организации, как и отдельные лица, характеризуются их отношениями с различными группами и другими отдельными лицами, такими как сотрудники и клиенты. Группа или физическое лицо признается заинтересованной стороной, если он имеет законные интересы в деятельности организации и, следовательно, имеет полномочия влиять на производительность фирмы и/или имеет долю в производительности фирмы.

Возможные последствия этого утверждения имеют масштабный, разветвленный характер. По существу, *теория заинтересованных групп* утверждает, что акционеры не являются ни единственными владельцами бизнеса, ни единственными получателями прибыли от его деятельности. Несмотря на то, что акционеры, бесспорно, являются одной группой заинтересованных сторон (в коммерческой деятельности), они далеко не единственная группа, которая ожидает получить выгоду от предпринимательской деятельности и, соответственно, являются лишь одной из тех групп, которая имеет законное право влиять на стратегические цели компании. Некоторые из этих групп являются внутренними по отношению к организации, в то время как другие являются внешними.

Заинтересованные группы, которые могли бы оказывать влияние на постановку задач, приведены в Таблице 1.3.

Заинтересованные стороны и задачи.

Одна из широко распространенных и полезных моделей для понимания того, как заинтересованные стороны оказывают влияние на цели организации, была предложена Менделоу (1991). Согласно этой модели, заинтересованные стороны могут быть «классифицированы» в зависимости от двух переменных: *долевого участия* и *правоспособности* заинтересованных сторон.

- *Правоспособность* заинтересованных сторон относится к способности влиять на организацию.
- *Долевое участие* заинтересованных сторон относится к готовности оказывать влияние на организацию. Другими словами,

долевое участие выражает степень, в которой заинтересованное лицо заботится о том, что делает организация.

Из этого следует, что:

Влияние заинтересованных сторон = правоспособность * долевое участие

Таблица 1.3 Обзор заинтересованных групп.	
Внутренние заинтересованные стороны	Внешние заинтересованные стороны
Совет директоров	Акционеры
Сотрудники в обобщенном смысле	Кредиторы (существующие и потенциальные)
Служебная единица (например, учредительный предприниматель)	Поставщики (существующие и потенциальные)
Представители коллектива рабочих и служащих (профсоюзы, торговые организации и т.д.)	Клиенты (существующие и потенциальные)
Функциональные сферы предпринимательства (маркетинг, финансы и т.д.)	Торговые организации (например, АВТА – Ассоциация Туристических Агентств Великобритании)
Географические области организации (например, Европа, Азия и т.д.)	Группы влияния (например, относящиеся к охране окружающей среды)
	Конкуренты (настоящие и потенциальные, национальные и международные)
	Правительство (правовое, фискальное и регулирующее воздействие)
	Частные предприниматели
	Международные контролирующие органы (например, IATA – Международная ассоциация воздушного транспорта)
	Местное население

Фактическое влияние, которое может оказывать заинтересованное лицо, будет зависеть от того, в каком положении оно находится относительно способности и готовности оказывать влияние. Заинтересованное лицо, обладающее как высокой правоспособностью, так и большой долей участия, будет более влиятельным, чем лицо с низкой правоспособностью и малой долей участия. Мы можем составить карту заинтересованных сторон с указанием двух переменных на сетке, содержащей две скрещивающиеся области, как показано на Рисунке 1.2.

По завершении, карта может быть использована для оценки двух аспектов:

1. Какая из заинтересованных сторон, вероятнее всего, оказывает наибольшее влияние на цели организации.
2. Заинтересованные стороны, которые наиболее вероятно, будут в потенциальном конфликте вокруг стратегических целей (где две или более заинтересованные стороны находятся в непосредственной близости в части схемы с высокой правоспособностью и большой долей участия).

Генеральный директор и совет директоров являются примерами заинтересованных сторон, как с высокой правоспособностью, так и с большой долей участия. Это потому, что они руководят и управляют деятельностью, в зависимости от занимаемой должности и позиции внутри организации, их наделяют полномочиями, с помощью которых они внедряют свои решения. Местные сообщества (в большинстве случаев) не занимаются постановкой целей организации и имеют ограниченные полномочия в навязывании своих взглядов. Организации имеют целый ряд заинтересованных сторон, некоторые из которых, возможно, имеют противоположные точки зрения.

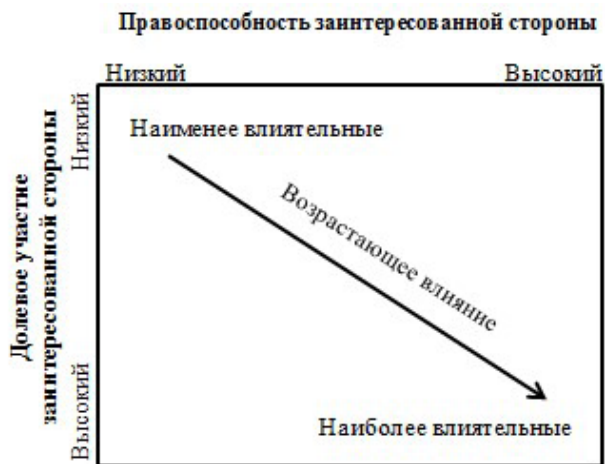


Figure 1.2 Карта заинтересованных сторон.

Для применения теории заинтересованных сторон в контексте планирования туризма, Зауттер и Лиссен (1999) составляют концепцию о том, каким образом она может быть использована в качестве инструмента планирования туризма. Они утверждают, что она может быть использована с целью обеспечения кооперации среди основных участников процесса планирования, и что планировщики должны активно стремиться включать определенные заинтересованные стороны в процессе планирования.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Что такое постановка миссии?
- Каким образом постановка миссии может содействовать в достижении стратегических целей?
- Что означает заинтересованная сторона, и каким образом заинтересованные стороны могут влиять на постановку задач?
- Объясните, каким образом карта правоспособности-доли участия помогает определить наиболее влиятельные заинтересованные стороны.

Австралийский Совет Национальных Трестов (см. ниже), например, имеет широкий ряд мнений заинтересованных сторон, которые необходимо рассмотреть.

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР

Заинтересованные стороны: Австралийский Совет Национальных Трестов.

Национальный Трест Австралии является территориальной, неправительственной организацией, посвященной поддержке и охране коренных народов, природного и исторического наследия Австралии посредством своей информационно-пропагандистской деятельности и опеки мест и объектов наследия.

Движение Австралийского Национального Треста было создано в Новом Южном Уэльсе в 1945 году Энни Вьят, которая вместе с группой других граждан, пробудили сознание общества о масштабном разрушении построенного и природного наследия в Сиднее.

Движение Национального Треста быстро распространилось по всей Австралии вместе с другими Штатами, организуя офисы Национального Треста, в течение 1950-х и 1960-х годов. Северная и Австралийская столичная территории были последними, где в 1976 г. был создан Национальный Трест. Каждый Государственный и Территориальный Национальный Трест является полностью автономным образованием со своим собственным правом, ответственным за управление своими делами.

В общей сложности, организация владеет или управляет более 300 мест наследия (большинство удерживаемы в бессрочном владении) и руководит штатом добровольных сотрудников в составе 7000 человек. Национальный Трест Австралии основывается, в большой степени, на поддержке сообщества, созданной за счет членских взносов, спонсорства, пожертвований и завещанного имущества, признания собственности и розничных продаж. Доля вложений правительства на поддержание организации составляет менее 10% от общего коллективного действующего дохода, образованного организацией.

www.nationaltrust.org.au

Вопросы:

1. Определите основные группы заинтересованных сторон в данном случае.
2. Какие группы заинтересованных сторон, вероятно, будут наиболее влиятельными и почему?

К сожалению, в литературе по стратегическому управлению очень мало внимания уделяется рассмотрению МСП (малых и средних предприятий), сосредоточивая вместо этого внимание на крупных многоотраслевых корпорациях международного уровня. Многие из инструментов и методов, которые были разработаны, безусловно, объясняются, прежде всего, в контексте таких предприятий, но во многих случаях они могут быть применены надлежащим образом и к малым предприятиям.

Одним из аспектов жизнедеятельности сфер ТМ является то, что в большинстве случаев они сильно раздроблены. Если производство транспортных средств или самолетостроение являются примерами чрезвычайно сосредоточиваемых отраслей промышленности, с производством, управляемым несколькими крупными корпорациями, то в сфере ТМ дело обстоит не так. Некоторые крупные международные многоотраслевые компании развили свою деятельность в области ТМ (и продолжают развиваться); тем не менее, надо признать, что эти области остаются чрезвычайно разрозненными, особенно в развивающихся странах.

Крупные компании (например, Tui, Marriott, Air France/KLM), безусловно, будут использоваться в качестве примеров в этой книге, но важно помнить, что даже в развитых странах с высокоразвитой экономикой зачастую существует гораздо больше малых и средних предприятий под менее известными торговыми марками.

На самом деле, в одной из рассматриваемых сфер (управление мероприятиями), пожалуй, не существует сильного и признанного на международном уровне бренда, но малых и средних предприятий более чем достаточно. Существует множество небольших предприятий и многие семейные предприятия продолжают процветать, поскольку входные издержки зачастую низки, а индивидуальность и гибкость услуг часто ценятся.

Малые предприятия, безусловно, отличаются от крупных предприятий в нескольких отношениях. Они, скорее всего, конкурируют на ограниченном спектре рынков с ограниченным ассортиментом продукции, и это зачастую «частные» компании, в отличие от «открытых» акционерных компаний, делающих доступ к финансам более трудным. Тем не менее, многие из стратегических концепций, инструментов и методов, описанных в этой книге, применимы для малого и среднего бизнеса (или могут быть адаптированы под них). Например, как указывают Джонсон и др. (2011), если компания не специализируется на определенном сегменте рынка (и установила определенную нишу), то, вероятно, она столкнется со значительным давлением конкуренции. Таким образом, те области, которые мы будем рассматривать в данной книге при исследовании конкурентной стратегии, особенно важны в этом контексте.

В этой главе мы ввели понятие, что стратегия, по существу, означает «думать наперед» при рассмотрении наиболее важных вопросов, с которыми сталкивается организация. Кроме того, мы рассмотрели миссию, видение, ценности и постановку задач. Можно утверждать, что эти аспекты стратегического управления действительно независимо от размера организации. Давление со стороны конкурентов, динамичный характер окружающей среды и ожидания заинтересованных групп (таких, как банки и другие инвесторы) означают, что предварительное обдумывание действий имеет существенное значение для малых и средних предприятий, равно как и для их более крупных конкурентов.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

В этой главе рассмотрены значения терминов *стратегии* и *стратегического управления* и представлены концепции *продуманных* и *производных стратегий*. В продолжение главы перед обсуждением уровней принятия стратегических решений в организациях и важной концепцией стратегической конгруэнтности было дано объяснение компонентам стратегии. Были введены понятия миссии, видения и ценностей, а также обсуждалась роль заинтересованных сторон в постановке задач. Получили объяснение основные «типы» целей и их содержание.

ГЛАВА 2. Введение в стратегию туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий.

Введение и обзор главы.

Разработка стратегий туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий представляет собой сложный комплекс задач для менеджеров, работающих в этих сферах, из-за характера предоставляемой продукции и из-за своеобразия среды, в которой существуют эти сферы.

В частности, стратегия объясняется тем, что продукцией ТГМ являются «услуги», а не товары (товар в его материальном виде), что влечет за собой определенные последствия для менеджеров в этих сферах. Кроме того, продукция сферы ТГМ имеет некоторые специфические особенности, которые являются, если не уникальными, то, определенно, весьма отличительными характеристиками по сравнению с другими сферами услуг.

В этой главе мы рассмотрим характер сервисных продуктов и конкретные отличительные характеристики продукции ТГМ. Понимание этих характерных особенностей и возможных последствий в управлении, которые вытекают из них, необходимо, так как оно придает форму и лежит в основе процесса разработки стратегии.

ЗАДАЧИ ОБУЧЕНИЯ

После изучения этой главы вы должны уметь:

- давать определение товаров и услуг;
- описать основные характеристики сервисных продуктов и их значение для организаций сферы ТГМ;
- объяснить характерные особенности продукции ТГМ в частности;
- оценить воздействие ключевых особенностей продукции ТГМ на менеджеров, работающих в этих сферах;
- разбирать некоторые принципы, согласно которым менеджеры отвечают требованиям ключевых характеристик продукции.

Туризм, гостиничный бизнес и мероприятия как сферы индустрии обслуживания.

Товары и услуги.

В книге о стратегии туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий уместно рассмотреть характер продукции, которую охватывают центральные темы, которые мы будем изучать. Если вы ранее изучали бизнес или экономику, то, как вы помните, существует два основных вида продукта: товары и услуги:

- товары *материальны* – вещи, которыми вы можете владеть;
- услуги *нематериальны* – вещи, сделанные от Вашего имени или для Вас. Вы не владеете сервисными продуктами. Вместо этого, вы используете их.

Например – будучи клиентом, вы не являетесь владельцем места воздушного судна в полете, номера в гостинице, или мероприятия, на котором присутствуете, но, вместо этого, вы пользуетесь предлагаемыми услугами.

Причина, по которой мы делаем это различие (и мы продолжим более подробное рассмотрение вопросов, поднятых этим различием) состоит в том, что оно имеет существенное влияние на управление в этих сферах.

Продукция сферы ТГМ имеет ряд ключевых или определяющих характеристик, которые являются важными, поскольку они имеют отношение к тому, как менеджеры должны принимать решения в этих сферах. Некоторые из этих характеристик они разделяют с другими сервисными продуктами, которые обсуждаются в следующем разделе. Некоторые другие характерные признаки можно рассматривать как особенности продуктов ТГМ, в частности. Эти определяющие характеристики также имеют отношение к менеджерам в сфере ТГМ, и они будут рассмотрены далее в этой главе.

Характерные признаки сервисного продукта.

Существует целый ряд факторов, которые отличают услуги от материальных товаров.

К этим отличительным факторам относятся:

- нематериальность
- неотделимость
- несохраняемость
- неоднородность
- доленое участие

Мы будем рассматривать каждую характеристику поочередно.

Нематериальность.

Услуги невозможно как следует рассмотреть, ощупать, почувствовать на запах, попробовать на вкус, примерить или хранить на полке до покупки. Неосвязаемость делает их покупку более затруднительной, так как вы не можете проверить их, но их легче распространять, так как нет никакого физического продукта для распространения и размещения.

Тот факт, что продукты ТГМ не обычные физические предметы, а сочетание «невидимых» услуг создают определенные трудности для организаций, работающих в этих сферах. Чтобы преодолеть эту нематериальность, организации, работающие в этих сферах, иногда пытаются создать некоторую форму материального предложения, которой потенциальные клиенты могут касаться, например, подарок потребителю от фирмы, футболки, продаваемые на концерте, или свободный DVD с изображением отличительных признаков продукта. Это также означает, что менеджеры должны обеспечить, чтобы рекламная деятельность была эффективной, и чтобы размещение позволяло потенциальным клиентам получить доступ к продукту для его покупки. В некоторых случаях это также может позволить как следует проверить продукт до его приобретения.

Например – покупатель, обратившийся к туроператору, менеджеру по организации мероприятий или агенту по перемещениям, может выбрать образец питания и проживания до заключения контракта с поставщиком. Однако, точное качество жилья и пищи, которые получит клиент, по-прежнему неосвязаемо. Это объясняется тем, что качество проживания или блюд, которые получает клиент (или их восприятие клиентом) могут отличаться от тех образцов, что рассматривались до заключения контракта.

В связи с увеличением числа пользователей DVD-плееров, персональных и планшетных компьютеров и смартфонов, туроператоры, места посещений, гостиницы и организаторы мероприятий теперь могут записывать или транслировать особенности своих продуктов с целью их просмотра потенциальными клиентами. Это устраняет чувство неопределенности, которое может возникать у клиента при покупке этих услуг, перед тем, как они фактически будут предоставлены. Подобным образом, брошюры, «флайеры» и каталоги, продвигающие продукцию ТГМ, помогают преодолеть проблему нематериальности, и вот почему так много усилий, затрат и творческой деятельности посвящены их оформлению.

Пакеты и туроператоры.

«Пакет» может быть определен как заранее составленная комбинация, проданная или выставленная на продажу по цене, включающей не менее двух из трех следующих элементов:

- транспорт;
- жилье; а также
- другое туристическое обслуживание, не являющееся вспомогательным для транспорта или размещения, но считающееся значительной частью пакета.

Распространение пакета было одной из основных причин увеличения продаж билетов во время отпусков в Европе и в других странах с 1950 года. Значение пакета состоит в том, что компания выходит за рамки оптового предприятия, тем, что она не только приобретает или заказывает отдельные компоненты большими партиями, но, объединяя эти компоненты в «инклюзив-тур» (туристическая поездка с оплатой всех услуг), она также становится производителем билетов в период отпусков. Традиционной привлекательностью продукта туроператоров было предлагать полный пакет по самой низкой цене, чтобы люди, которым часто не хватает лингвистических или общих знаний и уверенности, могли организовать самостоятельные путешествия.

В последние годы, туроператорам становится все труднее осуществлять свою деятельность, так как интернет и развитие бюджетных авиакомпаний позволили потребителям составлять свои собственные пакеты, и отняли преимущества, которые предлагали чартерные авиакомпании, управляемые крупными туроператорами. Несмотря на эти изменения, туроператоры, и пакеты, которые они предоставляют, по-прежнему остаются основными характеристиками продаж билетов во время отпусков во многих странах с развивающейся туристической сферой.

Неотделимость.

Производство и потребление услуг, в том числе в сферах ТГМ, неотделимы друг от друга.

Например – чтобы воспользоваться мероприятием музыкального фестиваля, вы должны быть на мероприятии во время его проведения. Другими словами, это событие доставляется (производится) в то же время, как вы слушаете его (потребляете). Таким же образом, для того чтобы использовать авиаперелет или автобусное сообщение, и вы, и транспортные средства должны совершить перемещение в одно и то же время, то есть услуга предоставляется и потребляется одновременно.

Скрытый смысл этой неразрывности имеет огромное значение для менеджеров в сферах услуг, таких как ТГМ, так как потребители услуги непосредственно ощущают производство данной услуги. Они, фактически, находятся на «фабрике услуг» в момент производства. Это имеет глубокие последствия для персонала и менеджеров в сфере услуг.

Когда покупается физический продукт, он, как правило, упакован, и

клиент, вероятно, оценивает продукт исключительно по его характерным свойствам (например, вкус, размер, спецификации, надежность, долговечность, качество, и т.д.). У менеджеров есть время для разработки этих аспектов управления продуктом, чтобы убедиться, что клиент доволен. Обстоятельства, при которых продукт производится и то, как он доставляется, как правило, мало значат для клиента.

Однако, в случае с сервисным продуктом, ситуация зачастую другая. Клиенты могут быть очень обеспокоены тем, каким образом поставляется продукт, т.е. уровень обслуживания клиентов.

Например – у стойки регистрации в отеле или у стола информации на выставке или конвенции, клиент, скорее всего, заметит, если принимающий персонал груб или недоброжелателен. И наоборот, клиент также оценит производство товара, если принимающий персонал квалифицирован, вежлив и предупредителен.

Для поставщиков услуг задача удовлетворения клиентов во многих отношениях гораздо более сложная, чем для производителей продукции. При обеспечении готовым изделием существует выдержка времени между производством продукта, его распределением и потреблением. Эта отсрочка позволяет устранить ошибки. В индустрии обслуживания, такой, как сфера ТГМ, положение несколько иное.

Поскольку производство и потребление неотделимы друг от друга (так как они происходят одновременно), нет никаких шансов исправлять ошибки. Все должно происходить «правильно с первого раза и все время», и любая ошибка может стоить очень дорого в случае потери будущей клиентуры. Как обслуживающий персонал ведет себя в присутствии клиента – то, что они говорят; чего не говорят; насколько они компетентны; насколько они представительны и презентабельны – все это может обусловить то, будет ли снова клиент пользоваться услугами данного предприятия. Если ошибки сделаны, насколько неотвратимы будут последствия, насколько эти ошибки прорабатываются, и какие действия необходимо предпринимать далее – все это имеет решающее значение при определении лояльности клиентов.

Последствия неотделимости для руководителей в сферах ТГМ заключаются в том, что огромное внимание уделяется значению контактного персонала, так как он должен быть тщательно отобран, хорошо обучен и иметь соответствующие навыки и способности для роли обслуживания клиентов.

Несохраняемость.

Поскольку производство и потребление происходят одновременно, услуги сферы ТГМ незамедлительно приходят в негодность; если услуги не продаются в то время, как их предлагают, то они погибают, не принося никакого дохода.

Например – наличие свободных мест на мероприятии; пустое сиденье поезда; незанятый номер отеля; или, нереализованный праздник – все это представляет собой упущенную выручку. Это продажи, которые не осуществились и уже никогда не смогут быть восстановлены, поскольку они являются услугами, предлагаемыми в назначенный срок, и не могут «храниться» в ожидании увеличения спроса. Упущенный доход не может быть восстановлен.

В отличие от производителей товаров, поставщики услуг не могут просто продолжать производить услуги и хранить их для будущих продаж. Подведение правильного баланса производительности и продаж (спроса и предложения) крайне сложно и представляет собой ключевую управленческую задачу для тех, кто работает в сфере ТГМ.

Важным показателем, однако, является то, какая часть вместимости фактически используется в любой момент времени, и его часто называют по-разному. Это, как правило:

- уровень занятости для проживания;
- коэффициент загрузки для перевозки;
- число посещений (или показатели посещаемости) для мероприятий и мест их проведения;
- пропускная способность для маршрутов и курортов.

Например – если отель заполнен только на четверть ночи в течение года, то он платит «постоянные издержки» (затраты на строительство, ипотечные платежи, налоги и т.д.) за пустые комнаты без каких-либо доходов от них. Управление вместимостью особенно важно при рассмотрении вопроса о сезонности. Оно объясняет, почему цены падают в сезон низкого спроса – чтобы сохранить уровень занятости высоким, насколько это возможно, чтобы способствовать покрытию общих расходов отеля.

Проблемы несохраняемости могут быть еще более обострены в ТГМ колебаниями спроса на услуги, но с относительно фиксированным предложением. Спрос может изменяться в течение дня, недели или от сезона к сезону года.

Например – много курортных отелей заполнены лишь в течение нескольких месяцев года. Поэтому пропускная способность может быть недостаточной, чтобы удовлетворить спрос в часы пик, но превышающей необходимый уровень во время простоя. Аналогичным образом, спрос на посещение художественной выставки может быть самым большим

во время каникул и когда люди обычно не работают, т.е. в выходные дни и по вечерам. Следовательно, в течение этих периодов занятости количество посещений, возможно, придется ограничить (так как у выставки фиксированный уровень вместимости), в то время как в других случаях присутствует избыток производственных мощностей.

Спрос может колебаться по разным причинам, например: сезонные изменения; изменения, связанные с уровнем экономической активности; изменения, вызванные климатическими условиями; изменения, связанные с популяризацией или рекламой; а также изменения в тенденциях и моде. Изменение спроса может также произойти очень внезапно и может оказать существенное влияние на поставщиков услуг.

Например – единожды объявленный теракт в области назначения, или более широко распространенная нестабильность, как например, в Египте, повлекшая за собой политические изменения в 2012 году, могут резко сократить спрос на поездки и проживание. После террористической атаки на башни-близнецы в Нью-Йорке в сентябре 2011 года авиационная отрасль во всем мире столкнулась с крупным и мгновенным спадом спроса, который не мог быть предусмотрен и который продолжал ощущаться в течение ряда лет.

Предложение, однако, зачастую гораздо труднее изменить, по крайней мере, в краткосрочной перспективе.

Например – в гостинице имеется фиксированный запас кроватей (количество мест), который необходимо попытаться заполнить. Авиакомпания, действующая по расписанию, обязана летать между рекламируемыми пунктами, независимо от количества свободных мест на воздушном судне, и вместимость воздушного судна не может быть изменена. Туроператор или организатор события вступает в договорные обязательства, зачастую за несколько месяцев вперед. В случае туроператора может быть договоренность о заполнении определенного заданного количества номеров, или в случае с организатором мероприятий соглашения могут быть назначены на месте проведения самого мероприятия и участников мероприятия. Все договоренности о поставках, перечисленные здесь, возможно, будет очень трудно изменить, по крайней мере, в краткосрочной перспективе.

Задача управления, таким образом, состоит в том, чтобы обеспечить работу организации на полную мощность настолько долго, насколько это возможно. Чтобы иметь успех, организации необходимы будут тщательно разработанные действия, например: чтобы стимулировать спрос, продлевают сезоны или предлагают соответствующие уровни цен,

чтобы суметь «выравнять» уровень занятости, коэффициент загрузки и показатели посещаемости.

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Точка безубыточности.

В сфере ТГМ порог безубыточности часто относят к крайне важному этапу для достижения при эксплуатации определенной службы, в предоставлении которой участвует организация.

Точка безубыточности – это точка, в которой издержки или расходы и выручка равны, т.е. нет чистого убытка или прибыли, а деятельность совершается на уровне «самоокупаемости». Сверх пределов этого момента все расходы покрываются доходами, так что полученная выручка является прибылью или приростом. Это легче понять в зависимости от того, что доставляется.

Таким образом, оператор по перевозке пассажиров с 54-местным автобусом может иметь точку безубыточности на 30 мест; концертная площадка может иметь вместимость на 1200 мест, при этом точка безубыточности будет достигнута в случае продажи 1000 билетов.

На самом деле ситуация не всегда столь ясна, так как места в автобусе или билеты на концерт могут продаваться на разных ценовых уровнях, но, очевидно, что было бы целесообразно, если бы менеджеры имели некоторые знания о том, когда может быть достигнута точка безубыточности.

Неоднородность.

Услуги, в отличие от массового производства промышленных товаров, никогда не идентичны. Одна гостиница из сети гостиниц, чей-то праздник или чье-то впечатление от мероприятия никогда не будут одинаковыми. Человеческий фактор и другие факторы при предоставлении услуг обеспечивают их разнородность, разнообразие.

Продукт сферы ТГМ насыщен человеческим ресурсом, то есть «ориентирован на людей», и человеческий фактор здесь играет основную роль.

Например – удовольствие, полученное от отдыха за рубежом, не может быть отдельным от людей, которые участвовали в организации этого отдыха: персонала, работающего в турфирме; экипажа самолета; персонала отеля; представителя туроператора; экскурсоводов; и, конечно же, других отдыхающих. Все это выполняет определенную роль в обеспечении того, чтобы отдых оправдал ожидания заказчика. Кроме того, впечатления от гостиниц, источников гостеприимства и мероприятий тесно связаны с отношением, компетентностью и личными качествами тех, кому поручено выполнять конкретную услугу.

Важность человеческого ресурса показана на примере Олимпийских игр в Лондоне, представленного ниже.

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР

Управление изменениями сезонного спроса: Куони.

Куони является ведущей мировой компанией по предоставлению услуг управления данными командировок и туристическими направлениями. Куони, которая насчитывает более 12000 сотрудников более чем в 80 странах, базируется в Цюрихе, Швейцария, где котируется на швейцарском фондовом рынке.

Предпринимательская деятельность компаний Kuoni Group разделена на пять основных несхожих направлений: традиционное экскурсионное обслуживание, услуги по управлению туристическими направлениями и организации путешествий, специализированный туристический бизнес, деятельность на развивающихся рынках и визовая служба. Эти области структурированы на три подразделения в организационной структуре группы: Экспортная Европа (здесь наблюдаются особенно стабильные продажи в Скандинавии, Великобритании, Бельгии, Нидерландах и их внутреннем швейцарском рынке); Услуги по организации путешествий по всему миру и стратегия инвестирования в развивающиеся рынки; и Специализированная организация. Куони, в отличие от некоторых других европейских туроператоров, владеет очень малым количеством собственных самолетов или отелей, стремясь к тому, что компания описывает как стратегию «легких» активов.

Куони, как и многие туристические компании Европы (зависящие в значительной степени от рынков Северной Европы), переживает высокую степень сезонности спроса. Такая сезонность спроса вызывает некоторые управленческие проблемы для европейских туроператоров:

Куони, как и многие туристические компании Европы (зависящие в значительной степени от рынков Северной Европы), переживает высокую степень сезонности спроса. Такая сезонность спроса вызывает некоторые управленческие проблемы для европейских туроператоров:

Прибыль сосредоточена во второй половине отчетного годового периода, а потери или небольшая прибыль зачастую происходят в течение первых шести месяцев. В течение 2011 года, Куони, например, потерпели убытки (прибыль без вычета процентов и налогов) в размере 32,5млн. швейцарских франков на товарооборот в 2,084млн. швейцарских франков за первые шесть месяцев до конца июня. В то же время, за весь год прибыль составила 398млн швейцарских франков на годовой объем продаж в 5,111млн. швейцарских франков. Такие неравномерные показатели, с которыми сталкиваются многие туристические компании, могут сделать финансовые рынки шагкими, а это, в свою очередь, может привести к нестабильности курса акций и еще более затруднить поднятие новых финансовых средств.

Часто происходят крупные колебания в движении денежных средств. Как правило, приток денежных средств наблюдается в течение первых месяцев календарного года, так как заказы сделаны и оплачены, но затем средства исчерпываются в течение летних месяцев, поскольку компании должны оплачивать жилье, авиакомпании и другие расходы. Уровни чистой наличности, как правило, находятся на самой низкой отметке в течение осени и в начале зимы. Многие компании вынуждены задействовать средства банковских займов, чтобы продержаться в этот период, а некоторые компании потерпели неудачу из-за того, что банки отказали им в поддержке на время дефицита наличности.

«Интегрированные» туристические компании, такие как TUI и Thomas Cook, владеют чартерными авиакомпаниями. Поскольку не исключено, что в течение летнего сезона деятельность авиакомпаний поддерживается с очень высокими коэффициентами загрузки, пропускная способность должна находиться под строгим контролем, так чтобы пропускная способность воздушного судна не оставалась с низким коэффициентом использования в зимний период. Европейские компании могут решать эту проблему благодаря наличию воздушных судов арендуемых на гибких условиях, разработке контр циклических возможностей для развития предпринимательства, таких как катание на лыжах и зимние курорты или отправка воздушного судна на другие рынки, такие как Канада, где есть высокий спрос зимой.

www.kuoni.com

Вопросы:

1. Объясните характер проблем сезонности, с которыми сталкивается Куони.
2. Объясните действия, которые могут предпринять менеджеры таких компаний как Куони, чтобы решить проблему сезонности.

Легкость доступа к рынку и выхода с него.

Входные барьеры на рынок являются популярной областью исследований, так как фундаментальный труд Бэйна (1956) и многочисленная литература были разработаны по данному конкретному аспекту экономики (см., например, Перссон, 2009). Барьеры, которые являются препятствием, не позволяющим новым фирмам утвердиться на определенном рынке (Портер, 1980), варьируются от отрасли к отрасли и от одной страны или торгового блока (такого как Европейский Союз) к другому. Перссон (2009) классифицирует и обобщает количество таких входных барьеров, включая:

- капитал, необходимый для создания бизнеса;
- затраты, понесенные клиентами при переключении между поставщиками; а также доступ к каналам распределения.

Во многих областях ТГМ сравнительно легко начать предпринимательскую деятельность или, на самом деле, выйти из

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Барьеры для входа на рынок и состязательность.

Входные барьеры описывают преграды, препятствующие проникновению на рынок потенциальных поставщиков с целью конкурировать в продажах. Экономисты говорят об относительном размере барьеров и *состязательности* рынков. В последние годы теория *состязательных рынков* стала заметной, и связана в первую очередь с ее инициатором Уильямом Дж. Баумолом (1982).

Теория заключается в том, что решающим значением при определении цены и установке уровней поставок есть не то, является ли отрасль фактически монополией или, напротив, обладает высокой конкурентоспособностью, а существует ли реальная угроза конкуренции. Состязательный рынок характеризуется незначительным входным и выходным барьером, так что затраты входа и выхода несущественны (Синклер и Стейблер, 1997:61). Отмена контроля над рынком авиакомпаний США с конца 1970-х годов, например, была достаточно сильно подвержена влиянию этой теории в устранении входных барьеров, делаая рынок авиации оспоримым.

В некоторых случаях преодолеть барьеры практически невозможно, например, когда правительство предоставляет одной компании исключительное право обеспечивать перелеты или железнодорожное сообщение по определенным маршрутам, но в большинстве случаев входные барьеры не являются непреодолимыми, хотя они значительно различаются в разных областях ТГМ и между различными национальными рынками.

Значительные входные барьеры включают в себя:

- государственные требования для компаний держать финансовые облигации или лицензии на осуществление деятельности;
- значительные требования к начальному стартовому капиталу;
- ограничения планирования;
- мероприятия в сфере ценообразования и тактику давно созданных и успешно работающих компаний.

отрасли, т.е. затраты на вход и на выход являются относительно низкими (по сравнению с некоторыми другими отраслями). Для создания нефтеперерабатывающего завода или завода по производству транспортных средств потребуются большие начальные капиталовложения (т.е. они являются *капиталоемкими отраслями промышленности*), но во многих областях сферы ТГМ дело обстоит не так.

Например – начальные капиталовложения для создания туристического агентства или организации мероприятий, как правило, довольно низки (по сравнению с другими отраслями промышленности). Многие из услуг, включенных в продукцию, арендуются или приобретаются по требованию и в случае необходимости. Наибольшие затраты (полная стоимость, внесенная сразу, авансом) часто связаны с производством брошюр, буклетов и других рекламных материалов и распространением продукции среди агентов и населения. Аналогичным

образом, туристические агенты, как правило, не покупают продукцию у туроператоров, пока клиент не заплатит за нее, таким образом не принимая на себя риск затрат на хранение непроданных товаров.

В основном, в результате относительно низких барьеров для входа на рынок в большинстве частей мира, в сфере ТГМ преобладают малые и средние предприятия (МСП). Сферы ТГМ, как правило, чрезвычайно раздроблены, что документально подтверждается рядом авторов. (См, например: Пехланер и др., 2004; и Томас и др., 1999). Сферы ТГМ с относительно низкими входными барьерами сравнительно привлекательны для малых и средних предприятий (МСП), так как различные типы фирм требуют лишь незначительных капиталовложений, малочисленного штата сотрудников и низких эксплуатационных расходов (Стикдорн и Церер, 2009).

Таким образом, во многих сферах ТГМ вступление в отрасль может показаться относительно простым, и это означает, что если одна компания рассматривается как преуспевающая в определенном сегменте рынка, то для конкурента может не составить труда предложить аналогичный продукт. Однако в других областях ТГМ входные барьеры могут быть больше.

Например – учреждение авиакомпании, круизной линии или строительство гостиницы обычно требуют довольно крупных капиталовложений, а в случае с авиакомпаниями считается, что они с давних пор являются предметом довольно жесткого нормативного давления. Даже в этих областях ТГМ, входные барьеры становятся ниже, поскольку первоначальные капитальные затраты предупреждаются благодаря таким средствам, как сдача в аренду оборудования для крейсерских и авиационных предприятий, и посредством соглашений по управлению и франшизе при строительстве отелей. Кроме того, постепенная отмена международных регулирующих барьеров в международной авиационной отрасли, еще больше снизили барьеры в этой сфере.

Для менеджеров последствия сравнительно низких барьеров для входа на рынок (или барьеров, которые ниже, чем были ранее) включают в себя необходимость:

- найти способы дифференциации продукта, возможно, на основе цены или путем добавления дополнительных свойств продукта, которые ценятся клиентами;
- разработать и создать бренд, общепризнанный и внушающий доверие клиентам;

- рассмотреть возможность совместной работы с другими организациями посредством объединения и других договоренностей.

Взаимозависимость.

Во введении к первой части, были рассмотрены трудности, связанные с определением и разграничением составных частей туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий. Был сделан вывод, что существует огромное количество наложений между составными частями и что на стратегическом уровне их можно эффективно рассматривать вместе. Если точнее, компоненты не имеют материальных границ, но очевидно, что связи между составными частями существуют.

Следовательно, область деятельности, которую мы исследуем, ТГМ, можно рассматривать как вобравшую в себя шесть составляющих секторов:

- гостиничный бизнес
- управление мероприятиями
- достопримечательности
- транспорт
- организаторы путешествий
- организации туристических направлений.

Каждый из этих секторов может быть разбит на несколько подотраслей (как показано на рисунке 2.2). Некоторые из подотраслей, таких как туристические агентства, работают с целью получения прибыли (на коммерческой основе), в то время как другие, такие как музеи и национальные парки, часто работают на некоммерческой основе.

Однако в данном контексте важно отметить, что все секторы связаны и зависят друг от друга; между ними существует взаимозависимость.

Например – гостиничный сектор опирается на транспортный сектор для перевозки гостей до и от места проживания. Аналогичным образом, и транспортный и гостиничный сектор зависят от организаторов путешествий и менеджеров мероприятий, которые обеспечивают их клиентами.

Если одна из подотраслей не справляется с предоставлением услуги, это сказывается на других подотраслях.

Например – об успехе музыкального фестиваля, организованного компанией по управлению мероприятиями, можно судить по порядку проведения общественного обслуживания и размещения, предоставленными организаторами приемов. Аналогичным образом,

если туристическое агентство организует отпуск, включая места на воздушном судне, о качестве отпуска будут судить, отчасти, по качеству авиакомпании, независимо от того, имеет ли туроператор прямой контроль над деятельностью данной авиакомпании.



Рисунок 2.2 Секторы и подотрасли туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий.

Таким образом, успех продукта часто зависит от *цены поставок*, в которой существует множество взаимозависимых звеньев. Менеджеры должны знать о связях, которые существуют, и где могут возникнуть определенные проблемы, если, например, спрос неожиданно увеличится. В условиях существующей взаимозависимости, менеджеры могут

попытаться получить больший контроль цепи поставок с помощью:

- приобретения поставщиков, дистрибьюторов или конкурентов;
- поощрения более широкого сотрудничества между поставщиками, дистрибьюторами или конкурентами;
- установление строгих стандартов качества для поставщиков и дистрибьюторов.

На рисунке 2.2 показано, каким образом совмещены различные секторы отрасли и как они взаимодействуют с транспортным сектором в центре, подразумевая, что все секторы ТГМ в некоторой степени зависят от транспорта при перемещении клиентов к месту, где предоставляется обслуживание. На самом деле, мир не так прост, как предполагает диаграмма. Отдельные компании часто охватывают два или более сектора.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ/ЦИТАТА

Цепь поставок в секторе туризма.

Цепь поставок в секторе туризма определяется следующим образом:

Сеть туристических организаций, занимающихся различными видами деятельности, начиная от поставки различных компонентов туристических продуктов/услуг, таких как полеты и размещение, до распределения и сбыта конечного туристского продукта по определенному туристическому направлению, включает в себя широкий круг задействованных лиц, как частного, так и государственного сектора.

(Чжан и др., 2009)

Цепь поставок туризма наглядно показывает взаимозависимость составных частей сферы ТГМ (и иных поставщиков), поскольку, как указывают Тэппер и Фонт (2004), цепи поставок туризма включают в себя многие компоненты – не только жилье, транспорт и экскурсии, но также бары и рестораны, мелкую промышленность, производство пищевых продуктов, утилизацию отходов, а также инфраструктуру, которая поддерживает туризм в местах пребывания. Эта инфраструктура может включать в себя различные мероприятия, фестивали, выставки и конференции, которые создают одновременно и спрос на туризм в первую очередь и поддержку туристов, когда они прибывают в пункт назначения.

Например – некоторые гостиничные компании организуют туристические поездки с оплатой всех услуг, и проводят и управляют мероприятиями, таким образом, осуществляя деятельность также в секторах организации путешествий и управления мероприятиями. Аналогичным образом, укрепление в 1990-х годах европейских туристических компаний привело к формированию небольшого числа крупных общеевропейских туристических групп, работающих по всему

миру от европейских головных офисов под рядом различных торговых марок (см., например, Эванс, 2001 и Холоуэй и Хэмфри, 2012). Так, ООО TUI, расположенная в Великобритании, но с компанией-учредителем в Германии (АО TUI, расположенная в Ганновере); группа компаний ООО Thomas Cook, находящаяся в Великобритании; и швейцарские группы компаний Kuoni и Cosmos, все стали крупными всемирно известными туристическими компаниями в течение 1990-х годов.

Эти компании (в разной степени) предприняли стратегию «вертикальной интеграции», на основании чего каждая отдельно взятая группа компаний создана для:

- продажи туров клиентам посредством магазинов и он-лайн (розничное распределение);
- обеспечения условий перемещения и проживания (экскурсионное обслуживание);
- перевозки клиентов (деятельность авиакомпаний); и, в некоторых случаях
- владения или управления жильем.

Таблица 2.1 Вертикально и горизонтально интегрированная структура ООО Thomas Cook
(источник: www.thomascookgroup.com)

Группа Thomas Cook PLC Структура группы						
Розничное распределение	Великобритания, Ирландия и Ближний Восток.	Центральная Европа.	Западная Европа.	Северная Европа.	Авиалинии Германия	Северная Америка
Эксперсионное обслуживание (основные торговые марки)	Оборот: £3,109млн. Текущий доход: £13млн 6,6млн пассажиров 1089 торговых точек 86,3% контролируемого распределения 37,4% интернет распределения	Оборот: £2,587млн. Текущий доход: £50млн 4,7млн пассажиров 1625 торговых точек 23,4% контролируемого распределения 6,8% интернет распределения	Оборот: £1,467млн. Текущий доход: £2млн 2,7млн пассажиров 793 торговых точек 60,2% контролируемого распределения 27,1% интернет распределения	Оборот: £1,167млн. Текущий доход: £101млн 1,5млн пассажиров 11 торговых точек 87,1% контролируемого распределения 69,4% интернет распределения	Оборот: £1,165млн. Текущий доход: £36млн	Оборот: £296млн. Текущий доход: £22млн 1млн пассажиров 119 торговых точек 14,1% контролируемого распределения 35,7% интернет распределения
Воздушное судно	Thomas Cook Club 1830 Direct Holidays Neilson Airtours	Thomas Cook Neckermann Öger Tours	Thomas Cook Aqatour Jet tours	Spies Ving Tjäreborg	Condor	
Отели и гостиничные комплексы	35	0	6	12	38	
		Sentido				

Горизонтальная интеграция также имела место, в результате чего происходили поглощения, слияния и внутреннее развитие, так что группа компаний имела возможность продавать свою продукцию на различных рынках по всему миру.

Эта вертикально и горизонтально интегрированная структура может быть охарактеризована на примере структуры группы компаний Thomas Cook, показанной в Таблице 2.1. ООО Thomas Cook является британской онлайн/оффлайн туристической компанией международного масштаба, созданной в июне 2007 года в результате слияния АО Thomas Cook и ООО MyTravel Group, когда бизнес был неустойчивым на фондовом рынке Великобритании. Thomas Cook является одним из самых известных брендов в отрасли международного туризма, с продолжительной историей (подтверждается в работах Гамильтона, 2006; и Уайти, 1998). Возвращаясь к 1841 году, Томас Кук, мастер-мебельщик, создал компанию для перевозки сторонников трезвости по железной дороге между городами Лестер, Ноттингем, Дерби и Бирмингем. Однако, в последние годы оказалось финансово сложным для группы компаний выполнять план финансового оздоровления, введенный в действие в течение 2013 года.

Влияние туризма

Возможно, единственное, в чем туризм (и, безусловно, сопутствующие ему сферы гостиничного бизнеса и управления мероприятиями) отличается уникальностью – это в своем воздействии на общество. Вероятно, будет справедливым заметить, что ни один другой сектор промышленных услуг не сравнится в этом плане с туризмом, поскольку туризм по определению предполагает перевозку людей (часто в большом количестве) от дома до места назначения. Но воздействия, которыми обладает туризм, являются обширными и противоречивыми.

В центре внимания, как правило, находится воздействие, которое туризм оказывает на коренных жителей в местах пребывания. На рисунке 2.3 приведены некоторые из этих воздействий. Воздействие может быть классифицировано как экономическое, социальное и экологическое, и подразделяется на позитивное и негативное воздействие. Тем не менее, важно отметить, что затронутые вопросы, часто сложны, взаимосвязаны и рассматривают туризм вместе с другими промышленными секторами, в том числе с гостиничным бизнесом и мероприятиями.

Многие районы в местах пребывания основательно изменились за счет притока туристов. Испанские Балеарские острова (Майорка, Ибица,

Менорка); Голд-Кост в Австралии; таиландский остров Пхукет; и Дубай являются примерами того, насколько кардинально и явно туризм повлиял на коренное население за последние годы в экономическом, социальном и экологическом плане.

Воздействие, говоря простыми словами, может быть обозначено как «положительное» или «отрицательное», но чаще всего последствия рассматриваются как положительные или отрицательные в зависимости от того, чью точку зрения вы принимаете, или от достижения соответствующего равновесия между различающимися типами воздействия.

Например – если участок земли очищается, чтобы освободить место для строительства новой гостиницы рядом с пляжем, общий экономический эффект может быть весьма позитивным для региона, в котором она будет построена. Однако, те жители, которым пришлось сменить место проживания из-за строительства, не могут быть положительно расположены к такому развитию.

Туризм может также оказывать влияние на места скопления туристов и на территории, пострадавшие от поездок между местами пребывания и местами скопления туристов (Масон, 2008). Доказательством этого служат изменившиеся представления о еде и культуре в Северной Европе и воздействие посещений иностранными студентами Китая. Туристы (хотя и постоянные туристы в случае возвращения студентов) получили представление о других культурах в результате увеличения числа поездок и вернули в измененном виде восприятие, потребности и желания в места скопления туристов.

Появилось много литературы, посвященной теме туризма, которая исследует ряд вопросов, связанных с воздействием, порождаемым развитием туризма, и родственными терминами устойчивого развития и сознательного туризма, которые часто используются. Смотрите, например: Бакли, 2012; Уолл и Мэтисон, 2006; Фаррелл и Твайнинг-Уорд, 2005; а также различные международные тематические исследования, представленные в работах Лоу и др., 1998. Mbaiwa и Stronza (2010) прослеживают влияние туризма в экологически чувствительных дельтах Окаванго и Ботсваны и сообщают, что развитие туризма достигает своей цели по улучшению жизнедеятельности сельских общин.



Рисунок 2.3 Примеры влияния туризма на территории их пребывания.

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Понимание воздействия туризма.

Можно утверждать, что туризм отличается от других услуг, по крайней мере, в одном важном отношении – его влиянии на общество. Эванс (2012:221) утверждает, что:

туризм весьма влиятелен, хотя и незаметен в своем влиянии, и способен создавать кардинальные социологические и культурные изменения, не только для коренного населения в пунктах назначения, но и для районов туристического «экспорта». Хотя и очевидно, что диапазон воздействия достаточно обширен, и что некоторые из воздействий легко определить и измерить, а другие нет, эта тема на практике часто противоречива и является предметом многочисленных дискуссий в научной литературе.

Это противоречие было проиллюстрировано Криппендорфом (и многими другими впоследствии).

Швейцарский академик, Джост Криппендорф был одним из создателей концепции «устойчивого туризма» (Мюллер и Лейн, 2003). В своей оказавшей большое влияние работе «Туристы – понимание воздействий отдыха и путешествий» (1999), он обсуждал аспекты воздействия туристов на места их пребывания.

Криппендорф цитирует ведущего швейцарского исследователя пишущего в начале 1960-х, который утверждал, что, поскольку центром внимания являются люди, туризм может быть одним из наиболее важных средств, особенно в развивающихся странах, для сближения народов и поддержания хороших международных отношений (Эванс, 2012:221).

Криппендорф занимает противоположную точку зрения, утверждая, что эта теория работала двадцать лет назад. Сегодня, когда путешествия приобрели массовый характер, сказка о взаимопонимании между народами является не более чем попыткой выдать желаемое за действительное.

Я не разделяю данное убеждение, так же, как и не знаю много примеров положительного опыта. Наоборот, я считаю, что надежды на реальный человеческий контакт между отдыхающими и местными жителями должны бы быть куда менее оптимистичными. Контакт, как правило, только поверхностный, отношения на грани иллюзии. Там, где основной причиной путешествия является стремление уйти от всего, где турист не замечает существования других людей; где конвейерное производство является единственным способом борьбы с огромными числами, где прибыль устанавливает правила превосходства, где есть чувства господства и подчиненности, ни одно взаимодействие не может развиваться.

Взято у Криппендорфа (1999)

Полное исследование этих вопросов (связанных с воздействием туризма) выходит за рамки этой книги. Тем не менее, для менеджеров, работающих в сфере ТГМ, понимание влияния туризма (и гостиничного бизнеса и мероприятий) играет важную роль в рассмотрении способов, которыми эти воздействия могут управляться удовлетворительно. Потребности различных заинтересованных сторон, требуют рассмотрения и обращения надлежащим сбалансированным образом в рамках любого стратегического плана.

Любое обсуждение воздействия туризма, как правило, сосредотачивается на воздействии так называемого «массового туризма». Тем не менее, в последние годы гораздо больше действий предпринимается для решения вопросов, связанных с таким массовым туризмом, путем маломасштабных альтернатив, таких, как экотуризм, сознательный туризм и других форм путешествий с низким уровнем воздействия (Гетц и Пейдж, 1997).

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦИТАТА

Массовый туризм.

Массовый туризм определен как:

явление крупномасштабной компоновки стандартизированных услуг в сфере досуга по установленным ценам с целью продажи массовой клиентуре.

Пун (1993:32)

Пун (1993) определяет пять ключевых сил, повлиявших на распространение массового, стандартизированного и строго пакетного туризма:

- *потребитель*: Жажда солнца, неопытный массовый потребитель;
- *технологии*: Реактивный самолет, автомобиль, компьютерные системы бронирования и счетов, кредитные карты;
- *производство*: Дешевая нефть, чартерные рейсы, пакетные туры, гостиничные застройки, массовое производство;
- *менеджмент*: Экономия от масштаба, брендинг отелей и отдыха, поощрительные цены на авиабилеты, массовый маркетинг;
- *рамочные условия*: Послевоенный мир и процветание, оплачиваемый отпуск, регулирование авиаперевозок, средства поощрения для стимуляции сетей отелей для учреждения деятельности.

В Северной Америке и Европе развитию и распространению массового туризма способствовали различные движущие силы. В США преобладали многонациональные сети отелей, авиалинии и рост в использовании машин. Для сравнения, в Европе ключевыми факторами быстрого роста массового туризма были влиятельные туроператоры, чартерные рейсы и пакетные туры по «солнечным» средиземноморским направлениям.

Один из ключевых вопросов, стоящих на сегодняшний день перед менеджерами в условиях *ТГБОМ*, заключается в следующем: до какой степени будет продолжаться массовый туризм при его, как считают многие, вредоносной в отношении социума, культуры и экологии траектории роста?

Пун (1993) в своей книге «Туризм, технология и конкурентные стратегии» заявляет, что явление, определяемое ею как «новый туризм»,

развивается в растущей степени. Признаки развивающегося нового туризма включают:

- Растущий спрос на «независимый», не комплексный отдых.
- Растущий спрос на выбор и гибкость.
- Информационные технологии, например, компьютерные системы бронирования (КСБ) и интернет быстро распространяются и позволяют клиентам связываться напрямую с компаниями и организациями для гибкой организации путешествий в качестве альтернативы комплексному отдыху.
- Снижающаяся скорость роста традиционного бизнеса по организации пакетных туров.
- Растущее экологическое планирование и контроль туризма в принимающих странах, таких как Белиз и Бермуды.
- Растущая «сегментация» рынка пассажирских перевозок для обслуживания в соответствии с различными характеристиками образа жизни.
- Поведение и мотивация туристов меняется в сторону путешествий с более короткими перерывами и ориентированностью на активность.

Помимо обозначенных факторов, можно добавить еще один важный фактор, а именно быстрый рост внутреннего, въездного и выездного туризма на многих развивающихся рынках, например, Китай, Индия и Бразилия.

Приведенный ниже пример описывает некоторые вызванные туризмом трудности и ответные действия местного уровня.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Грутбос, Южная Африка

Туристические направления и компании все больше осознают, что необходимо устанавливать пределы на рост, чтобы в результате развития туризма не были уничтожены достопримечательности, которые туристы разыскивают в первую очередь. Термины «туристическая вместимость» и «экологически устойчивый туризм» использовались в литературе по туризму для обозначения максимально желаемого уровня развития туризма, который можно поддерживать в течение среднего – длительного

периода.

В мире существует множество примеров направлений, поставщиков услуг гостиничного бизнеса и организаторов событий, которые адаптируют свои бизнес модели таким образом, чтобы была очевидна важность функционирования в соответствии с принципами устойчивости. Одним из таких примеров является частный природный заповедник Грутбос и Лодж в Южной Африке. Грутбос – это роскошный лагерь в двух часах на север от Кейптауна. Действующий как благотворительный фонд, Грутбос предоставляет пятизвездочное размещение гостям, обеспечивающим крупнейший поток прибыли. Он также является важным природным заповедником в зоне Финбош. Финбош – это территория кустарниковой растительности, характерной для малого пояса Западного Кейпа со Средиземноморским климатом, известная исключительной степенью биологического разнообразия. Природный заповедник Грутбос сыграл важную роль в создании природоохранной организации «Уокер Бэй Финбош» в 1999 году и в настоящее время состоит из 21 землевладельца, управляющего приблизительно 12 000 гектаров Финбоша.

Частный фонд Грутбос предлагает также ряд программ по устойчивости:

- «Вырастим будущее» – программа ежегодно обучает определенное количество людей выращиванию фруктов и овощей, пчеловодству и принципам успешного животноводства.
- «Зеленое будущее» – программа предлагает ежегодные практические программы обучения для безработного местного населения в области обустройства ландшафта, садоводства и экотуризма.
- «Спортивное пространство» – программа предлагает многоцелевой объект, который считается проектом по общественному развитию.

Место было выбрано благодаря его уникальному расположению в центре трех радикально отличающихся общин. Гостям предоставляется возможность посадить дерево на участке земли, пострадавшем от пожара в феврале 2006 года. На сегодняшний день было посажено около 1000 деревьев. Каждый посетитель получает сертификат посадки дерева с координатами мест посадки деревьев.

www.grootbos.com

Вопросы

1. Объясните вопросы, поднятые Грутбос в отношении влияния туризма.
2. Объясните бизнес- модель, разработанную Грутбос, и оцените ее результативность.

Актуальность предшествующей дискуссии о влиянии туризма поднимает ряд вопросов для менеджеров в сфере туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий:

Современный потребитель становится еще более чувствителен к последствиям того, что потребляет, будь то возможное влияние на окружающую среду используемых им моющих средств, объем воды, используемой для ирригации поля для гольфа в жарком климате, или влияние, оказываемое туризмом на культуру принимающего общества.

Для успешного управления продуктами туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий менеджерам и маркетологам необходимо быть чувствительными к данному вопросу в той степени, в которой им не удавалось в прошлом.

Несмотря на то, что массовый туризм, очевидно, продолжит иметь место, изменения на рынке все же происходят. Потребители становятся более осведомленными, опытными и взыскательными в предпочтениях, а также более трудными для понимания. Кроме того, добавляются дополнительные потребители по мере того, как развиваются рынки, например, Бразилии, России, Индии и Китая (так называемые страны «БРИК»).

Менеджеры вынуждены проводить исследования и пытаться понять данные изменения, которые несомненно имеют место. Более того, в интересующих нас высококонкурентных отраслях промышленности им необходимо разрабатывать свой продукт так, чтобы соответствовать данным меняющимся вкусам , затем продвигать и распределять его, и устанавливать на него соответствующую цену.

Многие новые формы туризма, сопутствующие мероприятия и продукты гостиничного бизнеса появились для соответствия нуждам гораздо более специфического рынка путешествий, включая винный туризм, кулинарный туризм, «темный» туризм, экстремальные приключения, спортивный, фестивальныи и событийныи туризм, а также различные специализированные формы туризма на обучающей основе.

Данные новые формы туризма создают дополнительные возможности и трудности, которые менеджерам необходимо исследовать и понимать, разрабатывать и поставлять целевой продукт.

Последствия внешних шоков

Туризм, гостиничный бизнес и организация мероприятий особенно подвержены внешним шокам, не зависящим от менеджеров.

Внутрикорпоративные шоки, например, финансовые нарушения, также играют важную роль для данной отрасли, однако они не являются отличительными характеристиками ввиду того, что, как показали мероприятия в других отраслях, они преобладают во многих отраслях, где менеджмент оказался излишне амбициозным, мошенническим или некомпетентным (Эванс и Элфик, 2005 г.).

ТГБОМ как сектор услуг уникален (среди отраслей сферы услуг) по своей уязвимости, так как данный сектор сильно подвержен рискам и кризисам в результате внешних событий. В отличие от внутренних событий, которые могут оцениваться и контролироваться менеджерами, внешние события находятся вне их контроля и, следовательно, создают более высокую степень риска и неопределенности.

Более того, свойственные для данных секторов услуг характеристики (например, несохраняемость продукта и взаимозависимость элементов продукта) создают риски, потенциально сложные для управления, так как предложение не всегда можно быстро привести в соответствие резким спадам в спросе (Эванс и Элфик, 2005 г.).

Внешние шоки, такие как войны, ураганы, теракты, загрязнение, негативная огласка или несчастные случаи могут оказывать значительное и резкое воздействие на уровни бизнеса и срыва запланированных действий и мероприятий. Внешние шоки могут быстро перерасти в кризис и их фактически можно и следует рассматривать как как основную проблему компетентных менеджеров данной индустрии.

«Управление кризисом» а данном секторе достаточно масштабно освещается во многих академических изданиях. (Например, см. Глэссер, 2012 г.; Пфорт и Хози, 2009 г.; Холл, 2010 г.; Ванг и Ричи, 2011 г.).

Например – в исследовании индийских отелей высшего класса Израэли и др. (2011 г.) обнаружил, что отели Индии не были готовы справиться

с кризисом; например, теракты в Мумбаи, в которых были вовлечены две гостиницы класса люкс в ноябре 2008 г. Нападения снизили уровень наполняемости гостиниц до 30 процентов в течение нескольких недель, а чартерные туры в Южную Индию были отменены на расстояние около 2000 км. Результатом стала потеря миллионов долларов прибыли от туризма, гостиничного бизнеса и смежных отраслей.

По своей природе данные события являются непредвидимыми в отношении их географической локации, времени и масштаба и, следовательно, создают ряд трудностей для менеджеров индустрии:

- Сложно прогнозировать подобные события и предвидеть все скрытые последствия;
- Необходимые для принятия управленческие могут представлять трудности на стратегическом уровне;
- Эффективная реализация управленческих мер на оперативном уровне также является сложной и требует тщательной координации ресурсов и коммуникаций;
- Бренд, усердно разрабатываемый в течение многих лет, может существенно пострадать или даже уничтожиться в результате внезапных событий;
- Восстановление от кризиса необходимо планировать с акцентом на важность гибкой стратегии, предусматривающей быстрые непредвиденные изменения.

Теракты в Нью-Йорке и Вашингтоне 11 сентября 2001 года имели незамедлительные последствия для индустрии, как показано на примере гостиниц «Аккор».

Другие примеры включают:

- Война в Персидском заливе привело к значительному спаду в туризме и пассажирских перевозках в начале 1990-х гг. (который распространился далеко за пределы места конфликта на Ближнем Востоке).
- Разрушительное цунами в Индийском океане 26 декабря 2004 года стало одним из наиболее смертоносных природных бедствий в истории человечества с числом погибших свыше 230 000 человек в 14 странах, омываемых Индийским океаном. Помимо разрушительного эффекта в отношении трагически потерянных жизней, долгосрочные последствия были также и для туризма в Индонезии, Таиланде и Шри-Ланке.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Последствия 11 сентября 2001 года: группа отелей «Аккор»

«Аккор», мультибрендовая сеть, основанная в Париже, имевшая в 2001 году 3600 отелей в 90 странах, которые были полностью интегрированы в плане продаж и технологий. Развитие гостиничного бизнеса основывается на известных международных брендах (таких как, «Софител», «Новотел», «Меркури», «Ибис», «Формула 1», а также «Мотель 6» и «Ред Руф Иннс» в Соединенных штатах), охватывающих весь диапазон гостиничных сегментов, от бюджетного до класса люкс. Имуущественные объекты «Аккор» ныне представлены во всем мире, а в частности, в Америке, Европе и Азии.

Индустрии туризма, столкнувшейся со спадом, который был ощутим уже весной 2001 года, пришлось справляться с одним из наиболее тяжелых кризисов в ее истории: события 11 сентября 2001 года в Америке. Трагические события имели два последствия. Первое было мгновенным и имело беспрецедентную величину – психологический шок. Вторым было обострение мирового экономического спада, повлиявшего одновременно на Америку, Европу и Азию.

В результате данных событий некоторые гостиничные инвестиции были отложены, а совсем немногие отменены, и группа все еще планировала открытие 250 новых гостиниц в течение последующих нескольких лет. До некоторой степени групп была защищена от худших последствий спада активности за счет разнообразия гостиничной номенклатуры, как в географическом плане, так и в плане качества. Однако, некоторые последствия для гостиничного бронирования были неизбежны. Например, существенное воздействие было оказано на гостиничную индустрию класса люкс в Париже, в то время как сегмент гостиниц эконом класса в Европе благополучно выдержал позиции. Таким образом, бронирование в «Софител» снизилось на 33% в октябре и на 18% в ноябре 2001 года, а бюджетные бренды «Формула 1» и «Ибис» в Европе зафиксировали увеличение на 3,5% в бронировании в октябре и на 4,6 % в ноябре. В США бронирование в «Софител» снизилось на 25-30%, а «Ред Руф Иннс» и «Мотель 6» (бюджетные бренды) зафиксировали умеренное снижение на 8,2 % в октябре и затем на 6% в ноябре.

www.accor.com

Вопросы

1. Объясните последствия терактов 11.09 для «Аккор».
2. Объясните ответную реакцию управления «Аккор» после нападений.

ТОРС (тяжелый острый респираторный синдром), разновидность пневмонии, недавнее явление, впервые возникшее в ноябре 2002 года в южном Китае и быстро распространявшееся до момента вынесения 15 марта 2003 года Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ) предупреждения о том, что туристам не следует отправляться в регионы и страны, попавшие под влияние. В Китае и Гонконге число въездных туристов и размер доходов от международного туризма резко снизились с марта 2003 года. Однако, в течение нескольких месяцев после появления заболевания кризис прошел, рынки восстановились и преобладала «нормальная» ситуация (Гу и Уолл, 2006 г.).

Менеджеры, не способные осуществлять прямое планирование на случай подобных событий, должны быть в состоянии:

- Определять риски (место или событие), которым может быть подвержена организация;
- Оценивать возможное влияние подобных рисков;
- Иметь план действий для непредвиденных ситуаций, чтобы организация могла быстро и эффективно отреагировать.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Почему *ТГБОМ* отличается от других секторов услуг в плане последствий?
- Объясните, почему *ТГБОМ* столь восприимчивы к внешним шокам.
- Обсудите причины важности понимания характерных свойств *ТГБОМ* для менеджеров, работающих в данном секторе.

План действий для непредвиденных ситуаций, имеющийся у организации, связанной с *ТГБОМ*, должен включать подробное описание порядка действий, в которые может быть вовлечен ключевой персонал; описание того, как можно организовать коммуникацию с клиентами, родственниками и СМИ; и как можно реорганизовать деятельность для минимизации сбоя.

Одним из подходов является распределение рисков таким образом, чтобы кризис не уничтожил бизнес полностью.

Например – туроператор или организатор мероприятия, специализирующийся на турах и мероприятиях только в пределах одной страны, будет подвержен риску в случае возникновения войны или экологической катастрофы, а при работе по нескольким странам риски распределяются и снижается общий риск.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Управление кризисом: Авиакомпания «Райанэйр» и вулканический пепел Исландии

В 2010 году Исландский вулкан Эйяфьядлайёкюдль вызвал хаос в перевозках Европейских авиалиний в течение апреля и мая, так как крупные полосы Европейского воздушного пространства были закрыты. Облако пепла непредвиденно переместилось на большую часть Северной Европы, что внесло потенциальную угрозу воздушной безопасности.

Бюджетная авиалиния «Райанэйр», например, несмотря на протесты со стороны самой авиалинии относительно отсутствия необходимости, была вынуждена отменить 9400 рейсов и нарушить планы по перемещению 1,5 млн. пассажиров. Как сообщается, инцидент обошелся Ирландской авиалинии в £42 млн. (€65 млн.).

При подобных непредвиденных обстоятельствах важно, чтобы компания:

- Оповещала клиентов с точностью и на раннем этапе с регулярным обновлением информации;
- Обеспечивала как можно больше операционной гибкости; и
- Была достаточно диверсифицирована, чтобы один серьезный и непредвиденный инцидент не привел к краху организации.

В случае с компанией «Райанэйр», ее годовая прибыль увеличилась, несмотря на жесткие последствия облаков пепла.

www.ryanair.com

Вопросы

1. Объясните, какой урок можно извлечь из данного примера в плане решения кризисных ситуаций для компаний, связанных с *ТГБОМ*.
2. Рассмотрите другие примеры кризисных ситуаций, возникших у организаций, связанных с *ТГБОМ*.

МАЛЫЙ БИЗНЕС

Секторы *ТГБОМ* часто характеризуются наибольшей фрагментацией. Для фрагментированной индустрии, как правило, свойственно большое число предприятий малого и среднего размера, и нехватка лидеров со значительной долей на рынке. Однако в данных секторах имеются сильные международные компании и, несомненно, влияние и рыночная доля этих игроков растет с каждым годом. Ситуация каждого сектора варьируется в том плане, что крупные международные бренды учреждаются с учетом сетей отелей, круизных линий, туроператоров и авиалиний, в то время как существует небольшое число таких крупных диверсифицированных на международном уровне компаний, действующих в настоящее время в секторе организации мероприятий.

Однако наряду с данными крупными организациями процветают и предприятия малого бизнеса, например, управляемые собственником гостевые дома и рестораны, транспортные операторы, достопримечательности, туристические агенты, гиды-экскурсоводы и курортные комплексы.

Ряд аспектов, рассмотренных в настоящей главе, относится к малом бизнесу, действующему в секторах *ТГБОМ*. В некоторых случаях обрисованные особенности могут действовать в ущерб малому бизнесу.

Например – в некоторых подсекторах существуют большие входные препятствия, такие как необходимость капитала, нормативные ограничения или утвердившиеся бренды. В зависимости от рынка данные барьеры значительно отличаются, однако, при их наличии на рынках авиалиний, крейсерского плавания и на некоторых гостиничных рынках конкурировать небольшим компаниям сложно.

В других подсекторах, например, среди туроператоров, турагентов или организаторов мероприятий, входной барьер обычно весьма невысок, что часто позволяет небольшим компаниям успешно конкурировать.

Некоторые другие особенности могут порой действовать в пользу небольших компаний.

Например,

- *Разнородность* – наличие у многих клиентов желания чего-то нового и отличающегося часто означает, что небольшие компании могут обеспечить *нишевые* продукты, привлекательные для потребителя.
- *Неделимость* – одновременное потребление и производство продуктов *ТГБОМ* ведет к тому, что большое внимание уделяется клиентскому обслуживанию. Несмотря на то, что крупные компании прилагают огромные усилия по достижению высокого уровня обслуживания, при их разнообразии и размере это по-прежнему остается сложной задачей. Небольшие организации с меньшим количеством персонала и более простой системой могут действовать проворней и с большей легкостью могут обеспечить поддержание стандартов.
- *Собственность* – ввиду того, что потребитель пользуется, а не владеет продуктом *ТГБОМ*, подразумевается необходимость построения взаимоотношений с потенциальными клиентами. Многие небольшие компании успешно намечают определенные типы потребителя или определенную рыночную нишу и выстраивают лояльные отношения с постоянной клиентурой путем личной коммуникации и стимулирующей деятельности.
- *Влияние ТГБОМ* – Многие небольшие компании *ТГБОМ* успешно позиционируют себя как более устойчивые в плане своей деятельности. Таким образом, они подчеркивают, что минимизируют уже идентифицированное отрицательное воздействие туризма.

Краткое пояснение на примере показывает, как небольшие туроператоры осуществили сотрудничество для учреждения торговой ассоциации, что подчеркивает определенные преимущества (основываясь на рассмотренных нами базовых характеристиках), которые эти предприятия среднего и малого размера могут предложить.

Краткая информация о ключевых характеристиках и их значении для менеджеров *ТГБОМ*

В данной главе рассмотрено 11 характеристик *ТГБОМ*. Некоторые являются общими для многих секторов услуг, а другие особенно важны сферы *ТГБОМ*.

В любом случае, важно, чтобы менеджеры, работающие в сфере *ТГБОМ*, были осведомлены о данных факторах и учитывали связанные с каждым из них управленческие последствия. Применяемые организациями стратегии должны отражать понимание данных характеристик и влияния, которое они могут оказать на затрагиваемые организации.

В Таблице 2.2 представлена краткая информация о ключевых характеристиках *ТГБОМ*, которые были рассмотрены нами в настоящей главе, и приведены примеры их последствий для менеджеров.

Таблица 2.2 Краткая информация о ключевых характеристиках <i>ТГБОМ</i> и их последствиях для менеджеров		
Характеристика	Краткая информация (примеры)	Управленческие последствия (примеры)
Неосязаемость	Невозможно провести испытание или взять пробу продукта	Важно эффективное продвижение и распределение
Неделимость	Одновременное производство и потребление	Персонал, непосредственно контактирующий с клиентами, должен обеспечивать качественное обслуживание
Несохраняемость	Продукт невозможно хранить	Стимулировать спрос, чтобы все продукты продавались в нужное время
Разнородность	Продукты не идентичны	Важность хорошего, квалифицированного персонала

Собственность	Потребитель пользуется, а не владеет услугами	Важность программ лояльности
Дорогостоящий продукт	Часто относительно дорогостоящая покупка	Необходимо убедить потребителя в надежности
Сезонность	Продукты часто пользуются сезонным спросом	Выставление разных сезонных цен
Легкость входа/выхода	Часто относительно низкие входные барьеры	Дифференциация продукта
Взаимозависимость	Подсекторы ТГБОМ тесно связаны	Координация или контроль цепочки поставок
Влияние на общество	Туризм имеет сильное влияние на общество	Производство устойчивых продуктов

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Ассоциация независимых туроператоров

В Великобритании Ассоциация независимых туроператоров (АНТО) представляет более 150 небольших туроператоров, которые способны успешно конкурировать с более крупными туроператорами путем предложения нишевых продуктов.

Продукты могут относиться к видам туризма, таким как приключенческий, военный, гастрономический, велотуризм, или к определенным частям света. Предлагаемые продукты крайне многообразны, как и компании, которые их предоставляют. В некоторых случаях определенные нишевые сегменты слишком малы или слишком новые для более крупных операторов. В других случаях задействованные компании конкурируют напрямую с более крупными операторами, а для этого они сосредоточиваются на более высоком уровне качества обслуживания клиентов, выстраивая взаимоотношения с клиентами и предлагая продукты, которые дифференцируются от продуктов основного течения.

АНТО подчеркивает важность устойчивости в области туризма, а потенциальные члены проходят проверку перед вступлением для того, чтобы убедиться в соблюдении устойчивых принципов. Руководящие принципы по устойчивому перемещению для членов ассоциации основаны на пяти ключевых задачах:

- Защищать окружающую среду – флору, фауну и ландшафт;
- Уважать местную культуру – традиции, религии, наследие;
- Приносить пользу местному сообществу –на экономическом и на социальном уровне;
- Сохранять природные ресурсы – от офиса до места назначения;
- Минимизировать загрязнение – шумовое, отходы, переполненность.

www.aito.co.uk

Вопросы

1. Объясните, по каким характеристикам *ТГБОМ* ассоциация АНТО оказывает поддержку предприятиям среднего и малого размера при конкуренции с более крупными соперниками.
2. Объясните, каким образом принадлежность к АНТО помогает предприятиям среднего и малого размера эффективно конкурировать.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

В данной главе мы ознакомились с некоторыми ключевыми темами по туризму, гостиничному бизнесу и организации мероприятий, соответствующими стратегии. Они включают понимание природы продуктов *ТГБОМ*; в данном контексте мы рассмотрели некоторые свойства сервисных продуктов. Данные свойства применимы к продуктам туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий, так как они также применимы и к другим секторам услуг.

Мы также идентифицировали шесть дополнительных факторов, которые применимы, в частности, к данному сектору (высокая стоимость, сезонность, легкость входа/выхода, взаимозависимость, влияние на общество, последствия внешних шоков). Понимание данных характеристик и их последствий для менеджеров является ключевым вопросом в определении успешности стратегии в *ТГБОМ*. В настоящей книге мы будем несколько раз к ним возвращаться и вновь подчеркивать их важность.

Часть 2

Исследование внутренней среды

Введение

Внутренний анализ

В предыдущей части настоящей книги был рассмотрен контекст организаций по *ТГБОМ*, которые делают отличительным управление в *ТГБОМ*. Также был рассмотрен стратегический менеджмент как предмет изучения, а в частности – задачи, миссия, видение и ценности.

В Части 2 мы обращаемся к внутреннему анализу организаций и в свою очередь к рассмотрению операционного контекста, включая компетенции, ресурсы и конкурентное преимущество; затем – человеческий, финансовый и рыночный (продукт) аспекты внутреннего стратегического анализа. В Части 3 рассматриваются внешние аспекты стратегического анализа.

Часть 1 Стратегия и контекст туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий	Часть 2 Анализ внутренней среды				Часть 3 Анализ внешней среды и ССВУ	Часть 4 Стратегический отбор	Часть 5 Стратегическое обеспечение и стратегия в теории и на практике
Главы 1 и 2	Глава 3 Профессионализм, ресурсы и конкурентоспособность	Глава 4 Людские ресурсы	Глава 5 Финансовая составляющая	Глава 6 Продукты и рынки	Главы 7,8 и 9	Главы 10, 11 и 12	Главы 13, 14 и 15

Цели внутреннего анализа

Внутренний анализ связан с обеспечением управления организаций ТГБОМ детальным пониманием своих организаций в отношении:

- Степени результативности текущих стратегий;
- Степени результативности использования ресурсов в поддержку данных стратегий.

При выполнении внутреннего анализа менеджеры могут увидеть и понять, насколько достижимо конкурентное преимущество и где необходимо предпринять корректирующие меры для обеспечения выживания.

В настоящем Разделе книги представлено описание и оценка основных методов и схем, которые можно использовать для того, чтобы менеджеры ТГБОМ могли проводить комплексный анализ своих организаций.

Организациям ТГБОМ следует проводить внутренний анализ по ряду причин, включая следующие:

- Определение нуждающихся в развитии и разработке ресурсов, компетенций и базовых компетенций;
- Оценка эффективности организации дополнительных действий;
- Определение слабых сторон, над которыми необходимо работать путем формирования будущих стратегий и их успешной реализации;
- Оценка характеристик продукта;
- Оценка финансовых показателей деятельности;
- Оценка инвестиционного потенциала, в случае поиска финансирования из внешних источников;
- Оценка результативности будущих требований к человеческим ресурсам;
- Обеспечение аналитического обоснования разделу ССВУ «сильных и слабых сторон».

Составляющие внутреннего анализа

Внутренний анализ, как правило, охватывает одни или несколько следующих аспектов:

- Анализ ресурсов;
- Определение компетенции и анализ;
- Внутренний анализ деятельности с применением анализа цепочки ценности Портера;
- финансовые ресурсы и финансовые показатели;
- продукты и их позиция на рынке.

Данные аспекты внутреннего анализа освещены в Главах 3 и 6, из которых состоит Часть 2 настоящей книги. Рассмотрен ряд методик и схем, помогающих менеджерам ТГБОМ в проведении анализа и организации информации.

В Части 1 представлена стратегия как процесс из трех частей, включающий: стратегический анализ; стратегический отбор и стратегическое обеспечение. На Рисунке Р.2.1 представлена дальнейшая разработка данной модели с указанием способа обеспечения внутренним анализом надежной доказательной базы, помогающей идентифицировать сильные и слабые стороны организации, как часть так называемого анализа ССВУ.

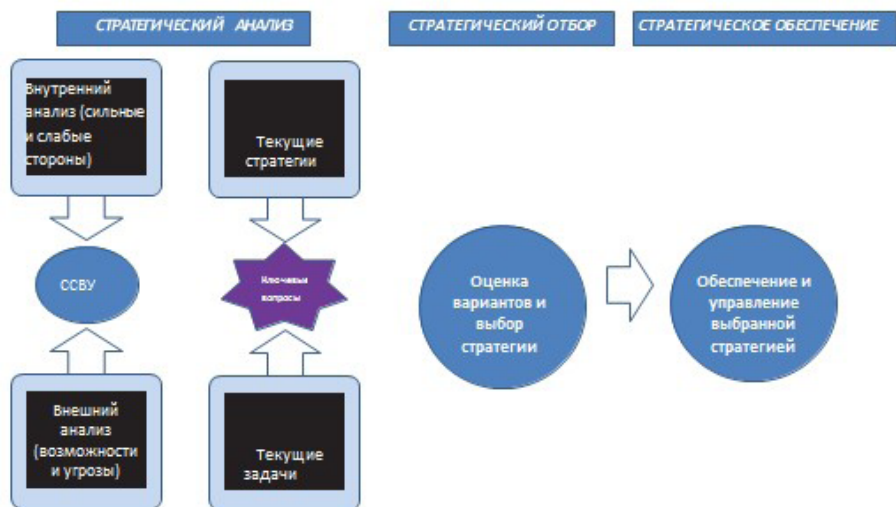


Рисунок Р2.1 Стратегический процесс

Глава 3

Туризм, гостиничный бизнес и организация мероприятий

Рабочая обстановка: профессионализм, ресурсы и конкурентоспособность.

Введение и обзор главы

В главе 1 мы столкнулись с понятием конкурентоспособность в качестве одной из ключевых задач бизнес-стратегии. Было много споров в научной литературе о причинах конкурентоспособности, и существенным вопросом было: «как организации достичь максимальных показателей?» Две точки зрения оказались наиболее приемлемыми.

Философская школа конкурентоспособного позиционирования, основанная главным образом на работе профессора Майкла Портера из Гарвардской школы бизнеса (1985), подчеркивает важность того, каким образом организация позиционируется в отношении ее конкурентной среды или отрасли (которые мы обсудим в главе 7). Ресурс или профессионализм школы (Прахлад и Хамель, 1990; Хине и Санчез, 1997) утверждает, что именно глубокие профессиональные знания (способности) бизнеса, и специфика организации деятельности определяет способность опережать конкурентов. Как и большинство дискуссий, мы предполагаем, что обе философские школы имеют преимущества – частичное пояснение источника конкурентоспособности.

Это первая из четырех глав, которая охватывает внутренний анализ организаций ТГБОМ. Очень важный строительный блок в процессе стратегии – это то, как вы можете успешно продвинуть организацию вперед в будущем (о чем обеспокоено стратегическое управление), пока вы не будете иметь хорошее представление о текущем состоянии организации?

В последующих главах рассмотрим то, что иногда называют функциональными областями организаций, а именно кадровые ресурсы; финансы; продукцию и рыночный фактор. Другая ключевая область организации относится к их деятельности.

Особенность действий такова, что они являются очень специфическими для каждой организации; никакие две организации не являются идентичными. Тем не менее, они похожи в том, что они пытаются настроить и координировать свои эксплуатационные ресурсы и процессы таким образом, чтобы повысить эффективность и тем самым добиться преимущества перед конкурентами - конкурентоспособности.

В этой главе основное внимание уделяется развитию понимания основных факторов, определяющих уровень эффективности бизнеса, а именно его ресурсы, профессионализм (в частности, узкоспециализированные компетенции), а также деятельности по «приросту стоимости».

Большая часть книги и примеров тематических исследований, найденных в стратегических и научных работах, относятся в основном к изготовлению и производству физических товаров. Некоторые авторы утверждают, что должны быть рассмотрены различные факторы в контексте услуг, предоставляемых в секторах ТГБОМ. Это привело к разработке конкретных концептуальных моделей, таких как цепочка «услуги-прибыль» и академической модели «Доминантная услуга логики». Эти услуги ориентированы на темы, рассматриваемые в конце главы.

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

После изучения этой главы вы должны уметь:

- объяснить концепции узкоспециализированной компетенции, профессионализма, ресурсов и отношений между ними;
- применять узкоспециализированные компетенции, профессионализм и ресурсы с соответствующим контекстом;
- объяснить концепцию цепочки создания ценности и модели цепочки создания ценности;
- объяснить взаимосвязь между узкоспециализированной компетенцией и основными направлениями деятельности;
- применять модель цепочки создания ценности в соответствующих условиях;
- объяснить, каким образом конфигурация деятельности добавленной стоимости может повысить эффективность бизнеса;

- объяснить потенциальные выгоды для организаций от сотрудничества с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами;
- объяснить, почему установленные модели и аналитические инструменты могут быть менее актуальными в контексте сферы услуг;
- объяснить концепцию цепочки “услуги-прибыль” и как это относится к организациям;
- объяснить развивающиеся научные споры, касающиеся Доминантной услуги логистики .

Ресурсы, профессионализм, основные области специализации и конкурентоспособность

Источники конкурентоспособности

Во всех отраслях промышленности, некоторые организации более успешны, чем другие, независимо от высокой или низкой средней прибыльности в отрасли. Лучшие работники обладают такими качествами, каких нет у конкурентов, что позволяет им превзойти своих соперников.

Источники конкурентоспособности заключаются в:

- превосходном применении профессионализма (навыков);
- развертывании превосходящих ресурсов (активов);
- создании ценностей для потребителей.

Руководство стратегией ТГБОМ часто использует термин *долгосрочный* (или *рациональный*) в связи с понятием преимущества. Тем не менее также признано, что в руководстве ТГБОМ, в частности, этот термин часто используется в различных контекстах для обозначения устойчивости по отношению к физической среде.

Рациональность достигается, когда преимущество противостоит разрушению конкурентного поведения (Porter, 1985: 20), в том, что оно не может быть скопировано, замещено или разрушено действиями соперников, и не может быть сокращено развитием окружающей среды. Другими словами, для того, чтобы достичь позиции устойчивой конкурентоспособности, конкурентоспособность для деловых людей

должна быть способна выдерживать дублирование другими фирмами (Барней, 2002).

Профессионализм и профессиональная квалификация

Термины профессионализм и профессиональная квалификация, узкоспециализированная компетенция и отличительные способности часто используются как взаимозаменяемые в учебниках по стратегии. Хотя некоторые авторы (например, Столк и др., 1992) утверждают, что существуют значительные различия между терминами «профессионализм» и «способность», и здесь термины будут означать одно и то же, основываясь на следующих определениях.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ / ЦИТАТЫ

Профессионализм, узкоспециализированная компетенция и ресурсы

Профессионализм это:

Качество или набор качеств, которыми обладают все или большинство организаций в секторе промышленности.

Узкоспециализированная компетенция это:

Качество или набор качеств, специфичных для конкретной организации, которые позволяют ей производить больше, чем производительности промышленности в среднем.

Ресурс это:

Вложения, используемые в деятельности бизнеса.

Профессионализм

Без высоких профессиональных качеств бизнес не может войти или выжить в этой отрасли. Профессионализм развивается из ресурсов и реализуется в навыках, технологии или «ноу-хау».

Например - для того, чтобы работать в качестве выездного

туроператора, занимающегося авиаперевозками с представлением всего комплекса услуг, компания должна обладать компетенцией в ряде областей:

- средствами распространения, маркетинга и продажи своей продукции;
- лицензии на эксплуатацию требуемой мощности на указанных направлениях ;
- воздушный транспорт до места назначения;
- подходящее жилье в пункте назначения;
- наземным обслуживанием клиентов: проверка рейса, перевозка из и до места их размещения.

Каждое успешное лицо в этой отрасли должно обладать компетенцией в этих областях.

Узкоспециализированные компетенции

Узкоспециализированные области компетенции возникают из способности организации использовать свои знания и ресурсы более эффективно, чем ее конкуренты. Результатом отличительной способности является продукция, которую клиенты ценят выше, чем продукцию конкурентов. Основа, на которой базируются узкоспециализированные компетенции, рассматривается далее в этой главе.

Ресурсы

При применении ресурсов, успех опирается в значительной степени на эффективность, с помощью которой бизнес преобразует свои ресурсы (вложения) в продукцию. Ресурсы делятся на пять основных категорий (хотя иногда скомбинированы физические и эксплуатационные категории):

- кадровые;
- финансовые;
- физические (например, здания, оборудование, инвентарь и т.д.);
- эксплуатационные (например, самолеты, корабли, автобусы, компьютеры и т.д.);

- нематериальные (например, “ноу-хау”, патенты, юридические права, фирменные наименования, зарегистрированные проекты, лицензии и т.д.).

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Конкурентоспособность

Конкурентоспособность часто рассматривается в качестве общей цели стратегии. Некоторые руководства используют фразу “преимуществовая производительность” и это означает то же самое.

По сути бизнес, можно сказать, обладает конкурентным преимуществом, если он сможет получить более высокую прибыль по сравнению с конкурентами. Более высокие прибыли значат способность вложить больше нераспределенной прибыли для реинвестирования в свою стратегию, сохраняя тем самым свое лидерство над конкурентами в отрасли. Когда это превосходство успешно эксплуатируется в течение долгого времени, достигается устойчивая конкурентоспособность. Конкурентоспособность может быть потеряна, если руководство не в состоянии реинвестировать высокую прибыль таким образом, как этого требует конкурентоспособность.

Как «работает» узкоспециализированная компетенция

Узкоспециализированная компетенция, как правило, сложная и нематериальная область, поэтому необходимо исследовать природу ресурсовизнаний, которые лежат в ее основе прежде, чем далее исследовать концепцию. Целью такого анализа является определение руководителями ресурсов и областей компетенции, выступающих в качестве основы для существующих или потенциальных узкоспециализированных компетенции. Важно отметить, что не все конкуренты в отрасли будут обладать узкоспециализированными компетенциями или отличительными способностями (Кэй, 1995). Таковыми могут быть те организации, которые обеспечивают производительности выше средней

- Каковы основные цели внутреннего анализа?
- Определите и объясните взаимосвязь между ресурсами, профессионализмом и узкоспециализированной компетенцией.
- Приведите пример узкоспециализированной компетенции в той

организации, которую вы знаете.

- Опишите и разделите два концептуальных подхода к стратегическому управлению, которые были введены в этой главе.



Рисунок 3.1 Взаимосвязь между ресурсами, компетенцией и узкоспециализированной компетенцией

Организации со средней или ниже средней производительностью обладают профессионализмом и ресурсами (без которых они не могли бы конкурировать в этой отрасли вообще), но не узкоспециализированной компетенцией. Для дальнейшего обсуждения этих понятий см. Прахалад и Хамель, 1990; Кэй, 1995; Хине и Санчез, 1997; Петтс, 1997; и Джавидан, 1998. Связи между профессионализмом, ресурсами и узкоспециализированными компетенциями приведены на рисунке 3.1.

Узкоспециализированная компетенция (отличительная способность) при выходе на рынок создает ценность для клиентов, что повышает конкурентоспособность компании.

Рассмотрим эти термины более подробно.

Анализ ресурсов

Материальные и нематериальные ресурсы

Ресурсы могут быть как материальными, так и нематериальными. Они являются вложениями или активами, которые позволяют организации осуществлять свою деятельность. Материальные активы включают в себя: запасы, материалы, оборудование, здания, человеческие ресурсы и финансы. Нематериальные ресурсы включают в себя: навыки, знания, названия торговых марок, деловую репутацию и патентные права. Ряд авторов изучали природу и значимость нематериальных ресурсов (см., например, Холл, 1992; Фернандес и др., 2000; Галбриф, 2005; и Холл, 2006), в то время как Чой и Парса (2012) и Фитцпатрик и др. (2013)

рассматривают такие ресурсы, конкретно применяемые в отношении гостиниц.

Материальные ресурсы получают от сторонних организаций. Они получены на рынках ресурсов в условиях конкуренции с организациями в и за пределами ее отрасли. Нематериальные ресурсы часто могут быть разработаны в рамках организации, но, как и материальные ресурсы, они имеют ценности, привязанные к ним, которые иногда трудно поддаются количественной оценке (или просто определению), могут быть куплены и проданы на рынках. Отношения с поставщиками ресурсов могут стать важной частью узкоспециализированной компетенции организации, как, например, способность привлекать наиболее надлежащим образом квалифицированные человеческие ресурсы на рынке труда.

Туризм, хотя с этим можно поспорить, отличается от большинства других отраслей промышленности тем, что то, что экономисты обычно называют «свободными ресурсами», является жизненно важной частью продукта. Свободные ресурсы - это те ресурсы, которые находятся в свободном доступе и не требуют рыночного механизма, чтобы изъять их.

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Свободные ресурсы

Свободные ресурсы – это ресурсы, доступные в природе, такие, как воздух, море, климат, сельскохозяйственная культура и т.д.. Нет никакой необходимости в использовании аллокативного механизма (на рынке), для того, чтобы передать их пользователям или потребителям. Тем не менее, можно утверждать, что свободные ресурсы также ограничены в поставках и подвержены деградации, и поэтому они должны быть использованы рациональным путем.

Дефицитные ресурсы, с другой стороны, являются материальными и нематериальными ресурсами, которые ограничены в поставке по отношению к спросу потребителей, и поэтому выделяются на рынке.

Булл (1995) утверждает, что основа туризма заключается в смешении свободных ресурсов (или «возобновляемых ресурсах», как их иногда называют) государственного сектора и ресурсов частного сектора. Свободные ресурсы вместе с дефицитными ресурсами

образуют то, что большинство туристов воспринимают как “продукт”, который они потребляют и который производит поставщик. Можно утверждать, что Булл (1995) указывает на то, что в современном мире осталось немного действительно свободных ресурсов, так как любая человеческая деятельность предъявляет требования мировым ресурсам и, как следствие, в конечном счете кто-то должен будет заплатить за это. Действительно, концепция устойчивого туризма в значительной мере опирается на признание такой аргументации.

Все ресурсы имеют конкурирующие требования, предъявляемые к ним таким образом, что, если они используются для одной из форм активности, они не могут быть использованы в других отношениях.

Например, низкое побережье в прибрежной зоне может быть пригодным для развития курортной зоны для туризма, включая гостиницы и места проведения мероприятий или в качестве альтернативы для площадки тяжелой промышленности, такой как сталелитейная и химическая. Если туризм предпочитают тяжелой промышленности, теряется возможность развития тяжелой промышленности на этом берегу. Стоимость такого выбора известна как альтернативная стоимость, которая представляет потенциальную экономическую отдачу в пользу развития туризма.

Ряд точек зрения имеет отношение к рассмотрению использования ресурсов и управления ими в секторах. Конкретные задачи, представленные руководителям в использовании ресурсов, включают в себя:

Неподвижность ресурсов

Многие ресурсы, которые используются не могут быть перемещены ни с места, ни по времени.

Например - конкретный пляж или горы, Эмпайр-стейт-билдинг или культура Испании географически зафиксированы. Февральские Альпийские снега не могут быть воспроизведены в мае и «Белые ночи», развлечение туристов в далеких северных широтах, можно наблюдать только в середине лета. Венский филармонический оркестр и Нью-Йоркский марафон имеют свое местонахождение в этих городах и представляют собой важные и престижные части их культурных и спортивных предложений, которые не могут быть перемещены.

Замещение ресурсов

Часто бывает трудно заменить одну категорию ресурсов на другую.

Например - на автозаводе повышение эффективности возможно, и оно в самом деле было достигнуто путем замены сотрудников на машины, т.е. замещение человеческих ресурсов оперативными ресурсами. В случаях роскошного отеля, места для проведения концертов или совещаний, авиакомпании или круизного судна, например, качество обслуживания нередко воспринимается как нечто фундаментально связанное с качеством и количеством персонала. Следовательно, часто бывает трудно заменить человеческий ресурс оперативными ресурсами, такими как компьютеры. В результате именно эти сектора, как правило, рассматриваются как «трудоемкие», то есть в значительной степени полагаются на кадровую службу.

Конфликт ресурсов и конкуренция

Часто применяются обширные требования к использованию определенных ресурсов, которые могут быть предъявлены в серьезном конфликте или конкуренции с другими видами использования. Такой конфликт ресурсов или конкуренция может быть частично решен за счет механизмов ценообразования, с помощью которых деятельность, которая способна платить больше всех, может использовать ресурсы. Точно так же нормативные ограничения, такие как географическое районирование территорий для обеспечения определенной деятельности только в пределах определенной зоны, может разрешить некоторые конфликты. Но часто остается некоторая степень конфликтности.

Например - в Великобритании, конкурирующие потребности британской армии в использовании стрельбы располагаются на острове Пербек, Дорсет (площадь исключительной природной красоты) и в Национальном парке Нортумберленд в Оттербурне, Нортумберленд, находится в конфликте с туристическими требованиями для нетронутых в природе мест. Культурные и спортивные мероприятия и туризм часто являются важными факторами, способствующими местной экономике, но вынуждены конкурировать за финансирование с другими видами деятельности.

Местному туризму и празднествам часто приходится конкурировать

за государственное финансирование с другими видами деятельности, такими как образование, социальное обеспечение и здравоохранение. Эти мероприятия, как правило имеют гораздо большие бюджеты, чем туризм и празднества, и трудно утверждать, что им отдадут предпочтение в бюджетных ассигнованиях. Признавая эту реальность, государственные органы по всему миру пытались сформировать различные типы государственно-частного партнерства с тем, чтобы разместить рекламные и организационные аспекты в частном (коммерческом) секторе. При этом туризм и празднования могут быть сфокусированы в центре внимания конкретной специализированной организации, а не оставаться неофициальным мероприятием, конкурируя с ограниченными ресурсами.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Конкурс ресурсов: Сандерленд Лив

Сандерленд, прибрежный город на северо-востоке Англии, наследует производство судостроения и является домом для крупнейшего в Великобритании автозавода, управляемого компанией Nissan. Как и во всех городах Великобритании, местное правительство было вынуждено работать с уменьшенным бюджетом, и испытывало конкуренцию за доступные ограниченные ресурсы.

Сандерленд, хотя и рассматривается как промышленный город, имеет отличный пляж и имеет хорошую и растущую репутацию благодаря мероприятиям, которые включают в себя международное авиашоу и серию рок концертов под открытым небом летом на сцене городского футбольного поля Премьер-лиги.

Сандерлендский городской совет начал независимые компании по проведению мероприятий в апреле 2013 года, обеспечив коммерческое финансирование для города через спонсорские и партнерские соглашения. Команда по проведению мероприятий, которая ранее входила в состав городского совета, была передана в новую компанию, «Сандерленд Лив». Запуск Сандерленд Лив представляет собой инновационную попытку защитить и развивать программу мероприятий города в то время, как государственные финансы все чаще и чаще находятся под давлением, и обеспечивает организацию, которая сосредоточена исключительно на проведении успешных мероприятий для города и области.

Вопросы

1. Каковы причины разделения компаний для разработки и управления мероприятиями органами государственного сектора?
2. Рассмотрим вопросы, которые могут возникнуть из государственного и частного секторов, работающих вместе так, как описано выше.

Владение и управление ресурсами

Менеджерам, часто приходится использовать ресурсы, которые не являются собственностью и не контролируются компаниями, работающими в секторах. Отсутствие собственности и контроля над ресурсами, очевидно, является демонстрацией взаимозависимости, которая существует между организациями, действующими в этих секторах.

Например,

- Авиакомпании зависят от физических ресурсов, предоставляемых аэропортами, и производственных ресурсов, предоставляемых службами управления воздушным движением. Несмотря на то, что авиакомпании могут иметь некоторое влияние на то, каким образом управляются эти ресурсы, они редко напрямую владеют и управляют ими.

- Проекты, направленные на регенерирующие либо распадающиеся городские среды часто имеют дело с туризмом, местами проведения мероприятий, гостиницами и гостиничными торговыми точками. Такие проекты часто разрабатываются в качестве общественно-государственного объединения. С помощью таких механизмов общественного сектора местные и национальные правительства управляют и контролируют общим планированием и обеспечением ограниченного финансирования, которое иногда называют «бюджетным накачиванием». Компании частного сектора в таких случаях обеспечивают основную часть финансовых ресурсов. Примеры таких общественно-государственных объединений включают в себя перепланировку Кардиф Бей в Великобритании и набережной Балтимор в штате Мэриленд, США.

Сезонность

Спрос на большинство ресурсов ТГБОМ, а, следовательно, и на продукты, которыми они обеспечивают, будь то бизнес или отдых, носит сезонный характер. Это, в свою очередь, является результатом таких факторов, как климат, распределение праздничных выплат, сроков проведения мероприятий, фестивалей и исторических схем путешествий.

Следовательно, цена, которую должны заплатить организации за их вклад в ресурсы, а также цена, которая должна быть оплачена организациям потребителями варьируются в зависимости от времени года.

Например, многие курортные отели, расположенные в прибрежных районах, закрываются в зимний период и имеют более низкие показатели доходности ранней весной и осенью, чтобы отразить различия в сезонных структурах спроса.

Низкий уровень

Секторы ТГБОМ часто рассматриваются как относительно низкорентабельные сектора бизнеса. Несмотря на то, что это не так, безусловно, будет справедливо сказать, что выгода от ТГБОМ часто материализуется медленно и восприимчива к широким колебаниям в движении денежных средств и прибыльности.

Как указывает Булл (1995), выгода в области туризма (хотя это также относится и к сфере гостиничного бизнеса и организация мероприятий) может быть низкой по нескольким причинам. Такая работа часто воспринимается как относительно чистое и приятное место как для инвестиций, так и для работы. Следовательно, сотрудники будут готовы работать за более низкую заработную плату, чем в других отраслях промышленности, так как они предпочли бы работать в таких условиях, чем в других местах. Некоторые районы имеют несколько альтернативных видов землепользования и возможностей для трудоустройства с низкой конкуренцией использования ресурсов, таким образом, сохраняется выгода с точки зрения цен, выплачиваемых за землю и развитие, а также заработной платы работникам.

Например, развитие туризма на полуострове Юкатан на Карибском побережье Мексики произошло за последние годы в области, которая является экономически слабо развитой и которая удалена от основных рынков товаров и услуг. Поэтому развитие гостиничного бизнеса и туризма в этом прекрасном регионе не сталкивается с сильной

конкуренцией со стороны других отраслей промышленности для использования ресурсов и затраты полезных ресурсов (с точки зрения затрат на землю и заработной платы) относительно низкие.

Нехватка имеющихся производственных мощностей

Потенциал ТГБОМ ресурсов часто ограничивается, как мы уже отмечали в предыдущей главе.

Таким образом, в области туризма указывается пропускная способность для пункта назначения. Это относится к способности сайта, курорта или региона абсорбировать использование туризма без ухудшения. Понятие пропускной способности занимает центральное место в концепции устойчивого развития.

Например - быстрое развитие Испанской Коста дель Соль с 1950-х годов свидетельствует о необходимости сдерживания развития . Обширное линейное развитие вдоль побережья к западу от Малаги привело к избыточным постройкам с плохой планировкой. Относительная популярность курортных районов впоследствии уменьшилась, поскольку потребители выбрали более современные и более продуманные курорты в других местах. Таким образом, избыточное использование ресурсов привело к возрастанию пропускной способности, и ухудшению окружающей среды, что привлекало туристов.

Точно так же способность физических и эксплуатационных ресурсов в ТГБОМ часто ограничивается в краткосрочный и среднесрочный период.

Например - если гостиница (физический ресурс) переполнена, или полет авиакомпании или театр (эксплуатационные ресурсы) полностью забронированы, сложно быстро добавить производственную мощность. В противоположность этому, при очевидном дополнительном спросе на производимый продукт, производительная мощность может быть увеличена путем сверхурочных работ, дополнительной смены работ или запуском производственных линий более быстрыми темпами.

Таким образом, предложение товара ТГБОМ относительно зафиксировано (по крайней мере, в краткосрочной и среднесрочной перспективе), тогда как спрос варьируется.

Управленческое участие — это то, что менеджеры часто (в краткосрочной и среднесрочной перспективе) пытаются повлиять на

спрос, а не на предложение. Таким образом, уровни определения цен и рекламные мероприятия будут изменены с целью увеличения или сокращения спроса таким образом, чтобы он соответствовал доступному запасу.

Например – изменение цен в течение нескольких недель, непосредственно до даты вылета и поздние изменения цен на размещение в гостиницу стало обычным делом для британских операторов выездного турне. Это активное управление ценами вверх или вниз ингибирует, или стимулирует спрос, соответственно, является способом управления спросом, так, чтобы он соответствовал ранее зафиксированному запасу.

Время

В отличие от покупки бытовых товаров или услуг, многие потребители ТГБОМ должны также отказаться от дефицитных ресурсов вдобавок к деньгам, а именно времени. Так же, как и деньги, время имеет издержки, то есть то, как оно могло бы быть потрачено и с какой ценностью. Несмотря на то, сколько времени охотно тратится на деятельность ТГБОМ, время, потраченное на поездки в пункты назначения или массового обслуживания, организация мероприятия может рассматриваться, некоторыми потребителями, как бремя, которое при возможности следует избегать или ограничить.

Управленческое участие в этом - это то, что потребители могут выбрать различную продукцию или могут быть готовы оплатить определенные услуги. В качестве альтернативы они могут воспользоваться скидками на путешествия или последний билет в театр, например, в обмен на некоторые дополнительные неудобства.

Например - рейсы между Австралией и Европой становятся все более популярными для туристов в последние годы, по мере появления новых типов воздушных судов, требующих только одной промежуточной дозаправки, тем самым уменьшая время в пути до 21 часа. Более эффективное использование времени также объясняет, почему ночные дальние рейсы и ранние утренние поезда, как правило, дороже. Недавний стремительный рост популярности недорогих авиакомпаний отчасти объясняется тем фактом, что пассажиры готовы поторговаться за неудобства и получить более низкие тарифы. Авиакомпании часто используют «второстепенные аэропорты» (например, Лондон Лутон

в Великобритании или Даллас Лав Филд в США), которые находятся далеко от основных городских центров, которые они обслуживают или имеют меньше сооружений и оборудования, и дальнейшие транзитные возможности.

Анализ ресурсов

Когда мы анализируем ресурсы компании в рамках внутреннего анализа, можно использовать несколько моделей для обеспечения всеобъемлющего обзора.

Анализ по категориям

Во-первых, мы могли бы, например, рассмотреть их по категориям - физические, эксплуатационные, кадровые, финансовые и нематериальные ресурсы. Эти ресурсы затем оцениваются количественно (сколько) и качественно (насколько эффективно они используются). Большая часть этого анализа описана в главах 4, 5 и 6.

Физические ресурсы (здания, земельные участки, материалы) и *эксплуатационные ресурсы* (компьютеры, машины, самолеты, системы и т.д.), как правило, проверяются на мощность, использование, возраст, состояние, вклад в производство и стоимость.

- *Финансовые ресурсы* (размер и тип финансирования, имеющихся в распоряжении организации) рассматриваются с точки зрения баланса между различными типами финансов и относительной стоимости, и рисков каждого из этих типов финансирования.
- *Кадровые ресурсы* (сотрудники, младшие, среднего и высшего звена, члены совета директоров) рассматриваются с точки зрения численности, образования, навыков, подготовки, опыта, возраста, мотивации, затрат на оплату труда и повышения производительности в связи с потребностями организации.
- *Нематериальные ресурсы* (бренд, репутация, деловая репутация, навыки, лицензии и «свободные» ресурсы) оцениваются с точки зрения их общей ценности для организации.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Анализ ресурсов: Marriott International

Marriott International является одной из ведущих компаний в мире, занимающейся гостиничным бизнесом, со штаб-квартирой, недалеко от Вашингтона, округ Колумбия в Бетесда, штат Мэриленд, США. Она управляет и лицензирует отели по ряду признанных международных брендов, включая Marriott, Renaissance и Courtyard.

Таблица 3.1 Анализ ресурсов: Marriott International

Категория ресурсов	Анализ ресурсов Marriott
Физические ресурсы	<p>Почти 3,700 структурных подразделений и 17 торговых марок в Соединенных Штатах и 72 других странах.</p> <p>Собственность варьируется от роскошной (Ritz-Carlton) до бюджетной (Courtyard и Fairfield Inn).</p>
Эксплуатационные ресурсы	<p>Каждый бренд имеет детальный набор эксплуатационных процедур, которые постоянно обновляются и совершенствуются.</p> <p>Всемирная система бронирования с ведущими отраслевыми затратами на бронирование.</p>

	<p>Общая система бронирования для всех марок, позволяющая возможность перекрестных продаж.</p> <p>Большой объем интернет-продаж.</p> <p>Marriott Rewards является одной из крупнейших гостевых программ в гостиничном секторе и связана с более чем 30 международными авиакомпаниями.</p>
Финансовые ресурсы	<p>Большинство отелей финансируются третьими лицами с менее чем 1% собственности компании.</p> <p>Как менеджер гостиницы и франчайзера генерируются значительные и более стабильные денежные потоки, чем через реальную недвижимость.</p> <p>Записи баланса и рентабельности.</p>
Кадровые ресурсы	<p>Более 150000 сотрудников по всему миру.</p> <p>Обширное обучение и продвижение персонала по карьерной лестнице.</p> <p>Ежегодный список 100 лучших компаний Соединенных Штатов в журнале Фортуна.</p>
Нематериальные ресурсы	<p>Активный ассортимент торговых марок, многие из которых являются явными лидерами в рамках своих рыночных уровней.</p> <p>Лояльность заказчика и владельца достигается за счет активной программы вознаграждений.</p> <p>Определенное рыночное позиционирование каждого бренда.</p> <p>Многие отели расположены в живописных местах.</p>

Вопросы

1. Обобщить цель проведения анализа ресурсов для компаний ТГБОМ, таких, как Marriott.
2. Какие выводы вы бы сделали из ресурсного анализа Marriott?

Анализ специфичности

Во-вторых, мы можем анализировать ресурсы в соответствии с их спецификой. Ресурсы могут быть специфическими или неспецифическими.

Например - квалифицированные рабочие, как правило, имеют специализированные и отраслевые знания и навыки. Некоторые технологии, такие как компьютерное программное обеспечение, доступно для общего (не отраслевого) использования в бизнесе, как и обработки текстов, баз данных и программного обеспечения с электронными таблицами. Другие компьютерные приложения, такие как авиакомпании или системы бронирования гостиничных номеров или программ управления доходами, созданы для узкоспециализированных применений.

В то время как неспецифические ресурсы имеют тенденцию быть более гибкими и составляют основу компетенций, отраслевых ресурсов и действуют в качестве основ ключевых компетенций.

Например - специализированные знания менеджеров по закупкам, отвечающих за контрактное размещение в операционном секторе тура, или перед цепочкой гостиниц штатного персонала могут иметь знания, опыт или обучение, которые можно рассматривать как ведущие в отрасли компаний и тем самым являются источником основной компетенции.

Анализ производительности

В-третьих, ресурсы могут быть оценены на основе того, как они способствуют внутренним и внешним показателям эффективности.

Внутренние показатели приносят свой вклад в:

- бизнес-цели и задачи - финансовые, результативные и производительные меры;
- исторические сравнения - показатели производительности с течением

нием времени (например, в отношении прошлых лет);

- бизнес-единицы или дивизионные сравнения - сравнения с другими частями одной и той же организации.

Внешние показатели могут включать в себя:

- сравнения с отраслевыми нормами - стандарты исполнения принятого в качестве образца в этом секторе;

- сравнение с конкурентами - особенно те, кто являются лидерами отрасли и те, кто являются ближайшими конкурентами в своей стратегической группировке (см главу 6);

- сравнение с компаниями - в услугах на основе таких отраслей, как банковское дело или страхование.

Используя эти методы анализа, организация может устанавливать внутренние и внешние цены на свою деятельность в качестве стимула для повышения производительности в будущем. Производительность, однако, основывается на чем-то более ценном, чем ресурсы, а профессионализм должен быть проанализирован и оценен должным образом.

Профессионализм

Профессионализм содержит такие признаки, как навыки, знания, технологии и отношения, которые являются общими среди конкурентов в той или иной отрасли.

Например - все компании в авиационной отрасли обладают похожими профессиональными качествами (основными способностями) в управлении, маркетинге и сбыте.

Они менее ощутимым, чем ресурсы и, следовательно, более трудно оценить. Профессионализм чаще развивается внутри компании, но и может быть приобретен извне или путем взаимодействия с поставщиками, дистрибьюторами или клиентами.

Профессионализм отличается от узкоспециализированной компетенции тем фактом, что он не приводит к высокой производительности и не характерен по сравнению с профессионализмом, которым обладают другие компании в этой отрасли. С другой стороны, профессионализм имеет важное значение для выживания в конкретной сфере деятельности. Профессионализм также имеет потенциал перерасти в узкоспециализированную компетенцию.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Объясните, что подразумевается под *свободными ресурсами* в контекстах.
- Объясните, что подразумевается под *неподвижными ресурсами* и *замещением ресурсов* и объясните их значение в контексте.
- Объясните различные способы анализа ресурсов.

Узкоспециализированная компетенция

Узкоспециализированная компетенция отличается от профессионализма по нескольким направлениям, в которых она:

- имеется только в компаниях, производительность которых превосходит в среднем по отрасли;
- уникальна для компании;
- более сложна;
- трудно подражать (копировать);
- связана с выполнением потребностей клиентов;
- имеет большую ценность, чем профессионализм;
- часто основана на дифференциальных отношениях с клиентами, дистрибьюторами и поставщиками;
- основана на высших организационных навыках и знаниях.

Узкоспециализированная компетенция развивается уникальным и своеобразным способом при разработке, интеграции и развертывании ресурсов и профессионализма организацией. Существующая узкоспециализированная компетенция может быть оценена как:

- Ориентация на клиента – сосредоточение на потребностях клиентов, внося вклад в то, что ценится ими, т.е. не есть ли это экономическая ценность?
- Уникальность - может быть имитирована конкурентами, и если да, то легко ли это?
- Гибкость – может ли легко адаптироваться под изменение рыночных или отраслевых условий?
- Вклад в стоимость - в какой степени это повысит ценность продукции или услуги? Существует ли заменители продукции?
- Рациональность - как долго может быть устойчивым ее

превосходство? Трудно ли подражать ей?

Харрисон (2003), в книге гостиничного бизнеса, предлагает модель, демонстрирующую взаимосвязь между ресурсами, профессионализмом и конкурентоспособностью, показанную на рисунке 3.2. Модель демонстрирует вопросы на практическом уровне, которыми задаются менеджеры о том, как разворачиваются ресурсы и какие компетенции следует искать.

О профессионализме, в отличие от узкоспециализированной компетенции, можно также судить по этим критериям для того, чтобы оценить их потенциал, чтобы сформировать основу, на которой могут быть построены новые узкоспециализированные компетенции.

Узкоспециализированные компетенции не постоянны. Темпы изменения технологии и общества таковы, что данные компетенции должны постоянно адаптироваться, а новые отрабатываться. Организаций ТГБОМ, как правило, работают в высоко конкурентной среде и должны быть чувствительны к изменениям и готовы бросить вызов конкурентам, используя свои узкоспециализированные компетенции.

В контексте ТГБОМ узкоспециализированные компетенции являются иногда результатом состояния рынка, но они также могут быть результатом аспектов регулирования или территории, которые не могут подражать другими.

Например - транспортные операторы часто подвергаются нормативным ограничениям, которые мешают новым компаниям выйти на рынок для конкуренции в то время, как пляжи Флориды или юга на съёмках фильмов, интерактивных и музыкальных фестивалей и конференций (которые проходили каждую весну с 1987 в Остине, штат Техас) не могут быть перемещены в другое место. Для обсуждения узкоспециализированных компетенций в контексте ТГБОМ смотри, например, Дениколай и др. (2010); Петерс и др. (2011); Харрисон (2003); и Двайер и др. (2013).

Тем не менее, в некоторых случаях, ограниченные узкоспециализированные компетенции могут поддерживаться в течение длительного периода времени.

Например - Кей (1995) определил узкоспециализированные компетенции Британских авиалиний, как: ее доминирование в центре деятельности Лондона (аэропорт Хитроу); лицензии на полеты по определенным маршрутам; и ее сильный бренд атрибутов. Можно утверждать, что 20 лет спустя, ключевые компетенции Британских авиалиний остаются нетронутыми.



Рисунок 3.2 Взаимосвязь между ресурсами, профессионализмом и конкурентоспособностью

Узкоспециализированные компетенции и отличительные способности

Кей (1995) представляет несколько иное объяснение, утверждая, что конкурентоспособность основана на том, что он называет отличительными способностями. По словам Кейя, отличительная способность может развиваться из четырех источников.

Структура

Сеть отношений внутри или вокруг организации. Отношения могут быть среди сотрудников (внутренняя структура), со своими поставщиками и клиентами (внешняя структура) или среди группы организаций, занимающихся подобной деятельностью (сетей).

Например - стратегические альянсы, построенные крупными

международными авиакомпаниями, в последние годы являются примерами использования сетей для укрепления конкурентных позиций отдельных авиакомпаний за счет совместной деятельности и расширенного географического охвата. Точно так же различные маркетинговые альянсы гостиничных консорциумов, таких, как Best Western, являются примерами того, как независимые владельцы отелей могут воспользоваться маркетингом, брендом, технологией и преимуществами обучения быть частью сети отелей.

Репутация

На рынках услуг репутация является чрезвычайно важным фактором потребительского выбора продукции, но с учетом неосвязаемости продукции, репутация, как правило, строится медленно и в какой-то степени с приобретением опыта потребителями. Учитывая высокую стоимость и общий профиль турпродуктов, репутация может быть легко испорчена, например, бедствиями. Крушение самолетов или поездов, потопление парома или пожар в отеле быстро разрушает репутацию ответственной организации. Хотя репутация, возможно, зарабатывалась в течение нескольких лет и может быть разрушена в короткий промежуток времени.

Стратегические активы

Сила позиции на рынке или доминирование рынка часто основывается на владении стратегическими активами. Они могут быть трех типов. Во-первых, организация может извлечь выгоду из монопольного положения на рынке; во-вторых, организация, возможно, уже провела затраты на рыночные поставки, которые подавляют способность новых участников для эффективной конкуренции; и в-третьих, некоторые компании могут извлечь выгоду из владения лицензиями или регулирования, которое препятствует конкуренции.

Например - доминирующее положение крупных международных авиакомпаний, в их аэропортах с транспортным пересадочным узлом (таких как Люфанса во Франкфурте, Юнайтед в Чикаго и Американские авиалинии в Даллас / Форт-Уорт) часто является результатом затрат и усилий местных регулирующих структур, которые выделяли взлетный и посадочный интервал времени для этих авиакомпаний на протяжении многих лет.

Инновация

Благодаря инновациям, компании часто способны обеспечить отличную продукцию и / или снижение затрат. Тем не менее, инновации часто могут быть скопированы (в частности, в сфере услуг), и дополнительные доходы часто не поступают для инновационной компании.

Например – Британские авиалинии была первой в мире авиакомпанией, которая ввела кровати для некоторых из своих пассажиров бизнес - класса, но и другие авиакомпании быстро последовали ее примеру.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Узкоспециализированные компетенции: Британские авиалинии

В секторе авиакомпании все авиакомпании имеют полномочия и ресурсы, необходимые для осуществления полетов между определенным направлениям. Такая компания, как Британские авиалинии (Кей, 1995) обладает узкоспециализированными компетенциями, относящиеся к ее:

- преобладание взлетного и посадочного слота в аэропорту Хитроу в Лондоне;
- действующие лицензии на определенные маршруты, доступ к которым запрещен для других авиакомпаний; и
- атрибуты бренда, которые выступают в качестве основы репутации высокого качества обслуживания.

Эти ключевые компетенции, хотя изначально были определены автором в начале 1990-х, по-прежнему актуальны на современном рынке. Тем не менее, можно утверждать, что сеть сотрудничества и партнерства с другими авиакомпаниями на основе стратегического альянса с «One World» позволяет более широкий выбор и гибкость назначения механизмов, обеспечивающих дополнительную площадь узкоспециализированной компетенции для авиакомпаний. Таким образом, Британские авиалинии имеют узкоспециализированные компетенции (или отличительные возможности в терминологии Кей) с точки зрения стратегических активов (слоты и лицензии Хитроу), репутацию (атрибуты бренда) и структуры (стратегический альянс).

Обладание этими узкоспециализированными компетенциями позволит авиакомпании взимать более высокие цены на свою продукцию путем охвата бизнес-путешественников, в частности, и путем изменения конфигурации сиденья воздушного судна для размещения большего количества пассажиров в бизнес класса и первого класса. Авиакомпания сохранила прочные конкурентные позиции на ключевых трансатлантических маршрутах (частично построенные на его доминировании над Лондонским активом), которые пользуются высоким уровнем премиум-трафика.

Таким образом, узкоспециализированные компетенции применяются на рынке и тем самым формируют основу конкурентоспособности организации.

Вопросы

1. Какие могут возникнуть угрозы вызова узкоспециализированным компетенциям британских авиалиний?
2. Какие шаги могут предпринять Британские авиалинии для защиты своих узкоспециализированных компетенций?

Результаты анализов

Целью анализа ресурсов, профессионализма и узкоспециализированных компетенций (отличительных возможностей), является:

- понимание природы и источников конкретных узкоспециализированных компетенций;
- определение необходимости в методах адаптации существующих узкоспециализированных компетенций;
- определение необходимости в новой конструкции узкоспециализированных компетенции;
- выявление потенциальных источников узкоспециализированных компетенций на основе ресурсов и профессионализма;
- уверенность в том, что основные сферы компетенции сосредоточены на потребностях клиента.

Ресурсы, профессионализм и узкоспециализированные компетенции, очевидно, тесно связаны путями действия, с помощью которых бизнес организует и осуществляет получение дохода. Поэтому,

также необходимо проанализировать, каким образом настроена и скоординирована деятельность с добавленной стоимостью.

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Использование и повышение профессионализма

Использование профессионализма

Относится к способности бизнеса использовать свои узкоспециализированные компетенции на новых рынках, удовлетворяя тем самым новые потребности клиентов. Это может также относиться к способности бизнеса модифицировать и улучшать существующие узкоспециализированные компетенции.

Повышение профессионализма

Это происходит, когда бизнес строит новые узкоспециализированные компетенции, основанные на своих ресурсах и профессионализме. Часто бывает так, что необходимо строить новые компетенции наряду с существующими при выходе на новые рынки. И, маловероятно, что существующие компетенции, будут в полной мере удовлетворять новым потребностям клиентов.

Из отличительных возможностей конкурентоспособности

По словам Кея (1995), отличительная способность (узкоспециализированной компетенции) становится конкурентоспособной при ее применении на соответствующем рынке.

Каждая отличительная способность будет иметь рынок (или группу рынков), на котором организация может добиться конкурентоспособности. Конкурентоспособность является относительным понятием, а не абсолютное, и может рассматриваться несколькими способами.

Организации могут использовать конкурентоспособность с:

- другими поставщиками на том же рынке;
- другими фирмами в той же отрасли; или
- другими конкурентами с той же стратегической группировки.

При установлении конкурентоспособности, крайне важно, чтобы деятельность была правильно подобрана к возможностям организации. Важно также, чтобы организации полностью поняли

характерные различия между понятиями “рынок”, “промышленность” и “стратегическая группа”:

- *рынок* относится к потребностям клиентов и потенциальных клиентов;
- *производство* организации относится к группе продукции, связанных общей технологией, подачей или распределением каналов;
- *стратегическая группа* относится к тем организациям, которые определены в качестве основных конкурентов.

В контексте ТГБОМ, Кандампulli и Дадди (2001) приводят концептуальную модель: «система обслуживания». Модель подчеркивает роль высших уровней обслуживания в предоставлении конкурентоспособности. В частности, подчеркиваются сервисные стратегии расширения прав и возможностей сотрудников, сервисные гарантии службы в оказании гостеприимства и туристических фирм в предоставлении превосходного обслуживания, одновременно будучи конкурентоспособными

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Рынки, промышленности и стратегические группы

Рынок

- определяется условиями спроса
- исходит из потребностей потребителей
- характеризуется «законом единой цены».

Промышленность

- определяется условиями поставок
- основана на производстве или эксплуатационных технологиях
- размещается в рыночных нишах , выбранных организациями.

Стратегическая группа

- определяется стратегическим выбором фирм
- основана на отличительных возможностях и позиционировании на рынке

- субъективна в определении.

В 1980-е самая большая пивоваренная компания Великобритании, Басс, рассматривала рынок пива как рынок, имеющий неинтересные перспективы роста, и пересмотрев свой основной бизнес, она поменяла его на «туризм». Образовалась компания Horizon Travel, ведущий британский туроператор времени. Бас был прав в своем наблюдении, что пабы и праздники были альтернативными способами проведения досуга, и что они стали бороться за долю потребительских расходов. Тем не менее, навыки пивоварения и управления государственными общественными предприятиями существенно отличаются от тех, которые необходимы для управления турагентством. В результате турагентство было впоследствии продано лидеру рынка Томсону. Басс, возможно, не в полной мере понимал, что существует развлекательный рынок, но не индустрия досуга. Компания не обладала необходимыми навыками эксплуатации для эффективного снабжения рынка.

(Кей 1995)

Анализ получения добавочной стоимости

Что такое добавочная стоимость?

Анализ ценностной цепочки (Porter, 1985) объясняет, какую стоимость организации добавляет к оценке своей деятельности и услуг по сравнению с затратами ресурсов, используемых в их производстве. Несмотря на то, что анализ ценностной цепочки широко применяется в производственном секторе, несколько авторов успешно применили эту модель к настройке сервиса. Пун (1993), например, адаптирует данную модель к индустрии путешествий и туризма. Флейшер и Бенсуссан (2003) предлагают полезный ресурс, посвящая целую главу своей книги предложению и критике анализа ценностной цепочки.

Данный продукт может быть получен путем организации мероприятий различными способами. Анализ ценностной цепочки помогает руководителям понять, как эффективно настроены и скоординированы их организации. Оценка качества — это цена, добавленная в процессе превращения затрат в продукцию, которые являются продукцией в виде товара и услуг. Значение измеряется с точки зрения цены, которую покупатели готовы платить за продукт.

Добавленная стоимость может быть увеличена двумя способами. Она

может быть увеличена путем:

1. изменения восприятия потребителями продукции, так что они готовы платить более высокую цену, чем за аналогичную продукцию, производимую другими предприятиями; или
2. снижая эксплуатационные расходы ниже, чем конкуренты.

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Добавочная стоимость

Проще говоря, добавочная стоимость товара или услуг - это разница в финансовой стоимости готовой продукции по сравнению с финансовой стоимостью затрат. Как и лист металла, который проходит через различные этапы в производстве автомобилей, добавляет стоимость, так и тонна металла, которая стоит несколько сотен долларов, превращается в автомобиль со стоимостью в несколько тысяч. Скорость, с которой добавляется стоимость, зависит от того, насколько хорошо управляется процесс эксплуатации. Если изготовитель автомобиля, так скажем, страдает недостатком стоимости, держа высокий уровень запаса или работы несвоевременной техники, то добавленная стоимость в течение процесса будет ниже.

Точно так же, туроператор объединяет различные затраты по транспортировке, размещению, услугам на месте и согласованию наземного обслуживания, и «упаковке» и высчитывает стоимость для клиента. Эффективность в области материально – технического снабжения достигается за счет оптовых закупок, передаваемых заказчику.

Существуют четкие связи между деятельностью добавленной стоимости, узкоспециализированной компетенцией, профессионализмом и ресурсами:

- ресурсы формируют затраты в процессе получения добавленной стоимости организации;
- профессионализм и узкоспециализированные компетенции обеспечивают навыки и знания, необходимые для деятельности, выполняемой в процессе получения добавочной стоимости; и
- чем больше узкоспециализированные компетенции могут быть

интегрированы в деятельность, необходимую для получения добавочной стоимости, тем больше добавочная стоимость.

Процесс добавления стоимости

Компании можно рассматривать как системы, которые преобразуют затраты (ресурсы, материалы и т.д.) в готовую продукцию (товары и услуги). Это показано на рисунке 3.3.

Деятельность внутри организации добавляет стоимость на затраты. Стоимость продукции или услуги эквивалентна цене, которую клиент готов заплатить за них. Разницей между конечным значением (оплачиваемым клиентом) и общими затратами является маржа (количество, на которое бухгалтера будут ссылаться в качестве прибыли - до вычета процентов, налогов и чрезвычайных статей).

Скорость, с которой добавляется стоимость, изменяется. Если стоимость не добавлена быстро, как это могло быть, появляются убытки, и организация не работает так же эффективно, как это могло быть.



Рисунок 3.3 Упрощенная схема процесса добавленной стоимости.

Например - низкое качество, низкий коэффициент использования, недозагрузка и неквалифицированная рабочая сила являются примерами убытков.

Увеличение добавленной стоимости может быть достигнуто за счет сокращения расходов или повышения цен, которые клиент готов заплатить за продукцию.

Цепочка создания ценности

Разработанные модели представляют собой не только способ измерения успеха организации, но также они предлагают менеджерам «дорожную карту», с помощью которой они могут управлять (Эванс, 2012: 223). Одним из наиболее широко используемых подходов - «Анализ цепочки создания стоимости» (Porter, 1985)

- объясняет цену деятельности организации, добавленную к продукции и услугам по сравнению с затратами ресурсов, используемых в их производстве. При этом анализ дает руководителям понять, как эффективно их организации настроены и согласованы.

Деятельность организации может быть разбита на последовательные действия, известные как цепочки создания стоимости.

Несмотря на то, что этот метод широко применяется в производственном секторе (и не так широко в контексте услуг), несколько авторов обсуждали модель в настройках ТГБОМ, в том числе Сотерайдес и Димоу (2011) по отношению к управлению мероприятиями. Пун (1993) применил и адаптировал цепочку создания стоимости Портера для индустрии туризма (см Рисунок 3.4).

Мероприятия в рамках цепочки могут быть отнесены к *основной* деятельности и деятельности *обслуживания*.

- Основные виды деятельности - это те, которые непосредственно повышают ценность конечной продукции.
- Деятельность обслуживания не напрямую добавляет ценность, но косвенно повышает ее за счет поддержки эффективного выполнения основной деятельности.

Характер основной деятельности и то, каким образом он может повысить ценность, сильно различается между различными типами ТГБОМ организаций в соответствии с организационным контекстом. В отличие от этого, вторичные виды деятельности являются общими в

большинстве организационных контекстах.

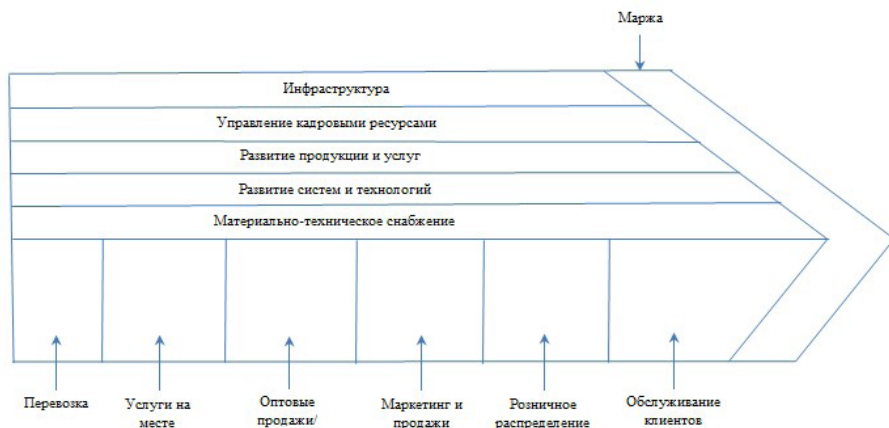


Рисунок 3.4 Цепочка создания ценности (Poop, 1993, изменённый из Porter, 1985)

Таблицы 3.2 и 3.3 описывают первичные и вторичные виды деятельности, относящиеся к ТГБОМ и то, как они могут добавить ценность.

Таблица 3.2 Основные виды деятельности (адаптировано из Poop, 1993)		
Деятельность	Описание	Примеры добавления ценности
Услуги перевозки	Транспортировка в и из места назначения или мероприятия,	Информационное обеспечение Планирование Управление входа/выхода Билетная касса Обработки багажа Управление пассажиром Обслуживание в полете / на борту

		<p>Бронирование номеров</p> <p>Маршрут и управление доходами</p> <p>Багаж и спецификация</p> <p>Соблюдение графика</p>
Услуги на месте	Услуги доставленные посетителям к месту назначения или мероприятия	<p>Ремонт и техническое обслуживание жилых помещений и сооружений</p> <p>Возраст и характеристики жилья и услуг</p> <p>Качество доступных развлечений</p> <p>Дополнительные услуги, например, услуга парковки, экскурсии</p> <p>Проживание и место досуга</p> <p>Профессионализм представителей компании</p>
Оптовые продажи/упаковка	Сборка или «упаковка» продукции или услуги	<p>Комиссионные переговоры по разработке продуктов</p> <p>Ценообразование</p> <p>Сборка, интеграция и координация («упаковка») аспектов продукции</p>

<p>Розничное распределение</p>	<p>Распространение продукта на рынок</p>	<p>Розничные места Выбор каналов распределения Комиссионные уровни Интернет-поисковая оптимизация Себестоимость реализованной продукции Уровни удержания клиентов Управление базами данных клиентов</p>
<p>Маркетинг и продажи</p>	<p>Обеспечить доступность продукции на рынке и убедить людей покупать ее.</p>	<p>Брошюра производства и распространения Рекламы Общественные отношения Управление специалистами по продажам Управление программами покупательским постоянством клиентов Точка продаж материалов Развитие стоимости бренда</p>

Обслуживание клиентов	Установка и после-продажное обслуживание.	Управление по жалобам клиентов Управление и мониторинг удовлетворенности клиентов Скорость реагирования Консультирование клиентов
-----------------------	---	--

Таблица 3.3 Вторичные виды деятельности (адаптировано из Пун, 1993)

Деятельность	Описание	Примеры добавления ценности
Материально-техническое снабжение	Закупки , лизинг или аренда услуг и оборудования	Получение затрат по более низким ценам Более выгодные условия контракта Получение оптовых скидок на покупку Совместная работа с поставщиками
Развитие систем и технологий	Разработка и внедрение технологий и систем в поддержку основной деятельности	Компьютерные системы бронирования Интернет-приложения Отчеты о продажах “в режиме реального времени” Приложения для управления продукцией Ценовая дискриминация между различными сегментами клиентов

<p>Развитие продукции и услуг</p>	<p>Разработка новых продуктов, услуг и возможностей рынка</p>	<p>Развитие новых сегментов рынка Разработка новых продуктов или расширения существующих продуктов Разработка новых направлений, новых мест, нового жилья и т.д. Развитие партнерских отношений и союзов с поставщиками и / или дистрибьюторами</p>
<p>Управление кадровыми ресурсами</p>	<p>Набор, отбор, обучение, мотивация и вознаграждение</p>	<p>Качество сотрудников и руководителей Расширения прав и возможностей сотрудников Работа в команде Уровень подготовки Снабжение отдельных видов деятельности Замена кадровых ресурсов с помощью технологии</p>
<p>Инфраструктура</p>	<p>Управление, общее руководство, финансовый учет и контроль, планирование, правовые вопросы, контроль качества</p>	<p>Скорость и качество принятия решений Затраты на обеспечение инфраструктуры Согласованные и последовательные стандарты Эффективная организационная структуры Эффективное общение с рабочей силой</p>

Анализ цепочки добавления стоимости

Цепочка добавления стоимости организацией соединяется с цепочкой добавления стоимости других организаций, в частности, поставщиков и дистрибьюторов. Эта “цепочка” из цепочек добавления стоимости иногда называют *системой ценностей* или *общей цепочкой поставок*. Связи с поставщиками известны как *высокие* связи в то время как связи с дистрибьюторами и клиентами являются *нижестоящими* связями.

Различные типы организации будут иметь очень разные цепочки создания стоимости.

Например - цепочка создания стоимости Thomas Cook PLC (вертикально интегрированное британское турагентство) включает в себя транспортировку клиентов, а также розничную торговлю и распространение продукции через Интернет. В небольшом турагентстве, таком как независимое британское турагентство Sunvil позиция несколько иная. В случае этой компании, которая проводит воздушные праздники в Греции, на Кипре и в других направлениях, розничная дистрибуция и транспортировка осуществляются другими компаниями на коммерческой договорной основе. Следовательно, эти аспекты не являются частью цепочки создания стоимости компании, но являются важными элементами системы ценностей, описанной выше. Важно отметить, что распространение в интернете позволяет как крупным, так и мелким компаниям, описанным выше, распределить продукцию непосредственно между потребителями, тем самым формируя часть цепочки создания стоимости обеих компаний.

Кроме того, не вся деятельность организации имеет одинаковое значение в добавлении стоимости своей продукции. Те, которые имеют наибольшую ценность можно рассматривать как основные виды деятельности и часто тесно увязываются с узкоспециализированными компетенциями.

Например - в гостинице высокой ценовой категории, клиенты готовы платить высокие цены, потому что уровень, тип и последовательность обслуживания клиентов на высоком уровне. Таким образом, этот аспект может иметь огромное значение в добавлении стоимости, и узкоспециализированные компетенции этой организации могут быть сосредоточены в этой области. С другой стороны, в бюджетной цепочке отелей (таких как сеть Premier Inn в Великобритании или сети Holiday Inn Express, работающей во многих странах), предлагается соотношение

цены и качества, единых стандартов и много удобных мест, имеющих огромное значение в обеспечении ценности.

Еще один момент, который следует подчеркнуть это важность связей между составными частями модели. В некоторых случаях основным источником активного добавления стоимости может быть то, каким образом организации связывают различные аспекты, в отличие от собственных аспектов.

Например - для турагентства, организатора корпоративных мероприятий и оператора гостиницы, важно, чтобы спрос и предложение были согласованы так, чтобы избежать избыточных производственных мощностей, которые не могут быть проданы и так, чтобы было достаточно предложенного товара для удовлетворения спроса клиентов. Это предполагает тесную связь и координацию между перевозками; оптовой торговлей и упаковкой; розничным распределением; и маркетингом и аспектами продаж.

Анализ деятельности добавления стоимости помогает определить, где добавляется стоимость, и где есть потенциал для добавления большей стоимости путем изменения способа, на который настроена деятельность, и улучшения координации. Важно отметить, что цепочка создания стоимости организации не анализируется в отдельности, она рассматривается в сочетании со своими внешними связями с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами. В таблице 3.4 приводится классификация различных внутренних и внешних связей.

Анализ цепочки добавления стоимости может включать в себя:

- разбивку всей деятельности организации;
- определение основных видов деятельности и их отношение к основным сферам компетенции и текущих организационных стратегий;
- определение эффективности и продуктивности отдельных видов деятельности;

Таблица 3.4 Классификация внутренних и внешних связей			
Внутренние связи		Внешние связи	
Вид деятельности	Пример	Вид деятельности	Пример
Первичный-первичный	Межведомственная координация	Связи с поставщиками - обратные связи (вверх)	Связь турагентства с группой отелей Организатор фестиваля, ответственный за транспорт и размещение провайдеров
Первичный - вспомогательный	Компьютерные системы управления продажами	Связи с дистрибьюторами-обратные связи (нижестоящие)	Турагентство, обеспечивающее 'непосильное соглашение' с туристическим агентством для своих брошюр Hotel Group работает с организациями по управлению направлений
Вспомогательный - вспомогательный	Обучение новым технологиям	Связи с другими компаниями на той же стадии управления	Авиакомпании, сотрудничающие путем формирования стратегических альянсов в некоторых видах их деятельности

- изучение *связей* между различными видами деятельности для получения дополнительной добавленной стоимости;
- выявление преград, которые снижают конкурентоспособность организации.

Полезный метод анализа цепочки создания стоимости предполагает сравнение с цепочкой добавленной стоимости конкурентов с целью выявления преимуществ и недостатков альтернативных конфигураций.

Целью анализа цепочки создания стоимости является определение путей, которыми могут быть улучшены выполнение отдельных видов деятельности и взаимосвязи между ними. Это может включать в себя идентификацию улучшенных конфигураций для деятельности или улучшение их координации. Особенно важно учитывать, в какой мере деятельность цепочки создания стоимости поддерживает текущие стратегии организации.

Например, если текущая стратегия основана на высоком качестве, то деятельность должна быть настроена таким образом, чтобы обеспечить высокое качество продукции. С другой стороны, если организация конкурирует в основном на основе цены, то работа должна быть организована таким образом, чтобы свести к минимуму затраты.

Основные виды деятельности, непрофильные виды деятельности и снабжение

Растущей тенденцией для организации в последние годы было сосредоточение на основной деятельности, связанной с узкоспециализированными компетенциями и снабжение деятельности, которая не рассматриваются в качестве основных для других организаций. Снабжение (которое также обсуждается в главе 14 в контексте интернационализации) относится к практике фирмы, поручившейся за внешнюю производительную деятельность, которая была выполнена задолго до этого (Варадараджан, 2009).

В последние годы снабжение стало популярным стратегическим выбором в некоторых частях ТГБОМ. Это стало особенно распространено среди авиакомпаний и гостиничных операторов (см, например, Эспино-Родригеса и Падрон-Робайна, 2005; Ришл и Хелм, 2008; Гонсалес и

др. 2011), а также в отношении снабжения фестивалей и организации мероприятий от общественных до частных или государственно-частного партнерства, как уже обсуждалось ранее (см Getz, 2009).

Например – Британские авиалинии снабдили некоторыми бухгалтерскими и информационными технологиями внешних поставщиков и несколько авиакомпаний, таких как Американские авиалинии, Соединенные авиалинии и Кафей Пасифик, продали то, что они считали неосновными филиалами, как ремонтные мастерские, и в настоящее время пользуются обслуживанием субподрядчиков, в некоторых случаях участвуя в совместном предприятии. В отличие от некоторых авиакомпаний, Дельта и Люффанза выстраивают сотрудничество на основе имеющихся у них возможностей и функций технического обслуживания и предоставления этого объекта другим носителям (Риепле и Хельм, 2008).

Почему местные и центральные государственные учреждения во всем мире передают ответственность? Ответственность за туризм; организацию фестивалей и других мероприятий; управление назначением и продвижением, в настоящее время переданы поставщикам частного сектора или частных / государственных партнерств, работающих на уровне “длины руки”

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Снабжение: Авиационная индустрия

За последние 20-25 лет этот сектор характеризуется плохими финансовыми показателями и доходностью, которые были бы, по мнению ведомства гражданской авиации Великобритании (2006), «неустойчивыми» в большинстве отраслей промышленности. Следовательно, авиакомпании находятся под огромным давлением, чтобы найти пути снижения затрат и максимизации доходов для выживания.

Исследование снабжения отрасли, сосредоточенной на крупных международных, с полным спектром услуг, легальных (т.е. формируется до дерегулирования отрасли, которые произошли в течение 1980-х годов) воздушных линиях, которые в целом сопоставимы с потребительским сегментом, которым они служат, а также с эксплуатационными требованиями.

Исследование было сосредоточено на пяти аспектах деятельности (называемых функциями), которые обычно рассматриваются для снабжения в отрасли. Исследование показало, что, хотя примеры снабжения деятельности во всей их полноте являются редкими (и есть дифференциальная практика между авиакомпаниями), примеры частичного снабжения были широко распространены в исследуемой примере. Результаты приведены в таблице ниже:

Таблица 3.5 Снабжение: Авиационная индустрия							
Функция авиакомпании	Эйр Франс	Британские авиалинии	Американские авиалинии	Соединенные авиалинии	Кафэй Пассифик	Кантас	SAS
Приобретение и владение самолетом	B	B	B	B	B	B	B
Ремонт и техническое обслуживание воздушных судов	A	A	B	B	B	A	B
Продажи клиентам и про-дажи билетов	B	B	B	B	B	B	B
Бортовое питание	C	B	D	A	A	A	D
Корпоративный имидж управление брендом	B	B	B	B	B	B	B

- Предпринятые домашние или дочерние компании
 - В – Частично предпринятые домашние или дочерние компании, частично на внешнем снабжении
 - С - Целиком переданы частично принадлежащей дочерней компании или совместному предприятию
 - D - Целиком переданы внешнему поставщику
- Взято из Rieple и Helm (2008)
- Вопросы

1. Как вы считаете, что является мотивацией для снабжения в авиационной отрасли?
2. Какие факторы могут препятствовать снабжению, более широко развивающемуся в контексте ТГБОМ?

Сочетание дополнительных ключевых компетенций добавляет к конкурентоспособности всех сотрудничающих компаний и организаций. Поэтому анализ цепочки добавления стоимости должен определить, где снабжение потенциально может добавить большую ценность, чем осуществления деятельности внутри страны.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

Объясните идею бизнеса как цепочки создания стоимости.

- Объясните взаимосвязь между первичной и вторичной деятельностью.
- Что подразумевается под блокировкой и связями в цепочке создания стоимости?
- Объясните с примером из ТГБОМ, что подразумевается под системой ценностей.
- Приведите пример узкоспециализированной компетенции в организации, с которой вы знакомы.
- Опишите и разделите два концептуальных подхода к стратегическому управлению, которые были введены в этом тексте.

Цепочка получения сервисной прибыли

В течение 1990-х годов командой исследователей из Гарвардского университета была введена альтернативная модель: Цепочка получения сервисной прибыли (Хескетт и др., 1994). Хескетт и Сассер (2010) также оценили источники прибыльности и роста доминирующих сервисных фирмах. Такие компании определяются, как сервисные, где труд является

важным компонентом общей стоимости и способны дифференцироваться в услуги фирмы от своих конкурентов.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ / ЦИТАТЫ

Цепочка сервисной прибыли

Цепочка сервисной прибыли выдвигает гипотезу, что:

Прибыль (в некоммерческой организации) или другие меры успеха (в коммерческой организации) являются результатом покупательского постоянства клиентов, порожденного удовлетворением клиента, который является функцией стоимости для клиентов. Стоимость для клиентов, в свою очередь зависит от лояльности сотрудников и удовлетворенности, которая непосредственно связана с внутренним качеством (или стоимостью), созданного для сотрудников.

Хескетт и др. (1994)

Целью цепочки сервисной прибыли является предоставление менеджерам модели для управления такими компаниями, позволяя им сосредоточиться на (преимущественно) исчисляемых мерах, которые приведут к мерам финансовой эффективности (Халловел и Шлезингер, 2000). В своем подходе похож на «Систему сбалансированных показателей» стратегии, разработанной Капланом и Нортон (1996). Тем не менее, модель полезна, но не представляет собой целостного подхода к управлению услуг на базе организации (Evans, 2012: 224).

Цепочка сервисной прибыли (как показано на рисунке 3.5) выделяет следующие три фактора, как ключевые факторы прибыльности и роста выручки:

- роли сотрудников внутри организации;
- способ, которым предоставляются услуги; и
- нацеливание маркетинга на потребности клиентов.

Таким образом, способы, в которых организация эффективно использует свои кадровые ресурсы и способы, в которых она позиционирует свою продукцию так, что они обращаются к конкретным целевым рынкам и являются одними из наиболее важных аспектов конкурентной стратегии организации. Ряд авторов обсуждают

применение цепочки сервисной прибыли в контексте таких, как Bouranta и др. (2009) в отношении гостиниц и Абдулла и др. (2011) в связи с малазийским гостиничным сектором, в то время как Доддс (2007), приняв ознакомительный подход, рассматривает как эта концепция была применена к бюджетной авиакомпании США Jet Blue.

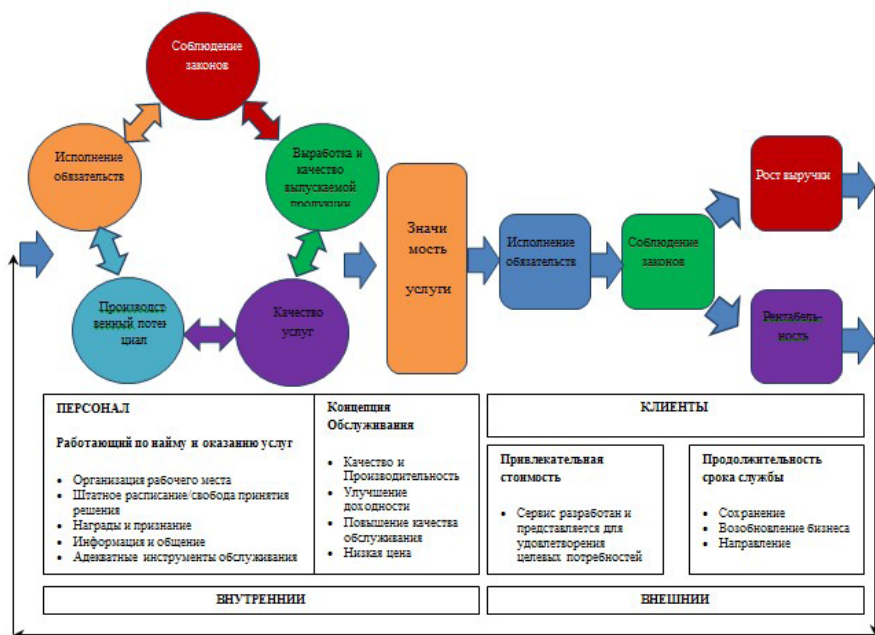


Рисунок 3.5 Цепочка получения сервисной прибыли

Исследования влияния рыночной стратегии на прибыль (PIMS)

Исследования влияния рыночной стратегии на прибыль (PIMS) является одним из основных компонентов давнего исследования, которое было начато в 1970-е годы топ-менеджерами, работающими в американской компании General Electric, которые хотели бы знать, почему некоторые из их бизнес-подразделений были более прибыльными, чем другие. Исследование, которое управлялось Американским институтом стратегического планирования с 1975 года превратилось в основную базу данных, которая основана на изучении тысячи компаний во многих отраслях промышленности.

Одним из ключевых выводов при рассмотрении данных является то, что основным фактором, определяющим прибыльность является доля рынка (Moore, 1992) и отношения обобщены и детально исследованы в работах Услэй и др. (2010). Ссылка, которая показывает данные, безусловно важна в стратегических методах управления, которые были разработаны впоследствии (например, Boston Consultancy Group Matrix, см главу 6) и которые применяют логику в своих анализах.

Тем не менее, другие исследователи утверждают, что связь между рентабельностью и долей рынка была преувеличена (Шиманский и др., 1993) и также подвергли сомнению выводы в отношении сервисных компаний в частности, к выводу, что покупательское постоянство клиентов является более важным фактором, определяющим прибыль в этих компаниях (Рейчелд и Сасер, 1990). Цепочка сервисной прибыли основана на колебаниях в настройках сервиса и в установлении связи между доходностью, покупательским постоянством клиентов и удовлетворенностью, лояльностью и производительностью сотрудников. Ссылки в цепи (Хескетт и др. 1994) следующие:

- прибыль и рост стимулируется в первую очередь покупательским постоянством клиентов;
- покупательское постоянство клиентов является прямым результатом удовлетворенности клиентов;
- удовлетворение потребностей клиентов в значительной степени зависит от стоимости услуг, предоставляемых клиентам;
- стоимость создается удовлетворенными, лояльными и продуктивными сотрудниками;
- уровень удовлетворенности сотрудников происходит в первую очередь от службы поддержки высокого качества и политики, которая позволяет сотрудникам добиваться результатов для клиентов.

За последние два десятилетия уделяется значительное внимание учеными и специалистами –практиками теории и практике качества услуг и стоимости (Ху и др., 2009). Ценность была определена в соответствии с моделью SERVQUAL, разработанной Зейфамлом и др. (1990). Ценность рассматривается как:

Воспринимаемое качество полученного обслуживания, относительно качества предоставляемых услуг, связано с ценой.

Служба доминантной логики

Смысл работы Хескетта и др. (1997), и обсуждаемые в предыдущих главах вопросы, состоит в том, что организации, предоставляющие услуги «отличающиеся» от других организаций и уроков, полученных в основном от изучения производства компании, возможно, придется изменить в условиях обслуживания.

Предоставлению услуг, представляющих доминирующую часть промышленности наиболее развитых стран, традиционно уделялось меньше внимания, чем академическому производству. Возможно, это отчасти из-за трудностей, связанных с выявлением, измерением и оценкой положения нематериальных продуктов. Различия, присущие услугам, применяются к организациям ТГБОМ, как и к другим организациям, работающим в сфере услуг, и в самом деле, как утверждалось в предыдущей главе, имеются некоторые особенности, которые, если не уникальные, то, конечно, имеющие особое значение для организаций ТГБОМ.

Эта осознанная необходимость изучения услуги другим способом, имела поддержку с первых лет этого столетия через развитие сильной нити академической мысли, которая называется службой доминантной логики, развивающейся в области науки услуг.

Первая статья о службе доминантной логики (S-D) появилась в 2004 году (Варго и Люш, 2004) и с тех пор была процитирована более 3000 раз. Последовали много последующих статей (этих авторов и других) и конференций, хотя несколько авторов (за исключением Ли и Петрика, 2008; Шоу и др 2011; и Фитцпатрик и др, 2013) до сих пор применяют концепцию настроек ТГБОМ.

В центре предложения Варго и Люша является изменение доминирующей логики маркетинга от обмена товаров до предоставления услуг. В частности, как указывают Ли и Петрик (2007), в отношении туризма, эта новая логика сосредоточена на:

- больше на нематериальных ресурсах, чем на материальных;
- совместном создании стоимости, а не вложенной ценности;
- отношениях, а не сделках.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Объясните понятие цепочки сервисной прибыли и ее актуальности для организаций.
- Объясните, что подразумевается под службой доминантной логики.
- Объясните, каким образом служба доминантной логики может быть применена в контекстах.

Варго и Люш утверждают, что служба маркетинга была построена по той же модели, что и товар- и производство, как маркетинг товаров, и называется эта перспектива логика 'товар доминант' (G-D) (Варго и Люш 2004). G-D логика подсказывает, что фирма «производит» значение и что клиенты являются экзогенными для оценки стоимости (вне процесса) и, таким образом, представляют собой *операндные* ресурсы, т.е. ресурсы, на которых осуществляются операции или действия для получения выгоды для производства фирмы. Операндные ресурсы можно сравнить с *оперантными* ресурсами, т.е. ресурсами, способными вызвать выгоду путем прямого действия на другие ресурсы, либо операндные или оперантные для создания преимущества.

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Служба доминантной логики

S-D логика отражена в десяти основополагающих пунктах (Варго и Люш, 2008). Основной принцип S-D логики в том, что услуга является фундаментальной основой обмена. То есть, сервис обменивается на обслуживание. Существенные элементы S-D логики, таким образом, начинаются с определения сервиса: процесс использования своих компетенций (знания и навыки) в пользу другой стороны.

Возможно, вторым наиболее важным принципом S-D логики является его концептуализации стоимости и создания стоимости. В G-D логики, ценность является свойством товаров, которые создаются фирмами и раздаются потребителям, которые потребляют его. В S-D логике, фирма не может создать ценность, но может предложить только ценные предложения, а затем совместно создавать ценности с бенефициаром. Таким образом, услуги, предоставляются (непосредственно или через товар) только затратами в создании ценности деятельности заказчика. Таким образом, создание ценности всегда совместный и интерактивный

процесс, который происходит в контексте уникального набора множественных отношений обмена.

Варго (2009)

ПРЕДМЕТ МАЛОГО БИЗНЕСА

Хоть и появляются крупные, мощные, разнообразные международные организации, многие страны ТГБОМ характеризуются большой долей малых и средних предприятий. В этих организациях семейная и частная собственность являются общими при выходе на рынок с относительно низкими барьерами для входа на рынок (Гетз и Карлсен, 2000). Тем не менее, поставщикам малого и среднего бизнеса приходится иметь дело с конкурентоспособными недостатками, которые по Зехреру (2009) включают в себя:

- малая экономия от масштаба и объема;
- минимальный потенциал для диверсификации и инновации;
- неадекватная информация о рынке;
- ограниченный доступ к рынкам капиталов;
- высокий долг для коэффициента достаточности капитала.

В добавок к этому списку в контексте ТГБОМ, Абоу-Шук и др. (2012) отмечают, что малые и средние предприятия, особенно в развивающихся странах, рассматриваются как медленные адепты технологии.

Несмотря на выявленные недостатки, малые и средние предприятия (МПС) также обладают определенными потенциальными преимуществами, которые могут при определенных обстоятельствах быть разработаны в ключевые компетенции и обеспечить источники конкурентоспособности. Ясно, что более мелкие организации имеют возможность более оперативно реагировать на изменения рынка и предлагать свои услуги более гибко, чем более крупные организации, которые должны рассмотреть более широкие последствия и для которых принятие решений часто более централизованно и, следовательно, медленно.

МСП могут также конкурировать на более выгодных условиях, сотрудничая друг с другом или с поставщиками и дистрибьюторами,

посредством создания сетей и формирования маркетинговых альянсов и совместных предприятий.

Например - в Великобритании более 150 мелких турагентств сотрудничают в совместном маркетинге и дистрибуции через Ассоциацию независимых туроператоров (АИТО) для того, чтобы эффективно конкурировать с крупными турагентствами на международном уровне таких, как Туи и Томас Кук.

Независимые владельцы отелей также долгое время работали совместно в консорциуме для того, чтобы эффективно конкурировать. Отельный консорциум может быть определен как группа преимущественно единственных, независимых отелей, которые разделяют корпоративные расходы, такие как маркетинг при сохранении независимости владения и

эксплуатации “(Моррисон и Харрисон, 1998: 351). Фьял и Гаррод (2005), основываясь на работе Слэттери и др. (1985), классифицировали пять типов консорциумов, начиная от участия в рамках системы резервирования до полной вовлеченности во все маркетинговые и закупочные аспекты бизнеса.

Примеры гостиничных консорциумов включают в себя:

- Бест Вестерн - основана в 1946 году в США и насчитывает более 4000 отелей-членов в 80 странах мира, каждый из которых управляется независимо друг от друга.
- Классические британские отели - представляют более 80 британских независимых отелей, в основном в сельской местности.
- Ирландские загородные отели - были основаны в 1984 году и представляют собой более 26 семейных гостиниц по всей Ирландии.
- Relais Chateaux - создана во Франции в 1954 году, консорциум представляет более 500 индивидуально владеющих и управляемых роскошных отелей, и ресторанов в 60 странах мира.
- Малые Роскошные отели мира - созданы в 1991 году в результате слияния Prestige Hotels Europe и Small Luxury Hotels и курортов Северной Америки, двух групп, объединенных в целях представления коллективных интересов роскошных независимых отелей и курортов по всему миру. В настоящее время консорциум насчитывает более 520 членов в более чем в 70 странах.

- Your Hotel Worldwire - основан в Швеции в 1999 году и представляет около 90 независимо друг от друга принадлежащих отелей по всей Европе.
- HotelREZ-создан в 2004 году, является глобальной представительной компанией, предоставляющей отель и распределения по интернету, доходы и маркетинговую поддержку более чем 1000 независимых отелям и небольшим группам отелей.

Принятие так называемой «сервисной ориентации» со стороны сервисных предприятий стало вызывать все больший интерес в последние годы как решающий фактор в повышении прибыли, роста удовлетворенности клиентов, покупательского постоянства клиентов и удовлетворенности сотрудников. В общих чертах, «ориентация службы» является организацией, которая поощряет отличительный подход ко всем аспектам потребительского рынка (Зехрер, 2009). Более конкретно, Gronroos (1990: 9) предложил шесть принципов управления услугами, чтобы представить организационную приверженность к тому, что теперь будет называться «ориентация службы».

Эти принципы включают в себя понятие, что «принятие решений должно быть децентрализовано как можно ближе к границе между организацией и заказчиком. Принимая во внимание их масштабы, МСП должны быть в более привилегированном положении для принятия решений, более ориентированы на клиента, и должны быть более ответственными и гибкими по сравнению с более крупными конкурентами.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Внутренний анализ сосредоточен на выявлении потенциала организации для создания конкурентоспособности.

Эта глава посвящена тому, как организации ТГБОМ пытаются настроить и координировать свои эксплуатационные ресурсы и процессы таким образом, что они добавляют ценность и тем самым добиваются преимуществ перед конкурентами - конкурентоспособность. Очень важно в процессе стратегии для организаций иметь хорошее представление о ресурсах, которые доступны для них и о том, как они используются для создания ценности. Некоторые организации ТГБОМ работают лучше, чем другие, за счет эффективного использования

ресурсов, достижения ключевых компетенций и их применения на рынках для получения конкурентоспособности.

Эта глава посвящена анализу ресурсов, профессионализма, узкоспециализированных компетенций, цепочке создания стоимости и цепочке сервисной прибыли. Узкоспециализированные компетенции и конфигурация и координация деятельности добавленной стоимости были определены в качестве основных источников конкурентоспособности. Важно изучить взаимосвязь между текущими стратегиями, узкоспециализированными компетенциями и основными видами деятельности в цепочке создания стоимости, где лежит основной потенциал для достижения конкурентоспособности. Кроме того, важно рассмотреть другие ресурсы, компетенции и деятельности, чтобы определить потенциал для создания новых ключевых компетенций и основных видов деятельности. Анализ также помогает выявить возможности для повышения эффективности путем повторного конфигурирования деятельности и за счет улучшения их интеграции с тем, чтобы удалить завалы из системы. Этот анализ позволяет бизнесу рассмотреть вопрос о возможности сотрудничества с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами для повышения производительности.

Цепочка сервисной прибыли приводит пример для анализа специально для сервисных организаций. Этот метод особенно фокусируется на человеческих аспектах предоставления услуг и могут быть использованы вместе с анализом цепочки создания стоимости или в качестве ее альтернативы. Элементы будущей стратегии могут быть идентифицированы именно из данных анализа. В последние годы научная литература была сосредоточена на новой мысли - Схема доминантной логики – и попытаться провести различие между маркетингом и стратегией в сфере услуг, в отличие от производства.

Глава 4

Туризм, гостиничный бизнес и организация мероприятий Значение человеческого ресурса

Введение и обзор главы

В этой главе дается продолжение внутреннего анализа организаций при рассмотрении одной из функциональных областей, чьи организации часто делятся по значимости человеческих ресурсов. В последующих главах будут рассмотрены другие функциональные области, а именно финансирование (глава 5) и маркетинг (глава 6).

Человеческие ресурсы являются одними из ключевых вводных ресурсов для любого организационного процесса. Секторы ТГБОМ часто называют трудоемкими (в отличие от капиталоемких) в своем направлении, что создает еще большую зависимость от управления человеческими ресурсами. Тщательный анализ этого ресурса является важной частью стратегического анализа и в этой главе объясняется аудит ресурсов - один из наиболее широко используемых инструментов для этой цели.

В тесной связи с человеческими ресурсами находится вопрос о личности или культуры организации. Мы определяем культуру, а затем продолжим объяснить ее важность для организации. Обсуждается культурное переплетение – модель, используемая для объяснения, каким образом особенности культуры определяют парадигму организации. Наконец, мы обсудим три культурных типологии, которые обеспечивают основу для анализа культуры в организациях.

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

После изучения этой главы вы должны уметь:

- Определить и объяснить важность человеческих ресурсов для организаций ТГБОМ;
- Объяснить условия занятости и труда в организациях ТГБОМ;
- Объяснить важность приглашенных работодателей сталкиваются с организациями ТГБОМ;
- Объяснить взаимосвязь между качеством обслуживания и человеческими ресурсами;

- Объяснить цель аудита человеческих ресурсов;
- Описать значение пробелов в человеческих ресурсах;
- Объяснить, что аудит человеческого ресурса содержит и для чего он может быть использован;
- Описать сравнительный анализ человеческих ресурсов;
- Объяснить, что такое критический фактор успеха (ВФУ) и о том, каким образом людские ресурсы могут стать ВФУ;
- Определить культуру, объяснить ее определители и важность;
- Объяснить компоненты культурного переплетения и характера парадигм; а также
- Описать и применить три типологий типов культуры.

Человеческие ресурсы

Важность человеческих ресурсов в сфере туризма, гостиничного бизнеса и мероприятий

Секторы ТГБОМ являются трудоемкими секторами услуг, где человеческий фактор часто является ключевым отличием между различными конкурирующими организациями (Эванс, 2012: 224). Сотрудники (или группы работников) часто имеют решающее значение для стратегического успеха организации и, таким образом, представляют собой то, что часто называют в литературе как «критический фактор успеха» (ВФУ).

Люди являются важным ресурсом для большинства организаций, но в организациях сферы услуг, в частности, часто людские ресурсы, то есть люди, представляют собой ключевой фактор в обеспечении успешной работы. Как Ричард Линч выражается «Есть некоторые отрасли, где люди не только важны, но и являются *ключевым фактором* для успешной работы, как, например, в сфере активного отдыха и туризма, где компания имеет прямую, нематериальную взаимосвязь, которая зависит от отдельных сотрудников в передаче интереса и удовольствия для клиентов (Линч, 2003: 254). Мало кто отверг бы предложение о том, что людской фактор в организациях имеет решающее значение для качества обслуживания, удовлетворенности и лояльности клиентов, конкурентных преимуществ и эффективности деятельности организации (Куслуван и др., 2010).

Точно так же, Баум (1997) рассматривает опыт гостя или потребителя в индустрии туризма как весьма интенсивный и интимный способ, который редко реплицируется в других отраслях сферы услуг. Кроме того, их интерактивный опыт обычно с контактным персоналом, как

правило, происходит с теми, кто имеет самый низкий статус, являются наименее хорошо обученными и являются самыми малооплачиваемыми работниками.

Таким образом, рассмотрение вопросов человеческих ресурсов имеет жизненно важное значение для успешной реализации стратегии в большинстве организаций, действующих в условиях ТГБОМ. Как и в других функциональных областях организаций, которые мы рассмотрим в последующих главах (финансы и маркетинг), мы наиболее заинтересованы в *ключевых* областях управления человеческими ресурсами в том, что они оказывают влияние на успешную разработку и реализацию стратегии. При изучении стратегии мы менее заинтересованы во всех многочисленных детальных вопросах человеческих ресурсов, которые могут возникнуть в любой организации. Эти вопросы подробно описаны в другом месте, смотрите, например, Маллинс и Доссор (2013).

Стратегия должна принять целостный взгляд на организацию, охватывающая ключевые аспекты деятельности. Иногда модули, охватывающие стратегическое управление в университетах, называются модулями «Пик», признавая, что модули сводят воедино детальное изучение отдельных функциональных областей на основе комплексного подхода. При изучении стратегии мы не только обеспокоены изучением ключевых вопросов самих функциональных областей, но и взаимодействие между ними. В некоторых ситуациях именно взаимодействие между функциями дает организации основную компетенцию или, наоборот, делает организацию более конкурентоспособной, чем способ, которым сама функциональная область управляется.

Учитывая интенсивность труда большинства организаций ТГБОМ и важное место человеческих ресурсов для коммерческого успеха неудивительно, что вопросы, связанные с этой областью получили значительную степень академического внимания в литературе по ТГБОМ в последние годы. В контексте туризма и гостиничного бизнеса обширная литература (смотрите, например, Кусланов и др., 2010), относящаяся к вопросам управления человеческими ресурсами, очень сильно переплетается с гостиничным бизнесом, часто рассматривается как составная компонента туризма (или наоборот). Оба сектора часто имеют сходные характеристики при приеме на работу сотрудников, и многие из этих характеристик являются общими для сектора организации мероприятий. Эти вопросы рассматриваются в следующем разделе.

Сектор организации мероприятий, хотя делит много особенностей с туризмом и гостиничным бизнесом, также часто отличается

определенным образом:

- *Работа, как правило, ориентирована на определенный момент времени*, когда происходят мероприятия (или мероприятие может повторяться с регулярными или нерегулярными интервалами). Этот аспект организации мероприятий часто приводит к ненадежности работы, высоким затратам на наем и относительно плохим условиям труда, так как давление нарастает до и во время мероприятия. Тем не менее, как отметил Боудин *соавт.* (2012: раздел 10), если мероприятие стремится расти в размерах и посещаемости каждый раз, когда оно повторяется, стратегия человеческих ресурсов (в рамках общей стратегии) становится необходимой для того, чтобы поддержать увеличение набора персонала и поддержки дополнительного и, вероятно, более сложного обучения.

- *Добровольцы часто составляют важную часть рабочей силы*, и в самом деле много мероприятий, таких, как Олимпийские игры 2012 года в Лондоне не были бы возможным без участия широкомасштабной добровольной рабочей силы. Рекрутинг, управление, мотивация и контроль за такой рабочей силой представляет собой определенные проблемы, когда порождаются отношением работник-работодатель, подкрепленным платежами, а также при отсутствии договора (см. например, Смит и Холмс, 2012).

- *Численность персонала часто быстро расширялась, а затем сокращалась*. Хэнлон и Яго (2004) разработали концепцию «пульсирующей» организации, чтобы описать многие компании в секторе организации мероприятий. Многие такие организации должны быстро расти по мере приближения мероприятия, нанять дополнительный персонал для самого мероприятия, а затем быстро сократить после завершения мероприятия.

Факторы, описанные выше, приводят к конкретным задачам для менеджеров в секторе организации мероприятий (Боудин и др. 2012: 324). Эти задачи могут включать в себя:

- получение оплачиваемых сотрудников первого уровня, учитывая краткосрочный характер предлагаемой занятости;
- работа в сжатые сроки, чтобы нанять и отобрать персонала, а также для осуществление эффективного обучения персонала;
- быстрое увольнение персонала после мероприятия.

Если добровольцы являются частью рабочей силы, перед менеджерами предприятия стоят определенные задачи, включая обеспечение достаточным количеством добровольцев; контроль качества; контроль

заданного управления; интеграция и сотрудничество с наемными работниками; мотивация и обучение.

Австралийский открытый чемпионат служит иллюстрацией некоторых проблем в области человеческих ресурсов, с которыми сталкиваются при управлении ежегодным спортивным мероприятием.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

«Пульсирующая» организация: Открытый чемпионат Австралии по теннису

Открытый чемпионат Австралии по теннису вместе с французским и американским открытыми чемпионатами и состязанием в Уимблдоне (Великобритания), представляет собой один из четырех основных титулов в мировой профессиональной теннисной цепи - так называемый «Большой Шлем». Мероприятие, проводимое в Мельбурне в январе каждого года, предоставляет иллюстрацию концепции «пульсирующей» организации, разработанной Хэнлон и Яго (2004), а впоследствии принятой другими авторами в этой области.

Дири (2009) описал мероприятие 2008, в котором было занято около 4500 сотрудников, в том числе: 319 детей с мячом; 365 суперарбитров; 195 подменных водителей автомобилей; и 45 статистиков. Большинство этих сотрудников, однако, необходимы только во время самого двухнедельного мероприятия. Многие из персонала работают на чемпионатах год за годом, но другие должны ежегодно набираться в процессе рекрутинга для следующего мероприятия, начинающегося сразу после завершения текущего года. Многие добровольцы, а также платные сотрудники работают бесплатно и их вознаграждение включает в себя доступ к доступным местам, бесплатное питание, обмундирование и иногда бесплатный транспорт.

www.ausopen.com

Вопросы

1. Почему Открытый чемпионат Австралии может описываться в качестве «пульсирующей» организации?
2. На ваш взгляд, какие проблемы человеческих ресурсов могут проявляться в этом мероприятии?

Общая литература, касающаяся человеческих ресурсов в условиях ТГБОМ, дополняется многочисленными исследованиями вопросов человеческих ресурсов, в частности в связи с географическими

условиями . По словам Чжан и Ву (2004), например, есть много проблем человеческих ресурсов, стоящих перед гостиничной и туристической отраслью Китая. Они утверждают, что ключевыми вопросами в этом контексте являются: отсутствие квалифицированного персонала на оперативных и управленческих уровнях; показатель текучести кадров; нежелание выпускников вузов входить в отрасль; и разрыв между тем, что преподается в школах и колледжах и реальной работой в отрасли .

Занятость и условия труда в сфере туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий

Занятость и условия труда в сфере туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий представляет из себя значительную долю во всем мире занятости и хотя сложно сравнивать, вполне вероятно, что эти сектора нанимают больше сотрудников , чем в автомобильной промышленности, но немного меньше, чем в сфере образования , а, кроме того, возможности занятости продолжают расти.

Всемирный совет по путешествию и туризму (WTTC, 2012) считает, что, когда более масштабное воздействие отрасли принимается во внимание с точки зрения цепочки поставок, инвестиций и потребительских расходов, путешествие и туризм оцениваются как поддерживающие почти 255 миллионов рабочих мест - около одного из каждых 12. Примечательно, что 48 процентов рабочих мест во всем мире в области путешествий и туризма в течение 2011 года были непосредственно заняты в Индии и Китае. Гораздо выше доля занятости в области глобальных путешествий и туризма по отношению к ВВП для двух стран объясняется их размерами и более низким показателем, чем глобальный средний показатель производительности индустрии.

Не только размер рабочей силы является отличительной, но и ее состав. Человеческие ресурсы, которые составляют рабочую силу в секторах, часто имеют следующие характеристики:

- большая доля работающих женщин;
- большая доля молодых работников;
- большое количество внештатных и сезонных работников;
- высокий показатель текучести кадров;
- трудности по набору персонала;
- несоответствующие уровни подготовки;
- относительно низкая заработная плата;
- мобильность рабочей силы между различными работодателями и по географическим причинам;

- условия работы, связанные с работой по ночам и в выходные дни;
- Важность рабочей силы добровольцев, в частности, для проведения крупных мероприятий.

В качестве иллюстрации на рис. 4.1 приведено сравнение факторов, влияющих на спрос и предложение рабочей силы в десяти странах Азиатско-Тихоокеанского региона на основе данных, полученных из конференции Всемирной туристской организации ООН (ЮНВТО). Рассматриваемые страны находятся на различных этапах их экономического развития, подвержены различным политическим системам и имеют различия в сфере инфраструктур туризма и гостиничного бизнеса. Тем не менее, некоторые из характеристик (например, высокая текучесть кадров и недостаточная квалификация) рабочей силы в ТГБОМ, указанных в таблице 4.1, четко выступают в качестве общих тем в этой выборке стран.

Таблица 4.1 Факторы, которые влияют на спрос и предложение рабочей силы в сфере туризма и гостиничного бизнеса в десяти странах Азии/Тихоокеанского региона (адаптировано из Руханен и Купер, 2009)

Страна	Факторы, влияющие на предложение и спрос труда
Австралия	Более низкие уровни заработной платы, чем в других отраслях Доступное качественное образование и подготовка Отрицательное восприятие рабочих условий и прогрессирующее карьеры Низкий уровень безработицы приводит к конкуренции труда Строгие иммиграционные правила, ограничивающие приток труда Высокая степень мобильности труда

	<p>Напряженность в отношениях между ожиданиями пожилых и молодых работников с отсутствием планового управления людскими ресурсами в малых и средних предприятиях</p>
Китай	<p>Отрицательное восприятие работы в сфере туризма и гостиничного бизнеса</p> <p>Необходимость в дальнейшем развитии навыков и возможностей, чтобы отвечать спросу на менеджеры</p> <p>Улучшение возможностей, необходимых для студентов для усиления навыков</p> <p>Диктует необходимость совершенствования стратегий в области людских ресурсов в индустрии</p>
Индия	<p>Спрос на квалифицированную рабочую силу не может быть удовлетворен за счет существующего источника</p> <p>Необходимы дополнительные учебные и образовательные институты</p> <p>Недостаточно преподавателей с необходимыми навыками и опытом</p> <p>Низкая межрегиональная мобильность среди населения, что ограничивает источник в некоторых регионах</p> <p>Отличное знание английского языка, но отсутствие языковых навыков для появляющегося рынка Китая</p>

Индонезия	<p>Плавающий спрос в секторе туризма влияет на стабильность рынка труда</p> <p>Низкая заработная плата и неблагоприятные условия труда в некоторых частях индустрии</p> <p>Необходимость стандартизации и больше учебного потенциала для удовлетворения спроса на квалифицированные работники</p>
Иран	<p>Улучшения, необходимые для обучения и образования, особенно на уровнях управления</p> <p>Имидж на основе позиций услуг не благоприятный</p> <p>Высокий показатель участия женского пола, что требует сосредоточение внимания на политике людских ресурсов и практике</p> <p>Требует внимания на развивающиеся возможности карьер, чтобы уменьшить высокую текучесть рабочей силы</p>
Япония	<p>Фактическая и воспринимаемая репутация отрасли, обеспечивающая низкую заработную плату</p> <p>Высокая текучесть кадров и увеличение временных позиций особенно среди женщин</p> <p>Нехватка квалифицированной рабочей силы особенно с соответствующими навыками языка</p> <p>Требуется дополнительное развитие системы обучения и образования, чтобы отвечать дефициту навыков</p>

<p>Малайзия</p>	<p>Низкие и нестандартизированные ставки заработной платы Склонность набирать трудовые ресурсы из мигрантов, чтобы заполнить руководящие должности Высокая мобильность квалифицированной рабочей силы с английским языком Трудности в наборе и удерживании сотрудников в области гостиничного размещения и продуктов питания и напитков</p>
<p>Республика Корея</p>	<p>Более низкие уровни заработной платы, чем в других отраслях промышленности Воспринимаемое отсутствие карьерного роста особенно для тех, кто на более низких уровнях Повышенная склонность нанимать временных сотрудников Невозможность удовлетворить спрос на сотрудников со знанием английского, японского и китайского языков Отсутствие постоянного обучения и образования для сотрудников Значительная доля из соответствующих выпускников, не входящих в индустрию Строгие национальные нормативно-правовые акты, ограничивающие приток трудовых ресурсов мигрантов</p>
<p>Шри Ланка</p>	<p>Исход квалифицированной рабочей силы (на Ближний Восток и Мальдивы) обуславливает высокие показатели текучести</p>

	<p>Отсутствие высшего образования и учебных заведений, чтобы удовлетворить спрос на квалифицированную рабочую силу</p> <p>Воспринимаемое отсутствие возможностей для карьерного роста и нежелание молодых людей входить в отрасль</p> <p>Низкая заработная плата и неблагоприятные условия труда</p> <p>Нежелание МСП вкладывать средства в образование и профессиональную подготовку для сотрудников</p>
Таиланд	<p>Отрицательное восприятие индустрии с точки зрения низкой заработной платы и карьерного роста</p> <p>Отсутствие стандартизированных учебных программ в учреждениях образования и учебных заведениях</p> <p>Владельцы бизнеса и менеджеры должны приобрести новые навыки в области управления людскими ресурсами</p>

Каждая из указанных характеристик человеческих ресурсов может иметь проблемы для менеджеров, работающих в ТГБОМ. Относительно высокий уровень текучести кадров во многих случаях может быть особенно проблематичным, поскольку это может привести к увеличению расходов, связанных с дополнительной деятельностью по набору кадров, обучения и развития впустую, а также трудностями в поддержании стандартов качества.

Ряд исследований показывают высокие темпы текучести кадров в некоторых частях отрасли и обсуждаются стратегий удержания и мотивации сотрудников.

Например - Чалкити и Сигала (2010) сообщают о текучести кадров и предлагают такие стратегии, как *ротация* для удержания персонала в Греции. Одно исследование в Соединенных Штатах (Вудс и др., 1998) обнаружило, что годовая текучесть персонала в гостиничном секторе составила 51,7 процента для контрактного персонала (хотя эти цифры были несколько ниже для надзорных и управленческих кадров).

В результате высокой текучести кадров, с которой сталкиваются многие работодатели ТГБОМ, они вынуждены идти на многое, чтобы набрать правильный уровень сотрудников и сохранить, и мотивировать их после их приема на работу.

Случай Старвуд Хотелз является иллюстрацией важности внимания, которое один из главных работодателей ТГБОМ придает отбору, найму и удержанию персонала.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Набор сотрудников: Старвуд Хотелз

Отели Старвуд в Америке объединяет некоторые известные международные бренды гостиничного бизнеса, такие как Шератон, Ле Меридиен, Вестин и Фор Пойнтс.

Несмотря на ориентированный на продажу бренд, предназначенный для привлечения потенциальных новобранцев, следующие высказывания, полученные из Старвуд, наглядно показывают важность внимания, которое группа отелей и курортов уделяет выбору, рекрутингу и мотивации своих партнеров (работников). Подобные заявления можно найти на многих сайтах, ведущих международных гостиничных брендов.

- *Основное убеждение:* люди хотят иметь лучший способ для исследования просторов земли не только для гостей и клиентов Старвуд, а также для глобальной команды единомышленников.
- *Непревзойденный опыт:* Исключительное обслуживание и индивидуальный подход, который получают гости Старвуд, показывают приверженность к превращению повседневных моментов в памятные качественные ощущения.

Для того, чтобы достичь этого высокого стандарта качества, Старвуд должен представлять уникальный опыт для своих партнеров. Это те люди, которые ежедневно подтверждают качество бренда и направляют свою энергию, чтобы привнести это качество в жизнь гостей.

Старвуд продолжает утверждать, что он стремится к созданию рабочей силы, которая является предметом зависти индустрии, доверенного

ресурса для своих гостей и движущей силы исключительных результатов в деятельности. Старвуд утверждает, что он концентрирует свои усилия по рекрутингу главного преимущества на самое лучшее и самое яркое. Он не только работает, чтобы выиграть войну за таланты в новую эру ожиданий гостя – он определяет стандарт.

- *Мировой стандарт обучения и развития* Старвуд утверждает, что он стремится бросить вызов своим партнерам, предлагая им расти за счет программ обучения и развития мирового класса, которые нивелируют различия между поколениями, культурами и географическими регионами. Как подлинно глобальное предприятие, работающее более чем с 1134 отелями и курортами в 100 странах мира, Старвуд утверждает тот факт, что он является разнообразным бизнесом и использует эту энергию и творческий подход для усиления бизнеса, заботу о сообществах и работу в направлении экологической устойчивости. Старвуд фокусируется на окружающей среде и ее общинах, используя своих работников, торговые знаки, отношения и глобальный охват, потому что он утверждает, что он обладает уникальными возможностями помощи окружающим и гостям создать лучший мир для получения впечатлений.

- *Достичь вашего истинного потенциала:* Старвуд призывает понять, что великие идеи могут прийти откуда угодно и в любое время. Поэтому он настаивает на открытом диалоге и обмене, поскольку он продолжает строить для будущего отрасли. От обсуждения руководства до исследований взаимодействия всей полноты жизни он утверждает, что является компанией, которая выходит за рамки ожидаемого, чтобы убедиться, что ее партнеры достигают своего истинного потенциала.

Взято из www.starwoodhotels.com

Вопросы

1. Почему Старвуд уделяет столько внимания подбору сотрудников?
2. Рассмотрим трудности, связанные с управлением персоналом в цепи отелей, таких как те, которые находятся под управлением торговых марок Старвуд.

В качестве противовеса некоторым из предполагаемых негативных аспектов отраслей индустрии можно утверждать, что она часто рассматривается как привлекательная отрасль, работа в которой привлекает служащих. На самом деле путешествие и работа в сфере туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий часто связаны

между собой. Сотрудники часто имеют доступ к льготным ставкам на проезд и проживание, представляются возможности для участия в мероприятиях, для встреч с людьми и получения новых впечатлений о мире, кроме того многие сотрудники находятся в привлекательном окружении.

Для многих молодых людей в различных местах по всему миру возможность путешествовать и работа в туризме и гостиничном бизнесе переплетаются (Дункан и др., 2013). В некоторых случаях притяжение работы таково, что часть рабочей силы могут быть добровольцами, не принимающими оплату за свою работу (Смит и Холмс, 2012).

В таких условиях задача для менеджеров — это привлекать и удерживать талантливых сотрудников, принять меры по мотивации сотрудников, и пытаться обеспечить сохранение соответствующего баланса между работой и жизнью (Дири, 2008). Для того, чтобы быть успешным в этих действиях, работодатели могут предложить больше возможностей для обучения, возможностей продвижения по службе, стимулы для путешествия, а также более высокий уровень заработной платы и бонусы. Хотя, важно, чтобы работодатели обратили внимание на дизайн рабочих мест и роль таких мер, как:

- *Укрупнение рабочих операций* - с помощью которого работа служащих делается более полезной и интересной в том, что они получают более широкий спектр задач для выполнения.

- *Ротация работы* - с ее помощью сотрудники обмениваются работой между собой таким образом, чтобы способствовать работе в команде, приобрести знания и навыки, выполняя какую-то долю менее популярных задач.

- *Повышение разнообразия работы* - с помощью этого сотрудникам дают большую свободу действия по своему усмотрению или *расширение прав и возможностей* для принятия решений.

- *Разделение работы* – на основании чего работа сотрудников распределяется между двумя или более сотрудниками, тем самым разделяя бремя и ответственность и обеспечивая замену для отпуска персонала или отсутствия по болезни.

В сфере услуг, таких, как ТГБОМ, менеджеры часто работают в относительной изоляции и многие организации или бизнес-единицы относительно невелики. Таким образом, менеджерам часто приходится работать в разных местах, которые находятся вдали от центральных служб организационной поддержки, таких, как продажи и маркетинг, обслуживание клиентов и т.д. (или организации слишком малы, чтобы

иметь такие службы поддержки). Также может быть так, что менеджеры должны работать посменно, что означает отсутствие организационной поддержки при возникновении такой необходимости. Тем не менее, менеджеры могут быть призваны принимать решения в результате оперативных трудностей или давления клиентов.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Объясните, почему человеческие ресурсы так важны для действующих успешных организаций ТГБОМ.
- Определите ключевые дифференцирующие характеристики работы во многих организациях ТГБОМ.
- Оцените, каким образом менеджеры в ТГБОМ могли бы решить проблемы высокой текучести кадров.

Таким образом, расширение прав и возможностей менеджеров (и на самом деле всех сотрудников) принимать решения зачастую является жизненно важным вопросом для многих организаций ТГБОМ, и, следовательно, ему уделяется довольно много внимания в научной литературе, особенно в отношении работодателей гостиничного бизнеса. Хотя они подчеркивают важность расширения прав и возможностей, Ро и Чен (2011) утверждают, что он нуждается в поддержке путем найма ориентированных на клиента людей, направляя их обучением услуг, обеспечивая действительную систему вознаграждения и облегчения донесения стандартов обслуживания с целью повышения воспринимаемого расширения прав и возможностей.

Менеджеры и предприниматели во многих установках ТГБОМ должны работать удаленно или в часы, когда поддержка недоступна. В таких обстоятельствах многие работодатели ТГБОМ подчеркивают важность расширения возможностей своих сотрудников, чтобы они могли принимать решения и решать проблемы по мере их возникновения. Такое расширение возможностей иллюстрируется на примере отелей Ritz Carlton.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Расширение прав и возможностей: Ritz-Carlton Hotels

Расширение прав и возможностей сотрудников может быть описано как возможность или разрешение сотрудникам принимать решения для устранения проблем клиентов самостоятельно.

Особенно поддерживается в сфере услуг из-за ее неоднородности.

Сотрудникам в своей связи с клиентами необходимо адаптировать свое поведение к требованиям взаимодействия услуг (Уэно, 2008) в целях обеспечения сохранения согласованных уровней предоставления услуг. Ро и Чен (2011) подчеркивают важность тщательного набора для успешного расширения прав и возможностей сотрудников в том, что необходимо приложить усилия, чтобы выбрать «уполномоченных» сотрудников, которым могут быть привиты навыки и отношения, способствующие осуществлению приемлемого и ответственного принятия решений.

Несколько компаний приняли концепцию расширения прав и возможностей сотрудников в предоставлении услуг. Сеть отелей Ritz-Carlton (дочерняя компания Marriott) это высококлассная международная сеть из 82 отелей в 27 странах. «Золотые стандарты» компании в оказании услуг фокусируются на ценностях и философии компании. Среди 12 ценностей предоставления услуг сотрудников находятся высказывания «Я уполномочен создавать уникальное, памятное, а также личное впечатление для нашего гостя», а также «Я отвечаю за решение и немедленно решаю проблемы гостя». Для наполнения этих важных высказываний содержанием, сотрудники уполномочены тратить до 2000 долларов США в день на каждого гостя не только для решения его проблем, но также для того, чтобы удивить его «легендарным оказанием услуг».

Взято из www.corporate.ritzcarlton.com

Вопросы

1. Какие управленческие сложности пытается преодолеть сеть Ritz-Carlton путем расширения прав и возможностей сотрудников?
2. Рассмотрите выгоды и потенциальные недостатки расширения прав и возможностей в этом случае.

Управление взаимодействием гостя с сотрудником

Управление взаимодействия гостя/клиента с сотрудником остается одним из самых сложных вопросов, но в конечном счете является наиболее важной задачей для менеджеров ТГБОМ (Баум, 1997). В быстро развивающихся рынках сферы услуг, которая является относительно «трудоемкой», это может быть

- умение и знание людей;
- способность людей учиться;
- способность людей адаптироваться к изменениям.

в предоставлении услуг, которые являются истинным источником

устойчивого конкурентного преимущества (обсуждалось в предыдущей главе).

Авторы пособий по качеству обслуживания предполагают, что доказательство качества обслуживания находится в безупречном исполнении (Берри и Парасураман, 1991; Огустин и Хо, 1998), понятие, близкое к понятию «ноль дефектов», которое часто обсуждают в контексте производства. С точки зрения клиента, самым непосредственным свидетельством качества обслуживания является столкновение с услугой или «момент истины», когда клиент взаимодействует с организацией (БиТГБОМр и др., 1994).

Вывод термина «момент истины» часто приписывается Жану Карлзону (1987), в прошлом президенту скандинавской авиакомпании Systems (SAS), когда он использовал терминологию, чтобы описать каждую точку контакта, который клиент или потенциальный клиент имеет с данной организацией.

Как спорили Баум (1995) и Риян (1996), индустрия туризма (хотя это также относится и во многих случаях к гостиничному бизнесу и организации мероприятий) представляет особые трудности в управлении «моментами истины» из-за фрагментации впечатления для многих клиентов. Например, покупка типичного праздничного «пакета» или билета на концерт может включать в себя контакт с широким кругом посредников, указанным в таблице 4.2.

Понятие «момент истины», как проявление взаимодействия гостя/клиента и работника, очевидно, имеет применимость ко всем трем частям путешествия (область источника путешественника, регион транзитного маршрута и регион назначения туриста), которое Липер (1990) назвал «системой туризма».

Баум (1997) при создании представления Липера (Липер, 1990) произвел модель «моментов истины» по отношению к широкому кругу организаций, которые находятся в составе системы туризма. Представленная модель, показанная на рисунке 4.1, признает, что «моменты истины» не обязательно имеют одинаковый вес, т.е., некоторые из них будут более важны для клиентов, чем другие: «так что, пока гостя интересует положительный или отрицательный опыт в одной области может, вызвать совсем другую реакцию на подобный опыт в других местах в гостевом цикле» (Баум, 1997).

Модель обеспечивает по своей вертикальной оси меру (хотя и довольно грубо и субъективно) интенсивности и, следовательно, важности взаимодействия с клиентами. При этом модель позволяет

менеджерам туризма, которые отвечают за впечатление туристов, попытаться предсказать эти области наибольшего потенциального воздействия и, следовательно, признать те области, на которые могут быть сосредоточены ресурсы.

Таблица 4.2 Сравнение возможных посредников, встречающихся в покупке стандартного туристического пакета или билета на концерт	
Объявление о покупке пакета тур: возможные посредники	Покупка билета на концерт: возможные посредники
Розничный турагент или интернет - посредник	Агент по продаже билетов, концертный промоутер или интернет - посредник
Страховые компании	Транспорт до и от места проведения
Наземный транспорт в аэропорт и из аэропорта	Питание сотрудников в месте встречи или провайдеров в местности
Погрузочные агенты аэропорта (в исходящих и входящих аэропортах);	Продавцы товаров, связанных с концертом
Иммиграционные и таможенные услуги	Промоутеры других концертов и мероприятий, которые могут представлять интерес
Местный транспорт наземный	Отель или другой ночлег (если требуется).
Гостиница или другие возможности размещения	Артисты и исполнители на концерте
Туристические услуги в пункте назначения	Оказания первой медицинской или чрезвычайной помощи услуги на месте
Компании, реализующие товары и услуги в пункте назначения	
Аварийные службы в месте назначения	
Поставщики услуг, такие как рестораны, развлекательные центры, аттракционы, фестиваль и организаторы мероприятия	



Рисунок 4.1 Модель туристического опыта и моменты истины

Человеческие ресурсы и качество обслуживания

Качество обслуживания может рассматриваться как важная стратегия для получения конкурентных преимуществ в фирмах, как многие авторы, включая Баума (1997) и Крика и Спенсера (2011), утверждали. Качество обслуживания в значительной степени определяется качеством и отношением владельцев, менеджеров и сотрудников – человеческих ресурсов – так как качество индустрии услуг в отраслях зависит от целого ряда человеческих навыков, принятых в ходе взаимодействия в оказании услуг. Как мы уже видели, признание центральной роли человеческих ресурсов для успешного оказания качественного обслуживания привело к принятию таких понятий, как управление «моментами истины» (Карлзон, 1987), а также к тому, что описал Альбрехт (1992) как «дух служения».

В сущности, человеческие ресурсы «способствуют устойчивому конкурентному преимуществу за счет содействия развитию компетенций, которые присущи фирме» (Ладо и Вильсон, 1994). Эта связь между развитием устойчивого конкурентного преимущества и качества человеческих ресурсов организации ТГБОМ иллюстрируется Куслуван и др. (2010):

- услуги нематериальны;
- они производятся и потребляются одновременно, как правило, по месту нахождения поставщиков услуг;
- клиенты присутствуют или участвуют в услуге, как правило, с межличностным взаимодействием между клиентами и поставщиками

услуг.

Благодаря этим особенностям, услуги ощутимы в личности, внешности, отношении и поведении поставщика услуг; таким образом, сотрудники становятся частью продукта, представляют организацию, а также способствуют формированию имиджа организации (Кандампулли, 1997; Суонсон и Хсу, 2009). В обеспечении качества услуг существуют важные перекрестные культурные аспекты в достижении удовлетворенности клиентов, которые должны быть приняты во внимание (Вайермейер, 2000).

Следует признать, что во многих условиях ТГБОМ предоставление услуг включает в себя клиентов и сотрудников, которые разнообразны по своему происхождению, ожиданиям, религии и культурным нормам в различных частях мира. Следовательно, способ, которым предоставляются услуги, должен отражать и уважать эти различия и быть соответствующим образом скорректирован.

На Рисунке 4.2 показан способ, с помощью которого можно сформировать «добродетельный круг» в организациях оказания услуг, таких как те, которые работают в ТГБОМ:

1. Люди, которые тщательно отобраны, хорошо обучены и высоко мотивированы, более вероятно, предоставляют услуги высокого качества.
2. Поскольку качество предлагаемых услуг высоко, они, вероятно, будут оценены клиентами, что приведет к удовлетворенности и лояльности клиентов.
3. Это приводит к созданию конкурентного преимущества, так как компетентность (предоставление высококачественных услуг) была успешно предоставлена клиентам (на рынке).
4. Обретение преимущества перед конкурентами приводит к высокому уровню организационной эффективности и успеха в бизнесе.
5. Успех бизнеса позволяет использовать дополнительные ресурсы в награждении существующих людей и привлечении дополнительных людей высокого ранга, которые притягивает успех организации.

Наиболее широко используемой моделью для перевода теории удовлетворенности клиентов на практику управления является модель SERVQUAL (Саутару, 2001:103), модель SERVQUAL качества обслуживания была разработана в середине 1980-х годов по Цайталм, Парасураман и Берри и определяет качество обслуживания с точки зрения отличий между ожиданиями клиентов и восприятием потребителями полученных услуг



Рисунок 4.2 «Добродетельный круг», связывающий людские ресурсы с успехом бизнеса

Несмотря на то, что она была поставлена под сомнение по целому ряду причин (см, например, Беннингтон и Кумане, 1998) и были разработаны другие модели (например, те, которые связаны с Гронрус (1984) и модели FESTPERF, разработанная Ткаczynски и Стоксом (2010) в отношении фестивалей и других мероприятий), модель SERVQUAL остается важной, и, действительно, один из ведущих авторов (Мил, 2011) утверждает, что «модель SERVQUAL представляет *лучший* механизм

для объяснения удовлетворенности клиентов в гостиничном бизнесе и туризме».

«Пробел» в качестве обслуживания возникает, когда восприятие полученной услуги меньше, чем-то, что ожидалось (Цайтамл и др. 1990).

Согласно Цайтамл и соавт. (1990) есть пять аспектов обслуживания, которые можно с пользой запомнить через аббревиатуру «RATER»:

- Реагирование: Готовность помочь клиентам и обеспечить быстрое обслуживание, например, решение проблемы со стороны персонала регистрационного столика отеля, советы, предлагаемые колл-центрами.
- Обеспечение: Знание и вежливость сотрудников и их способность передавать доверие и уверенность, например, уровень подготовки бортпроводников, предоставление детализированного счета за предоставляемые услуги.
- Основные средства: Физические средства, оборудование, персонал и коммуникационные материалы, например, комфорт гостиничного номера, удобства на месте проведения концерта, особенности пассажиров самолета.
- Эмпатия: Заботливость, индивидуальное внимание, которое компания предоставляет своим клиентам, например, относиться к каждому клиенту в ресторане индивидуально в соответствии с их потребностями.
- Надежность: Возможность выполнить обещанную услугу надежно и точно, например, время прибытия поездов, точность счетов, работа конференции в соответствии с графиком.

Пробел между ожиданием клиентов и их восприятием они получают по одной или нескольким из следующих причин (Цайтамл и др. 1990.):

- Пробел 1: Управление не знает ожидания гостей.
- Пробел 2: Управление не желает или не в состоянии поставить систему, чтобы соответствовать или превосходить ожидания клиентов - сервис - стандарты качество не развиты.
- Пробел 3: Разница между услугой и производительностью - когда сотрудники не могут и/или не желают выполнять услугу на требуемом уровне.
- Пробел 4: Когда обещания не совпадают с предоставленным.

Задача руководства в ответ на эти предполагаемые пробелы заключается в определении эффективных стратегических вариантов для закрытия пробелов. Мил (2011) предполагает, что последовательный пятиступенчатый подход должен быть принят, в котором рассматриваются

четыре пробелов:

1. Определить, существует ли проблема или нет.
2. Управление ожиданиями клиентов, чтобы они были реалистичными с предложениями услуг. (Пробел 4)
3. Выявление потребностей клиентов и ожидания качества обслуживания. (Пробел 1)
4. Разработка стандартов качества услуг на основе ожиданий клиентов. (Пробел 2)
5. Пересмотреть систему людских ресурсов, чтобы нанять, обучить и мотивировать сотрудников, которые готовы и способны предоставлять качественные услуги. (Пробел 3)

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Объяснить связь между человеческими ресурсами и качеством предоставления услуг в *условиях ТГБОМ*.
- Согласно Цайтамл и *соавт.* каковы пять измерений качества обслуживания и каким образом они будут применены к организациям ТГБОМ?
- Объясните, что подразумевается под «моментами истины» и почему они принципиально важны в *условиях ТГБОМ*.

Ключевым инструментом в определении места существования пробелов является аудит человеческих ресурсов, который обсуждается в следующем разделе.

Аудит человеческих ресурсов

Цель аудита человеческих ресурсов

Решения о будущей стратегии организации принимаются людьми и стратегии реализуются людьми. Успех или неудача текущей стратегии будет зависеть не только от решений, принятых в прошлом, но и от того, каким образом эти решения реализуются в настоящее время людьми, работающими в организации. Поэтому важно задать вопросы о том, кто, как и почему люди делают то, что они делают и что они должны делать в реализации стратегии. Вкратце, человеческие ресурсы создают ценность, управляют бизнесом и, наоборот, могут сделать грубые ошибки, которые могут быть очень дорогостоящими для организации.

Понимание возможностей отдельных лиц и групп с точки зрения взглядов, умений и навыков, а также понимание того, каким образом люди относятся друг к другу, является важной частью в подготовке и

разработке стратегии. Ключевой «инструмент» в получении понимания людских ресурсов организации является аудит людских ресурсов.

Аудит человеческих ресурсов является исследованием размера, навыков, структуры и всех других вопросы, связанных с теми, используемыми в настоящее время организацией. Аудит рассматривает способность человеческих ресурсов для реализации выбранной стратегии или ряд стратегических вариантов.

Большинство организаций используют бухгалтеров для ведения постоянного обзора финансовых ресурсов и каждый год компании с ограниченной ответственностью проходят (по закону) официальный внешний финансовый аудит. Человеческие ресурсы являются другим вводимым ресурсом и одинаково важны, и, хотя они не подлежат юридической проверке, было бы глупо организации проводить стратегию без тщательного анализа ресурсов.

После завершения аудита руководство должно быть в состоянии ответить на ключевой вопрос: Способны ли человеческие ресурсы в организации реализовать предлагаемую стратегию? Если определены какие-либо пробелы, то можно создать стратегию, чтобы закрыть этот пробел.

КЛЮЧЕВОЕ ПОНЯТИЕ

Пробелы в области человеческих ресурсов

«Пробел» может возникнуть в любой области управления человеческими ресурсами. Он основывается на простом расчете.

Характеристика человеческого ресурса, необходимая для предлагаемой стратегии

Минус

Современное состояние характеристики человеческих ресурсов

Равно

Пробел человеческих ресурсов.

Пробелы могут возникать, в частности, в навыках. В таких секторах, как туризм, например, пробелы навыки могут быть определены в конкретных областях, таких, как знание и опыт компьютерных систем бронирования. Может быть, что аудит выявляет дефицит 30 человек, которые могут работать с такими системами - отрицательный пробел. Задачей отдела человеческих ресурсов, таким образом, становится успешное назначение или переквалификация, чтобы получить необходимое количество квалифицированных операторов.

Могут быть определены также положительные пробелы - избытки

определенного типа работников. Таким образом, стратегия человеческих ресурсов должна предпринять меры по «распоряжению» избыточной рабочей силы.

Пробелы могут быть закрыты при помощи функции «пять П» индивидуально или в комбинации. Функцией «Пять П» являются:

- выход на пенсию;
- повышение квалификации;
- перераспределение;
- резервирование; или
- набор персонала.

Содержание аудита человеческих ресурсов

Содержание аудита человеческих ресурсов может варьироваться в зависимости от организации в зависимости от ее размера, географического охвата и вида деятельности. Тем не менее, типичный контрольный лист аудита выглядит следующим образом.

- Численность работников по методу подсчета - общее количество, по подразделениям, по местоположению, по типу квалификации, с разбивкой по классам или по месту в иерархии, по возрасту или продолжительности службы, по полу и этнической группе.
- Затраты на оплату труда - обычно измеряется расходы на заработную плату и «Надбавки», как льготы и налоги, уплачиваемые организацией.
- Организационная структура и положение работников в структуре.
- Набор и процедуры отбора и их эффективность.
- Качество и эффективность используемых программ обучения и развития.
- Уровень мотивации сотрудников и моральное состояние.
- Качество работника или трудовых отношений между администрацией и работниками.
- Внутренние и внешние сети, которые разработали сотрудники в организации (и их эффективность для различных целей).
- Мониторинг эффективности существующей политики в области человеческих ресурсов и процедур контроля.

Формальный и неформальный аудит человеческих ресурсов

Информация, представленная аудитом, может дать руководству важную информацию о состоянии человеческих ресурсов организации. В большинстве типов организаций регулярные проверки необходимы

для достижения успеха. Тем не менее, для некоторых организаций, связанных с организацией мероприятий, такими как профессиональный футбольный клуб или оркестр, состояние людских ресурсов полностью прозрачное и аудит постоянно проходит - хотя он никогда не может быть формально проведен. Футбольная команда, которая проигрывает каждый матч, или оркестр, который звучит ужасно, будет иметь очевидный дефицит навыков человеческих ресурсов. Формальный аудит вряд ли необходим в таких обстоятельствах.

Формальные проверки могут проводиться специалистами персонала на регулярной основе (скажем, ежегодно), или всякий раз, когда руководство нуждается в информации для целей стратегического анализа. Практикующие в этой области выделяют, что простое следование «спискам», указанным выше, является лишь отправной точкой. Так как подобные моменты воспринимаются как ключевые недостатки мастерства, крайне важно, чтобы причины дефицита (или профицита) также рассматривались в качестве составной части аудита.

Результаты аудита человеческих ресурсов

Проблема измерения

Различные компоненты аудита человеческих ресурсов представляют отличными от проблемы количественной оценки. Мы можем интуитивно понимать, что данные расходов на персонал, определенное количество нехватки навыков или их профицит могут быть измерены в численном выражении. Меры отношений индустрии обычно могут измеряться такими вещами, как дни, потерянные в результате забастовок. Другие части аудита представляют дополнительную сложность в отношении измерения.

Например – каким образом мы можем измерить моральный дух персонала или мотивацию? Мы могли бы сказать, что моральный дух персонала является высоким или низким, но на любом уровне «между» может быть трудно присвоить значение таким же образом, как, скажем, расходы на персонал. Те же проблемы возникают и с уровнем мотивации персонала и удовлетворенности работой. Кроме того, вероятно, справедливо сказать, что в большинстве организаций существуют большие различия между работниками в отношении этих нематериальных активов. Некоторые сотрудники будут иметь высокую мотивацию и будут наслаждаться хорошим моральным духом, в то время как другие нет. Именно по этим причинам, подход «контрольного листа» к аудиту человеческих ресурсов редко возможен – он обычно содержит

некоторые субъективные оценки некоторых частей аудита.

Сравнительный анализ человеческих ресурсов

Понятие *сравнительного анализа* — это понятие, с которым мы будем сталкиваться несколько раз в этой книге. По существу, сравнительный анализ представляет собой инструмент для сравнения особенностей одной организации с другой. Особенно целесообразно сравнивать с лучшими в отрасли по рассматриваемой характеристике. Последователи лучших в отрасли могут тогда спросить, почему лидирующая компания достигла превосходных показателей (см. обсуждение сравнительного анализа в области финансов, глава 5) Однако все чаще компании в сфере услуг также проводят сравнительный анализ себя с компаниями в различных секторах.

Например - это может находиться в области предложения обслуживания клиентов, гостиничные компании могут извлечь уроки из практики в области банковского дела, страховых компаний, авиакомпаний или автодилеров.

Характеристика, рассмотренная в сравнительном анализе, будет зависеть от того, что необходимо организации знать.

Например - если компания определяет отрицательный пробел в ключевой области навыков, закрытие которой оказалось сложным для нее (скажем выпускники хорошего качества), сравнительное исследование позволит компании узнать своих конкурентов. Если компания А, как известно, имеет возможность привлекать лучших выпускников, то изучение ее политики в области человеческих ресурсов позволит другим компаниям (конкурентам) сравнить свою собственную практику с ее. Может быть, что компания А идентифицируется как обладающей лучшим планированием карьерной прогрессии, самыми высокими зарплатами или лучшими возможностями для развития. Если это оказывается так, то конкуренты захотят изучить свое собственное положение в этих областях, чтобы увидеть, где они могут внести улучшение.

Ведущие компании также могут быть проанализированы в области способов, каким они не только управляют своими внутренними человеческих ресурсами, но и как именно они взаимодействуют с внешними источниками труда.

Например - многие авиакомпании закрывают пробелы в навыках путем широкого использования контрактных работников, «аутсорсинга» части своей работы сторонним поставщикам или использование консультантов. Способность привлекать таких «мобильных» работников

может быть столь же важна, как привлечение постоянных сотрудников.

Определение человеческих ресурсов в качестве важнейших факторов успеха

Наряду с использованием аудита человеческих ресурсов с целью выявления пробелов, он также может быть использован, чтобы определить, какие, если таковые вообще имеются, сотрудники или группы сотрудников имеют решающее значение для стратегического успеха. Это те люди, которые, возможно, построили успех организации в прошлом, и вполне вероятно, что существующие структуры сосредоточены на них.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Какова цель аудита человеческих ресурсов применительно к организациям ТГБОМ?
- Что такое пробел человеческих ресурсов и каким образом пробелы могут быть решены организациями ТГБОМ?
- Объясните, что анализирует аудит человеческих ресурсов.
- Рассмотрите, каковы потенциальные сложности аудита человеческих ресурсов в отношении организаций ТГБОМ.
- Что такое сравнительный анализ человеческих ресурсов и когда могут организации ТГБОМ использовать этот метод?
- Каковы важные факторы успеха?

В некоторых организациях важные человеческие ресурсы могут быть успешно использованы в совете директоров, что дает стратегическое направление компании в целом. В других случаях, они могут быть заняты в исследованиях и разработках, разработке новых продуктов, на которых будет построен будущий успех. Некоторые работники маркетинга или операционные менеджеры могут также иметь решающее значение в некоторых предприятиях.

Например, у некоторых туроператоров управление оперативными аспектами туров может включать местные знания и опыт в областях назначения и отдельных поставщиков. Аналогичным образом, организация мероприятий, таких, как концерты или фестивали, может включать в себя использование высококвалифицированных специалистов персонала с целым рядом навыков, таких, как освещение и звуковая режиссура, режиссура и т.д.

Эти знания и опыт могут быть присущи ключевым лицам, внезапная потеря для компании может привести к оперативным проблемам. Хорошо

управляемые компании пытаются снизить этот риск с помощью таких мер, как документированные процедуры, ротации сотрудников, чтобы расширить базу опыта и процедуры обучения.

КЛЮЧЕВОЕ ПОНЯТИЕ

Важные факторы успеха

Как правило, бывает так, что существует одна или несколько причин, по которым превосходные исполнители в отрасли находятся в определенной позиции. Эти ключевые причины успеха называются важными факторами успеха (ВФУ). У некоторых компании имеются однозначно квалифицированные работники, такие как особенно квалифицированные финансисты, специалисты по разработке продуктов или персонал, отобранный и обученный предоставлять исключительные уровни услуг клиентам. В таких случаях ВФУ является людской ресурс. В других предприятиях ВФУ мог бы быть уникальное расположение, имидж бренда, завидная репутация, охраняемый законом патент или лицензия, или уникальный производственный процесс или технология. Это не означает, что другие части организации не имеют значения, а лишь то, что ВФУ является ключевой причиной успеха.

В отношении конкурентной стратегии подход к ВФУ это его защита - в некоторых случаях любой ценой. Как правило, это принимает форму «его запирания», чтобы гарантировать, что преимущество хранится, или что конкуренты не имеют возможности получения такого же преимущества. Если ВФУ в форме людского ресурса он может включать в себя договорные механизмы предоставления финансовых стимулов, длительные сроки уведомления об уходе из компании или предоставление правильной рабочей среды для мотивации сотрудников.

Важность человеческих ресурсов в качестве важнейших факторов успеха в бизнесе и мерах, которые могут быть приняты, чтобы мотивировать, обучать и удерживать ключевых сотрудников иллюстрируется примером быстро растущей сети Китая Home Inns.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Управление персоналом и культура: Home Inns Китая

Международные гостиничные группы из Северной Америки и Европы объявляют новые проекты гостиниц в Китае почти ежедневно, и они занимают видные места в ведущих китайских городах. Тем не менее, контролируемые Китаем гостиничные торговые марки продолжают доминировать на этом огромном быстро развивающемся

рынке . Рынок становится особенно высококонкурентным в сегменте «бюджет» (считается Чан и Ни, 2011), хотя гостиничные группы, такие как гостиницы Jinjiang также обеспечивают сильную конкуренцию для зарубежных конкурентов в активах звездного рейтинга.

Ведущие сети открывают новые активы с поразительной скоростью, только в 2013 году крупнейшая сеть отелей (по www.tophotelchains.com) , компания Home Inns в Шанхае, открыла около 850 гостиниц , а затем:

- Jinjiang Inns (400) и Отели Jinjiang (346)
- 7 Days Inn (658)
- Отели Green Tree (600)
- The Lodging Group и их бренд Hanting Inns & Hotels (580).

Home Inns вышел на самый большой потенциальный рынок в Китае: внутренний туризм. Стиль типичного Home Inn является простым, но уникальным и, безусловно, привлекательным. «Его многоэтажные здания имеют ярко-желтый экстерьер, которые хорошо виден в густонаселенных городах. Яркие цвета также выставлены в интерьере: розовые и оранжевые стены создают приятную и уютную атмосферу» (Чжан и др, 2013.).

В своей работе Чжан и др. (2013) обсуждают академическую литературу по ВФУ и попытку идентифицировать соответствующие ВФУ в случае с Home Inns (при этом путем сравнения в недавнем исследовании Авсикурт и соавт., 2011 изучают ВФУ в контексте турецкого отеля),

Хотя были идентифицированы другие ВФУ, два из ключевых факторов успеха, являются определенно связанными с людьми и культурой . Глава компании Дэвид Сан, подчеркивая, что люди играют центральную роль для успеха в бизнесе, сказал, что «дизайн, концепция, и даже стратегии и методы могут быть легко скопированы другими, в то время как ядро организации - люди - не могут быть продублированы в том же самом порядке» (Чжан и др. 2013).

Предоставление возможности обучения и развития для сотрудников вместе с благоприятной корпоративной культурой, как представляется, способствовало сохранению и привело к сравнительно низкому уровню текучести кадров до 25 процентов. В начале своего развития Home Inns были созданы программы обучения и развития, размещенные в учебном институте Home Inns в Шанхае. Сообщается, что новые сотрудники могут получить повышение до менеджеров подразделений в течение 3-6 лет.

Культура, как этот термин предполагает, это не то, что можно

непосредственно увидеть или потрогать, но то, что является сильной невидимой силой как для клиентов, так и для сотрудников. Home Inns предоставляет письменное обещание создать атмосферу домашнего уюта для клиентов и сотрудников, и, кажется, обеспечивает настоящую лояльность сотрудников. От всех уровней руководства до контактных сотрудников, люди в Home Inns, оказалось, доступны и легко общаются, и многие сотрудники сообщают о бережном отношении компании. Дэвид Сан сказал: «Очень простая идея - если вы хотите удержать этих людей, относитесь к ним хорошо, обеспечивая хорошую среду обитания, и сделайте им путь карьеры ясным. Мы создаем чувство принадлежности, мы уважаем наших сотрудников, и мы развиваемся гармонично. Когда сотрудники довольны, они остаются». Одним из примеров является бесплатное питание и жилье, часто предоставляемое для персонала, что воспринимается как популярное преимущество в таких городах, как Шанхай, где жилье стоит дорого, а многие сотрудники приехали из других областей страны.

Чжан и др, 2013. www.tophotelchains.com; и www.phx.corporate-ir.net

Вопросы

1. Объясните, что подразумевается под *важными факторами успеха* и определите, что вы думаете, какие факторы успеха существуют в этом случае.
2. С какими проблемами в отношении человеческих ресурсов, возможно, Home Inns сталкивается при расширении в Китае?

Организационная культура

Что такое культура?

Культура является организационным эквивалентом личности человека. Как и в случае с человеческой личностью, может быть довольно трудно объяснить и определить организационную культуру, и, следовательно, существуют много разных определений.

Ральф Стейси (2010) дает одно определение.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ/ЦИТАТЫ

Организационная культура

Культура любой группы людей это набор верований, обычаев, практик и способов мышления, которыми они пришли поделиться друг с другом путем совместной работы . Она представляет собой набор предположений, который люди просто принимают без вопросов, таким образом взаимодействуя друг с другом. На видимом уровне культура

группы людей принимает форму ритуала поведения, символов, мифов, историй, звуков и артефактов.

Стейси (2010)

По словам Чарльза Хэнди, ведущего автора книг по управлению, трудности, возникающие с определением культуры, означают, что она не может быть точно определена, ибо в сущности это «что-то, что воспринимается, чувствуется» (Хэнди, 1996).

Организационная культура может сильно различаться в разных организациях, как указывает Хэнди. Организации столь же различны и разнообразны, как нации и сообщества мира. Они имеют различные культуры - наборы ценностей, норм и представлений - отражение в различных структурах и системах. И культура влияет на события прошлого и настоящего, на методы работы, на цели и людей (Хэнди, 1996).

Культура, таким образом, может быть объяснена с точки зрения «чувства» организации или ее «характера» или, как ее иногда называют «способ, которым мы делаем вещи». Определения могут быть сложными для понимания, но значение культуры организации заключается в том, что ее можно «чувствовать» всякий раз при ее встрече.

Со стратегической точки зрения важным моментом является то, что все организации имеют какую-то культуру и что культура может оказывать существенное влияние на эффективность работы организации. Следовательно, менеджеры ТГБОМ должны попытаться понять культуру своей организации и влияние, которое она оказывает (положительное или отрицательное) на организационную деятельность. Менеджеры могут впоследствии счесть необходимо принять меры по реализации программы, которая будет направлена на изменение преобладающей культуры с целью повышения производительности.

Принципы относительно организационной культуры были применены, исследования проведены, и стратегические последствия были рассмотрены в различных частях. Смотрите, например, Гетц и др. (2010); Цанг (2011); и Чен и др. (2012).

Организации также индивидуальны, как и люди во многих отношениях, существует столько же культур, сколько организаций, - каждая из них уникальна. Однако, это не означает, что мы не можем определить общие черты между организационными культурами.

Определители культуры

Причина, по которой организация имеет определенный тип культуры, сложный вопрос, как и вопрос, почему у человека особая индивидуальность. Множество событий влияют на человеческое сообщество, последствия которых и формируют культуру в течение определенного периода времени. Любой список будет неполным, но ниже приведены некоторые из наиболее важных причин.

- Философия основателей организации, особенно если она относительно молода.
- Характер деятельности бизнеса и характер отрасли, в которой она конкурирует.
- Характер межличностных отношений и характер производственных отношений или работника.
- Стиль управления и типы механизма управления, например, степень, в которой стиль управления является самодержавной или демократической.
- Национальный или региональный характер тех областей, где ведется деятельность организации. Это, в свою очередь, может повлиять на *расстояние силы*, которое также влияет на культуру.
- Структура организации, в частности, его «высота» и «ширина» (см. главу 13).
- Зависимость организации от технологии и типа используемой технологии (рост электронной почты, например, оказал влияние на культуру некоторых организаций).

Почему культура важна?

Культура важна, поскольку она может влиять на все аспекты деятельности организации. Концепция человеческой личности может помочь нам понять ее. Личность некоторых людей означает, что они мотивированы, остроумны, захватывающи, с ними интересно и т.д. Другие тусклы, утомительны, апатичны и консервативны. Эти личностные особенности будут влиять на все аспекты их жизни.

То же самое относится и к «личности» организации. Культура имеет важное значение в силу следующих (не исчерпывающих) причин. Культура может иметь влияние на:

- мотивацию сотрудников;
- привлекательность организации как работодателя и, следовательно, текучесть кадров;
- моральный дух сотрудников и «добрую волю»;

- производительность и эффективность;
- качество работы;
- характер работника и трудовые отношения;
- отношение сотрудников на рабочем месте; а также
- инновации и творчество.

Дело в том, что после такого списка недостаточно просто указать *очень* важное значение культуры. Крайне важно, чтобы руководство понимало культуру организации, как в анализе стратегического позиционирования организаций, так и в реализации стратегии.

Многие организации ТГБОМ признают ключевую важность развития сильной и последовательно применяемой организационной культуры. Развитие сильной культуры позволяет заинтересованной организации стремиться обеспечить согласованные стандарты обслуживания, но также может быть использовано в качестве рекламного инструмента не только внешне для клиентов, но и внутренне для сотрудников, давая им чувство гордости и мотивации. Культура часто суммируется в короткий рекламный слоган, многие из которых стали синонимами с рассматриваемым организациями ТГБОМ, такие как: «Теперь каждый может летать» (Air Asia); «Мы еще сильнее стараемся» (Avis); и «Невероятная Индия» (Министерство туризма Индии).

Построение сильного чувства организационной культуры тяжело происходит в таких организациях, как организациях ТГБОМ, которые часто географически рассредоточены и работают на международном уровне. Кроме того, развитие сильной устойчивой культуры, которая может помочь вести организацию вперед к успеху, часто занимает длительный период времени.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Предоставляя соответствующие примеры из *ТГБОМ*, объясните, что подразумевается под организационной культурой.
- Объясните, почему организационная культура столь важна для успеха организаций.
- Оценить, какие факторы определяют культуры какой-либо организаций.

Большинство организаций, работающих в сфере туризма и гостиничного бизнеса, работают в постоянном режиме с целью, чтобы успешно вести деятельность год за годом, и в состоянии разработать

успешную культуру на этой основе. В секторе организации мероприятий, однако, это часто не так, так как события, такие как крупные спортивные мероприятия - например, Олимпийские игры 2016 в Рио-де-Жанейро - могут быть организованы только единожды принимающим городом, или фестивали могут быть организованы на повторяющейся основе один раз в год.

Тем не менее, успешная организация этих мероприятий может в значительной степени полагаться на привитие сильной организационной культуры в составе рабочей силы и волонтеров, позволяющих провести праздник или мероприятие успешно. Случай Эдмонта, Канада, показывает важность привлечения квалифицированной рабочей силы добровольцев для успешного проведения фестиваля.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Знаменательные города: Эдмонтон, Канада

Многие так называемые «насыщенные событиями города» проводят фестивали и другие мероприятия в центре своих стратегий по развитию и рекламе, признавая ключевую роль, которую они могут иметь в развитии позитивного образа местоположения и повышения экономической активности. В качестве примера, Ричардс и Палмер (2012) цитируют, помимо прочего, случаи Мельбурна, Австралия, который отметил себя как «мировой город событий»; Сеул, Южная Корея, которая утверждает, что «один из самых богатых событиями городов мира»; и, по меньшей мере, глобальный масштаб территории Рено-Тахо в штате Невада, США, продвинувший себя как «самый богатый событиями город в Америке».

Среди этих городов, прорекламировавших себя таким образом, находится Эдмонтон в провинции Альберта, который называет себя «городом фестивалей Канады», ставит себя в ряд с такими канадскими городами, как Монреаль и Квебек, которые определяют себя аналогичными названиями (Ричардс и Палмер, 2012:3). Несмотря на то, что Эдмонтон - это город с населением около миллиона человек, в некоторой степени изолированный от других крупных городских центров, исследования в 2008 году показали, что он принимает массу красочных, развлекательных фестивалей каждый год, включая крупнейший фестиваль народной музыки Канады и крупнейший в Северной Америке самый продолжительный Международный театральный фестиваль Fringe .

Как и в других городах, которые имеют ограниченные рекламные бюджеты, Эдмонтон в значительной степени полагается на рабочую

силу добровольцев. С момента принятия этой стратегии продвижения посредством проведение фестивалей в 2008 году, город способствовал продвижению культуры волонтерства среди населения. В особенности это способствует развитию культуры участия волонтеров из Edmonton Magical и имеет специальный веб-сайт (edmontonstories.com), где посетителей и жителей призывают поделиться историями о своем опыте. Ричардс и Палмер (2012); www.edmonton.com, www.edmontonstories.ca

Вопросы

1. Рассмотрите преимущества и потенциальные трудности, которые испытывают волонтеры на таких событиях, как в Эдмонтоне.
2. Рассмотрите, насколько эффективно такие города, как Эдмонтон, способны использовать ресурсы в обеспечении и управления событиями.

Централизованность успешной организационной культуры показана в случаях двух авиакомпаний: Southwest Airlines в США, а также более позднего последователя культурных традиций - канадской авиакомпании WestJet. Southwest Airlines делает сотрудников в основном компонентом своей деятельности. Для Southwest это простое уравнение: счастливые сотрудники = счастливые клиенты.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Организационная культура: Southwest Airlines

Культура Southwest Airlines, которая воспринимает сотрудников как «первых клиентов» авиакомпании и пассажиров в качестве вторых является неотъемлемой частью успеха Southwest Airlines. Southwest в Далласе значительно вырос и извлекает выгоду с первых дней оказания услуг в 1971 году, вовлекая тысячи новых сотрудников в орбиту авиакомпании и поднимая вопрос, сможет ли она сохранить свою культуру.

В 1990 году в штате авиакомпании находилось 8600 сотрудников, в настоящее время эта цифра возросла до около 46000 сотрудников. Авиакомпания также летала за пределы своего штата Техаса в другие регионы США и на сегодняшний день обслуживает почти 100 пунктов назначения. В попытке решения этой проблемы был создан комитет, который сосредотачивает внимание на новых сотрудниках. Так как текучесть кадров растет, внутренняя кампания брендинга напоминает сотрудникам о «свободе», которую дает работа в Southwest. Авиакомпания

находится также в относительно новом положении необходимости поиска претендентов, а не ждет прихода кандидатов.

Требуется много тяжелой работы для сохранения культуры, но авиакомпания регулярно занимает верхние места в списке лучших компаний для работы в Америке. Харизматичный основатель и лидер Southwest, 82-летний Херб Келлехер, посвятил много времени и энергии для создания и поддержания отличительной корпоративной культуры компании.

Southwest, которая начала свою работу в 1971 году, в настоящее время бросает вызов основным североамериканским «наследникам» авиакомпаний, такие как American, United и Delta. Первоначальное предложение полетов в треугольнике между Далласом, Сан-Антонио и Хьюстоном, с привлекательными дешевыми тарифами для того, чтобы люди отказались от своих машин в пользу реактивных самолетов, оказалось очень привлекательным для потребителей и широко копировалось. Низкая стоимость операционной модели была скопирована и адаптирована многочисленными авиакомпаниями по всему миру, такими как EasyJet и Ryanair в Европе; Air Asia, Tiger Airways и Lion Airways в Азии; и FastJet и Gol в Африке и Южной Америке, соответственно. Основное предложение авиакомпании состояло в большом количестве коротких рейсов между парами городов, хотя в последние годы она предлагала более длительные полеты.

Сотрудники Southwest, по всей видимости, понимают, что делает авиакомпанию успешной, обеспечивая ясность цели на юго-запад и позволяя легко сохранить культуру при росте.

Во всех филиалах компании сотрудникам рекомендуется проводить «праздники», чтобы отметить дни рождения, помолвки и другие события. Творчество также приветствуется, когда речь заходит о помощи на рабочих местах высокого напряжения. Сотрудники, работающие с клиентами, могут приходить на работу один день в неформальной одежде. Распределение прибыли связывает сотрудников непосредственно с деятельностью компании. Southwest построил инфраструктуру, которая гарантирует, что, когда сотрудник делает что-то хорошее, многие другие сотрудники организации знают об этом. Жизнь сотрудников Southwest, наряду с историей компании, проиллюстрирована на стенах штаб-квартиры, и в «специальные» дни проводятся в этом помещении такие празднования, как Хэллоуин 31 октября.

В целях содействия коммуникации был создан «Комитет по культуре» в 1990 году с целью создать, улучшить и обогатить культурную среду

компании, после чего был воспроизведен в рамках всей компании с местными комитетами культуры, будучи также созданными в городах по всей сети Southwest. В той или иной форме комитет пытается гарантировать, что сотрудники ценят друг друга и понимают трудности, связанные с позициями других людей. Комитет, сосредоточив внимание на новых сотрудниках, также был добавлен для того, чтобы обеспечить введение новых сотрудников в курс дела надлежащим образом, и предоставить надлежащее руководство и наставничество во время ранней стадии их карьеры.

Компания также уделяет больше внимания удержанию сотрудников, так как текучесть кадров растет, и внутренняя кампания по брендингу определила восемь «основных свобод» работы в Southwest. Сотрудники, говорится в сообщении компании, получают свободу: поддерживают хорошее здоровье; путешествуют; учатся и растут; остаются на связи; имеют финансовую безопасность; работают и получают удовольствие; их творческие и инновационные начинания имеют большое значение для компании.

Различные газетные статьи и www.southwestairlines.com

Вопросы

1. Объясните основные особенности корпоративной культуры Southwest.
2. Рассмотрите трудности, с которыми, возможно, сталкивается Southwest в процессе поддержания корпоративной культуры, по мере ее роста и развития.

Культурная связь

Поскольку культура является столь важной для успешного внедрения стратегии, хотя ее трудно определить, понять и измерить, необходимо иметь модель, которая позволяет нам обеспечить некоторое понимание. Одним из наиболее часто используемых способов осмысления организации культуры является использование культурного полотна (Джонсон, 1992). Это схематическое представление элементов организации культуры таким образом, что мы можем видеть, как каждый элемент влияет на парадигму (смотрите рисунок 4.3). Все компоненты взаимосвязаны и каждый из них оказывает влияние на общую организацию культурной парадигмы компании.

КЛЮЧЕВОЕ ПОНЯТИЕ

Парадигма

Парадигма является мировоззрением, то есть способом смотреть на мир. Она выражается в предположении, что причина поступков людей скрыта в их глубоко укоренившихся убеждениях. Парадигма организации или национальной культуры имеет важное значение, поскольку она определяет, как организация будет вести себя в данных обстоятельствах. Учитывая определенные моральные дилеммы или подобный выбор, мы могли бы ожидать, что парадигмы человека, живущего в одной стране или культуре, приведут его к определенным выводам, отличным от тех, которые сделает человек, живущий в другой стране или принадлежащий к другой культуре. Вещи, которые приводят к принятию культурой одной парадигмы и другой культурой иной парадигмы, существуют в культурной связи.



Рисунок 4.3 Культурная связь (взято из Джонсон, 1992)

Основные элементы связи описаны ниже.

Истории

Истории - это рассказы, которые люди внутри организации передают друг другу, рассказывая новобранцам и аутсайдерам об организации. В Историях обычно описываются события и люди из прошлого и настоящего - рассказы об известных победах и поражениях. Они, как правило, подчеркивают то, что считается важным для членов организации.

Рутинная и ритуалы

Рутинные программы являются процедурами для ведения дел в рамках организации. Они повторяются на регулярной основе в той мере, пока они принимаются как «способ выполнения вещей». Ритуалы имеют более длительные сроки и могут быть формальными или неформальными. Формальные процедуры и ритуалы являются частью практики организации, такие, как награда за долгую службу или организация ежегодного спортивного мероприятия, которые могут происходить время от времени. Неофициальные процедуры и ритуалы могут включать в себя образ поведения на ежегодной рождественской вечеринке или совместную выпивку после работы.

Символы

Символические аспекты организационной жизни рассматривает те вещи, которые символизируют что-то для некоторых людей - определенный уровень продвижения, автомобиль компании, на котором они ездят, положение, их должность. В некоторых компаниях эти символы не имеют никакого очевидного значения вообще. В других странах, они имеют большое значение. То, как сотрудники реагируют на эти символы, может рассказать нам многое о культуре.

Структура

Структура организации может означать больше, чем просто те формальные отношения, которые показаны на диаграмме организации. Неформальные структуры могут существовать и через межличностные отношения, которые выходят за рамки формальных структур. Некоторые организации высоко развиты неформальные структуры в то время как другие этого не делают.

Системы контроля

Способ, которым деятельность контролируется, независимо от

того, «жесткий» он или «свободный», тесно связан с культурой. Он имеет сильную связь с дистанцией власти и характером деятельности, которой организация занимается. Системы контроля, по определению, относятся к деятельности, в которой производительность калибруется по заданному стандарту, и методы установления стандартов и мониторинга производительности изменяются в зависимости от культуры.

Структура управления

Основные допущения, которые вносят вклад в парадигму, вероятно, будут сделаны, исходя из интересов основных групп управления в организации. В некоторых компаниях, эта власть находится в отделе исследований; в других это будут люди производства или из какого-либо другого отдела. В некоторых организациях могут быть споры о том, что важно, между одной или несколькими группами.

Каждый компонент культурной сети оказывает свое собственное влияние на парадигмы организации. Парадигма описывает эффект совокупных культурных влияний на взгляд, каким члены организации смотрят на мир. Это может относиться к регионам мира так же, как это относится к организациям. Коренные жители Ближнего Востока часто имеют иной взгляд на мир, чем граждане стран в Северо-Западной Европе. Эта разница возникает из-за влияния, которое каждый компонент культурной сети оказывает на национальную или региональную парадигму.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Применение культурных связей в WestJet

WestJet была основана в 1996 году командой предпринимателей из Калгари во главе с Клайвом Беддой (который остается в качестве председателя) в качестве западного канадского регионального перевозчика с тремя самолетами, выполняющими рейсы в пять городов. Сегодня авиакомпания предлагает обслуживание по расписанию (второму по величине в Канаде) до более чем 70 пунктов назначения в Канаде, Соединенных Штатах Америки, Мексике и Карибском бассейне с современным парком более 100 самолетов 737-й серии Boeing «Next Generation». Штаб-квартира авиакомпании находится в Калгари, который остается главным центром, хотя в Торонто (где авиакомпания также котируется на фондовой бирже) является крупнейшим хабом авиакомпании.

Корпоративная культура WestJet базируется на низкой стоимостной

несущей бизнес-модели, инициированной Southwest Airlines и Air Morris в Соединенных Штатах. Его первоначальные маршруты были расположены в Западной Канаде, что дало название самолету. В 2012 году WestJet перевез более 17 миллионов пассажиров.

История

- Три подержанных Boeing 737 в начале в 1996 году.
- Ранние изменения в высшем руководстве.
- Принятие хорошо налаженного «наследства» авиакомпании Air Canada, которая впоследствии укрепила свое доминирующее положение при покупке канадской Airlines (авиакомпания №2 Канады в то время) в 2001 году.
- Обучение в других недорогих авиакомпаниях, воспользовавшись возможностями, вытекающими из рынка авиаперевозок Северной Америки.

Символы

- Самолеты окрашены в белый цвет за исключением некоторой надписи на части воздушного судна.
- Штаб-квартира в Калгари получила золотую сертификацию под Лидерство в программе энергетики и экологического дизайна (ПЭЭД).
- Обладатель многочисленных наград: претендующая на первое место в исследовании Waterstones в Канаде, 10 самых уважаемых корпоративных культур в течение четырех лет и внесен в его Зал славы в 2010 году; в 2011 году назначен в качестве чемпиона JD Power Service Champion - одной из двух компаний в Канаде и единственной авиакомпанией, вошедшей в список.

Структура власти

- Гибкая рабочая сила.
- Некоторые соглашения о совместном использовании кодов с другими авиакомпаниями, но которые не являются членами авиационного альянса.
- 85 процентов сотрудников являются акционерами, создавшими рекламный слоган «Забота владельцев».
- Головной офис в канадском областном центре, вызвавший сильную лояльность.

Организационная структура

- Аутсорсинг некоторых ключевых бизнес - функций, например,

питание самолетов обеспечивается местными поставщиками в крупных городах.

- Сильный акцент на совместную работу и вклад «WestJetters» (сотрудники) в успех бизнеса: «Забота владельцев» - доставляют наши самолеты, но возят наши люди » (www.westjet.com).
- Представитель работников сидит в Совете директоров.
- Уверенный стиль руководства со стороны председателя и опытного совета директоров, включая большинство неисполнительных директоров.

Система контроля

- Экономия топлива путем операционных вариантов одного и того же типа воздушного судна.
- Широкие возможности подключения между сетями WestJet и около 30 мировыми партнерами-авиакомпаниями.
- Строгое соблюдение бюджета, установление целевых показателей и эксплуатации «недорогой» модели.
- Мотивация WestJetters путем долевого владения, схемы конкурентного уровня заработной платы и других льгот.

Ритуалы и процедуры

- Беззаботное отношение. Выпущенные «шутливые» пресс-релизы в рамках Дня дурака 1-го апреля - введение «спальных кабин» в потолочных лотках.
- Сильный посыл в виде инвестиций сообщества, экологических инициатив и спонсорства со стороны компании и ее 9000 сотрудников WestJetters.
- Сотрудники как «владельцы»: «Мы надеемся заполнить ряд должностей, начиная с владельца»

Парадигма

- Значение денег.
 - интересы сотрудников WestJetters совпадают с интересами компании.
 - Рост ответственности - за окружающую среду, местные сообщества и внимания к заинтересованным сторонам.
- www.westjet.com и различные пресс - источники*

Вопросы

1. Рассмотрите, какие цели преследуются путем создания *культурной связи* для такой компанией, как Westjet, и каким образом она будет использоваться менеджерами.
2. Рассмотрите организацию ТГБОМ, с которой вы знакомы и примените анализ *культурной связи* к ней .

Культурные типологии

Ряд авторов в организационной теории попытались группировать типы культуры. Доводы таких попыток в *типологии* состоят в том , что если организации могут описать свою культуру по типу, то это поможет стратегическому анализу . Мы кратко рассмотрим три из этих попыток, которые могут оказаться полезными при анализе организации ТГБОМ в различных контекстах.

Типы культуры Хэнди

Влиятельный писатель Чарльз Хэнди (1996) предположил, что организационные культуры можно разделить на четыре основных типа: силовые культуры, ролевые культуры, культуры групп и культуру человека.

Силовые культуры

Этот тип организации характеризуют либо очень сильная личность, либо доминирующая небольшая группа. Он символизируется организацией, которая выросла в результате предпринимательского чутья. Стратегические решения и многие оперативные решения приняты главой, и ряд решений передаются другим менеджерам. Поскольку организация зависит от способностей и личности лидера , способность организации измениться в ответ на изменения в окружающей среде иногда ограничивается ее главой.

Силовые культуры распространены в малых предпринимательских (управляемых владельцем) компаниях и в некоторых заметных крупных организациях с харизматическим лидером.

Ролевые культуры

Этот тип культуры встречается во многих устоявшихся организациях, которые традиционно эксплуатируются в стабильных условиях. Они имеют тенденцию быть очень иерархическими и полагаются на установленные процедуры, системы и прецеденты. Они часто слишком

медленно реагируют на изменение, так как требуется время для признания изменения через механизмы отчетности. Задержки также встречаются в процессе медленного рассмотрения и принятия решений.

Роль культуры распространена в традиционных бюрократиях, таких как гражданская служба. Задачей руководства в ролевой культуре является управление процедурой. Существует, как правило, высокая степень децентрализации и организация управляется правилами и установленными процедурами.

Групповая культура

Групповая культура встречается в организациях, осуществляющих деятельность, не носящую повторяющийся характер, часто с высокой добавленной стоимостью, имеющую одноразовые задачи. Виды деятельности, как правило, базируются на гибких междисциплинарных группах, содержащих опыт в области основных дисциплин, необходимых для завершения проекта. Команды, как правило, небольшие, но гибкие и легко изменяемые, что помогает быстро идентифицироваться и приспособиться к ним. Стратегическое планирование имеет тенденцию концентрироваться на имеющейся задаче.

Как следует из их названия, групповую культуру можно найти в организациях, которые предназначены для выполнения конкретной задачи. Консорциумы, которые работают на крупных строительных проектах, могут продемонстрировать групповую культуру, как это показывают миссии, которые работают вместе на медицинском проекте в развивающихся странах.

Культура личности

Культурой личности может являться та культура, которая существует в первую очередь в интересах членов организации и, следовательно, имеет тенденцию быть редким случаем в коммерческих предприятиях и организациях. Они могут иметь очень разные «чувства» к другим культурам, так как все члены организации работают на благо себя и других членов.

Культуру личности можно найти в научных профессиональных обществах, в профсоюзах, в кооперациях, в некоторых благотворительных и в некоторых религиозных организациях.

В действительности, лишь немногие организации прекрасно вписываются только в одну классификацию, как правило, все они могут продемонстрировать элементы двух или более определений. Некоторые

диверсифицированные организации могут иметь подразделения, которые попадают во все категории, а также могут меняться с течением времени. Многие начинают в качестве групповых культур, а затем стремятся к ролевой культуре по мере увеличения размера.

КЛЮЧЕВОЕ ПОНЯТИЕ

Дистанция власти

Термин используется для описания ситуаций удаленных подчиненных по отношению к своему начальству.

Социальное значение слова «расстояние»

В дистанционной культуре в высокой степени принимается неравенство. В низкой культуре дистанция власти, неравенства и явные символы статуса сведены к минимуму и подчиненные рассчитывают проводить консультации и принимать решения совместно с доступными менеджерами.

При оценке целесообразности четырех культурных типов могут быть использованы три критерия. Если доминирующая культура:

- согласуется с предписываемыми или формирующимися формами формулирования стратегии;
- обеспечивает конкурентное преимущество для организации;
- имеет возможность справиться со стратегическим изменением.

Тем не менее, при оценке четырех основных типов культуры следует сделать три важные оговорки :

1. организации меняются с течением времени;
2. несколько типов или вариации культуры часто сосуществуют в одной организации;
3. различные культуры могут преобладать в зависимости от штаб-квартиры и собственности компании.

Типы культуры Майлз и Сноу

С момента своего возникновения, типология культурных типов, определенных Майлз и Сноу (1978), широко используется и цитируется в научной литературе (смотрите, например, Десарбо и др., 2005). Майлз и Сноу классифицировали культуры на четыре типа, основанные на том, как они, обычно, реагируют в стратегическом плане.

Защитники

Эти организации, как правило, стремятся к конкурентному преимуществу с точки зрения направления на нишевые рынки за счет

снижения затрат и специализации. Они, как правило, работают на стабильных развитых рынках и, как следует из названия, они выступают в защиту своей текущей доли рынка за счет повышения качества услуг или дальнейшей экономии затрат. Поэтому защитники, как правило, централизованы, имеют жесткие системы управления и иерархическую структуру управления, которая не пользуется внезапными изменениями.

Поисковики

Эти организации пользуются задачами разработки и внедрения новых продуктов на рынке. Они активно ищут новые рынки сбыта для своей продукции. Эти стратегии благоприятствования требуют от организаций постоянного контроля окружающей среды и готовности и способности быстро реагировать на изменения, которые могут произойти. С этой целью они являются децентрализованными и гибкими.

Аналитики

Эти организации являются «последователями» и консервативны по своей природе. Устойчивый рост за счет проникновения на рынок является одобренным вариантом, который может быть достигнут без радикальных изменений в структуре. Переход на новые рынки и продукты происходит только после тщательной оценки и исследования рынка. Они учатся на чужих ошибках и, как правило, балансируют между властью центра и подразделениями со сложными системами управления.

Реагенты

Реагенты похожи на аналитиков в том, что они имеют тенденцию следовать примерам, а не вводить новшества. Они отличаются от аналитиков в том, что они менее консервативны и порой ведут себя импульсивно, не сумев в полной мере учитывать последствия своих действий. В этих организациях могут отсутствовать надлежащие системы контроля и, как правило, они имеют слабого, но доминирующего лидера.

Четыре культурные типы Майлз и Сноу и их стратегические последствия приведены в таблице 4.3.

Перекрестные культурные различия, основанные на работе Хофстеда

Профессор Хофстед является влиятельным голландским исследователем в области организационной культуры. Его перекрестные культурные исследования показали, что существуют важные

национальные и региональные культурные группы. Важность этих групп выражается в том, что они оказывают существенное влияние на поведение организаций (и общества в целом). ТГБОМ по своей природе является международной группой с трансграничными организациями, работающими в различных культурных контекстах.

Следовательно, важно, чтобы руководители в этих секторах имели понимание влияния национальной культуры, и различия могли бы иметь положительное влияние на успешную реализацию стратегии.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ / ЦИТАТЫ

Национальная культура

Нет ни одного согласованного определения национальной культуры, но для Хофстеда (1980) есть:

Коллективное программирование разума, который отличает члены одной группы людей от другой...Культура, в это смысле, включает системы ценносте, а также ценности среди строительных блоков культуры.

Таблица 4.3 Краткое изложение стратегических последствий типологии Майлз и Сноу			
Культурный тип	Стратегические последствия	Условия окружающей среды	Организационные характеристики
Защитники	Держатся за текущую рыночную позицию Сокращать	Стабильная	Тщательный контроль Централизованная Операционная эффективность Низкие накладные расходы
Поисковики	Новаторство Поиск новых рыночных возможностей Рост Риски	Динамическая и растущая	Творческая инновационная гибкая децентрализованная

Аналитики	Ведение текущего рынка с умеренной инновацией	Умеренное изменение	Тщательный контроль и гибкость Эффективные операции Творчество
Реагенты	Нет четкой стратегии Реагировать к конкретным условиям Дрифт	Любое условие	Нет четкого организационного подхода В зависимости от текущих потребностей

Некоторые из них критиковали работу Хофстеда по методологическим основаниям, так как его работа была основана, в общем, на анализе сотрудников компании, в которой он работал - IBM. См., например, критический анализ по Максуйни (2002) и обзор Уильямсона (2002). Кроме того, очевидно, национальные культуры также могут изменяться с течением времени; важные региональные и этнические различия внутри стран и описания таких культур приводят к потенциальным национальным стереотипам.

Тем не менее, его работа была широко цитирована, адаптирована другими и применялась к конкретным обстоятельствам. Понятия Хофстеда и других широко применялись для перекрестных культурных исследований в попытке понять, почему руководители и сотрудники в разных частях мира мыслят и действуют по-разному.

Хиксон и Пуг (2003), например, основываясь на работе Хофстед и других, утверждали целесообразность обеспечения познавательного путешествия по всему миру, когда они рассматривали управленческие и организационные различия в различных частях мира. При этом они находят управленческие различия у «Англичан»; «Латиносов»; «Северных европейцев»; «Восточной и Центральной Европы»; «Азиатов»; «Арабов Ближнего Востока» и «Развивающихся стран».

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Объясните понятие культурной связи и опишите ее компоненты, применяемые в контексте *ТГБОМ*.
- Объясните, что подразумевается под терминами расстояние власти и парадигма.

- Опишите культурную типологию Хэнди, Майлз и Сноу и оцените полезность понятий для организаций *ТГБОМ*.
- Объясните, почему понимание работы Хофстеда имеет важное значение для международных менеджеров, работающих в организациях *ТГБОМ*.

Райзингер и Кротс (2010) применяют анализ Хофстеда специально для туризма, исходя из выборки туристов из восьми стран (Австралия, Греция, Соединенное Королевство, Соединенные Штаты, Китай, Индонезия, Малайзия и Сингапур), которые завершили использование оригинальных инструментов исследования Хофстеда. Результаты показывают сильную поддержку мер национальных культурных Хофстеда, где выявлены лишь незначительные различия между их исследованиями и работой Хофстеда. Этот вывод обеспечивает надежную поддержку измерений Хофстеда в качестве меры центральных тенденций посетителей из разных стран.

Райзингер и Кротс (2010) также определяют графически контрастные значения респондентов по пяти культурным аспектам, раскрывающим, что различия между нациями относительно невелики по сравнению с изменчивостью в пределах нации, тем самым показывая, что существуют субкультуры в странах. Анализ также определяет международные регионы, которые объединяет близость друг к другу, демонстрируя, что национальные культурные различия не заканчиваются на национальных границах.

Хофстед больше всего известен своей работой о разработке «теории культурных измерений», в которую входит пять измерений, рассматриваемых в таблице 4.4.

Есть целый ряд стратегических соображений, которые были построены на общих результатах работ Хофстеда, которые менеджерам, работающим в *ТГБОМ*, возможно, необходимо иметь в виду при разработке и осуществлении своих стратегических планов. Эти соображения могут включать в себя:

Для организаций, работающих на одном национальном рынке:

Сотрудники могут приходиться из целого ряда стран и разных культур.

Таблица 4.4 Обзор культурных измерений Хофстеда		
Культурное измерение	Описание	Выводы
Дистанция силы	Степень, в которой беднейшие слои населения готовы принять свою позицию или страны, где неравенства являются менее приемлемыми	Были обнаружены такие страны, как Панама, Малайзии и Венесуэлы, где принимают такие неравенства, а в странах, таких как Ирландия, Израиль, Дания и Швеция находят неравенства менее приемлемым.
Индивидуализм/ коллективизм	Степень, в которой страны представляют собой группы отдельных лиц или связаны друг с другом как единое целое	Более индивидуальные страны включают США, Великобританию, Австралию и Нидерланды, тогда как страны Южной Америки, как правило, больше относятся к коллективизму.
Мужественность по сравнению с женственностью	Степень, в которой страны расположены по спектру от мужественности к женственности	В мужской культуре резкое гендерное различие, где ожидается, что мужчины подчеркивают работу, мощь а также богатство. В женских культурах больше равенства. В Японии, Австрии и Италии тенденция к большей мужественности, в то время как такие страны, как Швеция, Нидерланды и Финляндия более женственные.

<p>Избегание неопределенности</p>	<p>Степень, в которой члены культуры чувствуют угрозу со стороны неизвестности</p>	<p>В странах, где избегание неопределенности слабо, люди готовы принять неопределенность и двусмысленные ситуаций: точность и пунктуальность для встреч, например были целесообразны, но не существенны. Среди этих стран Сингапур, Дания, Ямайка и Гонконг. С другой стороны, в сильных странах избегания неопределенности люди, кажется, нуждаются в определенности, планировании и порядка. В эти культуры относятся Япония, Португалия, Греция и Бельгия.</p>
<p>Долгосрочность по сравнению с скоротечностью</p>	<p>Хофстед позже добавил эту категорию. Это относится в той степени, в которой различные культуры имеют разные временные горизонты - Длительность по сравнению с скоротечностью</p>	<p>Долгосрочность подчеркивает важность принятия дальновидности и адаптации традиции в современном контексте, подчеркивая при этом настойчивость. Китай, Гонконг и Южная Корея являются примерами долгосрочности. Скоротечность подчеркивает важность быстрых результатов, а также социальные обязательства и статус. Скоротечность характерна США, Нигерии, Великобритании и Канаде.</p>

Например - весьма характерно, что многие работники в гостиницах Великобритании приехали из других стран, в частности, из Восточной Европы и стран Средиземноморья.

Для организаций с границами деятельности в разных странах:

Появляется необходимость разработать стратегию, принимая во внимание не только задачи центрального управления, но и местные культурные стили, ценности и ожидания. Например, придется принять показатель стратегических изменений, скорректированных с учетом местных условий.

Увеличивается потребность в таких компаниях (или филиалов глобальных компаний), чтобы найти пути объединения и интеграции различных культур. Это может включать в себя специальные программы интеграции для преодоления барьеров .

ВНИМАНИЕ НА МАЛОМ БИЗНЕСЕ

Управление людским ресурсом часто поднимает определенные стратегические задачи для менеджеров в небольших организациях *ТГБОМ*. «Сам размер малого бизнеса создает особое состояние - которое может быть характеризовано как нехватка ресурсов - что ставит их в невыгодное положение от своих более крупных коллег и требует ряда очень разных подходов к управлению» (Уэлш и Уайт, 1981:18). В отношении людских ресурсов Урбано и Йорданова (2008), пишущий об испанском контексте туризма, утверждают, что существует целый ряд трудностей, с которым небольшие компании могут столкнуться по сравнению с более крупными конкурентами. МСП могут:

- Иметь меньший доступ к формальным возможностям обучения.
- Не иметь отделы, направленные на решение кадровых вопросов.
- Иметь владельцев и менеджеров, которые, вероятно, объединяют ответственность за человеческие ресурсы с другими обязанностями.
- Иметь более ограниченные финансовые ресурсы, ограничивая принятие дорогостоящих методов управления персоналом.
- Сталкиваться с трудностями в поиске новых подходов к управлению людскими ресурсами из-за отсутствия информации о событиях в ПЛР в других компаниях.

- Сталкиваться с проблемами в конкурентной борьбе за трудовые ресурсы с более крупными организациями и подборе и обучении сотрудников.

При этом факторы, описанные выше, без сомнения, важны (а также могут быть и другие), малые предприятия должны разработать стратегии для преодоления трудностей, с которыми они сталкиваются, и опираться на другие факторы, которые могут оказаться полезными для малых и средних предприятий.

Например, малые предприятия могут попытаться преодолеть недостатки своего размера следующим путем:

- Совместная работа с альянсами для совместного использования ресурсов.
- Формирование торговых ассоциаций для обмена знаниями и передовым опытом.
- Совместная «кластеризация», чтобы добиться экономии за счет эффекта масштаба в отношении таких аспектов, как маркетинг и покупки.
- Эффективное использование технологии (например, интернет-приложений), для общения с клиентами напрямую и обеспечения профессиональной подготовки для сотрудников.

Несмотря на некоторые потенциальные недостатки, мелкие организации могут иметь относительно более крупных конкурентов, у которых наличествуют потенциальные преимущества в отношении своих человеческих ресурсов. Задача для менеджеров ТГБОМ в небольших организациях определить эти преимущества и максимизировать свой потенциал в стратегии, которую они принимают. Несмотря на обширное обучение и развитие, активную политику, обширный маркетинг, связи с общественностью и создание бренда, а также управленческие действия, обнаруживается, что часто трудно рассматривать крупные компании в качестве быстро реагирующих, дружелюбных, ориентированных на клиента и имеющих стандарты, соответствующие услугам.

Владельцы ТГБОМ, менеджеры и сотрудники, работающие в небольших организациях могут быть в состоянии рекламировать себя, демонстрируя превосходство в:

- знании клиента;
- реагировании на запросы и жалобы;
- построении длительных отношений, обеспечивающих цикличность бизнеса;

- внимании к деталям;
- последовательных и надежных стандартах по всей организации;
- обеспечении комфорта, принимая во внимание , что чувства клиента важнее.

Кроме того, малые и средние предприятия могут способствовать высоким стандартам оказания услуг и содействию формированию направленной на сервис культуры, благодаря непосредственному ежедневному участию владельцев и менеджеров. Вместо того, чтобы находиться в некотором отдалении, как менеджеры и владельцы в некоторых более крупных организациях, управляющий персонал и собственники, которые непосредственно вовлечены в работу, могут стремиться к обеспечению высоких стандартов.

В частности, владельцы и менеджеры должны:

- вести мониторинг испытаний стандартов напрямую;
- быстро вносить изменения при необходимости;
- испытывать чувство срочности и важности при возникновении проблем у клиента;
- участвовать в непосредственном принятии решений и развертывании необходимых ресурсов ;
- обеспечивать надлежащее вознаграждение и мотивацию сотрудников.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

И человеческие ресурсы, и организационная культура являются важными составляющими стратегического анализа. Понимание обеих этих областей является жизненно важной частью внутреннего анализа. Состояние человеческих ресурсов организации можно оценить, используя аудит человеческих ресурсов - инструмент, который имеет свои ограничения, в частности, в отношении измерения нематериальных аспектов удовлетворенности работой, морального духа сотрудников и мотивации .

Так как сектор *ТГБОМ*, как правило, является весьма трудоемким, именно человеческие ресурсы организации часто могут представлять ключевое отличительное качество между организациями. В частности, качество обслуживания, представленного в взаимодействиях клиента/клиентов-сотрудников зачастую, играет важнейшую роль.

Параметры человеческих ресурсов в организации являются основным фактором, определяющим ее культуру. Мы можем думать о культуре организации, как о ее личности, и мы можем использовать культурную

связь для ее анализа. И, наконец, мы столкнулись с двумя способами подразделения типов культур. Они также могут быть полезными инструментами для стратегического анализа.

Глава 5

Туризм, гостиничный бизнес и организация мероприятий

Финансовая составляющая

Введение и краткий обзор главы

В данной главе мы продолжим системный анализ организаций, в ходе которого рассмотрим финансовую составляющую, как одну из функциональных областей, лежащих в основе классификации компаний. В предыдущей главе мы изучали человеческие ресурсы, а уже в следующей главе перейдем к другой функциональной области, а именно маркетингу (Глава 6).

Важным аспектом стратегического анализа является четкое представление о финансовом положении организации. Для того, чтобы составить отчет о финансовой ситуации в компании или отрасли, необходимо достаточно хорошо разбираться в некоторых основах финансирования и его источниках.

Данная глава начинается с обсуждения источников финансирования организации, переходя к обсуждению стоимости различных видов капитала. Эта информация помогает студентам ознакомиться с финансовой структурой компании до обсуждения инструментов традиционного финансового анализа. Далее приводится понятие сравнительного анализа и обсуждается его использование в финансовом анализе.

Два вопроса, играющие важную роль в сфере *ТГБОМ*, а именно анализ риска изменения валютного курса и анализ риска потока денежных средств, изложены в конце данной главы.

Задачи обучения

После изучения данной главы, читатели должны уметь:

- Определить главные отличительные особенности управления финансовой деятельностью в сфере *ТГБОМ*;

- Понимать, что лежит в основе понятия финансового анализа в контексте *ТГБОМ*;
- Определять источники финансирования компании, а также их относительные преимущества и недостатки;
- Оценивать потенциал компании для дальнейшего финансирования, основанный на текущем положении, будущих перспективах и прошлом опыте;
- Разбираться в ценовых и неценовых вопросах по повышению и использованию различных видов денежных средств;
- Понимать важность стоимости капитала;
- Рассматривать ограничения в отчетах и докладах компании как источнике информации для финансового анализа;
- Использовать главные средства для анализа финансовой ситуации в компании и разбираться в их ограничениях;
- Анализировать и разбираться в характеристиках валютных рисков в контексте *ТГБОМ*;
- Анализировать и иметь представления о характеристиках рисков потоков денежных средств в контексте *ТГБОМ*;

Источники финансирования в туризме, гостиничном бизнесе и организации мероприятий

Введение

Управление финансовой деятельностью компании имеет важное значение для всех отраслей *ТГБОМ*, которые охватывают огромное количество разнообразных организаций, включая: туроператоров; организации, оказывающие транспортные и гостиничные услуги; организаторов мероприятий; бюро путешествий; интернет-посредников и туристические агентства.

Говоря о финансах, мы можем отметить, что нормы учета, методы анализа финансовой отчетности и основы привлечения финансирования одинаковы для организаций в сфере *ТГБОМ*, как и в других сферах бизнеса. Тем не менее, в этой главе данные понятия будут применяться к организациям в сфере *ТГБОМ*, чтобы проиллюстрировать соответствующие финансовые принципы.

Однако, известны некоторые весьма существенные и отличительные особенности управления финансами в различных областях *ТГБОМ*, характерные для экономических секторов, которые мы кратко рассмотрим ниже.

Управление наличностью

Все компании имеют необходимость держать наличные деньги или иметь возможность брать их займы. Наличные деньги используются для расчета с кредиторами (поставщиками). Управление наличностью связано с инвестированием резервного капитала и финансирования нехватки наличных денег.

В ходе торговли компании часто генерируют избыток наличности, которой нет применения в настоящее время и, следовательно, эти денежные средства могут быть инвестированы через определенный промежуток времени. Иногда компании, которые имеют такие излишки называются “располагающими большой наличностью” и многие организации из сферы *ТГБОМ* находятся в этой категории, по крайней мере, определенные периоды в году, ввиду сезонности бизнеса.

Организации в сфере *ТГБОМ* получают прибыль по большей мере от своей непосредственной деятельности, а именно организации отдыха и мероприятий, предоставления транспортных и гостиничных услуг. Однако, многие организации в сфере *ТГБОМ* имеют солидный доход от инвестирования средств, которые они получают от своих клиентов в определенное время года. Многие отрасли данной индустрии имеют весьма большой денежный поток в определенные периоды и отток денежных средств в другие времена года.

Такая ситуация иллюстрируется ниже группой организации досуга и крупных мероприятий Live Nation.

Краткое пояснение на примере

Важность управления наличностью: Live nation

Компания Live Nation, со штаб-квартирой в Беверли-Хиллз, штат Калифорния, является, вероятно, самой крупной в мире компанией, специализирующейся в сфере развлечений. Данная компания организует и продвигает концерты и фестивали по всему миру, владеет или арендует концертные и фестивальные центры и продает билеты на различные мероприятия через приложение "Ticketmaster".

Тем не менее, продажи через приложение имеют весьма сезонный характер, так как мероприятия на открытом воздухе, такие как концерты и фестивали, проходят в основном весной и летом. Следовательно, прибыль варьируется от квартала к кварталу год за годом. Как правило, финансовые показатели компании снижены в первом и четвертом кварталах календарного года, когда в основном используются площадки на свежем воздухе, а также фестивали проходят главным образом в период с мая по сентябрь. Сезонность основного бизнеса является причиной неустойчивого потока денежных средств.

Управление рисками изменения курса иностранной валюты

Многие предприятия в сфере *ТГБОМ* работают на международном уровне (через национальные границы), при этом расходы и доходы исчисляются в различных валютах. Так как курсы обмена валют отличаются друг от друга, появляется риск изменения курса валют (обычно называемый «риск потенциальных убытков»), который необходимо контролировать.

Такие риски, конечно, относятся не только к предприятиям в сфере *ТГБОМ*. Тем не менее, учитывая основной характер бизнеса, размер потенциальных убытков от изменений иностранных валютных курсов часто велик по отношению к размерам организации; гораздо больше, чем для большинства компаний, занятых в других сферах экономики. Деятельность компаний, оказывающих туристические услуги и совершающих международные воздушные перевозки, а также сетей отелей по всему миру распространяется через национальные границы и, следовательно, они подвергаются воздействию валютных рисков.

Случаи с немецкой авиакомпанией и британским туроператором иллюстрируют один из возможных валютных рисков, которым подвергаются компании в сфере *ТГБОМ*.

Краткое пояснение на примере

Потенциальные убытки от риска изменения валютных курсов

Большинство компаний в сфере ТГБОМ работают на международном уровне, при этом расходы и доходы исчисляются в иностранных валютах. Так как курсы обмена валют отличаются друг от друга, и ставка обменного курса устанавливается обширным международным рынком иностранной валюты, создается валютный риск. Риск заключается в том, что при переводе в валюту страны, в которой располагается компания, в основном запланированные доходы ниже, а затраты выше, чем ожидалось.

Например, немецкая авиакомпания может:

- продавать свои билеты за различную валюту;
- покупать свое топливо и самолеты в долларах США;
- оплачивать большую часть зарплаты своим сотрудникам и публиковать свои доходы в евро.

Таким же образом Британский туроператор, совершающий международные рейсы может:

- получать большую часть своего дохода в фунтах стерлингов;
- покупать или арендовать самолеты и платить за топливо в долларах США;
- оплачивать большую часть зарплаты сотрудникам в фунтах стерлингов;

Капиталоёмкость

Уровни капиталоемкости сильно различаются в различных областях ТГБОМ. Капиталоемкость подразумевает количество капитала, используемого предприятием в сравнении с другими факторами производства, в особенности человеческих ресурсов. Капиталоемкие предприятия тратят большую часть капитала на покупку дорогостоящего оборудования, чем на оплату труда.

Таким образом, такие отрасли, как нефтепереработка и производство чугуна и стали часто считаются «капиталоемкими». Капиталоемкость

предприятий в сфере *ТГБОМ* значительно варьируется. Капиталоёмкими отраслями предпринимательства являются компании, оказывающие гостиничные услуги, включая отели, транспортные услуги, включая авиакомпании и круизные туры.

С другой стороны, в других областях данной индустрии потребность постоянного финансирования, как правило, относительно низкая. Таким образом, при создании туристического агентства, интернет-посредников или компании по организации мероприятий часто требуется достаточно небольшое количество стартового капитала.

Относительная капиталоемкость отраслей индустрии имеет три важных подтекста для менеджеров, работающих в этой отрасли.

- *Барьер для конкуренции* – Часто капиталоемкость может выступать для новых компаний, выходящих на рынок, в качестве барьера для составления конкуренции. Часто финансовые рынки и банки ограничивают доступ новых или небольших компаний к капиталу, с целью предотвращения их выхода на рынок и возможности конкурировать с более солидными компаниями.

- *Длительные сроки* – При осуществлении проектов, которые требуют вложения большого капитала, часто можно столкнуться с проблемой длительных сроков между решением инвестировать в проект и временем, когда активы становятся доступными. Для этого требуется тщательное планирование и составление календарного расписания. Например, если авиакомпания решила инвестировать в новые самолеты, возможно, понадобится привлечение инвестируемого капитала (от банков или финансовых рынков) и оформление заказа у производителя самолетов, необходимо будет потратить время на испытание воздушных судов и обучение персонала, а также изменить эксплуатационные правила и системы. В большинстве случаев на это требуется несколько лет. Шесть первых самолетов аэробус 380 (в настоящее время самый крупный самолет гражданской авиации) были заказаны в 2000 году, но были введены в эксплуатацию в Сингапурских авиалиниях только в 2007 году.

- *Владение или управление активами* – В некоторых случаях потребность в больших количествах капитала может быть минимизирована, поскольку многие компании в сфере *ТГБОМ* фактически не владеют необходимыми активами (и, следовательно, их не нужно финансировать), но вместо этого они управляют или берут

в аренду активы. Отели, например, часто находятся в управлении по контракту или соглашению франшизы. Авиакомпании часто берут в аренду некоторые или все свои самолеты из лизинговых компаний, таких как сервисные компании гражданской авиации General Electric и международные корпорации по финансированию аренды. Сравнение компаний Carnival Cruise и Travel Counsellors показывает различия в капиталоемкости двух частей *ТГБОМ*.

Краткое пояснение на примере

Капиталоемкость: Компании Carnival Cruise и Travel Counsellors

ОАО Carnival Corporation является компанией, зарегистрированной в Нью-Йорке и Лондоне, со штаб-квартирами в Майами и Лондоне. Она управляет некоторыми ведущими мировыми круизными брендами, в том числе: Carnival, Holland-America, Cunard, P&O и Princess.

Для того, чтобы расти и конкурировать с другими круизными линиями, компания должна потратить средства на новые круизные суда и реконструкцию имеющихся кораблей. Эти инвестиции должны быть тщательно спланированы, так как товар имеет очень длительные сроки изготовления, и выходящие из этого значительные финансовые обязательства в течение нескольких лет. В течение 2012 года, к примеру, компания заказала два новых круизных судна. Один из кораблей, который строится судостроительной компанией Fincantieri из Италии, станет самым крупным судном в составе Carnival Cruise Lines. Корабль, названный Carnival Vista, с валовой вместимостью 135000, по плану будет доставлен в зимний период 2016 года, через четыре года после первоначального заказа, с длительным сроком изготовления. В целом, в отчете компании (в конце 2012 года), указано, что было заказано девять судов на общую сумму \$ 5,9 млрд.

В отличие от этого, компания Travel Counsellors представляет собой трудоёмкую (в отличие от капиталоемкой) часть отрасли. Travel Counsellors была запущена в 1994 году Дэвид Спикманом в Болтоне, Великобритания. Данный посредник по путешествиям существенно вырос в цене, имея доход в 0,5 млрд фунтов, но основываясь на бизнес-модели с низкими капитальными затратами. Компания имеет международную сеть самозанятых туристических консультантов, работающих на дому, чьи услуги оплачиваются на основе комиссии от продажи билетов. Так как они являются самозанятыми, опытными и высоко мотивированными, они способны обеспечить высокий уровень обслуживания клиентов, которому трудно соответствовать работникам по интернету или традиционным туристическим агентам, работающим в офисе.

www.travelcounsellors.co.uk и ОАО Carnival Corporation

Годовой отчет 2012, доступный по адресу www.carnival.com

Вопросы

1. Объясните, что понимается под капиталоемкостью.
2. Сравните капиталоемкость Carnival Corporation и Travel Counsellor, прокомментируйте результаты.

Важность финансов

Управление финансами является частью общей функции управления, связанной с эффективным и продуктивным повышением и использованием денежных средств.

Как и физические, операционные, маркетинговые или человеческие ресурсы, финансы:

- имеют большое количество конкурирующих областей применения;
- недостаточны, но могут быть существенными в цене;
- покупаются и продаются на рынках.

Финансовый менеджмент занимается управление этих дефицитных ресурсов для того, чтобы гарантировать, что финансирование:

- доступно в *достаточном количестве* и в *нужное время*;
- получено при *минимально возможной стоимости*;
- используется в *самых выгодных* способах.

Важность финансов для менеджеров гостиничного бизнеса описана ниже.

Краткое пояснение на примере

Важность финансов для менеджеров гостиничного бизнеса

В книге Цзай и др. (2011) подчеркивается важность надлежащего управления финансами для менеджеров, работающих в сфере гостиничного бизнеса.

Авторы утверждают, что «управление финансами является основой любого бизнеса, в том числе фирм в сфере гостиничных услуг (включая, но не ограничиваясь гостиницами, ресторанами и казино)». Тем не менее, хотя управление финансами имеет важное значение для всех уровней данных организаций, направленность управления финансами меняется. Менеджеры, работающие с объектами недвижимости «несут ответственность за использование инвестированных активов владельцев с целью повышения доходов и сокращения расходов для достижения желаемой чистой прибыли». Тем не менее, менеджеры на корпоративном уровне принимают более активное участие в решении вопросов, связанных с инвестированием избытка денежных средств и привлечением заемных средств и собственного капитала. Дивидендная политика и принятие решений, которые в некоторой степени указывают на взгляды торговой палаты на будущие возможности развития фирмы, также играют значительную роль для финансов в гостиничном бизнесе» (Цзай и др., 2011).

Большинство учебных курсов предпринимательства в университете имеют дисциплины бухгалтерского учета и содержания финансов. Вы постепенно можете ознакомиться с содержанием этой главы, это и будет преимуществом для вас. В этой главе содержится материал из других модулей, которые разрабатываются в контексте стратегического анализа. Также приведены некоторые элементы финансирования, на которые нужно сделать акцент при проведении стратегического анализа.

Задачи для решения

- Объясните, в каких отношениях находятся аспекты управления финансами, характерные для многих организаций в сфере *ТГБОМ*.
- Объясните, почему американская сеть отелей, находящихся в Азии, зависит от риска изменения иностранного валютного курса.

Управление финансами является сложным понятием и часто перегружено специальной терминологией. В первую очередь нас интересует, какое влияние финансы, их доступность и цена будут иметь на принятие успешной стратегии. Для более детального изучения управления финансами и бухгалтерского учета в данной отрасли *ТГБОМ* доступно определенное количество источников, в том числе: Эванс (2002); Золочение (2009); Баудин и др. (2012); Харрис (2012). Большое количество обобщенных текстов также подробно описывает финансовое управление, например, Марш (2012) и Арнольд (2012).

Финансы или их дефицит занимают центральное место в стратегическом развитии всех больших или малых организаций. Они являются одним из ключевых вводимых ресурсов, который нельзя игнорировать. Самые оригинальные стратегии и самые сложные планы на развитие бизнеса не имеют смысла, если менеджеры не приняли во внимание финансовое положение организации на первоначальном этапе и в течение периода, охватываемого стратегией.

Способность организации финансировать как текущие, так и будущие стратегии занимает центральное место в любом анализе позиции организации. Центральной темой этой главы будет способность компании финансировать существующие стратегии - ее способность повышать финансирование, необходимое для будущих разработок.

Успех или неудача этой организации оцениваются по ее способности выполнять свои стратегические задачи. Информация о денежных средствах (в виде годовых, а иногда и квартальных финансовых «корпоративных» отчетов), полученная от организации, содержит определенное количество способов достижения успеха. Однако, нужно признать, что для такой оценки необходим другой вид информации, а именно данные об эффективности и производительности, а также не поддающиеся количественной оценке данные, такие как имидж компании. В данной главе мы рассмотрим ценность информации, извлеченной из финансовых отчетов, в особенности в качестве источника, из которого могут быть сделаны выводы .

Корпоративные отчеты, однако, являются только одним из источников информации о финансовом состоянии компании. Менеджеры располагают определенным количеством способов сбора информации о своих собственных финансах или финансах конкурирующих организаций, которые мы обсудим далее в этой главе.

Введение в финансовый анализ

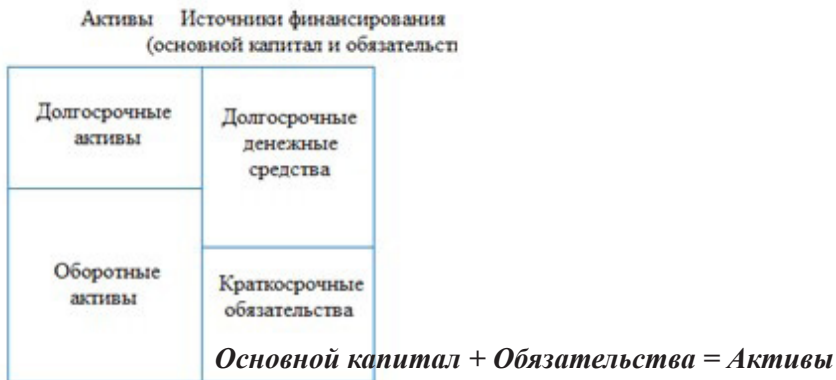
Понимание финансовой структуры и рентабельности

Прежде всего необходимо иметь представление о финансовой структуре бизнеса. Годовые бухгалтерские отчеты организации, как правило, содержат два ключевых понятия, которые мы рассмотрим кратко:

- Балансовый отчет;
- Отчет о прибылях и убытках.

Представление о балансовом отчете

Долгосрочные или *оборотные* активы финансируются (сравниваются в балансовом отчете) основным капиталом и обязательствами. Обязательства могут быть *краткосрочными* (менее одного года) или *долгосрочными* (более одного года).



Принципы, лежащие в основе балансового отчета приведены на Рисунке 5.1.

Рисунок 5.1 Представление основ балансового отчета

Таблица 5.1 Упрощенный балансовый отчет для компании Air New Zealand			
	Наименование	Стоимость НЗ \$ (сред. знач.)	Примеры
А	Основные активы	3.754	Полупостоянные активы – недвижимое имущество, завод, автомобиль, самолет и т.д.
Б	Оборотные активы	1.858	Торговые активы – облигации, дебиторские задолженности, наличные деньги

В	Краткосрочные обязательства	(1.710)	Торговые обязательства – кредиторы, превышение кредита
	Чистые текущие активы или оборотный капитал	148	
	(Б-В) ИСПОЛЬЗУЕМЫЙ КАПИТАЛ (А+Б+В)	3.902	
Г	Финансы учредителей	1.816	Акционерный капитал, нераспределенная прибыль
Д	Долгосрочные обязательства	2.086	Промежуточные кредиты, долгосрочные кредиты
	ИСТОЧНИК ФИНАНСИРОВАНИЯ (Г+Д)	3.902	

Источник: Финансовые показатели компании Air New Zealand за 2013, доступные на сайте www.airnewzealand.com.

Упрощенный пример балансового отчета для компании Air New Zealand показан в Таблице 5.1 в качестве примера.

Представление об отчете о прибылях и убытках

Отчет о прибылях и убытках противопоставляется доходам, полученным за определенный период, с учетом расходов, которые понесла компания для получения прибыли.

Упрощенный отчет о прибылях и убытках компании Air New Zealand приведен в Таблице 5.2 в качестве примера.

Источники корпоративного финансирования

Как мы уже знаем, финансовые ресурсы являются существенным вкладом в стратегическое развитие. Капитал для развития может быть взят из нескольких источников, которые приведены далее.

Таблица 5.2 Упрощенный отчет о прибылях и убытках для компании Air New Zealand

	Наименование	Стоимость НЗ \$ (сред. знач.)	Примеры
А	Продажи или текущая прибыль	4.618	Доход от грузопассажирских перевозок, обслуживание согласно договору
Б	Стоимость и текущие расходы	(3.720)	Трудовые ресурсы, топливо, техническое обслуживание, эксплуатация воздушного судна, продажи и организация сбыта
В	Текущие доходы (А+Б)	898	
Г	Снижение стоимости, погашение кредитов, расходы на аренду и наём	(588)	
Д	ДОХОД БЕЗ УЧЕТА ЗАТРАТ НА ФИНАНСИРОВАНИЕ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ (Г+Д)	310	
Е	Затраты на финансирование	(54)	
Ё	ДОХОД БЕЗ ВЫЧЕТА НАЛОГОВ (Д+Е)	256	
Ж	Налогообложение ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ УЧРЕДИТЕЛЕЙ Б (Ё-Ж)	(74) 182	

Источник: Финансовые показатели компании Air New Zealand за 2013, доступные на сайте www.airnewzealand.com.

Ключевое понятие

Столица

Основной капитал

Бухгалтеры используют термин «капитал» для описания конкретного типа «денег». Он обычно противопоставляется понятию «доход». Доход – это деньги, заработанные с помощью обычных коммерческих операций – через продажи, аренду или обычные виды деятельности, независимо от профиля компании. Капитал – это деньги, используемые для инвестирования в бизнес – для покупки нового оборудования, дополнительных самолетов, найма квалифицированных рабочих и т.д. Вложение капитала позволяет расширять бизнес и, за счет этого расширения увеличивается доход и прибыль в последующие годы. Капитал может быть взят у акционеров, за счет нераспределенной прибыли, заемных средств или реализации активов.

Акционерный капитал

Общества с ограниченной ответственностью получают значительную часть капитала от акционеров (финансовых владельцев компании) в форме акционерного капитала.

Исторически сложилось, что акционерный капитал составляет большую часть капитала, который идет на открытие компании с ограниченной ответственностью и ее последующее развитие. В обмен на свои инвестиции, акционеры получают доход в соответствии с финансовыми результатами деятельности компании за конкретный год в виде «дивидендов». Дивиденд на одну акцию считается важным показателем успеха компании, по мнению акционеров, в выбранной стратегии. Владельцы акций также имеют право голоса в вопросах компании, что позволяет им принимать решения на ежегодных или внеочередных собраниях компании в соответствии с количеством их акций. Отсюда следует, что пакет акций, составляющий более 50%, дает полный контроль над стратегией компании.

При нормальных обстоятельствах, акционерный капитал считается постоянным - он не возвращается компанией, в отличие от других форм капитала (например, заёмного капитала). Акционеры окупают свои вложения в виде дивидендов или за счет роста капитала - увеличения стоимости акций. Акционеры, которые отказываются от своих акций в компании, как правило, должны продать их на фондовой бирже (акции в *открытом акционерном обществе*) или путем продажи по частному соглашению (акции в *частной* компании). В исключительных случаях, некоторые компании предлагают «обратную покупку» своих собственных акций.

Акционерами могут выступать физические лица или «учреждения-акционеры». Некоторые физические лица держат свой личный портфель акций, но подавляющее большинство акций принадлежит учреждениям-акционерам (чья обязанность заключается в инвестировании от другого имени), таким как пенсионные фонды, компании по страхованию жизни и инвестиционные фонды. Распределение акций зависит от компании и страны, в которой находится данная компания.

Ключевое понятие

Стоимость и количество акций

Стоимость акции является ценой акции данной компании в данный момент времени. Как для любого другого вида товара, стоимость акции определяет предложением и спросом. Учитывая, что при нормальных обстоятельствах предложение поступает в краткосрочной и среднесрочной перспективе, цена акций определяется тем, как много людей хотят купить их. Если фондовый рынок имеет уверенность в перспективах компании, ее цена будет расти. Если перспективы компании считаются неудовлетворительными, намного меньше людей проявят желание купить акции, и их цена упадет.

Количество акций является числом акций, принадлежащих акционеру. Чем больше их количество, тем больше влияния будет иметь акционер в делах компании.

Капитал для выпуска новых акций

Время от времени компания может стремиться увеличить свой капитал для расширения путем выпуска новых акций. В этом случае компания выпускает новые акции на фондовом рынке, как правило, в первую очередь давая преимущество собственным акционерам в соответствии с

количеством их акций в компании на текущее время. Решение о выпуске новых акций может быть стратегическим решением руководства, так как оно может повлиять на собственность компании. Если существующие акционеры не используют свое право на покупку, то вполне вероятно, их собственность упадет в цене – обнаружится, что акционеры владеют более низким процентом акций, чем они владели ранее.

Те акции, которые не были приобретены акционерами в силу их ограниченных возможностей или нежелания покупать их, как правило, переходят в собственность *андеррайтеров* (инвестиционных организаций) по цене, оговоренной заранее. Андеррайтинг является важной «технической» особенностью выпуска новых акций и фактически представляет собой основные расходы в данном процессе. Выпуск новых акций иногда рассматривается как награда преданным акционерам.

Размещение акций является одним из вариантов выпуска новых акций. Размещение заключается в продаже акций напрямую небольшому числу инвесторов, как правило, крупным финансовым учреждениям. Разница в цене данного метода от выпуска новых акций несущественна, но основным преимуществом является предоставление возможности новым акционерам вступить во владение значительных, возможно, стратегических активов. *Размещение акций* выступает, например, в качестве части соглашения о совместном предприятии, в результате чего две компании обмениваются выпущенными пакетами акций в знак их взаимной приверженности сотрудничеству.

Краткое пояснение на примере

Рефинансирование: компания Thomas Cook

В середине мая 2013 года компания Thomas Cook запустила комплекс мероприятий для реструктурирования финансирования и уменьшения своего обременяющего долга, который составил 1,5 млрд фунтов на то время. Международная туристическая компания после нескольких лет бурной торговли до 2013 года, столкнулась с резкими изменениями на рынке, вызванными глобальным экономическим кризисом, высокими ценами на топливо и волнениями в обществе, касательно полетов в популярных направлениях, таких как Египет и Тунис. В данной ситуации единственным выходом для компании стало ведение переговоров с банками и продажа активов, для извлечения наличных денег и уменьшения долга. В 2012 году продажи составили 9,5 млрд фунтов для 23 миллионов клиентов, но при этом общее количество убытков составило 590 млн фунтов.

Новый исполнительный директор (Харриет Грин) был назначен в июле 2012 года. Как правило, при назначении нового руководителя был обозначен новый курс развития компании, который, как оказалось, привел к положительным результатам. Она приступила к реализации обновленной стратегии, которая заключалась в увеличении продаж активов и сокращении расходов для восстановления финансового благополучия компании. Данные меры включали в себя закрытие многих отделений на главных улицах, увольнения 2500 работников в Великобритании и продаже своего североамериканского подразделения.

С осени 2012 года цены на акции Thomas Cook значительно выросли, что позволило повысить коэффициент доверия к компании и провести рефинансирование. Рефинансирование включает в себя:

- Резкое снижение цен на (по отношению к текущей рыночной стоимости) новые акции до 76 пенсов за акцию, с целью повышения до 305 миллионов фунтов.
- Размещение акций с целью получения 120 миллионов фунтов.
- Выпуск новых облигаций с целью погашения в 2020 году и 691 млн фунтов новых долговых средств с кредиторами.

Харриет Грин отметила, что это приведет к сокращению «самого значительного долга» компании, продлит срок его погашения и поможет выполнить план по восстановлению. Компания также предположила, что рефинансирование откроет путь для восстановления

Нераспределенная прибыль как источник капитала

Акционеры предоставляют другие денежные средства для развития, согласившись *не* получать всю прибыль компании в указанный год. *Нераспределенная прибыль* представляет собой ту часть текущей прибыли, которая не выплачивается акционерам в виде дивидендов, и является наиболее распространенным способом финансирования

стратегического развития, в частности, если компания достаточно долго находится на рынке услуг. Используя данную форму финансирования, организации экономят на расходах, связанных с использованием таких альтернатив, как комиссии инвестиционным банкам, юристам и бухгалтерам. Это также означает, что руководству нет необходимости раскрывать или оправдывать свои стратегии, и сокращает риск, что их планы станут известны конкурентам.

Следует признать, что нераспределенная прибыль, по существу, не представляет собой убытков для акционеров, так как стоимость организации и, следовательно, курс акций увеличивается при использовании данных средств для реинвестирования. Однако, компаниям необходимо признать потребность в уравнивании соотношения распределенной и нераспределенной прибыли, для того, чтобы удовлетворить тех акционеров, которые сами нуждаются в регулярных денежных средствах (такие как страховые и пенсионные компании).

Заёмный капитал

Важную роль в использовании нераспределенной прибыли для финансирования корпоративного развития, несомненно, играет способность компании получать реальную прибыль, которая может быть, по крайней мере частично, распределена между акционерами в качестве дивидендов. В то время как компания может получать прибыль от своей обычной деятельности с вычетом налогов, для покрытия расходов других форм *долгового финансирования* или кредитов потребуется какая-то часть прибыли.

Долговое финансирование представлено в балансовом отчете под двумя заголовками:

- Кредиторские задолженности – платежи, выплачиваемые в течение одного года;
- Кредиторские задолженности – платежи, выплачиваемые более чем через один год.

Долгосрочный кредит – кредит, который выплачивается более одного года является формой получения кредитов с наибольшим воздействием на стратегическое развитие. Существует ряд форм данного кредитования.

В дополнение к использованию долгосрочных банковских кредитов, компания может использовать долговые обязательства, конвертируемые или корпоративные облигации.

Долговое финансирование, как правило, рассчитано на определенный период времени при фиксированной процентной ставке. Процентная ставка должны выплачиваться каждый год, независимо от уровня доходов (часто упоминается как *обслуживание кредита*). Процентная ставка для данного источника, как правило, меньше, чем стоимость акционерного капитала (когда принимаются во внимание дивиденды к выплате по акциям).

Сравнение акционерного и заёмного капитала

Каждый из описанных выше типов капитала имеет свои плюсы и минусы. Акционерный капитал имеет преимущество в том, что оплачиваемая сумма зависит от доходов компании. Компания может принять решение не выплачивать дивиденды, если она получает прибыль в малых размерах в любой указанный год. Заемный капитал, напротив, как правило, должен выплачиваться независимо от доходов, что во многом схоже с тем, что ипотечный кредит на дом должен быть погашен независимо от других обязательств.

Противовесом данному преимуществу является тот факт, что акционерный капитал является постоянным. До тех пор, пока компания существует, она обязана выплачивать дивиденды своим акционерам. Преимущество заемного капитала в том, что он имеет ограниченный срок. Обслуживание капитала ограничивается сроком кредита (например, ипотечный кредит на дом) и когда он полностью погашен, организация не имеет никаких дальнейших обязательств перед кредитором.

Тот факт, что погашение долгового финансирования имеет преимущества над дивидендами по акциям означает, что акционеры несут повышенный риск. Если дела компании идут плохо, возврат их инвестиции будет небольшим или будет вообще отсутствовать в данном году. Напротив, акционеры обычно рассчитывают получить более высокую прибыль по сравнению с кредиторами в те годы, когда компания получает хорошую прибыль.

Ключевое понятие

Вознаграждения для кредиторов и акционеров

Проценты от заемного капитала должны быть оплачены независимо от уровня прибыли;

Проценты от долгового капитала имеют преимущества над дивидендами для акционеров;

Таким образом, акционеры берут на себя больший риск и рассчитывают на соответствующее вознаграждение.

Главные недостатки и преимущества акционерного и заёмного капитала приведены в Таблице 5.3.

	Преимущества	Недостатки
Акционерный капитал	Нет фиксированных расходов или правовых обязательств для выплаты дивидендов Не оговаривается дата погашения обязательств Выпуск собственного капитала увеличивает ставку кредита Имеют рыночную стоимость, т.е. могут продаваться	Расширение права голоса Высокие эмиссионные издержки Возможное увеличение средней стоимости капитала Дивиденды не подлежат налогообложению
Заёмный капитал	Известен и всегда с низкой ставкой Без дробления собственного капитала Проценты к уплате облагаются налогами	Увеличение рисков, которое может привести к обесцениванию собственного капитала Необходимость погашения Ограничены на сумму доступного финансирования

Стратегическое значение источников финансирования

Доли компаний сильно различаются в зависимости от страны. В некоторых странах, таких как Великобритания, Австралия, Новая Зеландия, США и Канада, по существующей устойчивой традиции частные лица имеют доли участия, а на фондовой бирже преобладают публичные котировки акций. В других странах, таких как Германия, Франция, Италия и Испания представлены различные модели с большим количеством компаний, находящихся, по крайней мере, частично в собственности банков, частных доверительных фондов, семейных и правительственных организациях (Линч, 2003). Однако, несмотря на эти различия, может быть проведен анализ основных источников финансирования и оценка их стратегического значения.

Задачи для решения

- Почему денежные средства так важны для развития бизнеса?
- Определите различия между понятиями «доход» и «капитал»
- Определите различия между понятиями «акционерный капитал» и «заёмный капитал»

Стратегическое развитие для организации обычно подразумевает, что оно:

- имеет важное значение для будущего развития компании;
- требует существенного выделения ресурсов (финансовых и других) организацией;
- включает выбор, который необходимо сделать для перераспределения ограниченных ресурсов между конкурирующими стратегическими концепциями;
- содержит ключевые изменения, которые необходимо тщательно контролировать;
- оказывает влияние на среднесрочную и долгосрочную перспективу (более года), более чем на краткосрочный (менее одного года) период из-за своего объема.

Из-за области применения и временных рамок для финансирования стратегического развития более подходят одни формы, чем другие. В Таблице 5.4 рассмотрены основные категории финансов и учитывается

их значение в финансировании стратегического развития.

На Рисунке 5.2 приведены источники финансирования четырех известных компаний в сфере *ТГБОМ*. Однако, часто бывает затруднительным получение такой подробной информации о компаниях, чьи акции не выставляются на продажу на главном фондовом рынке, поскольку они с юридической точки зрения не обязаны выставлять такую информацию на широкое обозрение. Получение информации о состоянии финансирования может быть затруднено тем, что в сфере *ТГБОМ* существует много компаний, «управление которыми осуществляется собственниками» или членами семьи, и которые не имеют котировок фондового рынка.

Источник финансирования	Стратегическое значение
Резервный фонд и нераспределенная прибыль	<p>Представляет собой накопления в течение долгого времени. Если они не используются, акционеры могут потребовать, чтобы их распределили между ними в качестве владельцев.</p> <p>Дешевые и не являются спорными.</p> <p>Как правило являются самыми крупными источниками финансирования для многих компаний.</p> <p>Финансируют большую часть стратегического развития.</p>
Акционеры	<p>Необходимо обратиться к ним, когда рассмотрено большинство стратегических инициатив.</p> <p>Опираются на акционеров для дальнейшего перехода в собственность финансирования, что является рискованным с точки зрения сохранения управления.</p>
Расходы на налог и пенсии	<p>Денежные средства, предназначенные для других целей, в действительности не столь необходимые для стратегического развития.</p>

<p>Кредит: долгосрочные</p>	<p>Дешевый, может быть обеспечена быстрая выдача, сохраняет существующую структуру акционеров с сохранением управления.</p> <p>Высокий уровень кредитования (соответствует собственному капиталу) может быть опасен при повышении процентной ставки или при ослаблении экономической ситуации.</p> <p>Требование выплатить проценты на «обслуживание» долга может быть главной проблемой для компании, когда наблюдаются невысокие доходы.</p>
<p>Кредит: краткосрочный</p>	<p>Краткосрочный кредит означает, что кредит должен быть выплачен в течение одного года, таким образом необходимо временное решение для крупных стратегических инициатив.</p> <p>Кредитор может быстро отказаться от финансирования, в результате чего компания останется в трудном положении.</p>

Источник: на основе материалов компании Линч, 2003: 287.

Например, отрасль организации мероприятий чрезвычайно разрознена и включает в себя несколько крупных игроков, для которых важны котировки акций фондового рынка. Также существует множество операций по организации мероприятий, которые действуют в качестве дочерних компаний крупных организаций (например, как в случае Cox and Kings на Рисунке 5.2). Многие крупные зарегистрированные гостиничные сети, такие как Marriott и Hilton, например, имеют возможность для организации мероприятий, которые основываются на балансовом отчете компании-учредителя для финансирования и, таким образом, не могут быть проанализированы независимо друг от друга с учетом источников их финансирования.

Компании, выбранные для сравнения, осуществляют свою

деятельность в разных частях сферы ТГБОМ и на различных рынках, таким образом, показывают различные финансовые успехи в последние годы. Поэтому неудивительно, что их балансовые отчеты демонстрируют различные модели финансирования. Следующие компании были проанализированы на Рисунке 5.2:

OAO Carnival Corporation является мировой кризисной компанией с допуском ценных бумаг на фондовую биржу, как в Нью-Йорке, так и в Лондоне, с годовым оборотом около 11 млрд долларов. Компания является одной из крупнейших компаний по организации отдыха, работающих с портфолио ведущих кризисных брендов, включая Carnival Cruise Lines, Holland America Line, Princess Cruises и Seabourn в Северной Америке; P & O Cruises и Cunard в Соединенном Королевстве; AIDA Cruises в Германии; Costa Cruises в Южной Европе; Iberostar в Испании; P & O Cruises в Австралии. Эти бренды привлекают около десяти миллионов клиентов ежегодно (www.carnival.com).

Qantas, акроним для «Queensland and Northern Territory Aerial Services», является крупнейшей авиакомпанией Австралии, а также одной из старейших авиакомпаний мира. Данная авиакомпания имеет обширную внутреннюю и международную сети, обслуживающие Европу и Северную Америку, а также азиатский рынок через бюджетную дочернюю компанию Jetstar. Из-за высоких цен на топливо, жесткой конкуренции и трудовых споров, Qantas сообщила об общих потерях в 2012 году, что являлось первым случаем, когда компания понесла убытки с тех пор, как Qantas была полностью приватизирована 17 лет назад в 1995 году (www.qantas.com.au).

Компания *Accor*, которая базируется во Франции, является одним из ведущих мировых гостиничных операторов, с большим количеством отелей, сосредоточенных в Европе. Общее число номеров составило 450000 в более чем 3500 отелей в 92 странах. Его обширное портфолио брендов охватывает Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure, Adagio, Ibis и HotelF1, предоставляя огромный спектр услуг от класса люкс до эконом-класса (www.accor.com).

- *Cox and Kings*, базирующаяся в Мумбаи, Индия, утверждает, что является самой долго существующей туристической компанией в мире, прослеживая свое основание от середины восемнадцатого

века. На данный момент деятельность компании по предоставлению стандартного пакета услуг для личных поездок осуществляется в 26 странах, в особенности в Индии, Европе, Австралии, США, Дубае, Японии и Сингапуре.

С приобретением британской компании Holidaybreak в сентябре 2011 года сеть отелей расширилась за счет присоединения таких брендов, как Eurocamp (кемпинг и недвижимые туристические автоприцепы), Explore (сухопутные экскурсии для небольшой группы) и PGL, лидера организации отдыха на свежем воздухе на Европейском рынке, направленного на детей школьного возраста. На внутреннем рынке Индии компания также занимается организацией и контролем мероприятий, конференций, инсентив-туров и выставок (MICE-мероприятия), торговых ярмарок для корпоративных клиентов (www.coxandkings.com).

Можно сделать некоторые выводы путем изучения источников финансирования на Рисунке 5.2.

- Carnival – Имеет огромное количество резервных фондов, нераспределенной прибыли и сравнительно низкое количество кредитов.
- Qantas – Имеет малое количество резервных фондов, нераспределенной прибыли (отражение низкого уровня доходности в отрасли авиаперевозок за последние годы) и большое количество краткосрочных и долгосрочных кредитов.
- Ascor – Имеет среднее количество резервных фондов, нераспределенной прибыли, большое количество краткосрочных кредитов и среднее количество долгосрочных кредитов.
- Cox and Kings – Имеет очень большое количество резервных фондов, нераспределенной прибыли, малую долю акционерного капитала, большое количество долгосрочных кредитов и малое количество краткосрочных кредитов.

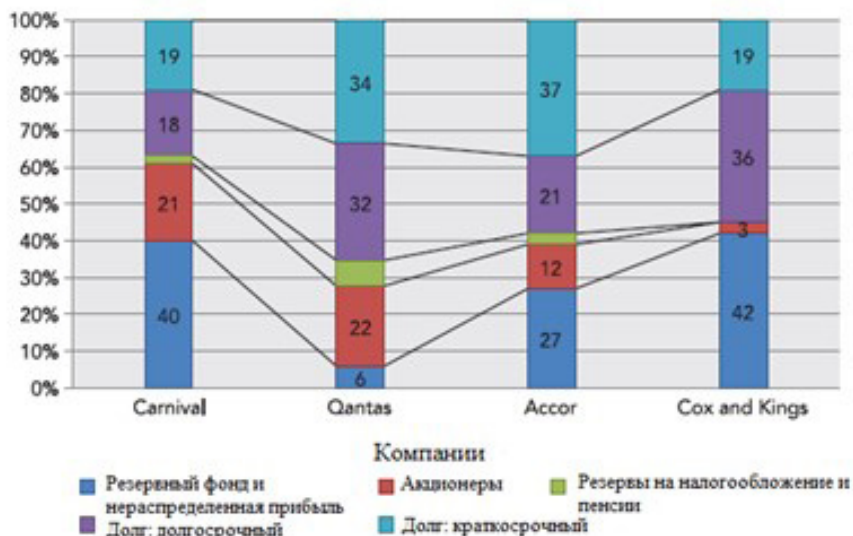


Рисунок 5.2 Источники финансирования 4 компаний в сфере ТГБОМ.

На практике прибыль компании может существенно изменяться с течением времени. В какой-то период предпочтительно использовать заемный капитал, особенно, когда процентные ставки низкие и доход высокий. В другой период, когда прибыль ниже, а процентные ставки выше, акционерный капитал понижается в цене. Тот факт, что суммарные выгоды настолько разрознены, означает, что большинство компаний предпочитают использовать оба элемента.

Другие источники финансирования

В то время как выше изложены наиболее распространенные механизмы привлечения капитала для развития, другие же доступны при некоторых обстоятельствах. Одним из таких способов является изъятие существующих основных средств, которое варьируется от продажи самолета, здания гостиницы или площадки для выступления до продажи дочерней компании третьему лицу.

Незначительные улучшения в финансовой ситуации компании могут быть достигнуты за счет улучшения управления *оборотного*

капитала, т.е. в течение финансового года, небольшие сбережения могут накапливаться до значительных размеров, увеличивая как прибыльность, так и капитал для реинвестирования.

Данный результат можно достичь за счет:

- Продления времени, необходимого для выплат кредиторам;
- Более раннего возвращения долга должниками;
- Или распространением платежей через лизинг, а не путем покупки активов.

Ключевое понятие

Оборотный капитал

Оборотный капитал представляет собой сумму денег, которые использует компания при нормальном функционировании бизнеса.

Рабочий капитал включает в себя деньги, которые используются для:

- Пакета акций;
- Должников (деньги, owed компании);
- Кредиторов (деньги, которые берет в долг компания);
- Наличных денег или текущих банковских депозитов.

Целью компании, как правило, является сведение к минимуму этой цифры, или управление оборотным капиталом таким образом, чтобы свести к минимуму затраты на финансирование или увеличить заработок наличных средств. Это является важным источником дохода для многих компаний в сфере ТБМ, учитывая сезонность доходов.

Оборотный капитал необходим для оплаты товаров, услуг и расходов, прежде чем деньги могут быть получены от кредиторов. Способность бизнеса выплачивать свои денежные обязательства при наступлении срока платежа показывает, что он имеет достаточную ликвидность.

Неэффективное управление оборотным капиталом может привести к чрезмерному инвестированию в оборотные средства - чрезмерной капитализации. В противовес этому происходит недостаточная капитализация, также известная как чрезмерное увеличение торговли, когда компания пытается сделать слишком много, слишком быстро с недостаточным количеством долгосрочного капитала.

В этой ситуации компания может получать прибыль, но также исчерпывает денежные средства для осуществления платежей, т.е. становится неплатежеспособной. Предупреждающие признаки увеличения торговли включают в себя:

- Быстрое увеличение объема продаж;
- Быстрое увеличение оборотных средств;
- Ухудшение показателей ликвидности (например, коэффициент быстрой ликвидности, который измеряет соотношение оборотных активов с вычетом акций с краткосрочными обязательствами).

Стоимость капитала

Одним из главных вопросов при рассмотрении финансирования капитала компании является доступность капитала (откуда его можно получить), другим не менее важным фактором является стоимость капитала.

Мы узнали ранее, что организации, выдающие кредиты или акционерный капитал (собственный капитал компании), требуют возвращения своих инвестиций. Поэтому руководители должны знать, какое количество (прибыли) они должны вернуть для того, чтобы удовлетворить минимальные требования кредиторов. Неспособность добиться данного минимума способствует усложнению привлечения дальнейшего финансирования.

Задачи для решения

- Укажите преимущества использования акционерного капитала для развития.
- Укажите преимущества использования заёмного капитала для развития.
- Объясните, что подразумевается под понятием «выпуск новых акций».

Стоимость капитала может рассматриваться в качестве минимального возврата, необходимого для активов компании, которая, в свою очередь, может влиять на цели компании.

Самым обычным образом стоимость капитала можно рассматривать как выплачиваемую (в процентах) годовую сумму по отношению к основной сумме денег. Большинство из нас будет знать, что уплата по кредитам зависит от кредиторов и времени, в течение которого процентные ставки растут или падают.

Например - стоимость кредитов по кредитной карте значительно превышает ипотечный кредит (разница состоит в основном в гарантии кредита).

Стоимость заёмного капитала

Стоимость заёмного капитала относительно легко вычислить, поскольку она, как правило, в значительной степени соответствует преобладающим процентным ставкам.

Стоимость акционерного капитала

Расчет стоимости акционерного капитала немного сложнее, поскольку он содержит больше переменных. Профессора дисциплины

«бухгалтерский учет» тратят много времени на обсуждение того, что должно и не должно быть включено в этот расчет и каким образом должен рассчитываться каждый компонент. Причины этой сложности заключаются в:

- Бессрочном характере финансирования;
- *Альтернативной стоимости* нераспределенной прибыли;
- Ожиданиях акционеров.

Эти факторы означают, что некоторые модели пытаются включить компоненты для инфляции, средние отраслевые показатели и отношения к риску.

В среднем, стоимость акционерного капитала может быть рассчитана следующим образом:

Стоимость акционерного капитала (собственный капитал) в процентах = (текущая чистая дивиденда на одну акцию / текущая рыночная стоимость акции) × 100 + средняя процентная ставка годового темпа роста.

Стоимость акционерного капитала – пример

Если рыночная цена акции составляет 400 центов за акцию, годовой дивиденд составляет 20 центов и рост прибыли в среднем составляет 10 процентов в год, это дает:

Стоимость акционерного капитала = (20/400) × 100 + 10% = 15%

Модели стоимости капитала

Модель CAPM

Модель оценки финансовых активов (CAPM) является более сложной, но широко используемой моделью для расчета стоимости акционерного капитала.

Стоимость акционерного капитала = $R_i + \beta (R_m - R_f)$

Модель учитывает финансовые продукты конкурента, доступные для потенциальных инвесторов. Они варьируются от процентного дохода от практически государственных облигаций (R_f), не несущих риска, до компонента, покрывающего среднюю норму процента для акционерного

(собственного капитал) рынка в целом (R_m). Последний элемент модели представляет саму компанию, или, точнее, его позицию по отношению к рынку в целом. Коэффициент β является мерой колебания финансовых результатов деятельности компании.

Модель CAPM имеет ряд недостатков, которые необходимо обозначить. Во-первых, акции компании должны продаваться на фондовом рынке. Это означает, что стоимость собственного капитала в частных компаниях не могут быть исчисляться с использованием данной модели. Во-вторых, колебания цен на акции в последние годы затрудняют определение даты для “приемлемой” выплаты. Динамичный и сложный характер многих отраслей и рынков также свидетельствуют о том, что данные за длительный период времени имеют ограниченную ценность.

CAPM модель – пример

Если предположить, что государственные облигации, не несущие риски, продаются с надбавкой в 4 процента, а средняя доходность на рынке составляет 10 процентов. Кроме того, если предположить, что колебания компании составили 1.1, а это означает, что акции колебались чуть больше, чем в средний рыночный курс.

Стоимость акционерного капитала (собственного капитала) = $4\% + 1.1 (10\% - 4\%) = 10.6\%$

Модель средневзвешенной стоимости капитала

В то время как модель CAPM используется для расчета стоимости акционерного капитала, средневзвешенная стоимость капитала может быть использована для определения общей стоимости финансирования для компании. Расчет этой информации является относительно простым.

Средневзвешенная стоимость капитала = (доля финансирования по кредиту × стоимость финансирования кредита) + (доля акционерных фондов × стоимость акционерных фондов).

Модель средневзвешенной стоимости капитала – пример

Если предположить, что компания располагает \$ 30 млн заёмного капитала и 70 миллионов долларов долевого финансирования, а стоимость каждого типа капитала рассчитывается с учетом 5 процентов и 15 процентов соответственно, расчет будет выглядеть следующим образом:

Тип капита- тала	Пропорция	Стоимость (после вычета налогов)	Взвешенная стоимость
Заемный капитал	0.3	5%	1.5%
Акционер- ный капитал	0.7	15%	10.5%
Итого	1.0	12%	

Для чего рассчитывается стоимость капитала?

Стоимость капитала, как правило, является важной единицей для вычисления, потому что, если она слишком высока, развитие, которое предназначено для финансирования не может быть ощутимым. Учитывая, что как долговой, так и акционерный капитал влекут за собой расходы на обслуживание, возвратная прибыль должна превышать эти затраты на обслуживание в той степени, чтобы предложение было экономически целесообразным.

Если прогнозируемая доходность стратегического развития (например, новый отель или театр) ненамного превышает прогнозируемые расходы на обслуживание, руководству необходимо принять решение относительно того, стоят ли на самом деле инвестиции риска.

Ситуация полностью усложняется, если заемный капитал имеет плавающую процентную ставку. Процентные ставки могут существенно меняться в течение экономического цикла и зависеть от таких понятий, как государственные целевые показатели инфляции, значение обмена валюты и объем государственного финансирования.

Не существует никаких руководящих принципов для «идеальной» структуры капитала, в отношении баланса между заемным и акционерным капиталом.

Оптимальная структура будет варьироваться в зависимости от компании, отрасли и года. Некоторые компании будут рассчитывать средневзвешенную стоимость своего капитала и содержать факторы, которые трудно поддаются количественной оценке, такие как степень риска, с которой сталкивается данная отрасль, тенденции процентных ставок и даже стоимость и доступность средств для конкурентов.

В целом, однако, два руководящих правила будут указывать на возможные риски от:

- Сильной зависимости от краткосрочных источников финансирования, так как они могут быть быстро извлечены. По этой причине на Рисунке 5.1 приводятся Текущие активы, частично финансируемые за счет долгосрочных источников финансирования.
- Высокого уровня долга по отношению к собственному капиталу (*соотношения заемного и собственного капитала*), так как появляется риск возросших издержек при повышении процентных ставок, а выплаты процентов кредиторам должны производиться независимо от уровня доходности.

Финансовый анализ

Введение

Как правило, мы используем анализ финансового положения компании в рамках внутреннего стратегического анализа также, как мы принимаем во внимание другие функциональные области организации по отношению к ее деятельности, человеческие ресурсы и маркетинг. Для того, чтобы оценить финансовое положение компании или ее готовность перейти к этапу стратегического развития, необходимо разобраться в финансах компании.

Кроме того, необходимо иметь представление о взаимодействии финансов и других функциональных областей.

Например, разработанный стратегический маркетинговый план может включать пункт о том, что для значительного расширения деятельности компании с выходом на иностранный рынок требуется перенять на себя руководство местным поставщиком и в дополнение использовать мощную рекламную кампанию. Такой стратегический план, однако, не может быть успешным, без доступного по цене финансирования, которое позволяет получать прибыль.

Тремя ключевыми областями финансового анализа являются:

- *Динамический анализ* (иногда называемый анализом трендов или анализом временных рядов);
- *Кросс-секционный анализ* (или сравнительный анализ);
- *Анализ соотношения.*

Для многих организаций в сфере *ТГБОМ* существуют еще два направления финансирования, которые являются ключевыми при рассмотрении общей финансовой ситуации, а именно анализ воздействия

на организацию со стороны:

- Валютного риска;
- Риска денежных потоков.

Комплексный анализ финансового состояния компании, как правило, включают элемент всех этих трех анализов. Одним из ключевых аспектов, который нужно принять во внимание при работе с бухгалтерскими отчетами, является то, что отчеты содержат цифры изолированно. Номер отчета сам по себе является просто числом. Для того, чтобы номер имел смысл, его нужно сравнить с другими номерами бухгалтерского учета.

В следующих нескольких разделах будет использоваться пример компании Air New Zealand для иллюстрации некоторых «инструментов» финансового анализа.

Краткое пояснение на примере

Компания Air New Zealand

Компания Air New Zealand, базирующаяся в Окленде, является национальной авиакомпанией и главным авиаперевозчиком в Новой Зеландии, которая выполняет регулярные пассажирские рейсы по 27 внутренним и 29 международным направлениям в 15 странах Азии, Европы, Северной Америки и Океании. Авиакомпания является членом авиационного альянса мировых авиакомпаний-партнеров Star Alliance (который также включает в себя Air China; Air Canada; Lufthansa; South African Airways; Singapore Airlines и United Airlines) и имеет обширную внутреннюю и международную сеть маршрутов. Сеть специализируется на предоставлении услуг в Австралии, Азии и южной части Тихого океана, а также дальних перевозках в Азию, Европу и Северную Америку.

Авиакомпания была основана в 1940 году и называлась Tasmán Empire Airways Limited (TEAL). В активе компании состояли гидравлические самолеты, совершавшие рейсы между Новой Зеландией и Австралией через Тасманию. Правительство Новой Зеландии приняло на себя полный контроль над TEAL в 1965 году, после чего она была переименована в Air New Zealand. Авиакомпания была почти полностью приватизирована только лишь в 1989 году, но впоследствии вернулась в мажоритарную государственную собственность в 2001 году после неудачной попытки слияния с конкурирующим австралийским перевозчиком Ansett Australia. Air New Zealand перевозит более 13 миллионов пассажиров в год, располагая современным флотом, состоящим из около 100 самолетов.

Сложные условия для торговли в последние годы, связанные со спадом в мировой экономике, можно проиллюстрировать в следующем отрывке из обзора держателя акций Air New Zealand в 2012:

Air New Zealand работает в индустрии авиаперевозок. Текущий кризис в мировой экономике продолжает подавлять спрос, нагнетать цены на нефть и дестабилизировать финансовые рынки, тем не менее жесткие условия эксплуатации не оправдывают плохие финансовые результаты. Мы просто должны наладить свой бизнес, повысить производительность труда и улучшить наши финансовые показатели.

Авиакомпания сообщила о целом ряде инициатив, некоторые из которых уже были приведены в действие с дальнейшими мерами реализации, направленными на повышение производительности и финансовых показателей. В дополнении к необходимым изменениям стабилизации финансовой позиции компании Air New Zealand способствовали наличные денежные активы в размере 1 млрд долларов. Меры авиакомпании включали в себя: управление своими расходами, взятое под особый контроль, а также растущие возможности получения прибыли и стратегические альянсы, которые позволили компании расширить свою сеть без существенных инвестиционных обязательств.

В обзоре акционеров авиакомпании также отмечалось, что Air New Zealand претерпела существенные изменения, которые позволили компании занять позицию, благоприятную для получения прибыли в дальнейшем в условиях неопределенного спроса и высоких цен на топливо. Задача состояла в том, как извлечь прибыль из своего положения и повысить уровень доходности в соответствии с ожиданиями.

Обзор акционеров компании Air New Zealand's 2012 Акционер и годовой отчет

Air New Zealand доступны на www.airnewzealand.com

Вопросы

1. С какими финансовыми проблемами столкнулась компания Air New Zealand в 2012 году?
2. Какие меры Air New Zealand предприняла для улучшения своих финансовых показателей?

Динамический анализ

Самым простым способом оценки любого аспекта финансов компании является сравнение данных за указанные два или более года, которое укажет, как и насколько увеличились или уменьшились показатели за данный период времени. Очевидно, что чем более ранний период мы берем во внимание, тем большее представление о текущей позиции за длительный период времени мы получим (См., например, Рисунки 5.3 и 5.4). Корпоративные отчеты многих компаний предоставляют из себя запись о деятельности компании за 5-10 лет, что может помочь нам в составлении динамического анализа.

Самым простым способом составления данного рода анализа является первичное изучение числовых показателей для определения любых существенных изменений, произошедших в указанный период. Необходимо просто изучить каждую линию по очереди и выделить любые значительные увеличения или уменьшения; например, на Рисунке 5.5 приведено тщательное рассмотрение затрат на топливо в течение пяти лет, которое показало, что затраты на топливо (большая часть общих затрат) были весьма неустойчивыми в период ослабления спроса.

Для выявления причин подобных отклонений от нормы, возможно,

потребуется дальнейшее рассмотрение. Дальнейшее исследование балансового отчета или отчета о прибылях и убытках, а также любые примечания к отчетностям могут в некоторой степени разъяснить ситуацию. Данные исследования могут иметь важность для определения количества средств, потраченных на финансирование такого рода увеличения, причин возникновения необходимости повышения основного капитала, а также их влияние на поставщиков и клиентов.

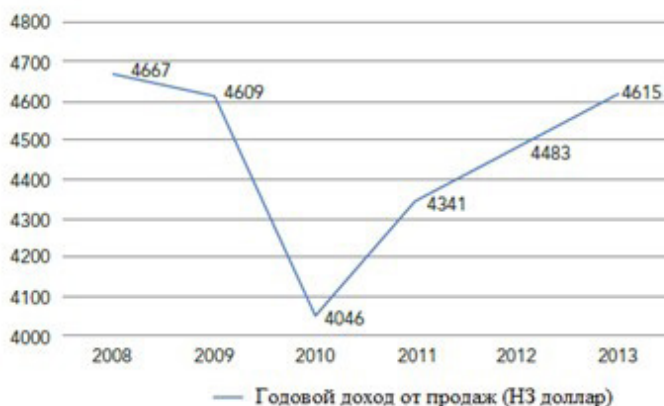


Рисунок 5.3 Обычный динамический анализ: годовой отчет о доходах компании Air New Zealand (2008–13)

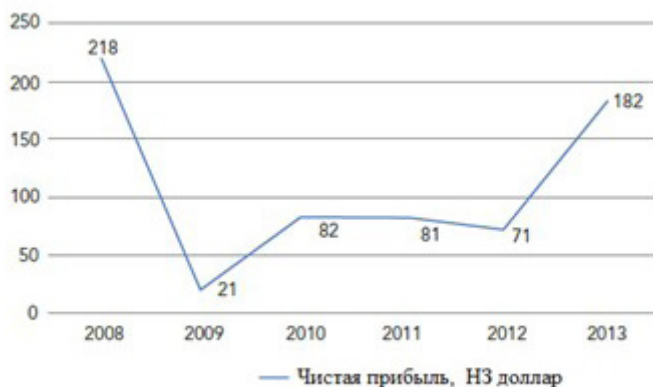


Рисунок 5.4 Обычный динамический анализ: годовая чистая прибыль компании Air New Zealand (2008–13)

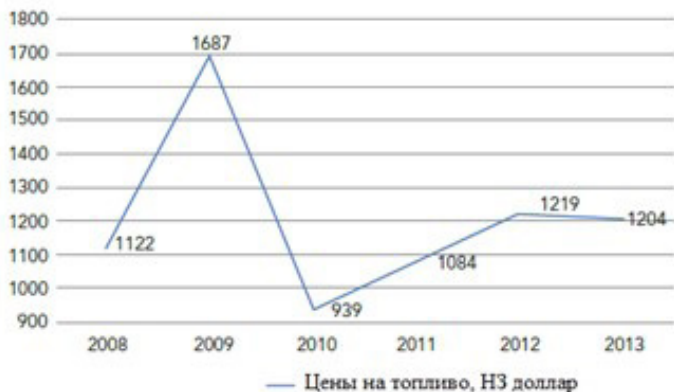


Рисунок 5.5 Обычный динамический анализ: цены на топливо компании Air New Zealand (2008–13)

Первоначальное изучение может сопровождаться более детальным анализом, который вычисляет увеличение/уменьшение в процентном выражении в период одного года. Иногда полезно составить кривые на графике в зависимости от времени (например, как на Рисунках 5.3, 5.4 и 5.5). Это может помочь выявить изменения в определенные моменты времени, а также выявить соотношения между различными показателями.

Определение кривых, с точки зрения, скажем, оборота, затрат или некоторых наименований бухгалтерского баланса (например, должников) может представлять ценность дня нашего финансового анализа.

Однако, такие кривые следует рассматривать в их контексте.

Например, организация, работающая на застойном или медленно растущем рынке, может считать, что 1 процент ежегодного прироста оборота является большим успехом, в то время как для компании на оживленном рынке 1-процентное увеличение будет считаться неудачей.

Кросс-секционный анализ

В то время как динамический анализ помогает нам оценить

производительность в контексте длительного периода времени, это ничего не говорит нам о деятельности компании по отношению к деятельности конкурентов или подобных компаний в других отраслях промышленности.

Например, если бы перед нами стояла задача определить увеличение роста продаж на 10 процентов в год в продольном анализе финансового отчета компании А, мы могли подумать, что компания работает хорошо. Если бы мы были тогда сравнивали эту компанию с одним из ее конкурентов только чтобы обнаружить, что средний темп роста составил 15 процентов, то мы хотели бы пожелали бы поменять нашу первоначальную оценку деятельности компании А.

Сравнение деятельности компаний или финансовый *сопоставительный анализ* представляет собой разновидность кросс-секционного анализа. Как правило, он включает в себя анализ похожих компаний в одной отрасли, но иногда может быть анализом внутри отрасли.

Для того, чтобы сделать качественный сравнительный анализ, при выборе компании традиционно следует руководствоваться сходством с точки зрения:

- размера компании (т.е. они должны быть сопоставимы с точки зрения оборота, рыночной стоимости или похожей деятельности);
- промышленности (т.е. компании производят аналогичную продукцию);
- рынка (т.е. компании разделяют одну клиентскую базу).

На практике отбор образцов для проведения сравнительного анализа всегда предполагает некоторый компромисс, потому что не существует двух компаний, одинаковых во всех отношениях. Многие компании, например, осуществляют свои услуги в более чем одной отрасли, что может усложнить любые сравнения с другой компанией, которая работает только в одной отрасли.

Бухгалтеры и финансовые аналитики провели на практике (кросс-секционный) анализ между компаниями, с использованием финансовых показателей за длительный период. Сравнительный анализ,

однако, может быть использован для сравнения финансовой и, что немаловажно, нефинансовой информации о двух или более компаниях, например, Вобер (2002) привел обсуждение сравнительного анализа в контексте ТГБОМ.

Сравнительный анализ в настоящее время используется для сравнения эффективности различных процессов, продуктов и процедур между компаниями. Цель состоит в том, чтобы определить превосходящие характеристики и их выражение в сравнении. После того, как определяется компания с самым высоким уровнем доходности, далее исследуются причины высокой производительности.

Таким образом, процесс сравнительного анализа включает в себя следующие решения:

- Что мы будем сравнивать? (Финансовые или нефинансовые данные.)
- С чем мы будем сравнивать? (Выбор образца.)
- Как мы получим информацию?
- Как мы будем анализировать информацию?
- Как мы будем использовать результаты?

Значение сравнительного анализа заключается не только в определении компании, которая имеет превосходную производительность в данном секторе, но и определении причин производительности. Например, если в нашем анализе всплывает тот факт, что компания X имеет доход от продаж значительно выше, чем другие компании в данном секторе, таким образом, компания X занимает уровень высокой прибыльности в данном секторе.

Другие компании, возможно, пожелают изучить опыт компании X для достижения данного уровня производительности.

Беря в расчет нефинансовые показатели, мы можем выявить тот факт, что компания Y способна привлечь наиболее квалифицированные кадры из ключевой категории человеческих ресурсов, таких, как лучшие менеджеры, специалисты по маркетингу или компьютерные программисты. В данном случае, компания Y демонстрирует эталон успеха в наборе персонала. Другие компании, которые не могут привлечь лучших людей, как правило, пожелают изучить опыт компании Y, чтобы понять, почему она настолько успешна в этом отношении.

Задачи для решения

- Определите разницу между динамическими и кросс-секционным анализом.
- Какие главные категории бухгалтерских показателей?
- Объясните значение сравнительного анализа.

Обычные отчеты особенно полезны при кросс-секционном анализе, но они также могут быть использованы для анализа годового отчета этой же компании. Если, например, нам необходимо изучить прибыль и убытки, а также балансовые отчеты двух компаний в одной отрасли, сначала нам будет трудно выявить различия между ними. Мы можем иногда брать за основу отдельные отчеты, приравнять общее значение к 100, а затем разделить каждую строчку на полученный коэффициент соответственно.

Упрощенный пример расчета прибылей и убытков приведен в Таблице 5.5 для нашей компании Air New Zealand и китайской авиакомпании Air China, входящей в состав Star Alliance.

Хотя компании осуществляют деятельность в разных валютах - новозеландском долларе (NZ \$) и юанях (RMB) соответственно - и имеют разный масштаб деятельности, похожий размер компании позволяет легко проводить сравнения.

Таблица 5.5 Упрощенный отчет компании P&L о финансовом положении air New Zealand и Air China

	Air New Zealand		Air China	
	НЗ \$ (сред. знач)	Сорти- ровка по размерам	Юань (сред. знач)	Сорти- ровка по размерам
Продажи	4.341	100	98.409	100
Опера- ционные расходы	3.678	84.7	92.150	93.6
Валовая прибыль	663	15.3	6.259	6.4

Чистая прибыль	81	1.9	7.062	7.2
----------------	----	-----	-------	-----

Хотя к такого рода сравнениям следует относиться с осторожностью (из-за различий в деталях бухгалтерского учета), Таблица 5.5 позволяет проводить сравнения между показателями деятельности двух компаний. Общая сортировка по размерам позволяет вычислить текущие расходы, валовую прибыль и чистую прибыль по отношению к продажам, которые приравниваются к 100.

Мы можем сказать, например, что в целом текущие расходы компании Air New Zealand имеют более низкое соотношение продаж, по сравнению с Air China. Тем не менее, чистая прибыль последней ниже по сравнению с продажами в компании Air New Zealand, указывающим, что она имеет более высокую сниженную стоимость, финансовые и налоговые издержки, чем компания Air China, так как эти затраты входят в расчет чистой прибыли. Мы могли бы сделать сопоставимые выводы из других обычно присутствующих компонентов отчетов.

Ключевое значение

Финансовые отчеты

Одним из условий, как правило, накладываемых на компании с ограниченной ответственностью, является требование сдавать годовые аудиторские отчеты и отчетности.

Детали меняются в зависимости от страны. Существуют, как правило, стандартные элементы, такие как:

- Отчет председателя;
- Отчет аудитора;
- Отчет о прибылях и убытках;
- Балансовый отчет;
- Отчет о движении денежных средств.

Правила составления бухгалтерской отчетности определены в стандартах финансовой отчетности (которые различаются в зависимости от стран, что часто затрудняет сравнение), чтобы гарантировать, что все компании имели в виду одни и те же наименования, когда делают запись в одной из форм отчетности. После завершения отчета (после окончания финансового года компании), они становятся доступны для общественности.

Для сравнения такого рода, кросс-секционные анализы имеют важное значение. Наряду со сравнением бухгалтерских цифр, таких как оборот, часто бывает полезно сравнить соотношение доходов по продажам или коэффициентов ликвидности двух или более компаний (См. следующий раздел).

Анализ финансовых коэффициентов

Третьим важным инструментом при анализе результатов деятельности компании является *анализ финансовых коэффициентов*. Сравнение коэффициентов является сравнением (соотношения) двух наименований из одного свода отчетов. Учитывая, что существует много чисел в своде отчетов, неудивительно, что можно взять большое количество коэффициентов - некоторые из которых являются более полезными, чем другие.

Анализ коэффициентов является областью некоторых академических дебатов и, соответственно, способ выражения соотношения в бухгалтерском отчете и руководствах по отчетности может значительно отличаться. В виду этого необходимо использовать последовательный подход к анализу коэффициентов, особенно в динамическом и кросс-секционном анализе.

В большинстве случаев, мы можем разделить коэффициенты на пять основных категорий:

1. Коэффициенты результативности;
2. Коэффициенты эффективности;
3. Коэффициенты ликвидности;
4. Коэффициенты инвесторов;
5. Финансовые показатели структуры.

Коэффициенты результативности

Из их названия следует, что коэффициенты результативности показывают, насколько удачно компания превратила свой вклад в прибыль. Это, как правило, включает в себя сравнение *возврата прибыли* (RBIT, прибыль без вычета процентов и налогов) с оборотом или оборотным капиталом. Это объясняется тем, что ставки налогов и процентов к

уплате варьируются. Использование прибыли с вычетом процентов и налогов будет искажать общую картину производительности.

Доход от использованного капитала является, пожалуй, самым важным и широко используемым показателем производительности. Он указывает на возврат прибыли в сравнении с инвестированными средствами. В обычном случае это эта цифра, которая проверяет выгоду от инвестиций в бизнес, в отличие от простого размещения капитала в банке.

Если организация может разделить свои показатели на отделения и дочерние компании, в таком случае могут быть измерены индивидуальные показатели и приняты решения, касающиеся продолжения права владения.

Доход собственного капитала или возврат капитала обычных акций дает представление о том, насколько эффективно акционерный капитал был превращен в прибыль (т.е. без учета заемного капитала). Это соотношение должно быть использовано с осторожностью, так как структура капитала компании может повлиять на коэффициент.

Коэффициенты результативности - примеры

Каждый выражается в процентах путем умножения коэффициента на 100.

Доход от использованного капитала = прибыль до вычета процентов и налогов (из отчета компании P & L) / общая сумма задействованного капитала (т.е. одна балансового отчета) × 100

$$\begin{aligned} \text{AIR NZ, 2013} &= (310/3902) \times 100 \\ &= 7,9\% \end{aligned}$$

Возврат капитала обычных акций = PBIT / средства акционеров (из балансового отчета) × 100

$$\begin{aligned} \text{AIR NZ, 2013} &= (310/1816) \times 100 \\ &= 17,1\% \end{aligned}$$

Чистый доход от продаж = PBIT / общий объем продаж (называемый также оборот или доход) × 100

$$\begin{aligned} \text{AIR NZ, 2013} &= (310/4618) \times 100 \\ &= 6,7\% \end{aligned}$$

Валовая прибыль от продаж = Валовая прибыль / общий объем продаж × 100

$$\begin{aligned} \text{AIR NZ, 2013} &= (898/4618) \times 100 \\ &= 19,4\% \end{aligned}$$

Примечание: Валовая прибыль представляет собой прибыль после того, как прямые (т.е. конверсионные) расходы были вычтены из продаж, но до косвенных (т.е. административных) расходов. Валовая прибыль является показателем того, насколько эффективно компания сумела контролировать свою заработную плату, энергию и запасы.

Доход от продаж или прибыль, чистая или валовая, является популярным руководством по прибыльности компании. Это отношение оценивает прибыль, полученную за на один продаваемый фунт (или другую валюту). Доход от продаж имеет тенденцию меняться в зависимости от отрасли, так и от компаний в рамках одной отрасли. Авиакомпании и туроператоры, например, как правило, получают доход менее чем 10 процентов, в то время как доход компаний в фармацевтическом секторе часто составляет более 20 процентов. На Рисунке 5.6 показано графическое представление дохода от продаж для компании Air New Zealand.

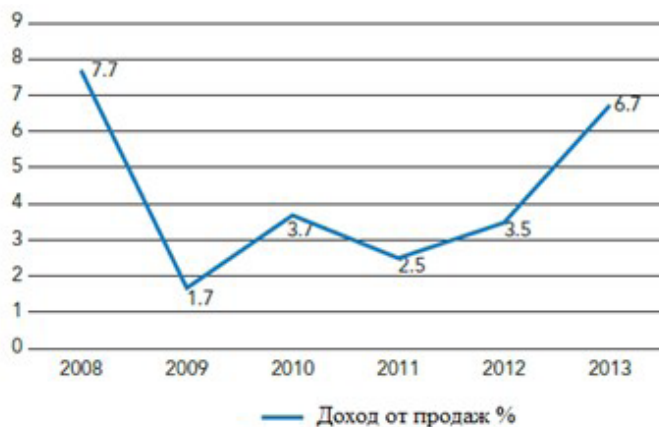


Рисунок 5.6 Динамический анализ дохода от продаж компании Air New Zealand (2008-13).

Коэффициенты эффективности

Данные коэффициенты показывают, насколько эффективно компания использует свои активы для стимулирования продаж. Мы можем использовать доход одной из нескольких компаний, чтобы проверить продажи или прибыль. Общие коэффициенты эффективности включают объем продаж на одного работника и прибыль на одного работника, при этом обе величины проверяют эффективность, с которой компания использует затраты на оплату труда.

Ключевое понятие

Эффективность

Термин «эффективность» используется во многих сферах - не только в области бухгалтерского учета.

Мы можем говорить об эффективном двигателе на круизном лайнере или эффективности системы вентиляции в концертном зале, например. В обычном случае эффективность является сравнением выходы продукции с затратами на ее производство с целью проверки того, насколько хорошо продукция были превращена в прибыль. Из этого следует, что более эффективная система будет производить больше продукции для выпуска, чем менее эффективная.

Это может быть выражено математически в виде уравнения.

Эффективность = (производительность / расходы) × 100 (прибыль в процентах)

Другими часто используемыми показателями эффективности являются *оборачиваемость активов* и *коэффициент оборачиваемости основного капитала*. Высокий уровень оборачиваемости активов свидетельствует о том, что компания использует свои активы эффективно; и наоборот, низкий уровень может

свидетельствуют о том, что компания страдает от избыточных производственных мощностей. Коэффициент оборачиваемости материальных запасов дает представление о том, насколько хорошо компания контролирует свои запасы. Компания, которая держит акции в движении, как правило, имеет более высокий коэффициент оборачиваемости материальных запасов, чем та, которая имеет много акций, которые не могут быть проданы, или устаревшего материала.

Коэффициенты эффективности - примеры

Объем продаж на одного работника = общий объем продаж (от компании P & L) / количество сотрудников (обычно находится в примечаниях отчетности)

$$\begin{aligned} \text{AIR NZ (2013)} &= \text{NZ \$ 4618 млн} / 10336 \\ &= \text{NZ\$0.446 млн (NZ \$ 446000)} \end{aligned}$$

Прибыль на одного работника = PBIT / количество сотрудников

$$\begin{aligned} \text{AIR NZ (2013)} &= \text{NZ \$ 310 млн} / 10336 \\ &= \text{NZ\$0.0299 млн (NZ \$ 29900)} \end{aligned}$$

Коэффициенты ликвидности

Эти соотношения проверяют способность компании выплачивать свои краткосрочные долги – что является немаловажным, если есть основания полагать, что компания находится в бедственном положении. По существу, задается вопрос: «Имеет ли компания достаточно средств для оплаты долга? ».

Текущее соотношение является самым известным коэффициентом ликвидности. Это показатель совокупных обязательств компании в сравнении с общей суммой ее активов, который рассчитывается полностью из данных балансового отчета. Он используется для оценки способности компании выполнять свои обязательства с использованием своих активов, таких как акции, дебиторы (дебиторские задолженности) и денежные средства.

Коэффициент быстрой ликвидности представляет собой разновидность текущего соотношения и проверяет способность компании выполнять свои краткосрочные обязательства, используя свои денежные средства или полуликвидные активы. Во многих руководствах для текущего соотношения и цели 1:1 предлагают соотношение 2:1 для нахождения коэффициента быстрой ликвидности. Эти обычные руководства не следует воспринимать как норму для всех отраслей промышленности.

Многие компании в сфере *ТГБОМ* имеют низкий уровень запаса (из-за их ориентации услуг), и в результате их текущее соотношение

вполне может быть ниже 2:1; следовательно, необходимо применить коэффициент быстрой ликвидности.

Коэффициенты ликвидности - примеры

Текущее соотношение = оборотные активы / текущие обязательства

$$\begin{aligned} \text{AIR NZ (2013)} &= \text{NZ \$ } 1,858 / 1710 \\ &= 1,09 \end{aligned}$$

Коэффициент быстрой ликвидности = Оборотные активы - акции / текущие обязательства

$$\begin{aligned} \text{AIR NZ (2013)} &= \text{NZ \$ } 1,858 - 155 / 1710 \\ &= 1,00 \end{aligned}$$

Коэффициенты инвесторов

Это вид измерения коэффициентов аспектов деятельности компании, которые являются важными для инвесторов компании – как правило, ее акционеров или потенциальных акционеров. Существует три вида широко используемых коэффициентов.

Чистая прибыль на одну акцию (EPS) рассчитывается путем деления прибыли после вычета процентов и налогов (так называемый доход) на количество акций. Данный термин показывает, сколько прибыли приходится на каждую акцию.

Соотношение цены акций к доходу (P / E) определяет коэффициент доверия на фондовом рынке касательно акций компании. Это текущая рыночная цена обыкновенных акций компании, деленная на его EPS в последний конец года, и отсюда следует, что P / E изменяется в зависимости от цены акций. Грубо говоря, это способ показать, насколько высоко инвесторы оценивают доходы, которые производит компания. Высокий коэффициент P / E (где цена превышает последний объявленный EPS), как правило, указывает на потенциал роста, в то время как низкий коэффициент P / E предполагает статистическую прибыль. Соотношения P / E для котируемых на рынке компаний регулярно публикуются в финансовой прессе.

Дивидендный доход является третьим широко используемым коэффициентом инвесторов. Потенциальные акционеры часто хотят знать самый последний объявленный доход от акций в процентном выражении. Дивидендный доход рассчитывается путем деления дивиденда на одну акцию в конце года по текущей цене (и затем умножением на 100, чтобы результат был в процентах).

Коэффициенты инвесторов - примеры

EPS = прибыль после вычета доли и налогов / акция.

$$\begin{aligned} \text{AIR NZ (2013)} &= \text{NZ \$ 182 млн} / 1104 \text{ млн} \\ &= \text{NZ \$ 0.16} \end{aligned}$$

P / E = цена акции (по состоянию на сегодняшний день или в отчетах) / EPS в конце года.

$$\begin{aligned} \text{AIR NZ (2013)} &= \text{NZ \$ 1,49} / 0,16 \\ &= 9.3 \end{aligned}$$

Дивидендный доход = (полная сумма дивиденда на одну акцию / текущая цена акции) × 100

$$\begin{aligned} \text{AIR NZ (2013)} &= 8,0 \text{ NZ центов} / 149 \text{ центов NZ} \\ &= 5,37\% \end{aligned}$$

Финансовые показатели структуры

С финансовой структурой мы сталкивались ранее, когда обсуждали относительные преимущества заемного и акционерного капитала ранее в этой главе. То, как компания «смешивает» эти формы капитала, называется его финансовой структурой (или структурой капитала).

Отношение заемного капитала к акционерному капиталу упоминается как коэффициент доли заемных средств компании. Доля заемных средств показывает, как компания организовала структуру своего капитала.

Коэффициент доли заемных средств является соотношением всех ссуд компании (в том числе краткосрочных кредитов и займов) и всего вложенного капитала компании. Это дает представление о том, в какой степени заимствования является составной частью общей базы капитала

компании и, следовательно, указывает на риск, связанный с повышением процентных ставок.

Отношение задолженности к собственному капиталу является одной из разновидностей соотношения заемных средств, которая вычисляется с учетом средств акционеров, а не общего используемого капитала. Это отношение обеспечивает более прямое сравнение между капиталом акционеров и ответственности компании перед кредиторами.

Финансовые показатели структуры - примеры:

Коэффициент доли заемных средств = Чистый долг (как правило, все кредиты и займы с вычетом банковских и других депозитов) / Чистый долг + капитал акционеров × 100

$$\begin{aligned} AIR NZ &= 1168 / (1168 + 1816) \times 100 \\ &= 39,1\% \end{aligned}$$

Отношение задолженности к собственному капиталу = коэффициент заемного капитала (как правило, заимствования по истечению одного года) / капитал акционеров × 100

$$\begin{aligned} AIR NZ &= 1,168 / 11,816 \times 100 \\ &= 64,3\% \end{aligned}$$

Оба этих значения, как правило, выражаются в процентах, простым умножением знаменателя на 100.

Следует отметить, что (как и в большинстве соотношений) существует несколько вариантов выражения коэффициента доли заемных средств, при которых используются различные меры заимствования. Важно, чтобы соотношение было последовательным при сравнении коэффициентов доли заемных средств двух или более компаний, или сравнении коэффициента доли заемных средств одной компании в течение определенного периода времени.

Использование коэффициентов в финансовом анализе

В отличие от бухгалтерских чисел, отношения придают некоторый смысл опубликованным отчетам. Тем не менее, если коэффициент исчисляется в динамическом или кросс-секционном контексте, его

полезность увеличивается.

Если в качестве примера берется доход от продаж, мы, как правило, хотим сравнить показатели компании А в этом году не только с показателями в прошлом году (т.е. больше или меньше), но и с показателями конкурирующих компаний. Это позволяет нам оценить деятельность компании А за определенный промежуток времени и вынести суждение о его конкурентоспособном положении в своей отрасли. Это объясняется тем, что доходность является важным показателем успеха в конкурентной борьбе.

Ограниченность финансовой информации

В силу большинства результатов стратегических анализов, мы можем смело предполагать, что данные, полученные при годовой бухгалтерской отчетности компании, являются точными и предоставляет правдивую информацию об ее финансовом положении. Время от времени, тем не менее, нам потребуется квалифицировать наш анализ в силу одной или нескольких причин.

- *Точность* - Несмотря на то, финансовые отчеты, проверяются на предмет точности, другие части годового отчета не подвергаются проверке. Если в нашем финансовом анализе изучается весь документ целиком, а не только бухгалтерский раздел, мы должны быть в курсе этого. Дополнительные сведения, публикуемые в корпоративной отчетности, могут служить целый ряд целей. Некоторые эксперты предположили, что такие сведения могут быть чем-то вроде проверки общественных отношений и маркетинга.
- *Длительный период* - Следует помнить, что финансовая информация в корпоративном отчете подготавливается длительный период и публикуется в срок до трех месяцев после окончания периода, который указан в отчете. Хотя информация, охватывающая длительный период, может быть использована для оценки прошлой деятельности, могут возникать ограничения для использования в прогнозировании будущих результатов. Балансовый отчет показывает финансовое положение на текущий момент (конец года). В нем (в отличие от компании P & L) не подводятся итоги продаж за целый год, и значения иногда могут быстро изменяться после конца года. В попытке избежать этой потенциальной проблемы, котирующие на рынке компании во многих регионах мира решают получать

промежуточные отчеты, как правило, полугодовые и не подвергаемые аудиту, которые показывают прибыль и оборот за отдельно взятый период. В Великобритании котируемые компании также обязаны предоставлять фондовой бирже Великобритании информацию, которая может оказать существенное влияние на перспективы компании, такие как изменения в Совете директоров или какому-то событию, которое может привести к «предупреждению о снижении прибыли».

- *Представление отчетности* - Работники, готовящие финансовую отчетность компании (бухгалтеры) иногда имеют причины “скрыть” плохие новости, с тем чтобы избежать тревоги со стороны инвесторов компании. Они имеют право использовать законную финансовую реструктуризацию, чтобы некоторые цифры казались лучше, чем они есть на самом деле. Кроме того, несмотря на существование правил финансового учета, которым следуют большинство организаций, они различаются детально в зависимости от правил отчетности страны, в которой располагается компания. Увеличение годовой стоимости основных средств, например, может показаться на первый взгляд удовлетворительным, но суть может заключаться в том, что компания накопила большое количество долгов для финансирования. Именно по этой причине, нам иногда нужно исследовать все разделы финансовой отчетности компании, чтобы обнаружить любые скрывающиеся плохие новости, которая была завуалирована компанией в своей отчетности.

Валютные риски и риски денежных потоков

Две особенно актуальные финансовые темы для определения заданных характеристик секторов *ТГБОМ* рассматриваются ниже. Эти темы связаны с признанием рисков иностранной валюты и денежных потоков. Для более детального обсуждения этих вопросов обратитесь к материалам Эванса (2002) и Бакли (2012).

Анализ валютных рисков

Учитывая характер своей продукции, многие компании в сфере *ТГБОМ* работают на международном уровне, порождая международные потоки денежных средств в различных валютах. Туроператоры, авиакомпании, гостиничные сети и круизных операторы, и многие компании по организации мероприятий, как правило, очень сильно подвержены изменениям в движении валютных курсов, почти наверняка больше,

чем большинство компаний аналогичного размера, занятых в других областях экономики. Сама цель этих компаний часто подразумевает, что они являются международными по роду своей деятельности, тем самым оставляя их открытыми для международных рисков, связанных с иностранной валютой.

Ниже приводится цитата Локвуда о доходности любой компании, которая предоставляет услуги на международном уровне и зависит от изменений валютных курсов в сфере организации путешествий и туризма.

Определение

Валютные риски для организаций в сфере ТГБОМ

Так как деятельность большей части компаний, занимающихся организацией путешествий и туризмом, заключается в оказании помощи людям в пересечении национальных границ и, таким образом, в покупке товаров и услуг в иностранной валюте, определение и контроль воздействия валютного курса является жизненно важным для прибыльной работы компании в сфере *ТГБОМ*.

Локвуд (1989:175)

Таким образом, валютный менеджмент очень важен для многих предприятий в сфере *ТГБОМ*. Отсутствие стабильности, вызванное непрерывными изменениями обменных курсов валют, создает неопределенность.

В частности, неопределенность создается в отношении:

- того, каков будет полученный доход в иностранной валюте;
- какими будут платежи;
- а также стоимости внешних активов и обязательств, которые могут быть в будущем.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Открытая валютная позиция: компании British Airways и Live Nation

Открытая валютная позиция компании может быть довольно сложной. Меры, принимаемые для снижения рисков, связанных с движением валютных курсов, можно проиллюстрировать на примере одной из ведущих мировых авиакомпаний, British Airways, и ведущей компании по организации мероприятий Live Nation.

British Airways (BA).

BA подвергается валютному риску в отношении выручки, закупок и займов, не выраженных в фунтах стерлингов. Валюты, в которых эти операции преимущественно совершаются - доллар, евро и японская иена США. Компания создает излишки в большинстве валют, в которых совершается основная деятельность компании. Доллар США является исключением, так как капитальные затраты, погашение задолженности и оплата топлива, выраженные в долларах США, как правило создают дефицит.

BA может испытывать отрицательные или положительные стороны изменений валютных курсов. BA стремится уменьшить валютные риски, возникающие в результате операций в разных валютах путем политики согласования, насколько это возможно, получая выручку и совершая платежи в отдельной валюте. Излишки конвертируемой валюты продаются за доллары США или фунты стерлингов.

BA имеет существенные обязательства, выраженные в долларах США, евро и иенах. BA использует доллар США, евро и иены для долговых выплат в качестве инструмента хеджирования будущих поступлений в долларах США, евро и иенах. Форвардные валютные контракты и валютные опционы используются для получения краткосрочных будущих доходов и операционных платежей в различных валютах.

Live Nation

Live Nation является крупнейшим организатором концертов живой музыки в мире, собирая почти 49 миллионов фанатов на 22000 мероприятия, организованных для более 2300 артистов в 2012 году. Live Nation занята в пяти основных индустриях в шоу-бизнесе, занимаясь организацией живых музыкальных мероприятий, открытых площадок, продаж билетов, спонсорством и выпуском рекламы, а также оказывает услуги артистам. Их доход составляет около 5,8 млрд долларов.

Live Nation ведет свою деятельность в странах по всему миру, а финансовые результаты ее внешних операций измеряются в их местной валюте. В результате, на финансовый доход влияют такие факторы, как изменения валютных курсов.

По состоянию на 31 декабря 2012 года, основное воздействие иностранной валюты оказывает евро, британский фунт и канадский доллар. Компания в основном использует форвардные валютные контракты в дополнение к опционам, чтобы уменьшить влияние валютных рисков, связанных с краткосрочными обязательствами по выплатам гонораров артистам.

Live Nation также заключает форвардные валютные контракты с целью минимизации рисков и / или расходов, связанных с изменением курса иностранной валюты по прогнозам

Крайне важно, чтобы доходность многих компаний, работающих в сфере *ТГБОМ*, под воздействием внешних колебаний валютного курса, была признана и контролировалась соответствующим образом. Хотя разумным решением является управление этими рисками, но на деле они просто игнорируются, особенно мелкими компаниями.

Во всех случаях риски, связанные с движениями валютных курсов, возникают из-за неопределенности в отношении будущего обменного курса между двумя валютами (Эванс, 2002). Этот риск можно свести к минимуму, если было бы возможным предугадать будущие движения курса. К сожалению, это не представляется возможным, из-за отсутствия точности, а также данное мероприятие может представлять финансовую угрозу для компании.

Если валютные курсы не могут быть предсказаны, другим вариантом может выступать передача заказчику последствий любых неблагоприятных колебаний валютных курсов, и, следовательно, компания не понесет никаких убытков. В большинстве случаев, однако, высоко конкурентный характер большинства предприятий в сфере *ТГБОМ* не позволяет включать более высокие затраты в стоимость оплаты услуг.

Мы можем выделить три различных типа валютного риска или вредных воздействий, с которыми столкнется компания - операционный, трансляционный и экономический риск.

Определение

Валютная сделка, трансляционный и экономический риск

Операционный валютный риск - это риск для тех компаний, которые уже заключили сделку или фирм, которые имеют обязательства в иностранной валюте, который будет иметь переменное значение в местной валюте из-за колебаний валютных курсов.

Трансляционный риск возникает потому, что финансовые данные, выраженные в одной валюте, затем выражаются в другой валюте. Между двумя цифрами бухгалтерских данных могут уместиться колебания обменного курса.

Экономический риск возникает тогда, когда экономическая стоимость компании может зависеть от движения валютных курсов, вызывающих потерю конкурентоспособности.

Арнольд (2012)

Операционный риск

Операционный риск относится к валютному риску, когда сделка уже была заключена. Когда компания заключила контракт на получение или оплату суммы денег в иностранной валюте, в какой-то момент компания в будущем понесет риски.

Конкретный риск заключается в том, что обменный курс может неблагоприятно поменяться между текущим временем и временем возможного кассового чека / платежа, при этом увеличится сумма, которую следует выплатить или уменьшится сумма, которая будет получена. Краткое пояснение ниже показывают риски на примере оператора выездного тура по Великобритании.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Операционный риск: Оператор выездного тура в Великобритании

Туроператор, располагающийся в Великобритании, продает тур в Америку и будет получать свой доход в местной валюте, т.е. в фунтах стерлингов. Большая часть оплаты услуг поставщиков, таких как владельцы отелей, транспортные компании, персонал наземного обслуживания и др. будет, вероятно, выражена в долларах США.

Предположим

- Компания оплатила свои гостиничные номера в американской валюте в размере 1,50 доллара к одному фунту (т.е. 1 фунт покупает 1,50 долларов США);
- Общая стоимость для приобретения необходимых спальных мест составила 1500000 долларов.
В случае, описанном выше, запланированная стоимость в фунтах стерлингов компании составит $\$ 1500000 / 1,50 \text{ доллар} = 1,000,000 \text{ фунтов}$.

Теперь, если курс впоследствии упал до 1,40 доллар за фунт, то стоимость увеличится до $1500000 / 1,40 \text{ доллар} = 1071429 \text{ фунтов}$.

Дополнительные расходы для компании составят более 71000 фунтов.

Вопросы

1. Каков был бы доход компании, если бы обменный курс изменился до \$ 1,65 за фунт вместо \$ 1,40, как указано в примере?
2. Рассмотрим, какие попытки менеджеры этой компании могли бы предпринять, чтобы справиться с проблемой в данном примере.

Трансляционный риск

Возникает в результате консолидации активов, пассивов и прибыли, выраженных в иностранной валюте в процессе подготовки консолидированных отчетов. Значения в отчетах поднимаются и опускаются, когда переоценивается каждый год по текущему обменному курсу. Однако, в отличие от трансляционного риска, реальный выигрыш или потеря реализуется только тогда, когда актив продается или обязательство подлежит уплате.

Таким образом, понятие также известное как уязвимость баланса проиллюстрировано на примере американской гостиничной компании.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Трансляционный риск: Гостиничная компания, базирующаяся в Америке

Если американская гостиничная компания, которая получает свои годовые доходы в своей местной валюте долларов США, покупает отель в Австралии, приобретая актив (отель), который стоит в местной валюте, т.е. австралийских долларах (АД).

Каждый год, когда готовится балансовый отчет компании, стоимость номеров будет переводиться в страны, где располагается компания, в данном случае доллары США по действующему курсу на дату составления отчета. Риск заключается в том, что отель может стоить меньше в долларовом выражении, как показано в балансовом отчете компании, чем стоимость актива, когда он был приобретен. Это произойдет, если АД вырастет по отношению к доллару США.

Предположим, что:

- Компания приобрела гостиницу, когда доллар США по отношению к курсу австралийского доллара был 1,10, т.е. 1 доллар США покупает 1,10 австралийских долларов (АД);

- Отель стоит 10 миллионов АД.

В случае, описанном выше, запланированная стоимость в долларах США компании будет $10000000 / 1,10 \text{ АД} = \$ 9090909$ долларов США. Это стоимость имущества, которая будет записана в момент покупки. Если курс АД впоследствии усилится, а обменный курс изменится до 1,15 долларов США, стоимость имущества, записанного в годовом отчете (в долларах США) упадет до $10000000 / 1,15 = 8,695,652$ - падение в цене более \$ 395000, которые будут отражены в годовой бухгалтерской отчетности.

Вопросы

1. Что было бы, если компания взяла на покупку отеля кредит в размере 10 миллионов АД, чтобы заплатить за отель?

2. Объясните, почему, если валюта страны исторически является изменчивой, она может сдерживать инвестиции в физические объекты, такие как гостиницы в этой стране.

Экономические риски

Экономические риски (иногда упоминаются как политическое воздействие) возникают из-за влияния неблагоприятных колебаний валютных курсов на будущие денежные потоки, при условии, что еще не было подписано соглашение и не были заплачены деньги.

Этому виду рисков, который является считается самым ранним из имеющихся, часто трудно дать количественную оценку точности и его часто сложно спрогнозировать. Данный вид иллюстрируется на примере специализированного туроператора.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Экономические риски: Специализированный туроператор, базирующийся в Европе.

Предположим, специализированный европейский туроператор оказывает большую часть услуг на бронирование туров в одну страну; например, Египет. Компания будет нести экономические риски этой страны и ее валюты.

В некоторых случаях политические и экономические условия являются весьма неопределенными, и, если, например, правительство страны было смещено насильственным путем, как это произошло в последние годы в Египте, клиенты будут неохотно бронировать отели в этой стране, тем самым резко ограничивая доходы туроператора.

Таким образом, движения валютных курсов приводят к ряду различных проблем или «рисков» для компаний. Эти воздействия могут быть рассмотрены в ряде направлений. Наиболее очевидные способы борьбы с такого рода рисками заключаются в исключении их вообще, либо торговле только на внутреннем рынке, или путем передачи рисков к поставщикам или клиентам.

Эти альтернативы редко возможны в конкурентоспособных международных секторах ТГБОМ, таким образом необходимы другие методы управления, такие как использование форвардных валютных контрактов или опционов в иностранной валюте для того, чтобы уменьшить риски. Для обсуждения этих методов обратитесь, например, к материалам Арнольда (2012: Ch. 22).

Задачи для решения

- Каковы основные ограничения финансовой информации, о которых нужно знать?
- Каковы три категории валютного риска? Нарисуйте иллюстрацию каждого из них, связанных со сферой ТГБОМ.
- Объясните возможное влияние сезонности на движение денежных средств в сфере ТГБОМ.

Анализ рисков потока денежных средств

Как уже упоминалось в Главе 2, компании в сфере ТГБОМ особенно

подвержены сезонным колебаниям спроса на какие-либо группы товаров или услуг (Булл, 1995). Сезонный характер во многом связан с климатом, но также связан с такими факторами как школьные праздники, фестивали и модели исторических путешествий.

Например - в умеренном климате существует сильная тенденция путешествовать, проводить мероприятия и использовать гостиничные услуги при более благоприятной погоде и в то время года, когда день длится дольше, т.е. весной и летом.

Сезонность спроса на такую продукцию приводит к сезонным денежным притокам и оттокам.

Следовательно, в определенные периоды года компании в этих секторах могут иметь большие денежные средства для инвестирования и в другие времена года многие компании должны брать кредиты, чтобы поддерживать платежи поставщикам (кредиторам). Промышленность также имеет циклический характер в том, что потоки денежных средств очень чувствительны к изменениям общего уровня экономической активности.

С точки зрения управления денежными средствами, туроператоры, организаторы мероприятий, туристические агентства и авиакомпании, как правило, являются довольно низкоприбыльными организациями. Они часто получают большую часть своего дохода не от операционной прибыли (за счет продажи своих услуг), а за счет процентного дохода, полученного от инвестирования остатков наличных средств, которыми они располагают в определенное время года. Этот источник дохода, однако, играет гораздо менее важную роль в среде низкой процентной ставки, которая существовала в последние годы. Тем не менее,

компании должны предпринять шаги, чтобы избежать максимизации последствий.

Такую сезонность денежного потока можно показать на примере международной компании по организации мероприятий, Live Nation.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Колебания денежных средств: компания по организации мероприятий Live Nation

Наши годовые колебания денежных средств подвергаются влиянию сезонности различных предприятий. Примеры сезонных эффектов включают сегмент концертов, который составляет большую часть дохода во втором и третьем кварталах. Приток и отток денежных средств зависит от сроков мероприятия, связанные с платежами, но в большинстве случаев приток обычно происходит до мероприятия.

Live Nation (2012)

Вопросы

1. Подумайте, с какими последствиями сезонности денежного потока может столкнуться компания, такая как Live Nation.
2. Можете ли вы привести другие примеры компаний, имеющие такие сезонные потоки денежных средств и каковы последствия для менеджеров этих компаний?

В кратком описании на примере, приведенном ниже, дана сезонность денежного потока для британского туроператора. Характеристики деятельности туроператоров, изложенные в примере ниже, имеют определенные последствия для анализа денежных потоков и управления денежными средствами. Денежные средства накапливаются и расходуются сезонно.

В определенное время года, особенно в весенний период, остатки денежных средств, большие излишки можно свободно инвестировать, пока денежные средства не требуются, чтобы оплачивать счета в течение летнего периода и оставшейся части года. Количество и сроки реализации остатков денежной наличности, а также проценты, которые будут заработаны от вложенных остатков будет меняться из года в год, так как специализация заказов и уровень процентных ставок также меняются из года в год.

Период наибольшего риска для многих компаний, однако, как правило, приходит в осенне-зимний период, и по опыту известно, что именно в этом период многие предприятия обанкротились. Остатки денежных средств иссякли, так как были сделаны сезонные платежи в течение предыдущего летнего сезона, и основная часть заказов для последующего сезона еще не была сделана. В таком случае мы

наблюдаем отсутствие способов получения наличных денег. Компаниям часто приходится полагаться на поддержку банка, чтобы пережить этот период.

В случае, когда банк (или другая сторона) не оказывает необходимую поддержку, *банкротство* неизбежно. Банкротство (неспособность оплачивать счета, чей срок выплат подошел) часто приключилось с компаниями в секторе *ТГБОМ*, когда ожидаемый доход от заказов не оправдался.

Когда компания достигает позиции неплатежеспособности, она обычно приходит к банкротству. Компания может иногда выжить в течение многих лет без получения прибыли или получая очень низкий уровень прибыли, но, если закончатся наличные деньги, сохранение компании на плаву не представляется возможным, так как необходимо оплачивать зарплату работникам и займы кредиторам.

Многие компании в сфере *ТГБОМ* обычно полагаются на банки, чтобы обеспечить краткосрочное финансирование для части года, когда при отрицательном остатке денежных средств, банки отказываются обеспечить финансирование, что влечет за собой возникновение проблем.

Анализ денежных потоков является важной стратегической задачей, которая может предоставить много информации о состоянии компании на данный момент и указать возможные проблемы в будущем. В приведенном ниже кратком описании даны виды сезонных денежных потоков, которые относятся ко многим компаниям в сфере *ТГБОМ*, в случае приведен пример британского туроператора.

В Таблице 5.6 приведен пример специализированного (вымышленного) туроператора, который обладает характеристиками, указанными в кратком описании, чтобы показать, как детальный анализ денежных потоков может быть использован для определения основных финансовых вопросов. Сезонность означает, что капитал накапливается и растрачивается на основании принципов, лежащих в основе сезонности.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Сезонность денежных потоков: Оператор Великобритании выездного турне

Детальные модели сезонности будут различаться между секторами, компаниями и странами, но большинство организаций до некоторой степени подвержены воздействию сезонности денежного потока.

Если мы возьмем в качестве примера типичного британского туроператора, специализирующегося на выездных «комплексных турне» в основном в южной части Европы, то он сильно зависит от сезонности продукта, и это напрямую влияет на его денежный поток - и в свою очередь, на управление финансами.

Такой оператор может иметь ряд эксплуатационных характеристик:

Большая часть турне будет продана в летний сезон, который длится с апреля по сентябрь, но с пиком продаж в июле и августе, а также во время школьных каникул.

Летние турне, как правило, бронируются в трех различных периодах:

- *Ранний* период бронирования, начиная с августа по сентябрь с большим потоком клиентов. Это особенно относится к семьям и тем, кто обычно берет отпуск в определенное время.
- *Пост-рождественский* период с января по март, в период которого наблюдается самое большое количество бронирования.
- *Поздний* период бронирования, начиная с апреля, который становится все более значимым в последнее время, и может быть временем интенсивной конкуренции, так как операторы пытаются продать оставшиеся путевки и для этого варьируют цены.

Многие туроператоры попытались расширить круг своей деятельности и уменьшить последствия сезонности путем, например, введения программ для катания на лыжах в зимний период. Данный период обычно длится с октября по апрель, в то время как лыжный сезон обычно длится с декабря по апрель с пиками продаж в феврале и на Пасху. В большинстве случаев общий размер этих программ не так велик, как в летний период с точки зрения поступления дохода. Заказы на зимний период и программ катания на лыжах принимаются в течение всего лета и осенью, но лыжные программы обычно бронируются поздней осенью и в начале зимы, когда клиенты ждут, чтобы увидеть удовлетворительные снежные условия.

В таблице 5.6 приведены проблемы денежных потоков, описанных выше для компании Interjet, вымышленного британского туроператора, который располагает потоком наличности, аналогичным описанному в предыдущем кратком содержании.

Interjet является небольшим восходящим туроператором с амбициозными планами. Компания планирует увеличивать объем продаж каждый год примерно на 25 процентов. Тем не менее, как и многие туроператоры, туристические агентства и другие туристические компании, Interjet испытывает ежегодные сезонные трудности с потоком денежных средств.

Прогноз денежных потоков был подготовлен для следующих финансовых периодов, которые указаны ниже.

Задачи для размышления

- Прочтите информацию о компании *Interjet* (Таблица 5.6)
- Определите предсказуемые трудности, которые могут охватить будущие денежные потоки.

Примечание:

Такое большинство средств туроператоры получают от клиентов в качестве депозита или последующей выплаты баланса. В среднем доход за три месяца будет получен от покупателей Средний кредит, полученный от покупателей за полгода

Новые компьютеры	Месяц 4
Замена автомобильных средств	Месяц 4
Программное обеспечение и стоимость программирования	Месяц 5
Промежуточная оплата расширения здания	Месяц 6
Офисная мебель и оборудование	Месяц 11
Договорное право на превышение кредита в 60000 фунтов	

Таблица 5.6 Прогноз денежных потоков компании Interjet (в тысячах британских фунтов стерлингов)

	1	2	3	4	5 6	7	8	9	10	11	12	Итого	
	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.	Янв.	Февр.	Март	
ПРИТОК	230	250	120	50	60	75	80	90	110	150	220	320	1755
Доход от кредиторов							45						45
Дивиденды от инвестиций	230				60	75	125	90	110	150	220	320	
ОБЩАЯ СУММА ПРИТOKОВ													
ОТТОК		80		80		88		88		88		92	
Выплаты кредиторам	102	77	58	103	79	59	105	80	62	108	83	63	
Выплата зарплат и др. расходы				70	10	15					5		
Выплаты за основные средства		80											
Выплачиваемые дивиденды									120				
Налогообложение	102	157	138	253	89	162	105	168	182	196	88	155	
ОБЩАЯ СУММА ОТ-ТОКОВ	128	93	-18	-203	-29	-87	20	-78	-72	-46	132	165	
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ/РАСХОД													
Остаток на счету	30	158	251	233	30	1	-66	-66	-144	-216	-262	-130	
Открытие	158	251	233	30	1	-860	-66	-144	-216	-262	-130	35	
Заккрытие													

При анализе денежных потоков необходимы:

- известные доходы и расходы за каждый период, вставленные в график движения денежных средств (как показано в случае Interjet, Таблица 5.6);
- общий доход и платежи для составления балансовой отчетности на следующий период;
- прогноз будущих потоков денежных средств с использованием имеющейся информации;
- анализ чувствительности продукции. Например, если продажи падают на 10 процентов ниже или поднимаются на 10 процентов выше, чем ожидалось или цены на топливо для реактивных двигателей выросли на 50 процентов;
- создание графика, показывающего ежемесячные или еженедельные балансы, чтобы помочь определить тенденции.

Анализ денежного потока может поставить некоторые вопросы, такие как:

- Насколько предсказуемыми являются денежные потоки?
- Каким образом денежные потоки имеют сезонный или циклический характер?
- Может ли компания удержать в пределах свои лимиты заимствования?
- Достаточно ли денежных средств генерирует компания, чтобы обеспечить свое выживание?
- Необходимы ли компании дополнительные кредитные средства?
- Сколько времени займут выплаты клиентам компании?
- Как быстро компания расплатиться с поставщиками и другими?

Существуют различные действия, которые могут предпринять менеджеры для выявленных указанных проблем, что входит в понятие реализации стратегии, которые изложены в Главе 12.

Мелкие предприятия как направление деятельности

Привлечение финансирования для малого бизнеса в сфере ТББОМ, как и в других индустриях, зачастую является проблематичным, так как:

- часто не хватает обеспечения активами (залог по кредитам);
- не хватает управленческого опыта;
- малая вероятность того, что будут доступны некоторые источники финансирования, такие, как доступ к фондовым рынкам;
- кредиторы будут требовать более высокой ставки погашения займа, поскольку риски и затраты на открытие предприятия увеличиваются;
- компания, вероятно, находилась недавно на рынке торговли, чтобы обеспечить подтверждение своей платежеспособности;
- при меньшем количестве ресурсов или более узко специализируемом рынке, компании могут быть менее осведомлены о рисках или могут иметь меньшую способность управлять ими, а также могут зависеть от одного сегмента рынка, а не сбалансированного портфеля;
- более крупные компании, банки и другие источники финансирования, скорее всего, стараются создать условия, чтобы компания по-прежнему находилась в бедственном положении из-за больших потерь, которые она может понести.

На фоне этих трудностей появляются некоторые преимущества для небольших компаний в отношении привлечения финансирования в силу того, что владельцы-менеджеры часто очень хорошо разбираются в бизнесе и могут быстро реагировать и адаптироваться к изменениям рынка. Банки и другие кредиторы предпочитают кредитовать предприятия, чьи владельцы вкладывают свои собственные деньги (вероятно, в случае малого бизнеса), поскольку это может означать, что владелец будет работать усердно. Кроме того, если бизнес терпит неудачу, в первую очередь владелец теряет собственный капитал, что означает, что почва подготовлена для банка и других кредиторов. Кроме того, владельцы малого бизнеса часто готовы принять более низкие доходы от собственных инвестиций для того, чтобы привлечь других инвесторов и обеспечить долгосрочный успех.

Хотя в современном мире заявка на кредит часто принимается с помощью компьютеров в соответствии с централизованными критериями кредитования, создание хороших отношений с банками и другими инвесторами часто остается важным условием. В финансировании небольших компаний полномочия владельцев и ключевые менеджеры часто имеют решающее значение в обеспечении адекватного финансирования, так как если они покидают предприятие, предприятие понесет большие убытки.

Важно понимать, что, когда малый бизнес ищет внешние источники финансирования, это почти наверняка должно быть представлено на официальном уровне, в рамках бизнес-плана или бизнес-проекта. Поэтому любые инвесторы хотят знать, что владелец заинтересован в инвестициях; это сумма инвестиций, достаточных для достижения поставленных целей; и, самое главное, как будет кредитор вознагражден и на каких условиях получит обратно вложенные деньги.

При вынесении решения о том, следует ли вкладывать средства, особенно в небольшие компании, инвесторы часто не удовлетворены тем, что необходимо соблюдать «платье характеристик доверия» (Лашер, 1999):

Краткий обзор главы

- *Поведение* – Поведение владельца и / или ключевых менеджеров; в частности, вероятность того, что человек будет пытаться погасить долг и показатель того, насколько серьезны их намерения.
- *Активность* - суждение о способности заемщика платить. Многие малые предприятия пытаются расшириться слишком быстро и превысить ликвидность для обслуживания свои кредитов, которые часто называют «принятием чрезмерных обязательств».
- *Капитал* - Общее финансовое состояние заемщика, отраженное в его финансовой отчетности.
- *Залог* - Активы, предлагаемые в качестве гарантии.
- *Условия* - Общие экономические условия и специфические обстоятельства кредитования или географическая область расположения компании. В периоды экономического спада даже компании, находящиеся длительное время на рынке услуг, могут потерпеть неудачу, и банки откажут в их кредитовании.

Анализ финансового положения компании является неотъемлемой частью любого стратегического обзора. Ответственные лица должны знать, имеет ли компания достаточный уровень финансирования, необходимый для финансирования своих стратегий и, если нет, то необходимо привлечь денежные ресурсы.

Как правило, важно знать источник финансирования компании и стоимость ее капитала. Акционерный капитал наряду с заемным капиталом имеют свои преимущества и недостатки для использования в стратегическом развитии. Необходимо отметить, является ли текущий уровень доходности достаточным для обслуживания стоимости капитала. В сфере *ТББОМ* берется во внимание относительная капиталоемкость определенной части отрасли, поскольку она имеет важное стратегическое значение для менеджеров.

Существует целый ряд инструментов, которые можно использовать при изучении финансовой отчетности компании. Динамический анализ рассматривает изменения, произошедшие в определенный период времени, в то время как кросс-секционный анализ

сравнивает финансы компании с финансами конкурентов. Анализ коэффициентов позволяет нам разобраться с отчетами путем деления одного числа из отчета на другое. Сравнительный анализ позволяет сравнить производительность одной компании в целом ряде направлений с аналогичными компаниями.

В дополнении к этому, валютные риски и риски денежных потоков являются важными аспектами стратегического финансового риска для многих компаний, поэтому в данной главе предоставлены инструменты для анализа таких рисков.

Часть 3

Исследование внешней среды и ССВУ-анализ

Введение

Внешнее исследование

Исследование внутренней среды (которое обеспечивает аналитическое обоснование Достоинств и Недостатков для ССВУ-анализа) было рассмотрено в Части 2 настоящей книги.

Часть 3 книги обращается к исследованию *внешней среды*, с которой сталкиваются организации *ТГБОМ*. Исследование в последующих главах обеспечивает неукоснительное обоснование компонентов «Возможности» и «Угрозы» ССВУ-анализа. В некотором смысле такая форма исследования может показаться более сложной, чем внутреннее исследование, так как по определению она включает всё, что происходит вне контроля организаций *ТГБОМ*. Так как такое исследование потенциально охватывает большой массив факторов, проблема заключается в решении, какие факторы включать в исследование, а также их эффективная и конструктивная категоризация.

Таким образом, Главы 7 и 8 посвящены разработки концепций и объектных структур, которые помогают надлежащим образом организовать материал и понять, что происходит за пределами рассматриваемой организации. В Главе 9 сводятся вместе исходы Внутреннего исследования (рассмотренного в Главах 3, 4, 5 и 6) и Внешнего исследования (Главы 7 и 8) в форме ССВУ-анализа.

Результат изучения:

Часть 1	Часть 2	Часть 3			Часть 4	Часть 5
Стратегия и основы туризма, гостиничного бизнеса и мезопонятий	Исследование внутренней среды	Исследование внешней среды и ССВУ-анализ			Стратегический отбор	Стратегическое обеспечение. Стратегия в теории и на практике
Введение и Главы 1 и 2	Главы 3, 4, 5 и 6	Глава 7 Макро-контекст	Глава 8 Микро-контекст.	Глава 9 Анализ ССВУ	Главы 10, 11 и 12	Главы 13, 14 и 15

Цели внешнего исследования

Мы можем рассматривать внешнее исследование на двух уровнях:

Во-первых, *Макросреда* (иногда называемая *удаленной*, *широкой* или *общей средой*) включает ряд факторов, которые оказывают воздействие не только на саму организацию, но и на всех других в отрасли. В большинстве стратегических учебников используется STEP (или PEST) подход. В данной книге, признавая ключевое воздействие влияний окружающей среды (с точки зрения искусственных и естественных сред) в контекстах *ТГБОМ*, объектная структура STEP расширена до STEEP.

STEEP – Социально-демографические, технологические, экономические, политические факторы и факторы окружающей среды определенно находятся вне контроля отдельной организации, хотя в некоторых случаях организация может оказывать некоторое влияние на некоторые факторы. Следовательно, стратегическое управление основывается на способности организации справляться с изменениями в макросреде через успешное формулирование и внедрение соответствующих стратегий. Макросреда рассмотрена в Главе 7.

Во-вторых, Микро- (или иногда называемая *ближней* или *конкурентной*) среда – это сфера, в которой организация взаимодействует чаще всего: обычно ежедневно. Любые изменения в микросреде могут затронуть организацию *ТГБОМ* очень быстро и иногда значительно. В случае с большинством организаций микросреда содержит влияния из конкурентной среды – ее промышленности и рынков. В Главе 8 рассматриваются две модели, чтобы разъяснить эти важные стратегические влияния – Модель пяти сил Портерса (Porters' Five Force Model) и Модель, основанная на ресурсах или узкоспециализированной компетенции.

Анализ ССВУ

Глава 9 представляет кульминацию аналитической фазы: в ней сводятся воедино и подводятся итоги внутреннего и внешнего исследований в форме ССВУ. Результатом ССВУ является официальное заявление о текущем положении организации. Поняв текущее положение организации *ТГБОМ*, ССВУ обеспечивает надежную платформу для рассмотрения будущего с точки зрения стратегических возможностей, которые можно развивать.

В Части 4 рассматриваются формулировка, оценка и отбор стратегических возможностей, которые логически и надежно выведены на основании проведенного исследования.

Глава 6

Туризм, гостиничный бизнес и организация мероприятий

Продукция и рынок

Введение и краткое описание главы

В данной части главы нами были проанализированы функциональные, социальные и финансовые аспекты применительно к организациям, представленным в Главе 3, 4 и 5 соответственно. В данной главе исследуется заключительная часть функциональных особенностей организации, таких как продукция и рынки. Способ, которым организация определяет свой рыночный механизм, является одним из наиболее важных аспектов конкурентоспособной стратегии. Концепция рынка, как площадки, где покупатели и продавцы собираются, чтобы использовать доходы и вложения. Рынками сбыта являются те рынки, в пределах которой организация конкурирует за реализацию продукции, тогда как рынками ресурсов являются те, где организация конкурирует за вводимый ресурс.

В данной главе, обсуждаются ключевые элементы данной системы—особенности рынков, а также особенности и важность продукции в контексте туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий. Способ, которым организация выстраивает свою деятельность относительно данных элементов, играет важнейшую роль в успешности бизнес стратегии.

ЗАДАЧИ ОБУЧЕНИЯ

После изучения данной главы, изучающие должны быть способны:

- объяснить термин *рынок* и описать особенности, по которым можно определить рынки;
- понимать важность рынков и приводить соответствующие примеры в сфере туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий;

- объяснить способы сегментирования рынков, а также уметь применять принципы в зависимости от рыночной ситуации;
- понимать концепцию ориентирования и позиционирования в зависимости от рыночной ситуации;
- объяснить термин «продукция», описать пять уровней ценности товара по Котлеру, а также наглядно показать данные принципы с представлением соответствующих примеров в сфере туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий;
- понимать этапы жизненного цикла продукции и ее производного применения в сфере туризма – Жизненный цикл продукции в туризме;
- иметь представление об ассортименте продукции и понимать основные последствия движения денежных средств; а также
- понимать структуру и ограничения выбранных стратегических моделей, таких как жизненный цикл продукции, матрица БКГ и Матрица Мак Кинзи.

Стратегический маркетинг для обеспечения конкурентоспособности

Способ, которым между продукцией организации и рынком устанавливается связь является одним из наиболее важных аспектов конкурентоспособной стратегии, целью которой является получение преимущества перед конкурентами. Организация может обладать большими техническими и операционными возможностями, но данные возможности становятся лишь источником конкурентного преимущества, когда ‘отличительные возможности’ применяются на рынке (Кей, 1995:127). Следовательно, принципиально важно, чтобы руководители могли определять и понимать рынки на которых они осуществляют деятельность, а также различные способы определения рынков.

Современные исследователи в сфере менеджмента рассматривают маркетинг не более, чем одним из основных составляющих отделов организации, и в большей степени как комплексное, конкурентоспособное направление деятельности (Эванс, 2012:228). Таким образом, литература по стратегическому менеджменту и научная литература по маркетингу тесно связаны друг с другом, зачастую представляющие единые принципы, инструменты и методы.

Целью данной главы является не подробное описание маркетинга в контексте туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий, так как это будет представлено ниже, а наоборот акцентирование внимание на тех стратегических аспектах маркетинга, которые необходимы для проведения анализа в рамках комплексного понимания стратегической позиции организаций.

В последнее время появилось множество книг по маркетингу в контексте туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий, включая ряд учебных пособий, в которых туризм и гостиничный бизнес как правило рассматриваются совместно, а также отдельные учебники по организации мероприятий. К примеру, для получения дополнительной информации по управлению маркетингом в области туризма и гостиничного бизнеса, смотрите следующие издания Fyalland Garrod (2005); Hudson (2008); Middleton *и др.* (2009); Reid and Bojanic (2009). Информацию по ориентации маркетинга в области организации мероприятий смотрите в изданиях Kolb (2012); Preston, (2012); Yeoman *и др.* (2012).

Рынки лишь в редких случаях могут быть полностью единообразны. На рынке присутствуют группы потребителей с едиными требованиями, и это то сходство желаний и потребностей, которое отличает один сегмент рынка от другого.

Наиболее часто цитируемые авторы по маркетингу (Котлер и Келлер, 2012) используют данные различия в предположении, что основа современного стратегического маркетинга может быть представлена как 'STP – маркетинг': сегментирование, выделение целевого рынка и позиционирование. При STP – маркетинге (или 'целевом маркетинге') продавец выделяет основные *сегменты* (определяемые части) рынка, *ориентирует* один или несколько данных сегментов и *позиционирует* продукцию и программы маркетинга с тем, чтобы они отвечали желаниям и потребностям данных выбранных целевых сегментов. Котлер также применил свой подход в частности к туризму, гостиничному бизнесу (Котлер *и др.*, 2013) и конечным пунктам маршрута (Котлер *и др.*, 1993).

Подход Котлера, который широко применялся и адаптировался другими авторами, будет описываться в данной главе, так как он представляет стратегический обзор маркетинга в организациях, прост в понимании и применении, а также может широко использоваться в процессе обучения и на практике.

Способы определения и понимания рынков

Важность понимания рынков

Перед тем, как продолжить, важно принять во внимание то, как организации получают доступ к рынкам, чтобы точно разобраться в том, что мы понимаем под термином рынки.

Экономисты представляют рынок как систему, имеющую две 'стороны'. Сторона спроса, включающая покупателей или потребителей продукции и услуг, и сторона предложения, которая производит или управляет продукцией и услугами.

В контексте стратегии, мы часто используем данный термин немного иным образом. Под термином «рынок» мы обычно подразумеваем группу фактических или потенциальных покупателей с аналогичными желаниями и потребностями (сторона спроса). Также мы рассматриваем сторону предложения в виде производства.

Определение и пределы рынков организаций представляют отправную точку формирования стратегии и обеспечивают основу для определения конкурентоспособности. Анализ и определение рынков также предоставит основную информацию о рисках и возможностях, с которыми может столкнуться организация.

Отличительная способность становится конкурентным преимуществом лишь в случае применения к рынкам (Кей, 1995:127), таким образом принципиально важно, чтобы руководители могли определять и понимать рынки на которых они осуществляют деятельность.

В частности, понимание рынков является важным в силу ряда причин:

- оно дает руководителям сведения о показателях спроса, а также потенциальной востребованности продукции и услуг организации;
- это позволяет руководителям произвести оценку возможности развития рынка и увеличения доли на рынке относительно конкурентов;
- это позволяет руководителям определить, оценить количество, тип и возможности конкурентов;
- это позволяет руководителям позиционировать продукцию и услуги на рынке таким образом, чтобы они могли развиваться и поддерживать

конкурентоспособность.

Привлекательность рынка

Руководители обычно принимают во внимание привлекательность рынка; они учитывают будет ли предлагаемый на определенном рынке товар обеспечивать доходность по инвестициям, привлекательную как для организации, так и для инвесторов. Множество факторов оказывают влияние на привлекательность рынка, включающие размер рынка, рыночный рост и концентрация поставщиков.

Размер рынка

В общих чертах, чем больше объем рынка, тем выше его привлекательность, которая обеспечит более широкие возможности для большего числа организаций. Такой рынок в то же время будет привлекать крупных поставщиков, которые будут стремиться занимать лидирующие позиции путем охвата большей доли в общем объеме рынка.

Например – рынок массового туристического отдыха в Испании для туристов из Северной Европы достаточно крупный и представлен большим количеством туроператоров, тогда как рынок активного отдыха для подростков из Европы гораздо меньше и представлен меньшим количеством поставщиков.

Темп роста рынка

Растущий рынок, как правило, более привлекателен, чем статичный или снижающийся рынок, поскольку растущие рынки предоставляют возможности для расширения бизнеса наряду с развитием рынка. При статичном или снижающемся рынке развитие отдельных организаций может быть достигнуто лишь путем исключения доли конкурентов на рынке, что может быть затратным и низкоприбыльным.

Например – рынок скоростных транспортных услуг между крупными городами Китая на протяжении последних лет развивается быстрыми темпами и соответственно государственные (или частично государственные) авиакомпании, бюджетные авиаперевозчики, а также компании, оказывающие услуги железнодорожных и автомобильных перевозок существенно увеличили потенциал, тогда как общая пропускная способность гостиниц на морских курортах Англии понижается.

Концентрация поставщиков

Концентрация подразумевает объем рынка, на котором преобладают крупнейшие поставщики и, как правило, измеряемый удельным весом четырех или пяти компаний, лидирующих в обороте рынка. Представленный ниже пример показывает относительную недостаточность концентрации поставщиков в случае с международными гостиницами.

Крупные организации, которые занимают лидирующее положение на рынке, будут стремиться обладать преимуществом перед малыми компаниями в части стоимости, доступности бюджета на продвижения продукции, а также влияния на потребителей и поставщиков путем установления цен и оптимизации расходов соответственно. Однако, для крупных организаций может быть затруднительным выход собственной доли на рынке за определенные пределы в связи с нормативными ограничениями, тогда как более мелкие организации способны компенсировать невыгодное положение.

И наоборот, малые организации способны быстро приспосабливаться, более подробно знают о предпочтениях клиентов, имеют доступ к сегментам рынка (являющихся несущественно привлекательными для более крупных организаций) и являются менее бюрократичными по сравнению с крупными конкурентами. В данных условиях средним по величине компаниям может быть сложно отстоять конкурентоспособное положение, поскольку они не обладают ни преимуществами масштаба, ни выгодами, которые способны использовать небольшие организации.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Рыночная концентрация: гостиницы по всему миру

Гостиничный бизнес во всем мире, как правило, всегда был существенно фрагментированным. Во многих странах преобладающее положение занимают небольшие операторы, зачастую управляемые семьями, владеющими одной гостиницей. Однако, данная модель изменяется с приходом крупных международных концернов, которые более активно осуществляют деятельность во многих странах. Благодаря этому в некоторых странах рынок становится более концентрированным, несмотря на то, что такое положение существенно

отличается на различных национальных рынках.

Уорвик Клифтон, руководитель научно-исследовательских работ ведущей консалтинговой организации в сфере гостиничного бизнеса ‘Global Hotel Research Limited’ (www.globalhoteldata.com), представил отчет, в котором проводится анализ уровня проникновения ведущих компаний гостиничного бизнеса в глобальную гостиничную индустрию соотношения общего гостиничного номерного фонда, имеющегося в наличии у таких компаний. Данное соотношение номерного фонда в наличии у 2,100 гостиничных компаний измерялось в процентах и было разбито на категории по странам.

Сведения (по выбранным рынкам, по которым данные были доступны), представленные в таблице ниже, показывают заметную разницу концентрации между некоторыми национальными рынками и другими. Согласно данного исследования, в таких странах как США, ОАЭ и Новая Зеландия существенно высокий уровень концентрации, тогда как в Италии, Австралии и Пакистане представлена фрагментированная структура и низкий уровень концентрации.

Таблица 6.1 Присутствие компаний гостиничного бизнеса в выбранных странах(2012)				
>74%	50–74%	25–49%	10–24%	<10%
ОАЭ	Южная еАфрика	Финляндия	Хорватия	Австрия
Джибути	Сингапур	Испания	Португалия	Пакистан
Новая Зеландия	Доминикан- ская Рес-ка	Франция	Германия	Италия
Куба	Индия	Австралия	Мексика	Аргентина
Монако	Норвегия	Нидерланды	Марокко	Парагвай
Бурунди	Канада	Дания	Саудов- ская Аравия	Украина
США	Велико- британия	Швеция	Турция	Перу
	Китай	Ирландия	Швейцария	
		Свазиленд	Япония	
		Египет	Россия	

Источник: Клифтон (2013)

Вопросы

1. Почему рынок гостиничного бизнеса по всему миру сравнительно менее насыщен, чем другие отрасли?
2. Обсудите, какие факторы могут обеспечить более высокую концентрацию гостиничного бизнеса по всему миру.

Определение рынков

Также мы может определить границы рынка другими способами. Если разные компании определяют рынок различными способами, не удивительно, что заявленная ими суммарная доля на рынке может составлять более или менее ста процентов. Данная проблема представляется в особенности сложной во многих отраслях сферы услуг, так как границы между ними зачастую совпадают и в некоторых случаях трудно определить и установить границы рынка для продукции промышленного производства, такого, как автомобили.

Например, рынок ‘заграничного туристического отдыха’ может иметь разное значение для различных компаний. Одна компания может включать все туры за границей, тогда как другая компания лишь включать такие туры, продаваемые в составе пакета услуг.

Проблема, возможно, еще более усложняется в таком секторе, как ‘организация мероприятий’, поскольку трудно определить и установить его границы. В данном секторе (как обсуждалось в предисловии к части 1 данной книги) представлено несколько узнаваемых торговых наименований, уровень фрагментации, а также сведения о границах. Однако, считается, что организация мероприятий связано с вопросами управления в отношении:

- компаний по организации мероприятий;
- спортивных мероприятий;
- концертов и выступлений;
- фестивалей;
- выставок; а также

- встреч и конференций.

Следовательно, важно, чтобы показатели доли рынка и его границы были четко определены.

Доля рынка является показателем деятельности организации с точки зрения способности завоевать и удержать клиентов по сравнению с другими организациями. Она может измеряться либо по *объему*, либо по *стоимости*.

- *Показатели объема* имеют отношение к доле единиц продукции организации, проданной на рынке.

Например, количество туристических путевок, включающих стоимость авиабилетов, проданных туроператором в зависимости от общего количества путевок, включая стоимость авиабилетов, проданных за весь период; количество мест, проданных владельцем гостиницы в зависимости от общего количества продаваемых мест; либо количество билетов на мероприятие, проданных организатором в зависимости от объема продаж всех администраторов.

- *Показатели объема* имеют отношение к обороту по продажам компании пропорционально общей рыночной стоимости.

Например, товарооборот одного туроператора, в услуги которого включена стоимость авиабилета в сравнении с товарооборотом всех туроператоров, включающих стоимость авиабилета; стоимостный объем продаж мест одним владельцем гостиницы в сравнении с общим объемом продаж; либо объем продаж билетов на мероприятие, полученным одним администратором в сравнении с общего объема продаж билетов.

Существуют три способа общего определения рынка, основанных на:

- *продукции*;
- *удовлетворении потребностей* или *выполненных функциях*; а также
- *личности клиента*.

Далее по порядку кратко рассмотрим каждый из способов.

Определение рынка на основе продукции

Если спросить любого сотрудника, работающего на какую – либо организацию, на каком рынке осуществляется ваша деятельность,

последует общий ответ, требующий описания реализованной продукции, например, путевки, билеты на конференции, выставки. Если представлен широкий спектр продукции, то данный тип определения совпадает с определением промышленности. Так как государственная экономическая статистика часто составляется на данной основе, то определение рынков данным способом преимущественно проще.

Недостатком данного подхода в некоторых случаях является невозможность учесть то, что продукция может представлять ряд различных преимуществ, и различная продукция, зачастую получаемая из совершенно разных источников, может обеспечивать те же потребности.

Ключевое значение заключается в том, что это может привести к невозможности выявить риски в результате деятельности различных отраслей производства в целом. Туристический отдых, посещение спортивных мероприятий и фестивалей искусств представляют собой совершенно разные продукты с различными видами рынка, но каждый из них конкурирует за дискреционный доход клиента и время (время и часть личного дохода, остающаяся после удовлетворения основных потребностей). Также они могут рассматриваться как часть более широкого рынка «досуговых услуг».

Преимуществом определения рынков на основе продукции может быть то, что экономия, обусловленная ростом масштабов производства может быть достигнута путем совместного участия в определенных процессах. В крайнем случае это может привести к оценке рынка с практической точки зрения. Рынок представляет совокупный объем продукции, которую компания выпустила, даже в случае, если ее деятельность имеет мало общего с данным видом товара.

Например, Saga Holidays является туроператором Великобритании, продающим путевки исключительно клиентам старше 50 лет. Используя базу данных клиентов, она также предлагает и другую продукцию, такую как финансовые услуги тому же целевому рынку.

Определение рынка на основе удовлетворении потребностей или выполненных функций

Причиной, по которой потребители покупают товар или услуги, является получение *благ*. Принцип получения благ заключается в том, что когда покупатели совершают покупки они проводят оценку затрат

и выгод предполагая, что польза, которую они получают, имеет большую ценность, чем оплаченная стоимость.

Таблица 6.2 Основные выгоды, которые предполагается получить от различных видов мероприятий и развлечений	
Виды мероприятий / развлечений	Основные предполагаемые выгоды
Парк отдыха и развлечений	Веселье, многообразие аттракционов, атмосфера
Пляж	Загар, купание в море, компания людей или уединение, водные развлечения
Кафедральный собор	История, эстетическое удовольствие от архитектуры, умиротворение или духовное удовлетворение
Музей или галерея	Изучение нового, ностальгия, приобретение копий или сувениров
Театр	Развлечение, атмосфера, статус – чтобы можно было сказать ‘я был там’
Спортивно-развлекательный комплекс	Тренировка, физические упражнения, соревнования с другими
Горы	Уединение, красота, активный отдых, прогулка
Концерт, мероприятие или фестиваль	Развлечение, поддержка, атмосфера, статус – чтобы можно было сказать ‘я был там’

Источник: По материалам Сворбрука(1995)

Понимание данного подхода позволяет организациям понять рынки в зависимости от потребительского восприятия. Хорнер и Сворбрук (1996)

видят успех в развитии туризма, досугового и гостиничного бизнеса в зависимости от ‘способности подобрать продукцию с выгодами, которые стремятся получить клиент’. Однако, авторы признают, что сочетание этих двух составляющих сложный процесс.

Чтобы продемонстрировать данный подход к определению рынков в Таблице 6.2 представлены выгоды, которые предполагают получить посетители различных мероприятий и центров развлечений.

В то время как определение рынка, основанное на удовлетворении потребностей, может привести более открытому восприятию в формировании стратегии, ее недостаток может заключаться в том, что более расширенное определение может привести к рассмотрению рынков, не позволяющих применить практический подход в принятии решений.

Например – сеть ресторанов может позиционировать себя как рынок ‘досуговых услуг’, но возможно было бы благоразумным для компаний ресторанного бизнеса также принимать во внимание риски и возможности, которые могут возникать при конкурировании с такими сферами как телевидение, бары, компьютерные игры, туризм и т.д. Возможности могут быть обусловлены лишь досуговой деятельностью, которую компания может предложить (см. Главу 2), и риски могут последовать от этой деятельности, которая сможет представить соответствующие альтернативы для бизнеса в сфере обслуживания.

ОСНОВНАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Желания и потребности

Каждый раз, когда клиент принимает решение о покупке, он ожидает получить выгоду от приобретенного продукта. Данное удовлетворение потребностей как правило выражается в виде потребности или желания. Их различие заключается в восприятии покупателя – одно является желанием покупателя, а другое - потребностью.

Практическое применение данного различия состоит в ценовой гибкости продукта. В общих чертах, покупатели, которым необходим, или которые думают, что им необходим, продукт менее чувствительны к цене, чем те которые просто хотят данный продукт. Следовательно, чем выше ощущаемая потребность, тем выше стоимостно-неэластичный спрос.

Определение рынка на основе личности клиента

Группы потребителей имеют общие требования и могут отличаться от других групп клиентов. Таким образом, *личность* клиента может быть использована в определении рынков.

Например, можно рассмотреть ‘рынок деловых поездок’ как достаточно индивидуальный рынок. Данный рынок может предусматривать разнообразие продуктов, таких, как пассажирские авиаперевозки, гостиницы, предоставление помещений для проведения встреч и выставок, услуги по организации мероприятий, прокат автомобилей и т.д. Но данный рынок может четко рассматриваться как рынок туристических услуг, гостиничного бизнеса и дополнительных услуг, необходимых для категории потребителей, путешествующих в целях деловой деятельности.

С точки зрения формирования стратегии, преимущество данного подхода заключается в том, что он обеспечивает четкую ориентированность на клиента для получения большей эффективности от использования рекламы, прямой почтовой рекламы, персональных продаж, оптимизации в поисковых системах и т.д. Основным его недостатком является то, что в то время как создается экономия в сфере маркетинга, может потребоваться ряд различных поставщиков в системе снабжения для обеспечения различных потребностей, вследствие чего контроль качества услуг данных поставщиков становится важной задачей.

Совокупное определение рынка

На практике, большинство субъектов коммерческой деятельности обслуживают несколько рынков, предлагая различный ассортимент продукции. Они определяют рынки, в комплексе используя указанные выше способы, и с преобладанием того или иного подхода будут использовать преимущества и недостатки, с которыми мы уже столкнулись. Основной задачей управления на стратегическом уровне является создание комбинаций, которые обеспечат взаимные выгоды и предоставят возможность выбора и использования наилучших возможностей. В случаях изменений в плане технологии поставок или характеристик рынков, при которых больше не возможны достигаемые ранее взаимовыгодные условия, предусматривается реструктуризация

организации для исключения некоторых видов деятельности и/или создания новых.

С точки зрения достижения успеха в конкурентной борьбе на рынках, основной концепцией является ориентированность на *обслуживаемый рынок* – часть рынка, на которой компания осуществляет коммерческую деятельность. Исходя из этого измерение доли в общем объеме рынка наибольшее значение.

ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Объясните, как можно определить и проанализировать термин *рынок*.
- Объясните, почему детальное определение и понимание рынка имеет важное значение для руководителей в сфере *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий*.
- Объясните значение *привлекательности рынка* и концентрации поставщиков, а также подтвердите свои ответы примерами из сферы *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий*.

STP-маркетинг

Сегментация рынка считается одним из ключевых аспектов маркетинга с момента опубликования Уильямом Р. Смитом (1956) основополагающей статьи в *Журнале маркетинга*. Организации не в состоянии правильно обращаться и вступать в контакт со всем населением в целом, в связи с чем общая часть населения, или потенциальный рынок, разделяется на управляемые фрагменты. И организации могут эффективно налаживать контакт, или согласно широко применяемому термину ‘достигать’ данные фрагменты или ‘сегменты’.

Таким образом, сегментация рынка связана с процессом разделения рынка на определенные группы покупателей с одинаковыми требованиями.

Согласно Котлеру и Келлеру (2012:56), суть современного стратегического маркетинга описать как *STP-маркетинг*, а именно:

- сегментирование;
- ориентированность и

- позиционирование.

При STP или 'Целевом маркетинге' (которые Тсиотсоу и Голдсмит в 2012 г., а также Уинстон и Кэхил в 2013г. обсуждали в контексте туризма и гостиничного бизнеса соответственно), продавец отличает основные *сегменты* (определяемые части) рынка, *цели* одного или нескольких данных сегментов, а также *позиционирует* продукцию и программы маркетинга так, чтобы они отвечали желаниям и потребностям данных выбранных целевых сегментов. Таким образом, организации способны определить уникальные группы потребителей, выбрать те, которых они желают обслуживать, и затем интегрировать маркетинговый комплекс для определения единого образа товара относительно конкуренции (Джонк и др., 2008).

Компании всё больше и больше применяют данный подход. Целевой маркетинг способствует продавцам в:

- лучшем определении маркетинговых возможностей;
- составлении правильной спецификации продукции для привлечения каждого целевого рынка, а также
- возможности регулирования цен, каналов сбыта и мероприятий по продвижению товара для эффективного 'достижения' целевого рынка.

Данный подход можно рассматривать как направление маркетинговых усилий на тех потребителей, запросы которых организация может удовлетворить с большей степенью вероятности. Обоснованием данного стратегического процесса является два важных требования к представлению информации:

- Организации необходимо понять процесс, согласно которому потенциальные покупатели приходят к решению о приобретении определенного товара т.е. *поведение покупателя*.
- Для того чтобы понять поведение покупателя, структуры рынка и конкурентоспособного ассортимента продукции организации необходимо уделить внимание важности тщательного *исследования рынка*.

Сегментация рынка

Рынки лишь в редких случаях могут быть полностью единообразны. На рынке присутствуют группы потребителей с едиными требованиями,

и это то сходство желаний и потребностей, которое отличает один сегмент рынка от другого. Данные ‘субрынки’ известны как *сегменты рынка*. Путем изучения того, насколько отличительно данные сегменты должны обслуживаться от других, и какие из них будут выбраны для обслуживания, организации смогут завоевать *целевые рынки* и определить направление коммерческой деятельности.

Согласно Моутиньо (2000:122) ‘концепция сегментации рынка обусловлена признанием разнообразия потребителей. Сегментация рынка представляет собой стратегию распределения маркетинговых ресурсов с учетом разнообразия популяции туристов.

ОСНОВНАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Сегментация рынка

Сегмент рынка представляет собой однородную группу потребителей с одинаковыми потребностями, желаниями, ценностями и покупательским поведением (Холленсен, 2010:284).

В связи с этим, каждый сегмент рынка можно рассматривать как сектор общего рынка, в котором существует конкуренция. Продавец заинтересован в определении подгрупп людей с аналогичными потребностями и особенностями, которые подобным образом подталкивают их к реагированию на предлагаемый ассортимент продукции.

Холленсен (2010:283) выделяет три причины возрастающего значения сегментации рынка при разработке рыночной стратегии:

- Замедлился рост населения и на большей части рынков сбыта стабилизируется спрос, что в свою очередь приводит к усиленной конкуренции, так как компании стремятся получить рост за счет увеличения рыночной доли.
- Существует значительная тенденция к ‘микросегментации’ (индивидуальный маркетинг). В условиях гибкого производства технология изготовления, к примеру, позволяет выпускать автомобили под заказ согласно техническим требованиям заказчика. В сфере *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий* такая технология, например, позволяет клиентам предлагать индивидуальные туристические маршруты, а также организовывать

мероприятия основываясь на истории продаж.

- Благодаря повышению располагаемого дохода, более высокому уровню образования и информированности потребители имеют более разнообразные и изысканные требования, вкусы и стиль жизни.

Согласно Гибсону (2001), несмотря на преимущества сегментирования рынка, также возможны и потенциальные сложности.

Сложности могут заключаться в следующем:

- Сегментация, как правило, описывает *существующие сегменты рынка* – положение данных сегментов рынка в будущем может отличаться.

- Сегментация предполагает *единообразие внутри каждого выделенного сегмента* – это может не соответствовать действительности.

- Сегментация предполагает наличие *бесконкурентных сегментов* – другие конкуренты могут определить аналогичные сегменты.

- Сегментация может привести к *определению неверного сегмента* – другие не определенные сегменты могут нести больше возможностей.

Данный процесс сегментации представляет собой мощное орудие конкуренции. Надо признать, что бизнес будет процветать если потребителю предоставлять то, чего он желает. Поскольку не все клиенты могут хотеть одного и того же, определение подгрупп и более тщательное уделение внимания их требованиям является способом достижения конкурентного преимущества.

Можно поспорить с утверждением, что лучше не нравиться половине потенциальных покупателей и быть предпочитаемым для другой половины, чем быть нравиться абсолютно всем. Последнее является способом быть вторым выбором для каждого, и подчеркивает риски в том, чтобы чрезмерно полагаться на средние показатели при изучении конъюнктуры рынка.

Путем выделения определенного сегмента рынка и концентрирования на нем маркетинговых усилий, многие организации могут построить *монополистическую систему* (минимонополию) в данном сегменте и таким образом достичь большего повышения доходности, чем в остальных случаях. Многие организации, каждая из которых

определила специализированные сегменты, могут добиться успеха и получить соответствующую прибыль путем выстраивания внутренней деятельности для точного удовлетворения желаний и потребностей группы потребителей.

В большинстве случаев, мы можем предположить, что данные сегменты присутствуют в естественных условиях в большинстве рынков, и все зависит от организаций каким способом они будут использовать различия, существующие на субрынках. Однако необходимо признать, что деятельность компаний также в некоторой степени могут формировать профиль сегментов рынка. К примеру, можно ожидать, что мужчины и женщины могут совершать покупки различными методами. Если на данных рынках поставщики предлагают и продвигают различную продукцию для мужчин и женщин, то данная тенденция будет более выражена.

Перед изучением способов определение сегментов рынка и ориентированием на определенными сегменты рекомендуется изучить типы подгрупп, существующих в различных секторах *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий*, как показано в Таблице 6.3. Целевые организации исключены, так как большинство из них обращают внимание на все выделенные сегменты.

Таблица 6.3 Сегмент потребителей в основных секторах туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий	
Туризм, гостиничный бизнес и организация мероприятий	Основные сегменты потребителей
Гостиницы	Корпоративные/деловые клиенты Гости по групповым туристическим путёвкам Отдельные отдыхающие Гости по комплексным турам в выходные дни/ в середине недели Делегаты конференций

<p>Туроператоры</p>	<p>Молодежь, индивидуальные посетители и пары, люди в возрасте от восемнадцати до тридцати лет Семьи с детьми Пенсионеры/пожилые люди/семьи без детей Участники спортивных игр/мероприятий Посетители по программе культурного туризма</p>
<p>Перевозчики</p>	<p>Пассажиры первого класса Пассажиры группового класса Пассажир эконом-класса Пассажиры чартерных рейсов Пассажиры по предварительным билетам Пассажиры по горящим поездкам</p>
<p>Аттракционы, культурно-массовые мероприятия, спортивные и деловые мероприятия, рестораны</p>	<p>Местные жители Посетители однодневных туров из за рубежа – туристические и деловые поездки Отечественные туристы – туристические и деловые поездки Иностранцы туристы – туристические и деловые поездки Школьные экскурсии</p>

Четыре подхода целевого маркетинга

Существуют четыре подхода относительно способов маркетинга, которые организация применяет к сегментам рынка (или субрынков).

Недифференцированный маркетинг

Первый подход в сегментировании рынка называется *недифференцированный маркетинг*. Он заключается в том, что

организация отрицает то, что общий рынок поделен на сегменты и относится к рынку исходя из того, что спрос по своему характеру является однородным. Меры экономии при стандартизированном подходе к маркетингу превосходят любые преимущества сегментирования рынка. Недифференцированный маркетинг целесообразен в тех случаях, когда рынок, обслуживаемый организацией, действительно однороден по своему характеру.

Дифференцированный маркетинг

Компании, применяющие *дифференцированный маркетинг* признают наличие отдельных сегментов общего рынка и обслуживают каждый из них отдельно. Различные сегменты рынка не обязательно должны отличаться по всем пунктам – не исключено, что некоторая стандартная продукция может продвигаться отдельными способами на другие сегменты рынка, в силу определенных схожих особенностей или общих характеристик. В других случаях продукт может быть существенно или совершенно отличным, и торговля в каждом сегменте рынка повлечет за собой необходимость применения особого подхода к каждому из них.

Концентрированный маркетинг

Концентрированный маркетинг представляет собой крайнюю форму дифференцированного маркетинга, при котором усилия организации сосредоточены на одном сегменте рынка. В свою очередь, отступая от значительной части рынка, усилие направляется специализацию лишь в одном секторе рынка, что представляет собой *узкоспециализированный маркетинг*.

Данный подход дает преимущество в том, что организация может получить подробное и всестороннее знание данного сегмента, что в свою очередь обеспечивает постоянно совершенствующееся соответствие продукции и требований заказчика. Недостаток заключается в том, насколько компания может стать зависимой от одного обслуживаемого сегмента рынка. Любое негативное изменение характера спроса в данном сегменте ставит поставщика в уязвимом положении вследствие ограниченности рыночного портфеля (см. в конце данной главы).

Индивидуализированный маркетинг

Индивидуализированный маркетинг возникает в тех случаях, когда рынок является разнонаправленным, и организация вынуждена направить маркетинговые усилия на удовлетворение потребностей каждого отдельного покупателя. Такой подход позволяет организации изменять свою продукцию или способы поставки, продвижения или назначения цены для того, чтобы удовлетворить индивидуальные потребности. Однако, данный подход является затратным, поскольку любая потенциальная экономия за счет увеличения объемов производства утрачена, но усовершенствования в технологии облегчают применение данного подхода, чем это бывало раньше.

Компания, работающая с широким ассортиментом товаров на многих рынках, как правило, используют многонаправленную стратегию – сочетание указанных выше подходов.

Критерии сегментирования рынка

Причина сегментирования рынка лежит в том, что организации больше не могут принимать рынок как единообразный, где все потребители желают приобрести аналогичный товар. Следовательно, каждая организация вынуждена делить рынок на четко определенные сегменты, где каждый сегмент представляет разрозненную группу потребителей, каждая из которых имеет четко определенные потребности, что служит основанием применения отдельной стратегии маркетинга.

В то же время, метод, по которому маркетолог или рыночный аналитик разделяет рынок на сегменты имеет чрезвычайно важное значение.

Например, одним из методов может быть разделение населения на группы по цвету глаз. В результате получим группы людей с голубыми глазами, карими глазами и смешанным цветом глаз. Это был бы совершенно действенный метод классификации людей на группы, представители которых схожи друг с другом и отличаются от представителей других групп. Но какую пользу это может принести для продажи туристических направлений или к примеру культурно-массовых мероприятий? Ответ конечно же будет несущественную, поскольку маловероятно, что желания и потребности клиента будут отличаться в зависимости от цвета глаз.

В секторе *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий* возможно существуют две основные проблемы, которые необходимо учитывать при сегментировании рынка:

1. Сама продукция во многих случаях не обладает гибкостью. Другими словами, поставки, как правило, осуществляются в течение краткосрочного – среднесрочного периода. Продукция в значительной степени обладает привлекательностью.

Например, сложно перенести предварительно запланированный фестиваль на другую дату в короткие сроки. Посещение туристических объектов (солнечные места, море, горы и т.д.) не может быть быстро изменено, как и места на круизных судах или в гостиницах.

2. Во многих случаях ресурсы крайне ограничены.

Например, туристические места, объекты туристического отдыха и национальные или органы в области туризма обычно имеют незначительный бюджет на рекламную деятельность; тогда как учредители фестивалей или мероприятий располагают фиксированным бюджетом на рекламную деятельность.

Наиболее важным аспектом сегментации рынка является выбор основных пунктов (критериев), используемых для разделения потребителей на группы. Выбранные критерии должны соответствовать требованиям клиента и/или их поведению на соответствующем рынке.

Основы сегментации рынка

Единого способа сегментирования рынка не существует. Каждая организация должна выбирать *основные пункты*, или переменные, которые она считает подходящими по отношению к потребителям. Не следует забывать о том, что важно не только большое разнообразие продуктов в сфере туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий – страны, регионы, города, агентства, авиакомпании, туроператоры, фестивали, мероприятия и т.д., но также высоко значение и стоимости продвижения и распространения данных продуктов. Это подталкивает каждую организацию всесторонне рассмотреть все затраты и четко определить группы потребителей, которые с большей степенью вероятности приобретут данные продукты.

Кроме того, различные авторы по – разному проводят различия между основными критериями. Миддлтон и др. (2009), в контексте туризма выделяют семь основных пунктов:

- цель путешествия;
- запросы, мотивация и выгоды, ожидаемые потребителями;
- покупательское поведение/характеристики продукта;
- демографические, экономические и географические особенности;
- психографические характеристики;
- геодемографический профиль; и
- стоимость.

В литературе и на практике зачастую различие проводится между двумя группами переменных:

- Социо-демографический фактор
- географический фактор

Характеристика потребителей

- психографический фактор
- поведенческий фактор

Реакция потребителей

Котлер и Келлер (2012) отмечают, что существует основное различие между географическими, демографическими и психографическими переменными с одной стороны, и поведенческим фактором – с другой. Поведенческий фактор представляет собой реакцию потребителей на различные маркетинговые стимулы, тогда как другие категории переменных представляют характеристики самих потребителей.

Кратко рассмотрим каждый из данных способов сегментации и добавим пятую переменную категорию; ‘геодемографическое сегментирование’, которое в действительности является сочетанием географического и социально-демографического сегментирования. Более подробное изучение наиболее распространённых основ сегментирования рынков в контексте *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий*, смотрите к примеру в работах следующих авторов: Миддлтон и др. (2009); Ткачинский и др. (2009); Ткачинский и Рандл-Тиле (2011); и Морритт и Вейнштейн (2012).

Важным пунктом, о котором следует помнить является то, что различные критерии должны рассматриваться не как альтернативный выбор сегментирования, но как параллельные и дополнительные способы разделения общего рынка на подгруппы. В большинстве случаев фактические сегменты, выбранные организациями, представляют собой сочетание критериев, в некоторых случаях рассматриваемых как *матричная сегментация*.

Социо-демографическая сегментация

Данная форма сегментации разрешает вопрос «*Кто покупает?*».

Возможно, наиболее распространенные средства сегментирования рынка, в частности, те, в которых осуществляют деятельность основные туристические компании, используют демографические данные.

Например, некоторые туроператоры специализируются в предоставлении пакетов услуг для определенной демографической группы. Contiki Tours (часть группы компаний Travel Corporation: www.thetravelcorporation.com) специализируются на автобусных турах по Европе, Австралии и Новой Зеландии, Азии, Латинской Америке и Северной Америке, ориентированной на возрастную группу от 18 до 35 лет во многих странах; тогда как компания Saga Holidays специализируется на турах для людей старше 50 лет, преимущественно на территории Великобритании.

Существует множество демографических переменных (характеристик), которые могут быть важными для различных рынков, представленных в Таблице 6.4. Данные переменные обычно относятся к возрасту, полу, доходу, социо-экономической группе и этапу жизненного цикла семьи потребителя.

Таблица 6.4 Переменные социо-демографического сегментирования

Социо-демографические переменные	Описание
Возраст	Разделение потребителей на сегменты в зависимости от возраста широко распространено; потребности детей, к примеру, существенно отличаются от запросов людей пенсионного возраста.
Пол	Пол, является важным критерием сегментирования многих рынков. Некоторые продукты в сфере туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий, впрочем, в большинстве случаев предназначены либо для мужчин, либо для женщин, тогда как другие предусмотрены для обоих полов. Дни Spa процедур, к примеру, которые все больше становятся популярными в лидирующих гостиницах, в первую очередь ориентированы на покупателей женского пола.
Доход	Личный располагаемый доход покупателя может быть использован как переменная сегментирования рынка. Некоторые продукты ориентированы на потребителей с высоким располагаемым доходом, например, – морские круизы, путешествия первым классом, тогда как другие продукты ориентированы в основном на потребителей с более низким располагаемым доходом, например, туристические походы.

<p>Уровень образования</p>	<p>В некоторых случаях уровень образования используется в качестве переменной сегментирования рынка. Данный критерий имеет очевидную ценность для продуктов, требующих определенного уровня интеллектуального применения, например, книги, но также влияет и на другие продукты. К примеру, люди с более низким уровнем образования часто делают выбор в пользу 'безопасности' широко известных туристических пунктов и мероприятий, тогда как те с более высоким уровнем образования вероятнее выберут более разнообразные места путешествий и мероприятия.</p>
<p>Жизненный цикл семьи</p>	<p>Этап, которого достиг клиент в жизненном цикле семьи может служить важным фактором. Две женатые пары с аналогичной работой и уровнем дохода, одна из которых имеет четырех детей, а другая без детей будут иметь существенные различия в структуре расходов.</p> <p>Сегменты жизненного цикла семьи могут включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Молодых неженатых/незамужних людей; • Молодых пар без детей; • Семьи с маленькими детьми; • Семьи с детьми постарше; • Пары среднего возраста без детей или дети которых живут отдельно; • Пары пенсионного возраста; и • Одинокие люди пенсионного возраста.

Географическая сегментация

Данная форма сегментации разрешает вопрос «Где покупать?».

Организация может сегментировать рынок согласно географическому положению потребителей. Подобным образом важно уметь различать между состоятельными и бедными районами, а также между различными типами городских и сельских местностей.

Например, организаторам мероприятий необходимо знать данные о происхождении потребителей для того, чтобы планировать свою стратегию для привлечения постоянного клиента и ориентированности на новые географические районы.

Психографическая сегментация

При психографической сегментации, потребители делятся на разные группы на основе социального статуса, стиля жизни и/или индивидуальности (см. к примеру работы Гонзалеса и Белло, 2002; Литвина, 2006; и Прака и Янга, 2012).

Большинство людей не рассматривают отпуска или посещение мероприятий как показатели статуса. Скорее всего они просто стремятся провести время наиболее эффективным способом при наиболее выгодной стоимости. При выборе места проведения отдыха, к примеру, некоторые туристы мотивированы шансом изучить местную культуру, а другие ищут направления менее затратные и напоминающие условия дома.

В часто цитируемой работе Плог (1974) выделяет большое разнообразие типов туристов, от сдержанных психоцентричных до экстравертных аллоцентрических туристов (Ченг *и др.*, 2011). Так, Плог разделяет туристов на пять различных групп с психографическими чертами; аллоцентрики, почти аллоцентрики, среднецентрики, почти психоцентрики и психоцентрики. В двух крайних случаях, аллоцентрики ищут культурные изменения и изменения, вызываемые внешней средой относительно нормы, принадлежат к группам с более высоким доходом, любят приключения и предъявляют меньшие требования в плане инфраструктуры туризма. Психоцентрики ищут привычное окружение, принадлежат к группам с более низким доходом, любят приключения и предъявляют высокие требования в плане инфраструктуры туризма. Турист психоцентрик из Нью – Йорка может сделать выбор в пользу

отдыха на Кони-Айленд (морской курорт Нью – Йорка), тогда как турист аллоцентрик из Нью – Йорка может выбрать Африканское сафари.

Отношение и мотивация, наравне с убеждениями и представлениями, формируют ‘психографический’ профиль потребителя. Как только поставщик услуг в сфере *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий* сможет понять данный профиль, он сможет сделать вывод о покупательском поведении человека и рекомендовать подходящие туристические продукты, соответствующие данным сегментам рынка.

На заинтересованность людей продукцией оказывает влияние жизненный стиль. Он включает повседневные привычки людей, график работы, интерес, отношение и ценности. Сегменты жизненного стиля могли бы основываться на определенном образе жизни и социальные ценности были бы характерны для определенного типа людей.

Данный подход иногда, кажется, представляет более полную картину потребителя, чем другие. Сегментация рынка на основе образа жизни разделяет рынок согласно стилю жизни потребителей. Это именно то, что привело к возникновению в мире маркетинга сегментов бренда с такими аббревиатурами как:

- ‘Yuppies’ – молодые преуспевающие профессионалы;
- ‘Dincs’ – бездетная семья с обоими работающими супругами;
- ‘Wooppies’ – состоятельные пенсионеры; и
- ‘Glammies’ – старшие, неработающие, состоятельные люди среднеговозрастного сектора рынка.

Компания в сфере *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий*, которая применила подход на основе образа жизни может разрабатывать продукты, которые будут интересны именно людям, с определенным укладом жизни.

СТРАТЕГИЯ НА ПРАКТИКЕ

VALS (ценности и образ жизни)

Многие компания в настоящее время используют авторские методики и программное обеспечение, такое как VALS (ценности и образ жизни) для психографической сегментации рынка. Классификация VALS была разработана в 1978 году социологом Арнольдом Митчелом и его

коллегами из научно-исследовательского института SRI International, и предлагалась как продукт отдела консалтинговых услуг научно-исследовательского института SRI. Классификация VALS многое заимствует из работы социолога Гарварда Дэвида Рисмана и психолога Абрахама Маслоу (см. к примеру работы Новака и Мак Эвой, 1990).

Основными параметрами структуры VALS являются первичная мотивация (горизонтальное измерение) и ресурсы (вертикальное измерение). Согласно вертикальному измерению люди делятся согласно степени их оригинальности и наличия ресурсов, таких как доход, образование, уверенность, интеллект, навыки лидерства и активность. Горизонтальное измерение предусматривают первичную мотивацию и включает три различных типа:

- Потребители, движимые знаниями и принципами, мотивированы в первую очередь идеалами. Данные потребители включают группы, называемые Мыслители и Верующие.
- Потребители, движимые демонстрацией успеха единомышленникам мотивированы в основном достижениями. Данные потребители включают группы, называемые Преуспевающими и Стремящиеся.
- Потребители, движимые стремлением к социальной или физической активности, разнообразности и риску мотивированы в основном самовыражением. Данные потребители включают группы, называемые Экспериментаторы и Исполнители (Makers).

В верхней части прямоугольника располагаются Инноваторы, которые обладают такими высокими ресурсами, при которых могут иметь любые из трех первичных мотиваций. В нижней части прямоугольника располагаются Выживающие (Survivors), которые ведут беспечный образ жизни по средствам, без сильной первичной мотивации, по сравнению с указанными выше типами.

КРАТКИЕ ПРИМЕРЫ

Туры от компании PGL в Индии

В некоторых случаях их называют 'демографический бонус' Индии; с большей половиной их 1.2 миллиардного населения моложе 25 лет, страна прогнозирует стимулирование экономического роста за счет волны новых рабочих. Значительное увеличение числа молодежи

само по себе предполагает новые бизнес-возможности. Среди этих возможностей имеются летние лагеря Американского типа, обслуживающие работающих родителей среднего класса активно развивающихся городов Индии, таких как Мумбаи и Дели. С учетом ограниченности зеленых зон, плотного транспортного движения, изнуряющей жары и плотности населения, многие семьи предпочитают отправлять своих детей в предгорья во время длительных школьных каникул. В лагерях предлагаются все виды деятельности, от обучения музыке, до туристических походов и сплавов. Многие подобные лагеря располагаются вблизи старых поселений колониальной эпохи, таких как Шимла и Дарджилинг в предгорьях Гималаев, которые служили убежищем от изнуряющего летнего зноя на протяжении поколений (Уолш, 2013).

Компания PGL начала свою деятельность в долине Уай, простирающейся ся до границы Англии и Уэльса, в конце 1950х, продавая молодежи туры активного отдыха. В 70х и 80х компания расширила свою деятельность на постоянные спортивные центры и начала продавать образовательные туры для школ. В настоящее время она является крупнейшим оператором туров активного отдыха для школьных групп и детей. В феврале 2013 г. компания Holidaybreak (владелец компании PGL) объявила о продаже туров в Индию для максимального использования растущего спроса среди родителей среднего класса на безопасные и надежные летние лагеря для своих детей. Стимулом для дальнейшего продвижения послужило приобретение компании Holidaybreak на сумму 450 миллионов фунтов стерлингов Индийской туристической группой компаний Cox and Kings в 2011 году. Группа компаний, которая в настоящее время насчитывает двенадцать центров в Британии, три во Франции и один в Австрии, выделила два объекта в Индии, вблизи городов Мумбаи и Дели. Пресс-секретарь компании заявил, что элитные частные школы в Индии были заинтересованы в концепте PGL, в частности в плане здоровья и безопасности (чему не всегда придавалось особое значение в прошлом).

Вопросы

1. Объясните подход компании PGL в совершенствовании продукции.
2. Почему продукция компании PGL стала перспективной для рынка Индии?

Геодемографическое сегментирование

Геодемографическое сегментирование стремится объединить географические и демографические принципы сегментирования (см. Миддлтон *и др.*, 2009).

Геодемографическое сегментирование основывается на двух простых принципах:

- Люди, живущие по соседству более вероятно будут иметь аналогичные характеристики чем два человека, выбранные в произвольном порядке.
- Отдельные окрестности можно распределить по категориям в зависимости от характеристики проживающего в ней населения. Любые две окрестности можно разместить в одну категорию, т.е. они включают одинаковые типы людей, даже при том, что они сильно отдалены друг от друга.

Геодемографическое сегментирование как правило основывается на патентованных программах компаний, предлагаемых частным поставщикам, таким как Claritas Prizm и Tapestry в США; системы CAMEO, ACORN и MOSAIC в Великобритании; а также других, разрабатываемыми другими компаниями в мире.

Например, система ACORN (классификация жилых районов) была разработана в Великобритании в конце 1970х, которая классифицирует жилые районы в соответствии с окрестностями, в которых они располагаются. Основные принципы заключаются в том, что определенные виды окрестностей не только предполагают аналогичные жилищные условия, но также и включают жителей с одинаковыми характеристиками демографического и социального положения, ведущих единый образ жизни и проявляющих одинаковое покупательское поведение.

Например, организаторы новых туристических поездок в определенных районах Великобритании ориентированы на семьи с детьми младшего возраста, проживающими в окрестностях, которые могут использовать карту города ACORN. Данная система может предоставить данные организаторам туров о типах жилых районов, располагающихся в окрестностях, которые в свою очередь с большей степень вероятности могут включать целевых потребителей.

Сегментирование по признаку поведения

В случае сегментирования по признаку поведения: **покупатели подразделяются на группы на основе знаний, взглядов, применения или реакции на продукт.**

(Котлер и Келлер, 2012:249)

В случае сегментирования по признаку поведения, в отличие от применения других переменных, нас больше интересует реакция потребителя, чем его характеристика. Поведение в товарной сфере отвечает на вопрос *Как* и *Какие* люди совершают покупки. Потребители могут быть классифицированы по типу выбираемых ими брендов (доверия компании), независимо от того, задумываются ли они о ценах, являются ли они частыми или редкими покупателями продуктов в сфере *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий*. Многие рынки могут быть разделены на сегменты с учетом выгод, ожидаемых потребителями.

Потребителей в сфере *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий* зачастую привлекает не характеристики продукта, а выгоды, которые они предполагают получить от покупки. Знание о том, что клиент получит определенную выгоду может служить толчком для покупки продукта.

Например, клиенты, которые покупают туристическую поездку с оплатой всех услуг в малонаселенные пункты Австралии не покупают комплексную путевку лишь из-за полета на самолете, предоставляемого номера в гостинице и организуемых для них экскурсий (которые можно назвать особенностями туристического отдыха). Скорее, туристы приобретают полный комплекс услуг для того, чтобы воспользоваться преимуществами выезда на определенный тип туристического отдыха. Отпуск предоставляет шанс изучить другой стиль жизни, возможность познакомиться с другой культурой, отдохнуть от обычно повседневной рутины и изучить дикую природу, не встречающейся в родной стране.

Для более эффективного использования этих знаний, туроператорам, к примеру, необходимо определить конкретные выгоды, которые потребители ожидают на определенном сегменте рынка при отправлении в отпуск. Выявив данные критерии, туроператоры могут рекомендовать путевки, предоставляющие определенные выгоды, привлекательные для сегментов рынка.

Маркетинг в деловой сфере (B2B)

В данной главе до этого момента мы в основном рассматривали сегментацию рынка и маркетинг в сфере взаимодействия бизнеса и потребителя (B2C). Однако, во многих случаях в сфере *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий*, как и в других отраслях, организации осуществляют торговлю не напрямую с потребителями, а с другими организациями, так называемый маркетинг в деловой сфере (B2B).

Концепция B2B сегментирования в последние годы требует повышенного научного внимания (см. работы Криттендена *и др.*, 2002; Powers and Sterling, 2008; и Холленсена, 2010:295–300).

Потребители в сфере B2B отличаются по своим потребностям, ресурсам и покупательским привычкам. Согласно часто приводимой модели Бонома и Шапиро (1983), B2B маркетологи обычно проводят сегментирование по двум основным категориям:

- *Макросегментация* – концентрируют внимание на свойствах организаций – покупателей и положения, таким образом разделяя рынок по таким организационным признакам как размер и географическое положение.
- *Микросегментация* – требует более углубленные знания рынка и сосредотачивает внимание на характере принятия решений внутри макросегмента, включая критерии решений о покупке, важность покупки и отношение к поставщикам.

Информацию, необходимую для указанного выше B2B сегментирования часто трудно получить, либо является экономически затратным. Следовательно, на практике многие компании считают трудным адекватно выполнить сегментирования B2B ммаркетинга.

Понятие *обратная сегментация* или *сегментация по поставщикам* стало общепринятым в последнее время. Обратная сегментация на первый план выдвигает процесс, сравнивающий методы сегментирования рынка, по которым потребители выбирают поставщика, отвечающего соответствующим критериям, таким как качество, финансовая стабильность, этические нормы, репутации о поставках и возможности корпоративного развития (Холленсен, 2010:299).

Из этого следует, что поставщик, проявляющий соответствующие критерии обратной сегментации по отношению к потребителю, может

стать в значительной степени более привлекательным для покупателей, в том числе потому, что они проявляют большее понимание нужд потребителей. Активный поиск переменной сегментирования определенного поставщика может сам по себе стать существенным фактором сегментирования, в частности для тех организаций, стремящихся извлечь преимущества из долгосрочных взаимоотношений между поставщиком и потребителем, как например в отрасли автомобильных запчастей или на рынке корпоративного спонсирования (Митчел и Уилсон, 1998).

Например, владельцы гостиниц на определенных туристических курортах ориентироваться на соответствующие требованиям и надежные стандарты качества для построения долгосрочных устойчивых отношений между поставщиком и потребителем при взаимодействии с туроператором. Подобным образом места проведения конференций могут быть ориентированы на высококвалифицированный персонал, оказывающий высокий уровень клиентского обслуживания и проявляющего кулинарное искусство с целью привлечения постоянных клиентов из числа корпоративных.

Ориентирование

После определения возможных пределов сегментов и анализа характеристик каждого из них, организация в сфере туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий должна решить, на какой сегмент рынка ориентировать деятельность.

После принятия данного решения, необходимо принять во множество факторов, касающихся данного сегмента рынка. Каждый сегмент должен отражать следующие важные характеристики:

- *Объем рынка и его рост* – Каждый сегмент должен быть достаточно большим, или проявлять потенциал роста, для обоснования дальнейшего вложения компанией времени и средств. В рамках данной оценки организация может рассмотреть ряд и тип конкурентов в каждом сегменте.

Например, вероятно, будет возможно построить и продвигать на рынке гостиницы исключительно для инвалидов-колясочников, но будет ли данная часть населения достаточно существенным сегментом для

обеспечения успеха?

- *Доступность* – каждый сегмент должен быть ‘досягаемым’, в том плане, что он должен быть способным предоставлять потребителям в данном сегменте соответствующие сведения о продуктах организации.

Например, тренер или водитель автобуса находит, что большая часть клиентов одинокие и в возрасте от 18 до 35 лет, но кроме случаев, когда они проживают в определенных географических районах, им может быть экономически эффективно пользоваться услугами.

- *Измеряемость* – Каждый сегмент должен быть измеряемым, для того чтобы определить актуальный спрос на продукты в сфере туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий в данном сегменте. Проведение исследований весьма затратно, и определенные переменные очень затруднительно измерить.

Например, многие люди при принятии решения о проведении отпуска, ожидают получить определенные выгоды, такие как тишина и отдых или активная ночная жизнь, но сложно измерить данные ‘мотивации’ в особенности, когда люди не желают правдиво отвечать на личные вопросы. Действительной мотивацией к путешествию некоторых молодых людей может быть желание встретить людей противоположного пола или употребление спиртных напитков, но они не желают публично признать данную мотивацию.

- *Применимость на практике* – каждый сегмент должен применяться на практике, и в данных экономически эффективных программах он может быть сформирован для обслуживания сегментов рынка.

Например, небольшая авиакомпания выделяет семь сегментов рынка, но ее персонал и финансовые ресурсы недостаточны для разработки отдельных, экономически эффективных программ маркетинга для каждого выделенного сегмента.

Однако, некоторое устоявшееся мнение, ограничивающее небольшие сегменты рынка, которые могут быть экономически эффективны, может быть изменено. Гибкая технология позволяет выпускать продукцию согласно индивидуальным требованиям при меньших затратах, следовательно, повышая возможности выбора для клиента. В рекламной деятельности, мы привыкли к концепции широкого вещания. В будущем мы привыкнем к концепции *адресного вещания*, как только произойдет революция в сфере массовой информации. Если компания рекламирует товар по телевидению, и продукция представляет интерес только для

городских жителей, она как правило также стремится привлечь внимание сельской аудитории. Кабельные, спутниковые и сотовые технологии позволяют организациям гораздо точнее осуществлять прямую рекламу продукции потенциальным потребителям.

Аналогичный процесс происходит и при прямом маркетинге (рекламная почта) и интернет маркетинге, где данные о покупательских привычках и геодемографические сведения позволяют точно вести направленную работу с потенциальными клиентами. Результатом данного процесса является существенное вознаграждение для организаций, применяющих более совершенные ориентированные стратегии по сравнению с простым устаревшим массовым маркетингом.

Позиционирование продукции

Всем организациям необходимо устанавливать различия между собой и продукцией конкурирующих компаний. Позиционирование продукции является способом, при котором данный продукт или бренд воспринимается в зависимости от предпочтений сегментов рынка и конкурентной продукции.

Перцептивный образ, складывающийся у потребителя об организации или продукте, имеет важное значение, так как положительный и благоприятный образ может подтолкнуть потребителя к приобретению продукции у рассматриваемых организаций, тогда как отрицательный образ неизбежно приводит к тому, что клиент начнет искать другие места приобретения продукции. Таким образом, стратеги в сфере *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий*, и маркетологи должны стремиться к соответствию свойств продукции, а также восприятию данных характеристик покупателями, с учетом нужд и приоритетов потребителей в данном сегменте. Ряд авторов рассматривали вопрос позиционирования продукции в контексте *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий*, например: Дев и др. (1999); Сахин и Балоглу (2011); Пайк и Мейсон (2011); Морган и др. (2012); Робертсон и Уордроп (2011).

Для примера предположим, что был проведен анализ рынка, который выявил, что двумя ключевыми факторами, применяемыми клиентами для оценки авиакомпании являются:

- цена

- качество.

Это позволяет рынку позиционировать все основные конкурирующие продукты в данном сегменте для проведения их анализа путем просьбы к клиентам оценить каждую авиакомпанию по двум критериям – качеству и цене. Клиента можно попросить оценить каждую компанию по десятибалльной шкале. Результаты можно отразить в виде точечной диаграммы, на которой точно отмечается положение каждого ответа (см. К примеру Рисунок 6.1).

Пять конкурентов А, В, С, D и Е отличаются по объемам продаж как видно по размеру кругов. Положение конкурентов на карте является следующим:

- Конкурент А занимает позицию с высоким качеством/высокой стоимостью, иногда называемой ‘первоклассное’ положение.
- Конкурент В воспринимается рынком как поставщик продукции среднего качества по средней цене.
- Конкурент С продает низкокачественный продукт по низкой цене, иногда называемый термином ‘бюджетный’.
- Конкурент D продает продукцию высокого качества по низкой цене, и занимает положение с соотношением ‘цена/качество’.
- Конкурент Е продает низкокачественный продукт по высокой цене, соответствующий термину “ковбойская” экономика.

Можно определить наилучшую позицию для продукции. В случае удачи, исследование может выявить ‘идеальную’ позицию, не занятую каким – либо существующим продуктом. В таком случае, цель расположения группы потребителей с неудовлетворенными потребностями будет достигнута.

На рисунке 6.1 новая возникающая на рынке организация может рассмотреть вопрос размещения в позиции F, где высококачественная продукция предлагается по средней цене. Однако, в реальности, на сегодняшних высококонкурентных рынках карта позиционирования продукции, вероятно, не покажет очевидных возможностей. Идеальный продукт может быть близок или идентичен существующим или нескольким существующим продуктам. В таком случае возможны два основных варианта позиционирования:

- введение *товара-аналога*, повторяющего свойства существующих

продуктов, занимающих аналогичную позицию; или

- заполнение пробела в карте позиционирования продукции, путем введения продукции имеющей незначительные сходства с существующими лидирующими продуктами.

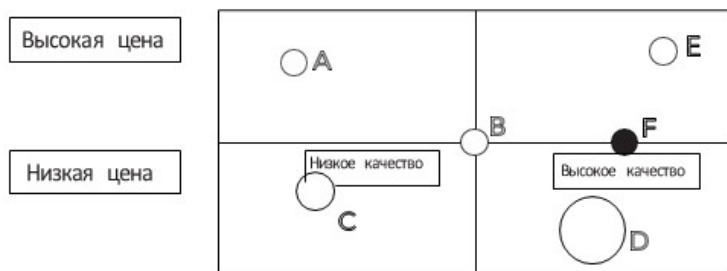


Рисунок 6.1 Позиционирование продукции

Если организация находит группу потребителей с определенными требованиями к сочетанию свойств, которые не предлагаются на рынке, то выявляется *пробел* на рынке (см. ‘пробел’ в нижней правой части графика).

Однако, на рынке B2B, в плане позиционирования продукции более важное значение имеет имидж компании, чем имидж бренда (которые мы рассматривали здесь). Согласно утверждению Калафатиса и др. (2000), стратегия позиционирования на основе имиджа бренда, широко распространенная в маркетинге товаров широкого потребления, не распространяется на бизнес маркетинг.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Позиционирование продукции: Компания Marriott и IHG

Гостиничные бренды все чаще появляются и развиваются с обслуживанием новых специализированных рынков. Все крупнейшие международные группы компаний гостиничного бизнеса (такие как IHG and Marriott) имеют по несколько суб-брендов, для успешного обеспечения различных сегментов рынка.

Ричард Соломонс, глава компании IHG plc в Великобритании (обладающей такими брендами как Holiday Inn и Crowne Plaza),

утверждает, что ‘клиенты сегодня гораздо разборчивее и имеют более точное представление о том, чего желают’. В подтверждение своих слов Соломонс проводит аналогию с автомобилями. ‘Когда я стал взрослым, мне нравились седаны, спортивные автомобили или автомобили типа “кабриолет”. Сегодня же существуют внедорожники, маленькие, большие и т.д. Большинство категорий потребителей становятся более поделенными на сегменты’ (Гудман, 2013). Действительно, его группа компаний, которая включает в себя такие бренды как Holiday Inn, Crowne Plaza, Intercontinental и недавно запущенный Indigo, планирует запуск новых двух брендов. Hualuxe будет брендом, ориентированным только на китайский рынок и отвечающим вкусам жителей Китая, в отличие от западных предпочтений на китайском рынке, тогда как другой бренд (ещё не получивший названия) будет ориентирован только на развивающийся американский гостиничный рынок с упором на благосостояние со здоровым питанием и занятиями спортом.

Группа компаний гостиничного бизнеса Marriott, располагающаяся в Вашингтоне в настоящее время насчитывает 15 брендов (включая Ritz-Carlton, Renaissance и люксовый бренд бутиков Edition), и постоянно находится в поиске новых ниш. Развитие брендов Courtyard в 1980х и 1990х, а также развитие нынешнего бренда Моху представлено ниже.

Бренд Courtyard, с момента запуска с тремя пробными гостиницами в 1983 г., быстро расширил свою деятельность в нескольких странах. Была сделана попытка нескольких сетей гостиниц создать копию формата. Исследования выявили нишу на рынке среднего уровня, не занятую в то время ни одной компанией гостиничного бизнеса.

Руководство компании Marriott выделило три критерия, которые необходимо было соблюдать при разработке концепта Courtyard:

- обеспечить предложение клиентам оптимального соотношения цены и качество новым концептом;
- минимизировать захват доли рынка продукции гостиниц из одной и той же группы;
- установить рыночную позицию, представляющую существенное конкурентное преимущество.

Компания Marriott разработала обоснование позиционирования продукта гостиниц, которое предусматривала направление продукта

Courtyard на обслуживание путешествующих по служебным делам, желающих получить услуги гостиниц по умеренной цене с соответствующим высоким качеством, а также на отдыхающих, желающих получить доступные по средствам номера. Затем была разработана основная концептуальная модель продукции. Продукт должен был обладать следующими свойствами (Кроуфорд-Уэлш, 1994):

- четко ориентирован на переходный средне-ценовой сегмент рынка;
- быть сравнительно небольшим (150 номеров или меньше) для создания образа жилого дома;
- предоставлять ограниченное меню, небольшие зоны общего пользования и социальную инфраструктуру;
- быть стандартным продуктом, включенным в кластер гостиниц в одном районе;
- иметь название Marriott в целях узнаваемости и обеспечения эффекта ореола.

Moxy Hotels является новым брендом компании Marriott в сегменте экономики, разработанный в сотрудничестве с подразделением Ikea Group, на основе модульной конструкции. Гостиницы Moxy будут быстро развиваться в течение следующего десятилетия до появления 150 зон в Европе. Новый трехзвездочный бренд разработан специально обслуживания поколения Y и поколения 2000х годов.

Согласно данным с вебсайта компании Moxy: 'Новый игрок компании Marriott International на доступном трехзвездочном сегменте рынка для путешественников поколения Миллениума. Бренд обладает мощью, стилем, инновационными решениями и технически продвинутым уровнем, а также высоким потенциалом для создания яркого будущего (www.moxyhotels.com).

Приблизительно два из пяти миллионов гостиничных номеров по Европе предлагаются гостиницами эконом-класса, но Арне Соренсон, президент компании Marriott утверждает, что повсюду клиенты напоминают о том, что пользуются экономичным продуктом. Таким образом, целью является привлечение новых клиентов из числа туристов нового поколения, не желающих жертвовать комфортом и дизайном за доступную цену.

Технология и дизайн продукта в сочетании с опытом организации

приема компанией Marriott направлены на привлечение потребителей молодого поколения: поколения Y и миллениума. Номера гостиниц Моху площадью 17 квадратных метров (183 квадратных фута) включают в себе достижения современных технологий, таких как телевизоры с 42 дюймовым плоским экраном со встроенными USB портами, а также возможность трансляции данных. Стены каждой комнаты от потолка до пола оформлены в художественном стиле, тщательно подобранным для отражения окружающей обстановки. Зоны общего пользования одновременно являются местом для постоянных встреч, где предлагаются различные меню и спиртные напитки (Мейок, 2013).

Вопросы

1. Подумайте, какие преимущества и возможные недостатки может принести широко известный бренд сети Моху.
2. Подумайте, по каким причинам компания Marriott развивает бренд Моху.

Позиционирование туристических направлений

Принципы позиционирования и репозиционирования также могут применяться и к туристическим направлениям, по теме которой написано большое количество литературы. Например, Скотт *и др.* (2000); Галларза *и др.* (2002); Пайк и Райан (2004); Усаклы и Балоглу (2011); и Пайк (2012).

Однако, туристические направления отличаются от организаций в том, что может отсутствовать сильное руководство и четкие нацеленные на результат решения, которых придерживаются все участники рынка. Это может возникать по той причине, что туристические направления рассматриваются как конгломерат объектов туристского интереса, операторов и агентств, каждый из которых имеет собственные цели (Скотт *и др.*, 2000:198–9).

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Позиционирования туристических мест отдыха в Квинсленде, Австралии

Туризм является одним из основных секторов Квинсленда, обеспечивающих доход, равный 43 миллионам долларов США в день – или 16 миллиардов долларов США в год в связи с проживанием посетителей.

Туризм также напрямую обеспечивает 124,000 (или 5.4 процента) рабочих мест в Квансленде, и является вторым крупнейшим в стране источником экспортных доходов (после угольной промышленности). Компания Tourism and Events Queensland (TEQ) является ведущим торговым агентством и крупным организатором мероприятий штата Квансленд, представляющих национальную сферу туризма и индустрию организации мероприятий.

В сентябре 2010г., после 18 месяцев обширных исследований и консультаций со всеми участниками рынка, компания Tourism Queensland (ныне Tourism and Events Queensland) запустила первый по-настоящему глобальный туристический бренд. Бренд ‘Queensland, Where Australia Shines’ представляет новое видение туристического направления Квинсленда.

Несмотря на то, что продвижение нового бренда представляет собой зонтичный бренд для развития всего Квинсленда, штат занимает особое положение в Австралии, насчитывая множество сильных туристических брендов, каждый из которых имеет отличительные признаки, целевые рынки и достаточно развитую туристическую отрасль, предусматривающих портфельный подход в управлении. Подход отражает разнообразие и масштабы Квинсленда (и его туристической отрасли) и обуславливает различные образы туристических направлений, целевые рынки, а также программы по позиционированию и продвижению каждого туристического направления. Данные сведения представлены в Таблице 6.5 ниже:

Таблица 6.5 Туристические направления Квинсленда – позиционирование

Направления	Элементы позиционирования	Индивидуальность бренда	% местных посетителей
Тропические северные районы Квинсленда (TNQ)	Большой Барьерный риф и влажные тропические леса	Спокойный, дружелюбный, природный, предприимчивый, активный	57
Брисбен	Захватывающая столица с субтропической средой	Есть много что посмотреть и чем заняться, спокойный отдых на свежем воздухе	75
Золотой берег	Пляж и развлечения, ночная жизнь и развлечения	Захватывающий, динамичный, веселый	70
Солнечный берег	Пляж и отдых	Спокойный, простой, обычный	90
Остров Уитсандей	Водные игровые площадки	Спокойный, свежий, дружелюбный, яркий, естественный	75

Источник: По материалам Скотт и др. (2000)

Вопросы

1. Объясните потенциальную разность в позиционировании туристического направления в отличие от продукта в сфере *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий* одной компании.
2. Объясните, почему Квинсленду необходим ряд суб-брендов и поясните их отношение к зонтичному бренду.

После того, как организация принимает решение о том, как она желает позиционировать себя относительно конкурентов, ей необходимо применять *маркетинговый комплекс* для установления данных различий. Маркетинговый комплекс включает в себя те переменные, которые организация может контролировать, и которые стимулируют потребительский спрос. Как правило, специалисты в области маркетинга рассматривают маркетинговый комплекс, включающий следующие составляющие:

- Продукция;
- Продвижение;
- Цена; и
- Место (распространение).

Однако, для специалистов в секторе услуг общепринятым является также включение трех дополнительных аспектов, иногда именуемых Комплекс маркетинга услуг, как показано на Рисунке 6.2. Таким образом, эти три дополнительных фактора маркетинга при определении услуг имеют важное значение.

Три дополнительных фактора:

- персонал;
- физическая среда и
- процесс.

Всестороннее рассмотрение комплекса маркетинга услуг не входит в рамки данного текста, так как вопросы, связанные с более детальными способами реализации, обычно изучаются маркетологами. Для более

детального изучения маркетингового комплекса в контексте *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий* смотрите работы Мак Крехера (1995); Алена и др. (2005); Хадсона (2008); Мидлтона и др. (2009).

Здесь же мы будем рассматривать *продукт*, поскольку достижение баланса между продукцией на различных этапах развития может рассматриваться как стратегический вопрос, оказывающий влияние на размещение ресурсов, движение наличных средств и риски.

Продукция

Определение продукции

После изучения рынков мы обращаем свое внимание на продукцию.

В большинстве литературы по стратегическому маркетингу изучается продукция и рынки, с частым использованием термина *стратегия рынок - продукт*.

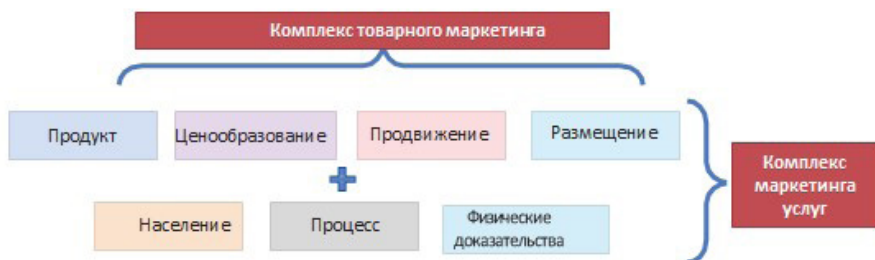


Рисунок 6.2 Комплекс маркетинга услуг

ОПРЕДЕЛЕНИЕ/ЦИТАТА

Согласно Котлеру и Келлеру продукт это:

Все, что можно предложить на рынок для внимания, приобретения или потребления, удовлетворяющее желания и потребности. Продукт включает в себя физические объекты, услуги, субъекты, место, организации и идеи.

Котлер и Келлер (2012:347)

Немаловажной является продажа продукции, которая обеспечивает компании доход от реализации. Если клиент, купив комплексную туристическую поездку у одного туроператора, остался доволен проведенным отдыхом или получил положительные эмоции от мероприятия или побывал в определенном месте, то он может принять решение в будущем заказать тур снова у той же компании. Следовательно, компания должна уделять тщательное внимание всем сторонам продукта, для того чтобы он соответствовал ожиданиям клиента и обеспечивал приверженность потребителей данному бренду и/или компании.

При рассмотрении продуктов в сфере *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий* необходимо признать, что 'продукт' не просто включает в себя проведение отдыха или путешествие, посещение достопримечательностей, фестивалей или мероприятий.

Продукт в действительности включает в себя все те элементы, которые в совокупности создают приятные впечатления у клиентов. Важное место в стратегии продукция – рынок указывает на то, каким образом могут быть усовершенствованы характеристики продукции, которые ценятся потребителями, впоследствии желающими ее приобрести. Для этого полезно изучить характеристики продукта и предоставляемые им выгоды на различных уровнях. Различные предлагаемые подходы могут представить разное количество уровней, но Котлер и Келлер (2012:348) рекомендуют специалистам в области маркетинга (стратегам) рассматривать продукт, состоящий из пяти уровней:

- основной продукт;
- стандартный продукт;
- ожидаемый продукт;
- продукт с комплексом дополнительных услуг; и
- потенциальный продукт.

1. *Основной продукт* несет основную выгоду, которую получает потребитель при покупке продукта.

Например, когда отдыхающий отправляется в туристическую поездку по Европе на остров Мальорка, основной продукт может включать в себя отдых и развлечения, тогда как основной продукт, приобретенный туристом, отправляющимся во Вьетнам может в некоторой степени

отличаться. В этом случае основной продукт может предусматривать изучение недавно открывшееся, международное туристическое направление.

2. *Стандартный продукт* представляет основной вариант продукта. Он предполагает характеристики приобретенного продукта.

Например, посещение фестиваля может включать организацию поездки на фестиваль и обратно, размещение в гостинице в месте проведения фестиваля и 'дополнения' такие как экскурсии по местным достопримечательностям и ваучеры, которые можно использовать в местных ресторанах. Все стандартные характеристики, включенные в поездку на фестиваль, включая брошюры или рекламные материалы, являются частью стандартного продукта.

3. *Ожидаемый продукт* включает в себя набор характеристик и условий, которые покупатели обычно ожидают и с которыми соглашаются при покупке продукта.

Например, клиенты могут ожидать определенных характеристик, заселяясь в номера самообслуживания, которые могут входить в пакет услуг, заказываемых ими в месте проведения отпуска, включающих чистые комнаты, постельное белье, полотенца, сантехника, шкафы для одежды, тихий район и уединение.

4. *Продукт с комплексом дополнительных услуг* превышает ожидания клиента, предоставляя более расширенные и желаемые услуги.

Например, уровень обслуживания, предоставляемый персоналом туристического агентства или агентства по бронированию билетов на концерт, специалистами колл-центра, осуществляющих бронирование, или способы работы определенной компании с жалобами клиентов представляют примеры продукта с комплексом дополнительных услуг. Способ предоставления данных услуг 'приумножают ценность' продаваемого продукта и часто могут отличать предложения одной компании от другой.

Котлер рассматривает данный расширенный уровень обслуживания как уровень, на котором происходит основная конкуренция в условиях высококонкурентного рынка, с которым в настоящее время сталкиваются компании. Для того чтобы преуспеть в бизнесе, компании вынуждены постоянно пересматривать свою продукцию (и в сфере *туризма*,

гостиничного бизнеса и организации мероприятий крайне важен способ которым они предоставляются) для обеспечения своего превосходства над конкурентами.

Однако, каждая дополнительная услуга стоит компании ресурсов в виде времени или денег, и, следовательно, необходимо задать вопрос, будет ли это возмещаться клиентом в достаточной степени для покрытия дополнительных затрат. Дополнительные выгоды вскоре становятся ожидаемыми.

Например, за последние сорок лет номера с собственной ванной перешли из разряда исключения в стандартный в большинстве международных стандартных гостиницах, как и подключение к интернету стало нормой.

Подобным образом то, что содержится в ожидаемом продукте на одном рынке, может входить в состав дополнительных услуг в другом.

Например, наличие кондиционеров воздуха может быть бонусом в странах с умеренным климатом, но требованием в странах с тропическим или пустынным климатом. Пассажиры местных авиалиний могут переносить места со стесненными условиями взамен низкой стоимости, тогда как это наименее возможно с пассажирами дальних рейсов.

Это означает, что конкуренты должны постоянно вести поиск дополнительных особенностей и выгод, которые могут быть включены в состав продукта. Иногда, после конкуренции, при которой участники стараются дополнить продукт, добавляя все больше характеристик и стоимости, сегмент рынка превращается в простую, упрощенную, низкозатратную версию, которая просто предоставляет ожидаемые выгоды.

Например, за последние годы можно заметить возникновение сектора бюджетных авиаперевозок (например, Air Asia, easyJet и Ryanair) и бюджетных брендов гостиниц (например Formula 1, Etap и Premier Inn).

5. *Потенциальный продукт* включает все улучшения и преобразования, которые могли бы быть применены к продукту. Тогда как продукт с комплексом дополнительных услуг предусматривает характеристики, включенные в сегодняшний продукт, то потенциальный продукт представляет возможное его развитие. По этой причине успешные компании будут очень тщательно управлять и проводить оценку своей продукции. Они признают, что некоторые дополнительные

выгоды должны быть предоставлены для привлечения потребителей на конкурентных рынках. Предусмотрительные компании таким образом будут вкладывать больше усилий в исследование и развитие, так как продукт с большим потенциалом является продуктом, который будет успешным на завтрашнем рынке.

Всем компаниям необходимо определиться с оптимальным количеством различной продукции, предлагаемой потребителям:

Например, должен ли туроператор предлагать только инклюзив-туры в Грецию, или туристические пакеты также должны быть разработаны для Кипра и Турции? Должен ли туристический агент специализироваться лишь на крупных турах и турах дальнего сообщения, или на продуктах, которые будут отвечать запросам массового рынка?

Между тем, организация не должна учитывать лишь текущую ситуацию, так как вкусы потребителей могут изменяться, туристические направления могут больше не пользоваться спросом с появлением новых курортов, а также постоянным открытием новых мероприятий и фестивалей. Следовательно, организация также должна рассматривать ситуацию в перспективе и в частности: какие новые продукты могут быть запущены на рынок и когда?

Ответы на данные вопросы могут зависеть от следующих факторов:

- доступные для бизнеса ресурсы;
- сегменты рынка, на которые следует ориентироваться; и
- потребительский спрос.

Контроль ассортимента продукции компании, так называемый *портфель продукции*, и запуск новой продукции по мере угасания интереса к существующей, является важной функцией специалиста в области стратегии, в отличие от менеджера по маркетингу, который также должен принимать решение касательно характеристик, которые будут включены в каждый продукт. Такие стратегические решения также привели к разработке новых концепций и моделей, некоторые из которых будут обсуждаться в следующих разделах и описываются, к примеру, в работах Броунли (1985), Флейшера и Бенсузана (2003).

Жизненный цикл продукции

Концепция жизненного цикла продукции основана на аналогии живых

существ, в том, что все они имеют ограниченную продолжительность жизни. Все продукты будут иметь ограниченную продолжительность службы, продолжительную или короткую. Жизненный цикл может действовать на индивидуальном уровне продукта, или типе продукта, либо на уровне класса продукта, где, возможно, жизненный цикл рынка было бы более подходящим названием

На индивидуальном уровне продукта, жизненный цикл товара - это полезный инструмент в планировании ассортимента, который обеспечивает наличие продукции на различных этапах жизненного цикла.

ОСНОВНАЯ КОНЦЕПЦИЯ

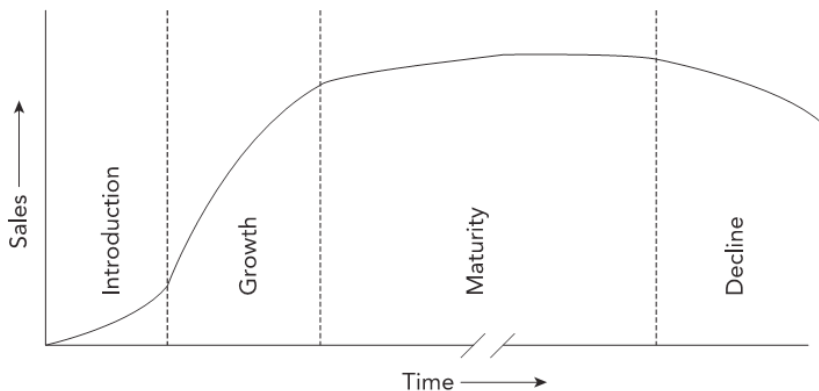
Жизненный цикл как метафора в отношении продукции

Концепция жизненного цикла не только относится к человеку (или животным); она также относится и к продукции, туристическим направлениям, фестивалям и мероприятиям. Люди проходят жизненный цикл, который имеет огромное влияние не только на наши биологические изменения, но и на поведение, и продукция также часто проходит аналогичный цикл.

Мы проходим период знакомства, находясь в утробе матери. После рождения мы начинаем расти – это процесс, который продолжается до тех пор, пока, после полового созревания, мы не достигнем полного роста и веса. Этап зрелости является самым длительным. Для большинства людей он длится начиная с подросткового возраста до того времени, когда наши способности начинают подводить нас, приблизительно в возрасте шестидесяти или семидесяти лет. Когда мы достигаем старости, мы начинаем угасать. Наше зрение начинает ухудшаться, реакция замедляется теряются некоторые интеллектуальные способности. Наконец, когда спад идет своим чередом, человек теряет жизнеспособность и умирает.

На уровне класса продукта, мы можем использовать концепцию жизненного цикла товара для анализа и прогнозирования конкурентных условий и определить ключевые вопросы управления. Она условно разбита на несколько этапов, как показано на схеме. Мы будем исследовать основные вопросы, возникающие на разных этапах.

Каждый этап жизненного цикла продукции (Рис. 6.3) имеет различные последствия для всех этапов организации и управления продукцией. В частности, менеджеры должны быть в курсе меняющегося влияния на цены, конкурентов, цели и поток денежных средств, поскольку продукты проходят жизненный цикл. На рисунке 6.3 показан жизненный цикл и обобщены основные последствия данных факторов.



Sales - Продажи, *Introduction* - Внедрение, *Growth* - Рост, *Maturity* - Полное развитие, *Decline* - Спад, *Time* - Время

	Внедрение	Рост	Полное развитие	Спад
Цена	Наибольшая стоимость на одного клиента	Высокая стоимость на одного клиента	Низкая стоимость на одного клиента	Низкая стоимость на одного клиента
Конкуренты	Ни одного или мало	Несколько	Максимальное число конкурентов	Снижение числа конкурентов
Цели продукта	Высокая осведомленность о продукте и испытание - нужно объяснить характер инноваций	Максимальная доля рынка до появления большого числа конкурентов	Максимальное увеличение прибыли при поддержании доли рынка и мотивация клиентов к переходу на другой бренд	Сокращение расходов и получение выгоды от бренда. Управление затратами является крайне важным
Поток денежных средств	Скорее всего, будет отрицательным, так как стоимость запуска не покрываются продажами	С ростом продаж отрицательный денежный поток превращается в положительный	Максимально положительный денежный поток со становлением продукта, что позволяет излишки денежных средств вкладывать в другие товары	Тщательный контроль затрат позволяет достичь положительных результатов, при снижении излишков денежных средств, товары

Рисунок 6.3 Жизненный цикл продукции и его последствия

Этап внедрения

Этап внедрения первоначальной разработки продукта. Продукт является новым для рынка и будет внедряться новаторами, термин, используемый для описания небольшой доли потенциального рынка. Инноваторам сложно заранее определить рынок, и, скорее всего, он будет показывать высокий уровень затрат по запуску продукции и маркетингу. Так как операционные (или производственные) объемы могут быть низкими, а также потому что продукт еще находится на “экспериментальном” этапе, эксплуатационные расходы на единицу будут высокими.

Ценовая эластичность спроса будет иметь сильное влияние в зависимости от того, будет ли запускаться продукт по высокой цене с целью получения начальной максимально высокой прибыли или по цене “прорыва” на рынок.

Высокая цена, с целью получения начальной максимально высокой прибыли уместна в том случае, когда продукт имеет неэластичный спрос с появлением новых эксклюзивных курортов или мест в салоне первого класса, предлагаемых авиакомпанией, обслуживающей новые направления.

Цена “прорыва” подходит для товаров с эластичным по цене спросом, когда завоевание доли рынка является более важным, чем быстрое возмещение затрат на развитие. Бюджетная авиакомпания, запускающая новый маршрут или бюджетные гостиничный оператор запускающий деятельность в новом городе, представляют примеры таких продуктов.

ОСНОВНАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Ценовая эластичность спроса

Спроса отражает то количество покупателей товара, которые готовы и в состоянии купить продукт по определенной цене в течение определенного периода времени.

Спрос, согласно утверждением экономистов, не имеет то же самое значение что и “желание”. Каждый может желать отправиться в роскошное кругосветное путешествие, но не у всех есть возможность заплатить. При прочих равных условиях, мы ожидаем, что количество

требуемых услуг, будет обратно пропорционально их цене. Другими словами, если цена увеличивается, продукт будет востребован в меньших количествах и наоборот.

Такое важное понятие как *ценовая эластичность спроса* измеряет чувствительность спроса к изменениям в цене – некоторые услуги более гибкие чем другие. При принятии решений по ценообразованию очень важно понять, как реагирует спрос на изменение цен, если максимально увеличить прибыль.

Основными факторами, влияющими на ценовую эластичность спроса относительно продуктов *туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий*, являются следующие:

□ *Наличие товаров-заменителей* – чем выше уровень конкуренции (и, следовательно, наличие товаров-заменителей), тем более гибким является спрос. *Например*, по всей Европе проводятся много фестивалей, особенно в летние месяцы, и конкуренция между ними сильна, тогда как количество авиакомпаний, работающих на определенном маршруте часто весьма ограничено.

□ *Период времени* – в течение длительного периода потребительский спрос вероятно будет более эластичным. *Например*, если цена на туристические поездки из Северной Европы в Испанию увеличивается по сравнению с турами в Грецию, в краткосрочной перспективе спрос не будет сильно изменяться (поскольку бронирование и заказы уже были сделаны), но при более длительном периоде среди потребителей может увеличиться спрос на туры в Грецию. Другими словами, эластичность спроса по цене на поездки в Грецию вероятно со временем возрастет.

□ *Доля дохода* – чем выше доля дохода потребителя относительно конкретного продукта, тем вероятно выше будет ценовая эластичность спроса. *Например*, при покупке такого обычного предмета как карандаш, потребитель, скорее всего, будет меньше беспокоиться о цене, чем в случае с дорогими покупками, как например, билет на самолет или концерт.

□ *Роскошь и необходимость* – те, кто ищет роскошь, как правило, готовы и способны заплатить, следовательно, ценовая эластичность спроса может быть ниже для изделий класса люкс.

□ *Бизнес и удовольствие* – деловые путешественники, вероятно, будут

□ менее чувствительны к цене, чем туристы, так как они ценят время и надежность и, следовательно, ценовая эластичность спроса может быть ниже.

По материалам Эванса (2002)

Начинающие компании (те, кто впервые вышли на рынок с конкретным продуктом) часто вынуждены, а иногда и намеренно прилагают усилия к продаже идеи уже существующему бренду, и своевременное продвижение может помочь конкурентам, которые входят в рынок позже с аналогичным продуктом.

Выходить на рынок на раннем этапе, как правило, рискованно. Не только компании могут нести расходы в течение определённого периода, но и многие продукты на данном этапе могут испытывать упадок. Преодолением данного риска является перспектива увеличения доли рынка в новой товарной сфере, чем с использованием аналогичных продуктов, и как следствие, достижение так называемого *преимущества первого хода*.

Преимущество первого хода возникает, когда первый продукт становится широко признанным и создает *барьер* для выхода на рынок последующих товаров.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Преимущество первого хода: Дубай и Сингапур

Преимущество первого хода можно определить, как способность фирмы быть состоятельнее своих конкурентов в результате выхода на рынок первым в новой товарной категории (Суарес и Ланзолла 2005,). Рекомендуется проводить различие между устойчивым преимуществом первопроходца, которое укрепляет долю фирмы на рынке или доходность в течение длительного периода, и теми, которые имеют кратковременный жизненный цикл. Несмотря на то, что никакие преимущества не сохраняются вечно, фирмы, которые преуспели в построении устойчивого преимущества первого хода, как правило, доминируют в категории товаров в течение многих лет, с ранней стадии развития рынка до его окончательного развития.

Компания Соса-Сола в сегменте безалкогольных напитков, и Hoover среди производителей пылесосов однозначно демонстрируют как ценность, так и долговечность результатов успеха на раннем этапе (Суарес и Ланзолла 2005.). Те продукты, которые возникают следом, пытаясь догнать и скопировать их предшественников с преимуществом первого хода, часто называют аналогами.

Рост сетей авиаперевозок, и отмена регулирования позволило небольшим городам с относительно небольшой численностью населения, таким как Сингапур и Дубай, стать крупными международными туристическими и транспортными центрами. Как в Сингапуре, так и в Дубае удалось привлечь значительное количество пассажиров, которые останавливаются в любом из этих городов при дальних маршрутах между Европой, Азией и странами юго-западной части Тихоокеанского региона (Ломанн и др., 2009).

В обоих случаях были разработаны интегрированные и сложные сети, которые пользовались успехом как в качестве транспортных узлов, так и через соответствующие авиакомпании: Emirates и Сингапурские авиалинии. Центры были преобразованы в туристические направления за счет взаимодействия туристических объектов, сектора транспорта и сферы гостиничного обслуживания. В обоих случаях был создан торговый 'рай' для того, чтобы убедить посетителей остаться

Сингапур и Дубай использовали преимущества первопроходца в плане принятой ими модели, но в других странах также существуют подобные географические особенности, которые постепенно могут снизить ее привлекательность. Региональные конкуренты, такие как Куала-Лумпур (Малайзия) и Бангкок (Таиланд) также имеют похожие географических преимущества и теперь пытаются соперничать с Сингапуром, являясь ведущим транспортным центром в регионе (Боуэн, 2000). Абу-Даби (ОАЭ) и Доха (Катар), а также их соответствующие авиалинии, Etihad и Qatar Airways, развиваются и составят конкуренцию Эмиратам и Дубай (Ломанн и др., 2009).

Вопросы

1. Объясните, что понимается под выражением *преимущество первого хода* и *стратегия аналога*, приведя примеры из сферы туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий.

2. Подумайте, какие выгоды Сингапур и Дубай могли получить с применением *преимущества первого хода*.

Стадия роста

На стадии роста объем продаж на рынке в целом увеличивается и появляются новые участники, которые создают конкуренцию первопроходцам в завоевании доли рынка. Конкуренты могут развивать новые сегменты рынка в попытке избежать прямой конкуренции с установившимися лидерами рынка.

Рынок становится прибыльным, создается положительный поток денежных средств, которые можно использовать для возмещения затрат на разработку и запуск продукта. Это важный момент для завоевания доли рынка, так как легче привлечь непропорционально большую долю новых клиентов, чем потом заставить клиентов перейти на другие бренды. По мере появления новых сегментов рынка, должны принимать ключевые решения относительно того, следовать им или сохранить исходные позиции.

Стадия зрелости

Зрелость наступает тогда, когда большая доля людей, которые в конечном итоге приобретут товар, уже однажды его приобретали. Данный этап самый продолжительный, но в зависимости от рынка он может варьироваться от нескольких дней и недель до многих десятилетий или даже столетий. Важно на этом этапе добиться высокой доли рынка или доминировать на определенном сегменте рынка. На данном этапе завоевание большой доли рынка может быть дорогостоящим и рискованным, поэтому некоторые компании предпочитают сконцентрировать свои конкурентные усилия на удержании существующих клиентов и очень жестко конкурируют за небольшое число вновь появляющихся потребителей. На этом этапе вполне вероятно, что создаются большие положительные денежные потоки, которые могут быть инвестированы в новые продукты или продукты на более ранней стадии их развития.

Для того, чтобы сохранить и защитить свои позиции на развитом рынке, компании должны проявлять бдительность при выявлении происходящих изменений. В связи с изменениями организации должны быть готовы изменять или улучшать продукты, с учетом того как клиенты

их воспринимают, а также проводить репозиционирование продукта.

Стадия упадка

Данный этап является частью жизненного цикла продукта, который предполагает, что на всех рынках, в конечном счете, будет снижаться спрос, и поэтому компании должны быть готовы переходить на новые рынки, в случае когда снижение спроса является неизбежным, или быть разрабатывать стратегии для продления жизненного цикла продукции, если это представляется возможным. Соответствующие стратегии расширения могут включать развитие новых направлений использования товара, с поиском новых клиентов и репозиционированием продукта, для обеспечения своего присутствия в сегментах рынка, которые останутся после упадка остальной части рынка. Даже там, где рынки уже достигли повышенной стадии спада, могут оставаться отдельные сегменты, которые могут приносить прибыль для организаций, которые сумели их определить и завоевать.

Компании, которые преуспели на рынке, теряющем свои позиции, обычно используют стратегию 'выдаивания' рынка, в которой инвестиции сведены к минимуму, а также завоевания доли рынка, оставленной конкурентами, покинувшими его из-за снижения оборота. Есть определенное мнение, что конецОднажды наступит, и, таким образом, любые доходы, которые можно получить в данный промежуток времени, является некоторым бонусом.

Жизненный цикл сферы туризма (ЖЦСТ)

Принципы жизненного цикла продукта были применены в контексте туризма. В течение ЖЦСТ модель стала одной из самых обсуждаемых и часто упоминаемых моделей в литературе в сфере туризма, которая применялась в различных частях мира и в различных контекстах (см., например, Алмейда и Коррейя, 2010: Мадейра; Дидриха и Гарсия-Буадеса, 2009: Белиз; Уитфилда, 2009: организация и проведение конференции; Гарай и Кановеса, 2011: Каталония, Испания; а также Козака и Мартина, 2012: методы управления, ориентированные на прибыль).

Займствовав сведения из классической бизнес-литературы о жизненных циклах продукции, тесно связанных с другими пространственно-экономическими моделями, Батлер утверждает, что туристические направления могут рассматриваться как продукты, и

что их модель развития в точности соответствует классической кривой жизненного цикла (Батлер 2009,). Согласно ЖЦСТ (см., например, Батлер, 1980, 2000, 2009; и Ма и Хассинк, 2013) туристические направления проходят аналогичных этап развития. Туристические направления проходят ступень эволюции (похожую росту в течение жизненного цикла продукта) путем привлечения, развития и укрепления (аналогично росту в течение жизненного цикла продукта) до достижения этапа застоя (аналогично этапу зрелости течение жизненного цикла продукта). Наступление упадка неизбежно, если не принимать никаких действий, которые позволят восстановить интерес к данному туристическому направлению.

Форма кривой, продолжительность каждого этапа и продолжительность самого цикла могут изменяться.

Например, Купер и др. (1998:114) отмечают ‘мгновенные’ развивающиеся курорты, такие как Канкун в Мексике или жильё в курортной зоне, находящееся в совместном владении, рост которых происходит незамедлительно. Для сравнения, одному их хорошо зарекомендовавших себя курортов, таких как Скарборо на восточном побережье Англии, потребовалось три столетия, чтобы перейти от этапа исследования к восстановлению

Критический анализ жизненного цикла продукта

Жизненный цикл продукта (и его применение в контексте туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий в форме жизненного цикла сферы туризма) представляется как широко изученный и широко применяемый (Гринли и Баюс, 1993). Флейшер и Бенсузан (2003) представили обзор этой концепции и ее применения. Тем не менее, были сделаны некоторые критические замечания, важные при использовании подобных концептов и в сочетании с другими доказательствами. Несмотря на то, что легко вспомнить факты из истории и продемонстрировать все особенности данной концепции, трудно спрогнозировать будущее и, в частности, предсказать переломный момент. Однако, не пытаться этого сделать совсем, может показаться попыткой избежать тяжелых стратегических вопросов.

Другое критическое замечание заключается в том, что жизненные циклы иногда могут быть неизбежными не потому, что так диктует рынок, а вследствие неграмотного управления. В случае предположения

руководством о наступлении спада, оно принимает решение о снижении инвестиций и рекламной деятельности в ожидании упадка. Поэтому неудивительно, что упадок наступает раньше, чем это было бы, если бы инвестиции не были отозваны.

Моутиньо (2000:143) в подробности приводит несколько критических замечаний в сфере туризма. Спад жизненного цикла сферы туризма связан с числом посетителей, который превышает возможности туристического направления. Однако, Моутиньо отмечает, что подобная пропускная способность является сложным понятием, так как можно предусмотреть различный пороговый потенциал. Физические, экологические и психологические возможности могут изменяться, что позволяет 'управлять' ими.

S-образная кривая (анализ жизненного цикла технологии)

Отстаивая какой-либо подход, который предусматривает технологические изменения, Браун (1991) утверждает, что литература по маркетингу включает в себя множество "S-образных кривых", отображающие процессы, которые начинаются медленно, а затем постепенно набирают темп, пока не достигают быстрого роста, продолжаясь до насыщения рынка, после которого рост замедляется и, наконец, останавливается в развитии. Одной из основных трудностей заключается в том, что жизненный цикл продукта редко предполагает плавную прогнозируемую кривую, в ней часто наблюдаются разрывы. Товарные рынки редко развиваются как единое целое, скорее они развиваются как ряд сегментов (Браун, 1991) вследствие влияния, которое оказывает внедрения новых технологий.

История бизнеса содержит много примеров огромного влияния внедрения новых технологий и инноваций, таких как быстрое вытеснение механических кассовых аппаратов электронными контрольно-кассовыми машинами в течение 1970-х годов. Аналогично несколько примеров можно привести из отрасли туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий.

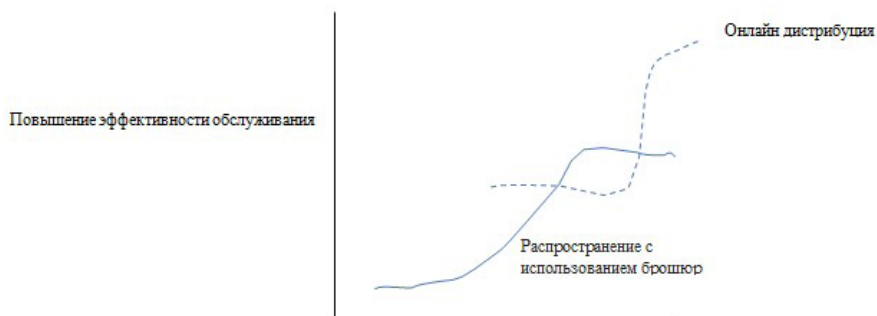
Например, запуск реактивных самолетов в 1950-х и Боинга-747 (аэробуса) в 1970х годах оказал трансформационное влияние на отрасль авиаперевозок. Аналогичным образом, развитие интернета с 1990-х годов имела огромные последствия для всех отраслей, и возможно, больше всего для посредников в сфере туризма и организации

мероприятий, таких, как туристические агентства и представительства по предварительному бронированию. Повсеместное распространение интернета позволяет клиентам напрямую общаться с туристическими компаниями и организаторами мероприятий, а не через посредника, что обеспечивает так называемый *процесс освобождения от посредников*. Интернет также предоставил возможность клиентам гораздо быстрее сравнивать цены.

Анализ S-образной кривой включает технологические изменения в структуру стратегического планирования. Это достигается путем направления усилий на процесс создания продукции и технологию и получаемую в результате прибыль, обоснованием которой является то, что каждая технология имеет свой естественный предел извлечения прибыли. В некотором отношении увеличение расходов на научные исследования и разработки приводит к снижению темпов роста (Флейшер и Бенсузан, 2003).

Рис. 6.4 показывает значение распространения продукции в сфере туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий посредством обычных брошюр и распространения через интернет. Данные указывают на то, что онлайн распространение зарекомендовало себя как наиболее эффективное средство распространения, хотя продвижение товара с использованием брошюр сохраняет важное значение.

Рисунок 6.4 Стратегическое значение распространения продукции через интернет и брошюры для компаний в сфере туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий



Наличие более эффективных и экономичных технологий часто приводит к возникновению нескольких S-образных кривых, как показано на рис. 6.4. Представленные на S-образных кривых выше и в левой части от S-образной кривой организации, будут более конкурентоспособными, так как они могут иметь более низкие издержки, более высокое качество или повышенную дифференциацию. Поскольку могут быть достигнуты данные высокие показатели, задача менеджеров будет заключаться не в том, чтобы сделать шаг, а в том, когда он будет сделан. Технологии перехода на новый сегмент могут быть дорогими и часто предусматривают новые навыки и процессы.

Переход на новую технологию является очень трудным для большинства компаний и время имеет первостепенное значение. Осуществление перехода слишком рано, прежде чем рынок будет готов принять новые технологии, является дорогостоящей ошибкой. Оставив переход на более поздний срок, компания несет риск отставания от конкурентов, после которого будет сложно нагнать утраченный уровень.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Внедрение новых технологий: Dreamliner компании Boeing

Замена старых, менее экономичных, самолетов дальнего следования, таких как Boeing 747 на более современные, экономичные самолеты, такие как Boeing 787 ('Dreamliner') способствует продвижению авиакомпании вперед в технологическом плане и предоставляет возможности для связи с общественностью как для авиакомпании, так и для производителя. Однако, это дорого и требует длительной подготовки и развития. Кроме того, это предусматривает риски, связанных с введением нового типа самолета.

Технические сложности (в основном с батареями), с которыми столкнулось воздушное судно "Dreamliner" после его запуска, подтверждают указанные риски. Две японские авиакомпании All Nippon Airlines (ANA) и Japan Air Lines (JAL), были первыми покупателями самолетов Dreamliner в 2012 году, которые начали осуществлять рейсы на самолётах с экономичным расходом топлива в такие города как Бостон и Сан-Хосе, Калифорния, что было бы не выгодно с использованием более крупных самолетов.

Однако, в начале 2013 года судно 787 было отстранено от

предоставления услуг на четыре месяца согласно предписанию контролирующих органов после случаев перегрева литий-ионных аккумуляторов на двух разных самолетах, один из которых загорелся во время парковки. Такие случаи сильно подорвали общественное доверие и привели к тяжелым операционным трудностям для всех авиакомпаний, ранее запустивших новый продукт, которые включали такие компании как Ethiopian Airlines, Qatar Airways, Air India и United Airlines.

Тем не менее, в стремлении показать, что компания Boeing снова в строю после технических проблем с лайнером, в июне 2013 года на Парижском авиашоу она объявила о запуске новой версии “Dreamliner”, собравшим более чем 100 заказов на сумму около \$30 млрд долларов на инновационный экономичный авиалайнер.

Вопросы

1. Объясните потенциальные преимущества и недостатки покупателей первых моделей в данном случае.
2. Рассмотрите другие успешные или неудачные случаи внедрения технологий в сфере туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий и приведите соответствующие примеры.

Разработка нового продукта

Важность новых продуктов

Изменения в обществе, на рынках и экономике привело к сокращению жизненных циклов продукции, и это усилило потребность для большинства организаций в инновациях с точки зрения предлагаемых ими товаров. Новые продукты могут обеспечить механизм, при котором может продолжаться дальнейший рост. Усиление конкуренции, часто само возникающее с появлением новой или модифицированной продукции, означает, что инновации зачастую являются не решением, а скорее необходимостью для многих компаний, работающих во всех отраслях.

Однако, в реальности случаи выхода полностью нового продукта довольно редки, хотя они могут быть отмечены как “новые” в целях маркетинга. На самом деле, множество продуктов рекламируемые как “новые” произошли из существующих или просто являются “новыми”

для определенного сегмента рынка, как определенной географической территории.

Таким образом, “новизна” может отличаться от рестайлинга, или незначительного изменения, как например внедрение измененных рекламных брошюр или обновленной внешней раскраски воздушного судна, и подобных продуктов, которые являются новыми для вновь создаваемых рынков, как например, создание нового жанра музыки, вытекающее из этого организация событий.

Например, несмотря на то, что остров Гаити, которому посчастливилось обладать красивыми пейзажами, великолепными пляжами и тропическим климатом в последние годы привлекает только самых бесстрашных международных туристов. Отсутствие инфраструктуры, политической нестабильности и землетрясений все имели свои последствия. Однако, положение начинает меняться и создается новый международный рынок поскольку международные туроператоры, такие как канадская компания ‘Transat’, начинают обслуживать туристические направления, отвечающие соотношению цены и качества. Дополнительный стимул для развития международного туризма в стране был представлен, когда Министерство обороны США объявило в 2014 году об исключении страну из списка ‘регионов повышенной опасности’.

Чем выше степень новизны, тем больше вероятность того, что будет высокая прибыль от продаж, но в то же время, возрастают риски существенных затрат и рыночной неэффективности. Один единственный провал нового продукта, если он был значительным, может привести к финансовой несостоятельности организации. Общеизвестно, что очень большое число новых продуктов терпит неудачу, хотя точную количественную оценку дать невозможно, так как много новых продуктов могут оставаться на рынке, несмотря на то, что они не отвечают первоначальным целям

Организации сталкиваются с дилеммой в области управления разработкой новых продуктов: это очень важно для успешного развития, но также сопряжено с рисками. Успешным решением данного вопроса часто является представление множества новых товарных идей, большинство из которых никогда не выйдет на рынок, потому что были отсеяны в ходе отбора.

Предложение идей новинок товара

Идеи новых продуктов могут исходить из многих источников. Чем шире спектр используемых источников, тем больше вероятность того, что широкий ассортимент и большое количество новых продуктов будет создаваться (Соурей, 1990).

Идеи от потребителей

Для большинства организаций наиболее важным источником новых идей будут их клиенты. Получение идей от клиентов – хороший способ гарантировать создание продукта в результате рыночного спроса. Это означает, что будет рынок для создаваемых продуктов, так как на них существует спрос потребителей. Исследования и опросы могут помочь в создании идей. Более прямые подходы могут представить идеи для улучшения, тогда как более тонкие подходы могут выявлять новые потребности.

Фон Хиппель (1978) показал, что очень успешным подходом для новых идей в промышленных рынках B2B является работа с ведущими заказчиками (уважаемые, технически продвинутые покупатели) для преодоления проблем, а затем использование полученных новых продуктов для продажи другим клиентам. Иногда продукты могут модифицироваться по запросу других клиентов за определенную плату. Получившиеся в результате измененные продукты имеют уникальное значение для таких клиентов, которые потом готовы платить за усовершенствованные характеристики предоставляемой продукции. Таким образом, продукт пользуется преимуществом неэластичности спроса к цене.

Другие источники идей

Невозможно составить исчерпывающий перечень источников идей новых продуктов, но следующие были достаточно успешными в прошлом:

- посредники, такие как рекламные агентства, юридические фирмы и агенты по продаже собственности (которые иногда следят за рыночными требованиями);
- консультанты (которые могут проводить исследование рынка от

имени компании);

- университеты и другие учебные заведения;
- конкуренты (когда организация копирует конкурентоспособный продукт);
- поставщики (которые могут придумать способ, как использовать компонент или материал);
- сотрудники, иногда через схемы идей сотрудников;
- агенты и дистрибьюторы продукции.

Отбор

Как только появилась идея новых продуктов, компания должна провести тщательный отбор для развития только тех, которые обладают подлинным потенциалом – процесс, известный как *скрининг*. Насколько это возможно, процесс отбора должен избегать двух возможных типов ошибок:

- Ошибки пропуска на рынок, где продукция развивается и в конечном счете терпит неудачу, или не соответствует цели; и
- Ошибки отклонения, где идеи, от которых отказались, в конечном итоге могли бы стать успешными.

Ошибка вывода на рынок признается, по крайней мере, организацией, которая ее совершает, но большинство ошибок связанных с отклонением идей, не признаются, поскольку проекту не дали продвинуться вперед (если конечно конкурент, не достигает успеха с идеей, которая была отклонена).

На практике скрининг обычно является многоступенчатым процессом, в ходе которого проводится анализ. Поскольку риски могут быть высокими, и организационная политика может сыграть свою роль, как правило, рекомендуется, чтобы по меньшей мере на одном из этапов проводился формальный процесс, где идея оценивалась бы на основании заранее определенных объективных критериев.

Развитие

Стадии развития будут варьироваться в зависимости от характера продукта и работы, необходимой для разработки новой версии

продукта, но важно включать этапы отбора до начала деятельности, которая предполагает большое количество финансовых, человеческих и маркетинговых ресурсов, вследствие чего не будет оправданным вложение крупных сумм в разработку нового товара без представления доказательств того, что на него будет какой-то спрос. Этапы процесса, как правило, включают следующее:

- первичную оценку;
- подробный экономический анализ и оценка капиталовложений;
- техническое развитие;
- испытание в рыночных условиях;
- запуск.

Традиционное мнение о процессе развития заключается в том, что одному этапу должен предшествовать другой. С ростом конкуренции, сокращение времени выхода на рынок стало очень важным во многих отраслях промышленности. Для сокращения времени выхода на рынок, могут одновременно проводиться некоторые мероприятия, иногда называемые как *параллельная обработка данных*. Это говорит о хорошем взаимодействии между функциями в компании, такими как операции, финансы и маркетинг.

Чтобы избежать задержек и осложнений, которые могут возникнуть при передаче проекта от одного отдела к другому, может быть создана группа специалистов из разных отделов, называемая венчурной группой, и в некоторых случаях группе может быть предоставлен новый продукт для его управления при выводе на рынок. Если такая команда создана, то вполне вероятно, что решения о запуске или отклонении будут принимать руководители высшего звена, для того, чтобы избежать риска принятия решений мотивированной и оптимистично настроенной командой.

В некоторых сферах ТГБОМ, таких как продвижение новых гостиниц, развитие курортов, покупка круизных лайнеров или новых самолетов, и создание туристических объектов, разработка новой продукции требует значительных капитальных вложений. Следовательно, необходимо провести технико-экономическое обоснование до принятия решения о продолжении деятельности, для того, чтобы проверить жизнеспособность предлагаемого проекта.

Например, Сворбрук (1995) выделил девять этапов процесса технико-экономического обоснования при оценке жизнеспособности

туристических объектов. Этапы приведены на рис.6.5.

Основные моменты, вытекающие из технико-экономического обоснования должны включать:

- оценка *коэффициента охвата потребителей*, т. е. прогнозы доли населения в каждом сегменте рынка, которые могут посетить туристических объектов;



Рисунок 6.5 Процесс технико-экономического обоснования для туристических объектов

- анализ мест прибытия посетителей, времени прибытия и приблизительной суммы, которую они могут потратить; а также

- анализ капитальных затрат, предполагаемый доход и оценка уровня рентабельности.

ПУНКТЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Объясните, почему сегментирование рынка является очень важным для руководителей в сфере туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий, а также выделите основные способы его выполнения.
- Объясните и продемонстрируйте на соответствующих примерах из сферы туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий пять уровней выгод продукции по Котлеру.
- Объясните, какие критерии могут быть использованы при выборе потенциальных целевых сегментов.
- Объяснять основные различия между B2B и B2C маркетингом, используя соответствующие примеры из сферы туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий.

Теория портфеля продукции

Что означает портфель?

Понятие портфеля существует во многих сферах жизни, и имеет отношение не только к продукции. В основе концепции лежит его необходимость для бизнеса, с целью расширения его возможностей и уменьшения рисков. Наличие обширного портфеля означает, что бизнес представлен широким спектром продукции и сегментами рынка. И наоборот, узкий портфель подразумевает, что организация работает лишь в нескольких или даже одном продукте или сегменте рынка.

Обширный портфель обеспечивает надежность в том, что спад на одном рынке не будет представлять риска для всей компании. В противовес данному преимуществу существует проблема управления деловыми интересами, которые могут носить самый разный характер – компания может так сказать испытывать недостаток стратегической направленности. Организации, обладающие весьма узким портфелем продукции (т. е. работающие только в одном сегменте) зачастую могут полностью сосредоточиться на обслуживаемом сегменте, однако могут стать восприимчивы к спаду спроса в данном сегменте рынка.

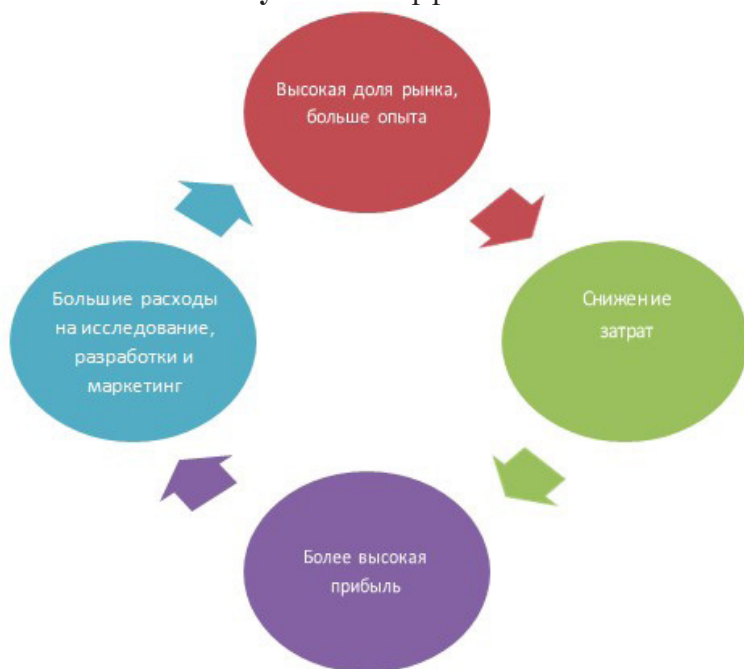
Матрица компании Boston Consulting Group (BCG)

Матрица компании Boston Consulting Group (BCG) представляет собой способ изучения и осмысления портфеля продукции компании и рыночных ставок (см. Флейшер и Бенсоузан, 2003: гл. 4). Как и другие модели и матрицы, используемые в стратегическом анализе (которых великое множество), матрица BCG представляет собой упрощенный инструмент. Он выбирает один параметр, к примеру, относительную долю рынка, в качестве показателя устойчивости конкурентного положения, и другой параметр – рост рынка, как показатель потенциала и привлекательности рынка (Моррисон и Венсли, 1991).

Ключевой особенностью этой матрицы является то, что доля рынка и рост рынка показывают приблизительные показатели способности компании приносить доход. Денежный поток имеет особое значение, так как является наиболее важным фактором, определяющим способность компании развивать свою линейку продукции. Денежные средства, полученные от успешности продукции, могут быть использованы в разработке новых продуктов.

При использовании матрицы также безусловным являются выгоды, ожидаемые от получаемого опыта (Хендерсон, 1984). Считается, что компании (как и люди) более эффективно осуществляют свою деятельность, имея больший опыт. Извлеченные уроки позволяют произвести корректировку процессов и систем. Эффект опыта сопряжен с долей рынка посредством замкнутого круга (Кули и Сондерс, 1993), как показано на рис. 6.6.

Рисунок 6.6 Эффект опыта



Замкнутый круг показывает влияние опыта, которое выражается в следующем:

- компания с высокой рыночной долей получает больше опыта, чем ее конкуренты;
- опыт приводит к снижению затрат;
- снижение затрат означает, что по данной цене компания с наибольшей долей рынка имеет самую высокую прибыль;
- компании с наиболее высокой прибылью или доходом от продаж больше тратят средств на исследования и разработки или маркетинг, что позволяет им поддерживать высокую долю на рынке.

Например, применяя данную схему к туроператору, сотрудничающему с владельцами гостиниц:

- Высокая доля рынка предоставляет туроператору больше опыта во взаимодействии с владельцами гостиниц, чем его конкурентам.
- Опыт, представленный большой долей рынка позволяет туроператору

убедить владельцев гостиниц в том, что будут проданы большие объемы, которые позволят достигнуть высокого уровня заполняемости.

- Как следствие больших объемов продаж, стоимость номера для туроператоров будут рассчитываться по более низкой ставке (чем для конкурентов)
- Более низкие затраты позволяют туроператору с высокой долей на рынке достичь наибольшей прибыли
- Туроператор с самой высокой прибылью тратит больше средств на исследования и разработки или маркетинг, что позволяет ему поддерживать высокую долю на рынке.

Относительная доля на рынке

Относительная доля на рынке



Рисунок 6.7 Матрица компании Boston Consulting Group (BCG)

Большой технико-экономический анализ, как «Влияние рыночной стратегии на прибыль» (ВРСП), предоставляет дополнительное обоснование подхода компании BCG. Пожалуй, самым важным выводом из исследования ВРСП является то, что существует сильная зависимость между высокой долей рынка и уровнем рентабельности (Баззелл, 2004). Таким образом, высокая доля рынка не самоцель, а то, что является желательным, поскольку (в среднем) это приводит к достижению более

высокой прибыли.

Матрица компании BCG используется для анализа ассортимента продукции с целью содействия в принятии решения о том, как продукты следует использовать при внутреннем стратегическом анализе. Рисунок 6.7 показывает существенные особенности матрицы компании Boston Consulting Group.

Применение матрицы BCG

Источник дохода

Товар с высокой долей продаж на слаборазвивающемся рынке как правило является выгодным и источником денежных средств. Прибыль от этого продукта может использоваться для поддержки других продуктов, которые находятся на этапе развития. Применение стандартной стратегии будет консервативным, но позволит всеми силами защититься от конкурентов. Такой продукт называется «дойной коровой», так как прибыль от продукта можно получать на постоянной основе.

Эти продукты сопряжены с высокими положительными денежными потоками и, следовательно, могут быть использованы для поддержки «звезд» и выбранных «вопросительных знаков», как показано стрелками на рис. 6.7.

«Dogs»

Продукт с низкой долей продаж на слаборазвивающемся рынке называется *dog*, так как обычно не является прибыльным. Развитие продукта для увеличения доли на рынке предусматривает расходы и риски, в том числе потому, что рынок, на котором он находится, имеет низкие темпы роста. Соответственно, если *dog* была выявлена в составе портфеля, то обычно прекращают его продвижение или устраняют.

Если подойти к данному вопросу более творчески, можно найти возможности для дифференцирования *dog* и занятия сильной позиции на узкоспециализированном рынке. Продукт с небольшой долей на рынке может быть использован для агрессивной ценовой политики в отношении крупного конкурента, так как следование примеру для него будет весьма затратным.

Матрица не включает категорию с промежуточной рыночной долей, но существует большое количество продуктов, охватывающих большую долю рынка, но не являющихся лидерами на рынке. Они могут быть крупными источниками дохода для компаний, которые ими владеют. Как правило, они конкурируют с лидером рынка на реальных невыгодных условиях. Руководству компании необходимо рационально использовать маркетинговые затраты на данные виды продукции и попытаться установить отличие от лидера рынка. Они не должны вести конкуренцию во всеоружии, в особенности в отношении цены, но должны пытаться получить прибыль при изменении рынка таким образом, при котором лидер не спешит воспользоваться ситуацией.

Данные продукты предусматривают умеренно-положительный или отрицательный поток денежных средств.

Звезды

Звезды занимают большую долю в быстро развивающемся рынке и поэтому происходит быстрый рост продаж. Они могут представлять мечту для менеджера по продажам и кошмар для бухгалтера, так как могут поглощать большое количество денежных средств, даже являясь высокорентабельными. Зачастую приходится тратить значительные средства на рекламу и улучшение качества продукции для того, чтобы, когда рост рынок замедляется, эти продукты могли служить хорошим источником дохода. Если доля рынка утеряна, то продукт в конечном итоге с остановкой развития рынка переходит в категорию *dog*.

Данные продукты предусматривают умеренно-положительный или отрицательный поток денежных средств.

Вопросительные знаки

Категория «вопросительные знаки» имеют удачное название, так как они создают дилемму. Они уже занимают опорную позицию на растущем рынке, но если доля рынка не может быть увеличена, они переходят в категорию *dog*. Ресурсы должны быть направлены на завоевание доли рынка, что требует уверенности в продукции, которая пока не может иметь большие объемы продаж, либо товар может быть продан другой организации, которая сможет использовать его

на рынке более эффективно. Эти продукты будут поглощать большое количество денежных средств, поскольку они пытаются утвердиться на развивающемся рынке.

Данные продукты предусматривают повышенный отрицательный поток денежных средств.

Таким образом, управление портфелем связано с обеспечением баланса продукции и, следовательно, денежного потока, так чтобы одна категория продуктов могла поддерживать развитие других категорий; таким образом могут быть сокращены риски, и, в частности, компании должны будут стремиться переводить категорию «вопросительные знаки» в категорию «звезд», а «звезд» в источник доходов.

В таблице 6.6 представлены стратегическое значение применения матрицы BCG.

Использование терминологии, которая обычно применяется для управления матричным портфелем связано с:

- *выдаваемым* излишков денежных средств, полученных от источников дохода;
- использование денежных средств, полученные при *поддержании* категории «звезд» и *инвестировании* в определенные «вопросительные знаки»; и
- *выходом из категории dogs* (если невозможно установить прибыльную нишу) или *получением прибыли*, при определении прибыльных ниш.

Ограничения матрицы BCG

Точное измерение и тщательное определение рынка необходимы для того, чтобы избежать неправильного диагностирования при использовании матрицы. Критики, возможно, несправедливо отмечают, что существует множество важных факторов, касающихся продукции, которые не принимаются во внимание, однако Boston Consulting Group никогда не заявляла о том, что данный процесс является панацеей и охватывает все факторы стратегии.

Прежде всего, матрица помогает определить, какие продукты следует продвигать или исключать, и в какое время. Это позволяет определить окно возможностей, и предоставляет веские доказательства против

применения простых практических методов выделения ресурсов на продукцию. Однако, получение информации, необходимой для применения матрицы и ее обновления может быть трудным и затратным по времени и, и некоторые менеджеры в сфере туризма могут считать, что затрачиваемые усилия не оправданы.

Составные модели портфеля

Ограничения матрицы BCG привели к возникновению ряда других моделей, не включенных в данный материал . Ярким примером является матрица компании General Electric (см. Флейшер и Бенсузан, 2003: гл. 5).

Таблица 6.6 Использование матрицы BCG в стратегическом планировании

Категория бизнеса	Доля рынка	Рентабельность бизнеса	Необходимость инвестиций	Чистый денежный поток
Звезды	Удержание / увеличение	Высокая	Высокая	Около нуля или отрицательная
Источники доходов	Удержание	Высокая	Низкая	Высоко положительный
Вопросительный знак А	Увеличение	Отсутствует или отрицательная	Очень высокая	Высоко отрицательный
Вопросительный знак В	Сбор дохода / устранение	Низкая или отрицательная	Выведение инвестиций	Положительный
Dogs	Сбор дохода / устранение	Низкая или отрицательная	Выведение инвестиций	Положительный

Источник: по материалам Хакса и Маджлуфа (1983)

В то время, как матрица компании Boston предназначена для товаров, она может использоваться и для стратегических бизнес-единиц, которые являются достаточно однородными, но матрица компании General Electric применяется в основном для стратегических бизнес-единиц, таких, как дочерние предприятия холдинговой компании.

Даная модель оценивает рыночную привлекательность как обладающую высоким, средним или низким уровнем, и конкурентоспособность – как сильную, среднюю или слабую. Стратегические бизнес-единицы располагаются в соответствующей категории, и несмотря на отсутствие автоматического стратегического распределения, ее позиция применяется для выработки подходящей стратегии.

Критерии привлекательности рынка устанавливаются пользователем и могут включать в себя такие факторы, как: темпы роста рынка,

рентабельность, конкурентоспособность, ограничения входа/выхода с рынка, нормативно-правовое регулирование и т. д. Конкурентные преимущества могут включать такие факторы, как: технологические возможности, границы, образ, каналы распределения, оперативный потенциал и финансовая устойчивость. Гибкость может включать множество переменных, которые необходимы, но могут привести к чрезмерной субъективности. Большинство пользователей данной модели рекомендуют, чтобы переменные обладали величинами, для установления их относительной важности, которая, в свою очередь, сокращают возможность отклонения. На практике руководителям следует помнить, что данный инструмент может быть использован в качестве основы для распределения ресурсов и, следовательно, они могут оказать влияние на анализ в пользу собственного продукта или стратегического бизнес-подразделения.

Анализ позволяет создать матрицу по схеме 3:3, как показано на рис. 6.8. Каждое положение ячейки имеет стратегическое значение:

- Ячейка А – Компании будет инвестировать большие суммы в данные продукты или СБЕ, так как это обеспечивает привлекательное стратегическое положение, где отличительные возможности обеспечения конкурентоспособности могут быть использованы на перспективном рынке.
- Ячейка В – Компания может вести агрессивную политику и пытаться наращивать силы для того, чтобы бросить вызов конкурентам, или он может строить деятельность выборочно.

		Конкурентоспособность		
		Высокая	Средняя	Низкая
Привлекательность рынка	Высокая <small>Low</small>	A	B	C
	Средняя	D	E	F
	Низкая	G	H	I

Классификация	Стратегический подход
Высокая общая привлекательность (А, В и D)	Инвестирование/рост
Средняя общая привлекательность (С, Е и G)	Выборочное улучшение/защита
Низкая общая привлекательность (F, H и I)	Получение дохода/выведение инвестиций

Рисунок 6.8 Матрица GEC

- Ячейка С – Существует сложный вопрос в том, что тяжело соперничать с более сильными конкурентами. Наиболее вероятным вариантом будет выведение инвестиций, так как возможности рынка могут быть привлекательными для других участников, либо специализации в выбранной нише рынка, где может быть построен определенный потенциал.
- Ячейка D –Указывает на инвестиции и поддержание конкурентоспособности.
- Ячейка Е и F – Указывает на минимизацию рисков и разумный выбор для инвестиций и расширения деятельности.
- Ячейка G и H –Указывает на управление развитым или сокращающимся рынком с целью получения максимальной прибыли
- Ячейка I –Может потребовать выведение или минимизации инвестиций в целях поддержания продукта или СБЕ в качестве функционирующей хозяйственной единицы

Требуется особая осторожность в принятии решений, которые ставят продукт или стратегические бизнес-единицы в одну категорию, модель не учитывает взаимодействие между различными продуктами или СБЕ. Однако, главное то, что модель представляет собой средства, которые связывают компетенции (организации) с внешней средой. Следовательно, модель можно рассматривать как SWOT-анализ, описываемый в главе 9.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Проведите различие между установлением максимально высокой цены и стратегией проникновения на рынок.

- Объясните, что означает портфель продукции
- Объяснить значение денежного потока в матрице BCG.
- Объяснить главные преимущества и потенциальные применения матриц BCG и GEC.

ФОКУСИРОВКА НА МАЛОМ БИЗНЕСЕ

Многие факторы относительно маркетинга и продукции, рассмотренные в этой главе, могут быть применены к малым организациям в сфере туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий аналогичным образом, как и к крупным компаниям. Во многих случаях, концепции разрабатывались в первую очередь для крупных компаний, часто с целым рядом продукции или стратегическими бизнес-единицами. Исследования показали, что маркетинг в контексте МСБ часто работает иным образом. Маркетинг в сфере МСБ часто характеризуется следующими факторами:

- Ориентированность на продажах и продвижении;
- Нехватка официальных планов по маркетингу;
- Важная роль владельца/предпринимателя при принятии маркетинговых решений;
- Важность персональных контактов с клиентами, в т.ч. потенциальными; и
- Роль инноваций и гибкости при постоянной адаптации продукции к требованиям клиентов.

Функция маркетинга (при ее наличии) во многих МСБ имеет преимущественное отношение только к продажам и продвижению, а также к восприятию, возникшему из способности МСБ к получению продаж без планирования маркетинговой деятельности (Стоукс, 2000; Карсон, 1990). Часто имеется недостаток официальной структуры и конвенциональных маркетинговых концепций, которые могут рассматриваться в неправильном ключе без учета важности маркетинга (О'Дуайер *и др.*, 2009).

Однако, как указывают О'Дуайер *и др.* (2009), во многих работах о маркетинге МСБ говорится о присутствии в малых предприятиях уникальной формы маркетинга (Стоукс, 2000; Карсон, 1993), так как роль

предпринимателей и инноваций носит центральный характер, и МСБ часто подстраивают под себя общие маркетинговые концепции, практики и теории (Карсон, 1993), сохраняя в то же время ориентированность на процесс и незначительные инновации (Майлс и Дэрок, 2006).

Еще одним важным аспектом для маркетинга МСБ является непрерывное развитие опытных знаний предпринимателей, полученных в ходе осуществления деловой деятельности (Грант *и др.*, 2001). Таким образом, до определенной степени, маркетинговые характеристики МСБ часто происходят из опытных знаний владельцев/менеджеров и характеристик, присущих фирме, таких как самобытный стиль менеджмента, независимость, собственность, наличие ограниченного объема ресурсов, масштаб и характер выполняемых задач (Карсон и МакКартан-Куинн, 1995).

В совокупности данные характеристики формируют по сути рефлекторный метод ведения дел владельцами/менеджерами МСБ, позволяющий им сконцентрироваться на достижении конкурентного преимущества с помощью дополнительных маркетинговых инициатив. Традиционно некоторые из маркетинговых подходов представляют собой маркетинговый комплекс: традиционная маркетинговая парадигма 4P (продукция, цена, место и продвижение) или 7P, применяемая в сфере сервиса (продукция, цена, место и продвижение, клиенты, процесс и физическое доказательство). Однако Стоукс (2000) утверждает, что предприниматели, зачастую играющие центральную роль в принятии решений относительно МСБ, ударение делают на продвижении и устной передаче сведений. Такие предприниматели часто выделяют один уникальный фактор продаж в своем бизнесе в качестве подхода к персональному общению с клиентами и обращают особое внимание на правило 4I (информация, идентификация, инновации и взаимодействие) (Стоукс, 2000).

Палмер (2011:274–8) в своем обзоре потенциальных маркетинговых преимуществ говорит о том, что малые предприятия могут извлекать пользу из своего малого размера и получать конкурентные преимущества. По Палмеру конкурентные преимущества могут быть в трех сферах:

- Малый бизнес часто проявляет большую способность к адаптации, нежели чем крупные компании. Более крупные компании чаще связаны длительной процедурой принятия решений и в процессе роста становятся более подверженными риску.

- Во многих сервисных средах *сферы туризма и гостиничного бизнеса* существуют сравнительно небольшие экономики, позволяющие более крупным организациям стать более эффективными и доминировать на рынке. Невзирая на неотвратимое развитие технологий и рост международных брендов, это позволяет объяснить, почему все еще существует множество независимых туристических посредников; компаний, организующих предприятия, туроператоров и поставщиков услуг по временному проживанию.

- Малый бизнес, который обычно управляется владельцем-предпринимателем/менеджером, зачастую может быть неплохим новатором. Интернет открыл перед предпринимателями множество возможностей и доступ к новым форматам бизнеса. Турагентство представляет собой хороший пример, поскольку именно малые предприятия были первыми, кто начал вводить инновации с помощью сетевых инструментов продаж, тогда как более крупные цепочки адаптировались медленней и старались организовать свои собственные инструменты в сети. (Палмер, 2011). Вероятно, частичной причиной этому было то, что организация деятельности в сети представляла собой угрозу для остальных частей бизнеса крупных предприятий, таких как капитал, уже инвестированный в организацию физических филиалов турагентств.

Многие крупные предприятия в основном обеспокоены развитием своего бренда и ценностей. В малом бизнесе можно переключиться на наработку персональной репутации с помощью неизменного предоставления определенного вида услуг. Развитие бутик-отелей (с количеством номеров менее 50, индивидуальным дизайном и сервисом) может послужить в данном случае ярким примером. Развитие таких отелей 'может быть направлено на те сегменты клиентов, которые скорее ищут какой-то элемент необычности или сюрприз, нежели стандартное обслуживание, предоставляемое большими сетями' (Палмер, 2011:277).

Независимые отели также часто способны конкурировать и процветать, не используя свой собственный бренд, но связав его с маркетинговым концерном (таким как Best Western, Small Luxury Hotels of the World и Consort Hotels). Поставщики услуг по временному проживанию и прочие МСП также могут иметь дополнительные маркетинговые преимущества в определенных географических зонах с помощью эффективного применения нетворкинга и групповой работы

для того, чтобы организовать взаимодействие друг с другом и получать совместную же пользу (Новелли и др., 2006).

ОПИСАНИЕ ГЛАВЫ

В данной главе рассматривались вопросы в связи с определением и анализом рынков для менеджеров в *сфере туризма и гостиничного бизнеса*. Также здесь приводится объяснение тому, как разграничение рынка на сегменты можно использовать в качестве конкурентного инструмента, и анализируются различные способы, с помощью которых можно подобрать различные способы работы в определенных сегментах рынка. Концепция товара с подкреплением рассматривается как инструмент, позволяющий оценить, какие можно разработать особенности и полезные свойства с целью получения конкурентного преимущества.

Жизненный цикл продукта показывает, какое количество проблем стратегического характера можно ожидать на различных этапах, и как менеджмент портфолио продукции связан с менеджментом всей линейки продукции. Аспекты инноваций по отношению к продукции рассматривались в рамках оценки процессов генерации новых идей и скрининга новой продукции.

И наконец, в данной статье рассматривалась концепция портфолио продукции на различных стадиях ее развития. Описываются две модели, а именно матрицы BCG и GEC. Они являют собой средство, с помощью которого портфолио продукции можно анализировать и можно разработать потенциальную основу для дальнейшего распределения ресурсов.

Глава 7

Влияние условий внешней среды на развитие туризма, гостиничного бизнеса и организацию мероприятий

Макро-контекст

Введение и обзор главы

Субъекты туризма, гостиничного бизнеса и организации мероприятий, будь то гостиницы, туроператоры, туристические агентства, организаторы мероприятий и т.п., функционируют как открытые системы, при этом они взаимодействуют с внешней средой, отвечают на ее вызовы и подвергаются ее влиянию (Коултер, 2002; Йоратнам и Право, 2006). Таким образом, понимание внешней среды имеет решающее значение для большинства руководителей. Получение такого понимания иногда называется *анализом внешней среды* или *поиском по горизонту*, но здесь мы будем называть его анализом макросреды (см., например, Фляйшер и Бенсуссан, 2003: Гл.17).

Наиболее распространенный метод исследования макросреды – это разделение ее на составляющие. Здесь мы используем терминологию *STEEP*-анализа. *STEEP*-анализ разделяет влияния макросреды на пять категорий:

- Социальное;
- Технологическое;
- Экономическое;
- Окружающей среды;
- Политическое.

Стоит отметить, что в некоторых текстах аббревиатуру *STEEP* заменяет аббревиатура *STEP*, при которой опускается влияние окружающей среды. В других текстах аббревиатура *STEP* реверсируется и представляется как *PEST* или иногда как *PESTEL* (таким образом, добавляя категории Окружающей среды и Юридическую к аббревиатуре). Тем не менее, объектная структура для анализа, по сути, такая же. В данной главе

объясняется и исследуется именно эта популярная объектная структура.

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

После изучения данной главы читатели должны уметь:

- объяснить, что понимается под макросредой;
- объяснить механизмы Гинтера и Дункана для проведения анализа макросреды;
- описать компоненты каждого из пяти влияний STEEP и уметь применить их к соответствующим контекстам *ТГБОМ*;
- объяснить, как взаимосвязаны и взаимодействуют факторы STEEP в контекстах *ТГБОМ*.

Макросреда

Что такое макросреда?

Макросреда относится к обширной среде за пределами отрасли и рынков организации.

Как правило, она находится вне контроля и влияния отдельной организации, но может значительно воздействовать на микросреду (отрасль и рынок), в которой работает организация. Макросреду иногда называют *удаленной* или *дистанционной* средой, так как она имеет тенденцию прилагать силы из-за пределов сферы влияния организации, и такие силы обычно неконтролируемые.

Изменения в макросреде могут иметь огромную важность для организации потому, что (кроме других важных аспектов) они могут:

- вызвать рождение или гибель целой отрасли;
- привести к расширению или сокращению рынков;
- определять уровень конкуренции в рамках отрасли.

Поэтому очень важно, чтобы руководители *ТГБОМ* были осведомлены о фактических и потенциальных изменениях в макросреде и пытались предвидеть потенциальное воздействие на их отрасль и рынки.

Гинтер и Дункан (1990) выделили потенциальные преимущества проведения анализа макросреды:

- повышение осведомленности руководства об изменениях среды;
- повышение понимания контекста, в котором функционируют отрасли и рынки;
- повышение понимания международных условий;
- улучшение решений по распределению ресурсов;
- содействие управлению рисками;
- концентрация внимания на первичных влияниях на стратегическое изменение; и
- выступает в качестве системы раннего предупреждения, предоставляя время, чтобы предсказать возможности и угрозы, а также разработать надлежащее реагирование.

Во многих отношениях, исследование макросреды сложнее, чем внутреннее исследование, так как оно охватывает *всё*, что происходит за пределами организации.

При работе с таким большим объемом информации возникают следующие проблемы:

- оценка того, что следует включить;
- оценка того, чем следует пренебречь;
- определение того, как следует рационально и конструктивно организовать информацию.

Не существует простых правил определения содержания и презентации анализа макросреды, что разъясняется цитатой Ричарда Линча ниже.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ/ ЦИТАТА:

Не существует простых правил, регулирующих анализ организации. Каждый анализ [макросреды] должен руководствоваться тем, что важно для этой конкретной организации.

Линч (2000:109)

Таким образом, хотя для сортировки и организации относящейся к делу информации и могут быть предложены аналитические объектные структуры, ключевые вопросы, скорее всего, будут крайне специфичны для обстоятельств каждой организации.

Проведение анализа макросреды

По Гинтеру и Дункану (1990), анализ макросреды включает:

- *Сканирование* макросред на наличие предупреждающих знаков и возможных изменений среды, которую повлияют на организацию;
- *Мониторинг* среды на конкретные тенденции и модели;
- *Прогнозирование* будущих направлений изменений среды; и
- *Оценка* текущих и будущих тенденций с точки зрения воздействия, которое такие изменения окажут на организацию.

Ограничения анализа макросреды

Следует иметь в виду, что анализ макросреды имеет свои ограничения и ловушки.

В своей основе макросреда может быть чрезвычайно сложной и в любой момент времени в ней могут происходить спорные и противоречивые изменения. Темп изменений во многих ситуациях макросреды увеличивается и становится более бурным и непредсказуемым, как обсуждалось, например, Шакраварти (1997) и Мэйсоном (2007). Данная степень неопределенности, в какой-то мере, бросила тень сомнения на ценность проведения анализа макросреды в общем. К тому моменту, как организация разберется с одним крупным изменением в макросреде, часто происходит другое изменение, которое требует еще больше внимания и действий.



Рисунок 7.1 Основные элементы STEEP анализа.

Соответственно, руководители, занимающиеся стратегическим анализом, должны:

- быть осведомленным об ограничениях и неточностях анализа макросреды;
- проводить анализ или непрерывно его актуализировать (потому что она так часто меняется);
- непрерывно стараться улучшить источники информации и методы ее анализа;
- использовать информацию как один из источников получения организационного обучения; и
- использовать информацию для сообщения будущей стратегии.

Несмотря на вышеперечисленные пункты, анализ макросреды является ценным механизмом повышения стратегической осведомленности руководителей.

Анализ STEEP

Обзор STEEP-влияний

Сложность макросреды обуславливает необходимость разделения действующих в ней сил на пять широких категорий, которые мы уже указали (см. Рисунок 7.1). Важно помнить, что эти пять категорий взаимосвязаны и непрерывно взаимодействуют друг с другом.

В процессе STEEP –анализа (иногда называемого STEP или PEST анализом) поэтому важно исследовать и понять взаимоотношения между действующими силами. Одинаково важно определить относительную важность влияний в работе на организацию, ее отрасль и ее рынки. Наконец, из-за неопределенности воздействия изменений макросреды на макросреду, очень важно определить и участь весь диапазон возможных исходов таких изменений.

При проведении STEEP –анализа следует указать, что некоторые факторы могут носить общий характер в том, что они затрагивают все отрасли промышленности, когда как другие специфичны для *ТГБОМ* или определенной отрасли. Пяйти и Мутино (2000) представили обзор некоторых существенных влияний среды на путешествия и туризм с использованием расширенной объектной структуры, которую они называют SCPTICAL-анализ. В данном случае аббревиатура означает *социальные (S), культурные (C), экономические (E), физические (P), технические (T), международные (I), коммуникационные и инфраструктурные (C), административные и институциональные (A)*, а также *правовые и политические (L)* факторы.

В других работах, таких авторов как Коста (1995), Окумус (2004), Там и Нортон (2006) и Кларк и Чен (2007), также представлены некоторые интересные понимания ключевых факторов макросреды, воздействующих на отрасли *ТГБОМ*.

В своем анализе Аулиана Пун (1993) указала на радикальные изменения, происходящие в отрасли путешествий и туризма. Пун представила «новый туризм», который развивается для замены «старого туризма» на основании массового туризма. Пять ключевых сил (*потребители, технология, производство, управление и рамочные условия*), которые служили для изначального создания массового туризма, сами менялись для создания нового туризма.

На Рисунке 7.2 резюмированы некоторые происходящие в тот момент

изменения, которые заметила Пун.

В некоторых работах используется аббревиатура STEP или PEST, таким образом опуская явное признание влияний окружающей среды, но рассматривая их как часть других влияний. Принятый же в данной книге подход, тем не менее, направлен на явное признание центральной важности влияний окружающей среды в контекстах *ТГБОМ* и рассматривает их под отдельным заголовком. Это явно тот случай, когда может существовать несколько отраслей, в которых четко видна взаимозависимость между физической средой и экономической деятельностью (Пьятти и Мутихо, 2000). В своем анализе Фляйшер и Бенсуссан (2003: Гл.17) использовали термин «экологический», но здесь предпочтение отдано термину «*окружающей среды*», который означает, что анализ затрагивает не только экологическую (естественная окружающая среда), но также и *искусственную среду*.

Рисунок 7.2 Сравнение старого и нового туризма

	Старый туризм	Новый туризм
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> - Загорали; - Неискушенные; - Безопасность – в количестве. 	<ul style="list-style-type: none"> - Не снимают одежду; - Зрелые; - Хотят отличаться.
Технология	<ul style="list-style-type: none"> - Недружелюбная; - Ограниченное число пользователей; - Автономная. 	<ul style="list-style-type: none"> - Говорят друг с другом; - Все игроки – пользователи; - Много интегрированных технологий.
Производство	<ul style="list-style-type: none"> - Ценовая конкуренция; - Экономия, обусловленная ростом масштаба производства; - Вертикальная и горизонтальная интеграция. 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкуренция через интеграцию; - Экономия, обусловленная ростом масштаба и разнообразия производства; - Диагональная интеграция.
Управление	<ul style="list-style-type: none"> - Труд – это стоимость производства; - Максимизация мощности; - Продажа того, что производится. 	<ul style="list-style-type: none"> - Труд – это ключ к качеству; - Управление выходом; - Прислушивание к потребителям.
Рамочные	<ul style="list-style-type: none"> - Регулирование; - Экономический рост; - Неконтролируемый рост. 	<ul style="list-style-type: none"> - Дерегулирование; - Реструктуризация; - Пределы росту.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Объясните значение термина «макросреды».
- Объясните, как связаны друг с другом бизнес, микросреда и макросреда.
- Объясните этапы анализа макросреды.

Использование STEEP-анализа

Как проводить STEEP-анализ

Перед обращением к отдельным элементам STEEP-анализа следует рассмотреть, как мы можем использовать объектную структуру. Какую информацию необходимо учесть при каждом из элементов объектной структуры и как можно использовать информацию?

Анализ обычно распадается на четыре стадии:

- *Сканирование и мониторинг* макросреды на предмет фактических или потенциальных изменений социальных, технологических, экономических и политических факторов.
- *Оценка применимости и важности* изменений на рынке, в отрасли и бизнесе.
- *Детальный анализ каждого из соответствующих изменений* и потенциальные взаимоотношения между ними.
- *Оценка потенциального воздействия* изменений на рынок, отрасль и бизнес.

Что анализировать

При проведении руководителями STEEP-анализа как часть стратегического анализа (это применимо и к студентам, изучающим учебный пример) они, как правило, изучат, как каждый из факторов может повлиять на:

- *Внутренние части организации* – воздействие STEEP-факторов на основные области специализации организации, стратегии, ресурсы, систему ценностей и функциональных областей организации (производственная деятельность, маркетинг, человеческие ресурсы и финансы).
- *Рынки организации* – воздействие STEEP-факторов на рынки

продукции (например, размер, структура, сегменты рынка, желания и потребности заказчика и т.п.) и ресурсные рынки человеческих ресурсов, финансовых ресурсов и т.д.

- *Отрасль, в которой конкурирует организация* – воздействие STEEP-факторов на пять конкурирующих сил (сила покупателя, сила поставщика, угроза вступления, угроза замен, конкурентное соперничество – см. Главу 8).

В следующих разделах систематически рассматриваются составные части STEEP. Потенциальные влияния на любую конкретную организацию в любой момент времени очень разнообразны и очень зависят от индивидуального контекста организации (ее местоположение, отрасль, размер и т.д.). Подход, принятый здесь, - это обсуждение общих факторов и иллюстрирование некоторых конкретных факторов, на примере отрасли авиастроения, в целях иллюстрации (для согласованности) наряду с некоторыми дальнейшими примерами и дальнейшим анализом из других отраслей.

Социально-демографическое влияние

Анализ социальной среды связан с пониманием потенциального воздействия общества и социальных изменений на бизнес, отрасль и рынки.

При большинстве анализов анализ социальной среды потребует рассмотрение следующего:

- *социальная культура* (ценности, отношение и верования) – воздействие на спрос на продукцию и услуги, отношение к работе, сбережениям и инвестициям, экологии, этике и т.д.;
- *демография* – воздействие размера и структуры населения на рабочую силу и структуру спроса;
- *социальная структура* – воздействие отношений к работе, продукции и услугам.

Социальная культура

Культура стран, в которых функционирует бизнес (которая была рассмотрена в Главе 4), может иметь особую важность. Культура страны состоит из ценностей, отношений и верований ее жителей, которые

вливают на то, как они ведут себя и действуют (или, проще говоря, их «личность»). Между всеми странами существуют важные культурные различия. Культура может влиять на вкусы и предпочтения потребителей, отношение к работе, отношение к образованию и обучению, отношение к коррупции и этике, отношение к кредитованию, отношение к социальной роли бизнеса в обществе и многие другие вещи.

Демография

Демографические тенденции так же важны. Демография – это социальная наука, связанная с составлением графиков размера и структуры населения. Размер популяции, очевидно, будет детерминантом размера рабочей силы и потенциального размера рынка. Так же важна будет и структура населения. Возрастная структура определит размер определенных сегментов, а также численность трудоспособного населения. Численность и структура населения будет постоянно меняться, и эти изменения будут воздействовать на отрасли и рынки.

Социальная структура

Социальная структура тесно связана с демографией и касается того, как организованы социальные группы населения. Существует ряд способов определения социальной структуры, такие как социально-демографические группы по возрасту, полу, местоположению, плотности населения в различных районах и т.д. Социальная структура воздействует на образ жизни и ожидания людей, и потому сильно влияет на их отношение к работе и спрос на определенную продукцию и услуги.

Наиболее важные общие изменения за последние годы в социальной среде произошли в отношении людей к естественной окружающей среде. Повышение осведомленности о проблемах, вызванных загрязнением и истощением невозобновляемых ресурсов, заставило организации по путешествиям и туризму переосмыслить (во многих случаях) способ производства своей продукции и состав самой продукции. Схожим образом, изменения в социальной структуре (социальное продвижение), образе жизни (развитие досуга) и демографии (стареющее население в развитых странах) значительно изменили многие рыночные и промышленные структуры.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Технологические влияния: Отрасль авиаперевозок

Компьютерные системы бронирования (CRS), такие как Sabre, разработанная «Американ Эйрлайнз» (American Airlines), являются мощным инструментом маркетинговой технологии путешествий. Системы, разработанные, в основном, в 1960-х и 1970-х гг. (с авиакомпаниями на первом плане), достигли международного присутствия, и потому их часто называют Глобальными системами бронирования (GDS). GDS появились за несколько десятилетий как центральная деталь электронной торговли в путешествиях, обеспечивая виртуальную связность в режиме реального времени между тысячами поставщиков товаров для путешествий (авиакомпания, гостиницы, аренда автомобилей, туроператоры, круизные линии и т.п.) и сотнями тысяч розничных продавцов продуктов отрасли путешествий (Сисманидоу и др. 2009).

GDS постепенно свела свое положение только к четырем крупным системам, а именно Sabre, Amadeus, Galileo и Worldspan (две последние на сегодняшний день уже приобретены компанией «Трэвэлпорт, Инк.» (Travelport, Inc.), но управляются отдельно из центра обработки данных «Трэвэлпорт» в Атланта). Связаны с использованием GDS Системы управления доходами (Revenue Management System), которые были разработаны. Эти системы, использующие базы данных, наколенные CRS, позволяют оптимизировать реализованный доход путем варьирования цен и изменения состава классов выпускаемых билетов.

Появление интернета в середине 1990-х гг. заставило авиакомпании трансформировать свои стратегии распределения, чтобы увеличить конкурентоспособность (Бухалис, 2004). Появление средств интернет-поиска и бронирования (таких как Expedia, Travelocity и ebookers), наряду с передовыми базами данных, которые были собраны, позволило использовать диверсифицированные каналы распределения и коммуникации, таким образом создавая новые возможности для маркетинга авиакомпаний.

По отношению к самим летательным аппаратам, технологические инновации продолжают снижать расходы и влиять на маршрутные структуры. 380 («Мегалайнер»), разработанный компанией «Эйрбас Индастриз» (Airbus Industries), например, имеет вместимость на 550 пассажиров, а эксплуатационные расходы на приблизительно 17 процентов ниже, чем у Boeing 747 (Браун, 2001). Схема маршрута и инфраструктура аэропорта – два аспекта, которые должны измениться в ответ на введение нового летательного аппарата. Кроме того, был внедрен ряд более маленьких моделей реактивных самолетов со спаренными топливосберегающими двигателями с системой сгорания обедненной смеси, а также планируются дальнейшие подобные разработки.

Например, европейской компанией «Эйрбас» разрабатывается широкофюзеляжный летательный аппарат для дальних перелетов Airbus A350. Самолет предназначен для перевозки от 270 до 475 пассажиров на расстояние до 15 000 км. В данном сегменте A350 будет конкурировать с американским Boeing 787 («Дримлайнер»). Такой летательный аппарат позволит авиакомпаниям рассмотреть введение маршрутов, которые ранее казались нежизнеспособными.

Вопросы

1. Объясните, как за последние годы изменилось распределение продукции авиакомпаний.
2. Объясните изменения, происходящие с типами летательных аппаратов, и оцените воздействие изменений на маршрутные сети авиакомпаний.

Экономические влияния

Анализ экономической среды фокусируется на макроэкономических изменениях и их воздействии на бизнес и потребителей. Важно помнить, что потому, что правительства вмешиваются (в различной степени) в функционировании экономики всех стран, многие факторы, классифицируемые в данной главе как политические, будут иметь важные экономические последствия.

Вообще говоря, регулирование национальной экономики осуществляется двумя ключевыми инструментами политики: налоговой политикой и кредитно-денежной политикой. Данные инструменты, наряду с влиянием международных рынков, определяют экономический климат в стране, в которой конкурирует бизнес. Отсюда «вытекает» ряд других, важных экономических показателей и именно их переживают организации – на благо или во вред.

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Налоговая и кредитно-денежная политика

Налоговая политика - это регулирование национальной экономики через управление государственными доходами и расходами. Каждый фискальный год правительство растет в доходах (таких как налогообложение) и тратит другую сумму через различные департаменты (такие как здравоохранение, образование, оборона и т.п.). Правительство также влияет на экономический климат в стране, изменяя какую-либо одну или обе стороны данного фискального уравнения.

Кредитно-денежная политика – это регулирование национальной экономики, изменяя денежную массу и цену денег. Денежная масса относится к объему денег (в различных формах) в экономике, а «цена» денег – это базовая ставка, которая определяет процентную ставку, которую банки и другие кредиторы начисляют за займы.

В Великобритании, например, Канцлер казначейства (государственный министр) несет ответственность за налоговую политику, тогда как за кредитно-денежной политикой следит Комитет по кредитно-денежной политике Английского банка.

Когда последствия налогового и кредитно-денежного давления находят выражение в экономике, они могут повлиять на некоторые или на все экономические факторы:

- темпы экономического роста (рост год от года в общем размере национальной экономики, обычно измеряемый через валовой внутренний продукт);
- уровни дохода в экономике;
- уровни производительности (т.е. выпуск продукции на рабочего в экономике);
- уровни зарплаты и темп увеличения зарплат;
- уровни инфляции (т.е. ежегодное повышение цен);
- уровни безработицы;
- платежный баланс (мера международной конкурентоспособности экономики одной страны против стран – ее международных конкурентов); и
- курс обмена валют (обменная стоимость одной валюты против другой).

Экономический рост, курсы обмена валют, уровни дохода, инфляции и безработицы влияют на платежеспособность людей за продукты и услуги, и потому отразятся на уровне и структуру спроса. Схожим образом, уровни производительности, уровни зарплат, уровни инфляции и курсы обмена валют повлияют на себестоимость производства и конкурентоспособность. Необходимо проводить мониторинг всех этих показателей в сравнении с теми, с которыми сталкиваются их конкуренты за границей, чтобы показать изменения в международной конкурентоспособности.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Экономическое влияние: Отрасль авиаперевозок

Авиация – динамическая отрасль, которая непрерывно адаптируется к различным рыночным силам. Ключевые экономические рыночные силы, которые влияют на отрасль авиаперевозок, – это цены на топливо, экономический рост и стадия экономического развития.

Спрос на воздушные путешествия тесно отражает циклическую схему, демонстрируемую значениями валового внутреннего продукта (ВВП), реагирующего на циклические подъемы и спады. Тем не менее, рост авиапутешествий значительно превышал рост ВВП в большинстве периодов.

Авиапутешествия всегда были строго циклическим бизнесом. Периоды с 7-9 процентным годовым ростом мирового совокупного пассажиропотока сменялись годами более медленного подъема или снижения спроса (Франк и Джон, 2011). Отрасль достоверно вернулась к своему долгосрочному темпу роста в приблизительно 5 процентов в год, а «Boeing» в своем прогнозе до 2032 года ожидает продолжения этой долгосрочной тенденции (хотя и неравномерно распространенной по регионам земли).

Отрасль авиаперевозок также имеет высокий уровень фиксированных расходов и, следовательно, средние коэффициенты загрузки и меры на извлечение дохода на пассажира являются критичными для поддержания рентабельности. Коэффициенты загрузки измеряются систематически и внимательно изучаются руководителями авиакомпаний. Основные меры показаны в Таблице 7.1 ниже:

Таблица 7.1 Экономические влияния – отрасль авиаперевозок

Мера	Описание
RPK – Доход Пассажир Километр	Мера пассажиропотока = Число платящих пассажиров на 3 километра полета
ASK – Доступное место Километр	Мера пассажироместимости = Число мест на 3 километра полета
FTK – Тонна груза Километр	Мера грузопотока = Тонн груза, перевезенных на 3 километра полета
LF – Коэффициент загруженности	Мера использования мощностей = RPK / ASK

Кроме того, цены на топливо и летательные аппараты – это основные статьи расходов, подверженные колебаниям, а международная ориентированность отрасли означает, что изменения курсов обмена валют может оказывать сильное воздействие на рентабельность отрасли. Мировой экономический спад после 2008г. наложил свой отпечаток на финансовое положение авиакомпаний, но большинство авиакомпаний выучили урок по событиям

2001/2003гг. (последовавших за 11 сентября) и очень быстро среагировали, заложив значительную мощь на короткий период (Франк и Джон, 2011).

Вопросы

1. Почему авиапутешествия настолько цикличны?
2. Объясните, как авиакомпании оценивают свою производительность.

Влияния окружающей среды

В данной книге влияния окружающей среды относятся к проблемам физической окружающей среды (как естественной окружающей среды, так и искусственной) на организации *ТГБОМ*. В последние годы повышенная забота об экологии и «проблемах окружающей среды» были важной социальной тенденцией, которая изменила отношение к воздействию продукции и процессов эксплуатации на окружающую среду. Такие проблемы, как мировое изменение климата, истощение озонового слоя, вырубка лесов, исчезновение видов, эрозия почвы, опустынивание, токсичные дожди, загрязнение воды и шумовое загрязнение, стали важными вопросами в отношении естественной окружающей среды (Пьятти и Мутихо, 2000).

К таким проблемам, связанным с естественной окружающей средой, можно прибавить связанные с искусственной средой, такие, как трафик и перегруженность аэропорта, ветхие здания и исторические достопримечательности, плохое городское планирование и визуально навязчивые здания. Выделенные проблемы и вопросы имеют определенные объединяющие характеристики, а именно, что они:

- все имеют международную распространенность;
- относятся не исключительно к туризму, гостиничному бизнесу и мероприятиям, но, тем не менее, несут более важные последствия для руководителей в секторах *ТГБОМ* среди других.

Тогда как тридцать лет назад большинство потребителей мало волновало долгосрочное воздействие продукции и процессов на естественную окружающую среду, сегодня повышается осознание людьми необходимости ее защиты. Вслед за различными разработками, такими как публикация Отчета Брундтланда в 1987 году (Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию (WCED), 1987) и Встречи на высшем уровне “Планета Земля” в Рио-де-Жанейро в 1992 году, повысилась приверженность принципам стабильного развития во многих отраслях, включая *ТГБОМ*. Термин «устойчивое развитие» был использован Комиссией Брундтланда, которая разработала наиболее цитируемое определение устойчивого развития.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ / ЦИТАТА

Устойчивое развитие:

Развитие, которое удовлетворяет потребности нынешних поколений не в ущерб возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности.

Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию (1987)

Это заставило правительства ввести законодательные и другие меры для контроля загрязнений и ограничения выбросов. Совместное желание потребителей получать продукцию, которая сама по себе является безвредной для окружающей среды и которая была произведена «зелеными» методами, привело к осознанию бизнес-организациями того, что существует выгода, которую можно получить будучи «безвредным для окружающей среды» или, по крайней мере, представляясь таковым.

Например, международная фирма проката автомобилей «Авис» (Avis), основанная в 1964 году Уорроном Ависом, ловко предвидела послевоенные тенденции путешествий. Начиная с трех автомобилей в Детройте, сегодня «Авис» - мировой бренд, с более 5200 пунктов проката в более чем 165 странах. «Авис» была первой компанией проката автомобилей, которая внедрила Политику корпоративной социальной ответственности в 1997 году, и заявляет, что имеет «нейтральный уровень выбросов углерода» с 2000 года.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Программа по охране окружающей среды как источник конкурентного преимущества: Сеть отелей «Скандик» (Scandic)

Сеть отелей «Скандик» с штаб-квартирой в г. Стокгольм, Швеция, является ведущим гостиничным брендом в Скандинавии. Программа по охране окружающей среды, которая является центральной в деятельности по продвижению их бренда, представляет источник конкурентного преимущества для «Скандик» в регионе, где потребители традиционно крайне сознательны в вопросах охраны окружающей среды. Новаторские программы группы отелей по охране окружающей среды также рассматривались в научной литературе (см., например, Богданович и др. (2005) и Богданович и Зиянтар (2008).

Группа, в которой работает около 7500 человек, имеет 160 отелей, из которых 133 находятся в скандинавских странах, а остальные разбросаны по Европе. Бренд, который позиционирует себя как предлагающий «ценность за деньги», большое ударение делает на непрерывном развитии компетентности персонала на всех уровнях организации и на своей программе по охране окружающей среды.

Программа по охране окружающей среды «Скандик» была запущена в 1994 году после совещания с персоналом, после чего отель выиграл множество наград. Программа подразумевает непрерывное образование всех сотрудников и включает такие инициативы, как:

Программа по охране окружающей среды «Скандик» была запущена в 1994 году после совещания с персоналом, после чего отель выиграл множество наград. Программа подразумевает непрерывное образование всех сотрудников и включает такие инициативы, как:

- Внедрение в 1995 году эко-номеров, которые являются пригодными для переработки на 97 процентов. Позднее компания также разработала «эко-отели», вся конструкция которых руководствуется принципами охраны окружающей среды. На сегодняшний день было построено более 8000 эко-номеров и шесть эко-отелей;
- Получение сертификации качества «Swan» для нескольких отелей. «Swan» (Лебедь) – это официальная экологическая маркировка в Скандинавии, которая означает, что отели отвечают самым строгим стандартам охраны окружающей среды; и
- Отмена индивидуальных емкостей с мылом и шампунем в 1994 году снизило выбросы мыла и шампуня на 40 метрических тонн и уничтожило 10 миллионов емкостей ежегодно.
- В 2000 году «Скандик» также внедрила после совещания с персоналом программу участия в общественной деятельности под названием «Scandic in Society» (Скандик в обществе), целью которой является определение роли компании в обществе путем вовлечения в локальные проблемы, которые важны для каждого общества, где располагаются отели «Скандик». Через такую программу компания стремится показать свое корпоративное гражданство и внести вклад в социальные изменения и улучшения.

www.scandic-hotels.com

Вопросы

1. Объясните, каким образом «Скандик» сделала свою программу по охране окружающей среде центральной частью своего конкурентного предложения.
2. Какие риски могут существовать для компании, принимающей такую выдающуюся позицию по охране окружающей среды?

Проблемы устойчивости туристических пунктов назначения, отелей, мероприятий и достопримечательностей широко рассматривалось в научной литературе по *ТГБОМ* за последние годы такими авторами, как Хоукинс и Хольц (2001), Тимур и Гетц (2009) и Бакли (2012). Ряд авторов также отследил воздействие окружающей среды определенных секторов *ТГБОМ*.

Например: Гетц (2009) обсуждает необходимость вовлечения общественного сектора для успешного планирования фестивалей и событий; тогда как Хзи (2012) анализирует политику и методику управления окружающей средой 50 отелей-компаний, которые заявлены на их корпоративных сайтах. Грэхэм (2013) отслеживает природоохранную политику и методику ряда аэропортов, включая Осло, Манчестер, лондонский Хитроу и Амстердам.

Картрайт и Бэрд (1999), прослеживая воздействия на окружающую

среду круизного плавания, сообщают о путях, которыми пытались снизить загрязняющее воздействие круизных судов. Традиционным способом избавления от мусора на кораблях был сброс его за борт. Сейчас такая практика считается незаконной, а на судоходные компании налагаются большие штрафы, если они будут признаны виновными в таком загрязнении, отчасти в ответ на давление со стороны потребителей. Современное круизное судно, такое как «Ориана» компании «ПИЭндОу» (P&O) имеет четыре установки по переработке сточных вод, чтобы как можно больше мусора удерживалось и утилизовалась безопасным образом в портовых контейнерах. Также существует международный запрет на сброс топливного масла в море Н(Картрайт и Бээрд, 1999).

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Влияния окружающей среды: Отрасль авиаперевозок

Экологические соображения в отрасли авиаперевозок включают:

- воздействия шума;
- загрязнение воздуха, вызванное выбросами от летательных аппаратов; и
- воздействия развивающихся аэропортов и наземной транспортной инфраструктуры.

Общественная толерантность к шуму летательных аппаратов снижается, несмотря на снижение уровней шума вследствие разработки менее шумных типов летательных аппаратов (Грэхэм, 2013). Проблемы, связанные с шумом летательных аппаратов, привели к ужесточению и усложнению мер по снижению уровня шума, вводимых в большинстве крупных аэропортов. Некоторые газы, выделяемые летательными аппаратами при полете, в основном, углекислый газ и водяной пар, являются парниковыми газами, которые вносят свой вклад в глобальное потепление и изменение климата. Тем не менее, полагается, что вклад авиации в мировые антропогенные выбросы углекислого газа составляет всего около 2 процентов (Грэхэм, 2013). Воздействия сектора авиаперевозок на окружающую среду и инициативы по их регулированию документально зафиксированы в научной литературе (см., например, Линс и Андрачук (2008) и Каупер-Смит и дэ Грозбуа (2011)). Инфраструктура, создающая аэропорты и наземный транспорт для поддержания авиакомпаний, часто оказывалась спорным вопросом. Поэтому соглашение на строительство пятого терминала в лондонском Аэропорту Хитроу было достигнуто только после десяти лет общественных слушаний, а Манчестер Аэропорт продолжил строительство второй взлетно-посадочной полосы наперекор активному лоббированию со стороны групп, выступающих против увеличения давления на окружающую среду.

Вопросы

1. Объясните, почему руководителям авиакомпаний необходимо учитывать экологические соображения.
2. Рассмотрите, какие группы акционеров вероятнее всего повлияют на принятие решений по инфраструктурным проектам аэропортов.

Политические, правительственные, правовые и нормативные влияния

Политическая среда определяется как часть макросреды, которая находится под прямым контролем или влиянием правительства. Правительства имеют прямой контроль или влияние на:

- *Законодательство и регулирование* – сюда относятся законы, которые оказывают влияние на занятость, защиту потребителей, охрану труда и безопасность на рабочем месте, контракты и торговлю, торговые союзы, монополии и слияния, налоги и т.д.
- *Экономическую политику* – в частности, на налоговую политику. Правительства обычно устанавливают политику по уровням налогообложения и расходов в стране.
- *Бизнес во владении государства* – национализированные отрасли промышленности. Некоторые правительства имеют контроль над ключевыми стратегическими отраслями (такими как авиакомпании) и то, как осуществляется их контроль, может иметь эффект домино в отношении других частей экономики.
- *Правительственную международную политику* – вмешательство правительства с целью влияния на курсы обмена валют, международную торговлю и т.д.

Цели, которые может иметь правительство в плане регулирования бизнеса, будут во многом зависеть от политических симпатий правящей партии. Большинство правительств, тем не менее, старались построить политику по ряду ключевых областей хозяйственной деятельности:

- контроль инфляции (для повышения международной конкурентоспособности);
- содействие экономическому росту и инвестициям;
- контроль безработицы;
- стабилизация курсов обмена валют;
- контроль платежного баланса;
- контроль монопольной власти, как бизнеса, так и торговых союзов;
- предоставление государственных и общественно полезных товаров, таких как здравоохранение, образование, оборона и т.д.;
- контроль загрязнения и охрана окружающей среды;
- перераспределение доходов (в разной степени);

- защита потребителей;
- регулирование рабочих условий; и
- регулирование торговли.

В разной степени политическое влияние чувствуют все виды бизнеса. Соответственно, для руководителей важно проводить мониторинг правительственной политики для своевременного определения изменений в целях эффективного реагирования.

Другой важный аспект политической среды – это *политический риск* и его потенциальное воздействие на бизнес. Политический риск особенно важен в международном бизнесе. Когда как западная Европа и Северная Америка сравнительно стабильны в политическом плане, другие части света, такие как Восточная Европа, Южная Америка, страны Африки к югу от Сахары и части Ближнего Востока, Центральной Азии и Северной Америки переживали периоды нестабильности. Поэтому необходимо внимательно следить за политической ситуацией в этих районах при торговле с ними, так как велики политические риски. Даже в более стабильных районах политическая неопределенности может быть выше, например, во время выборов или при проявлении других политических кризисов.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Политические влияния: Отрасль авиаперевозок

Политическая среда отрасли авиаперевозок характеризовалась расширенной сетью национальных и международных правил и нормативов, многие из которых восходят к Чикагской Конвенции 1944 года и Бермудского Соглашения 1946 года. Основываясь на признании суверенитета народов над своим воздушным пространством, и равных прав каждого народа на участие в авиапутешествиях, были установлены так называемые пять свобод воздуха:

- Первая свобода – Право пролетать над другой страной без приземления;
- Вторая свобода – Право на посадку по техническим причинам (например, дозаправка) в другой стороне без взятия / высадки пассажиров коммерческих перевозок;
- Третья свобода – Право производить коммерческие перевозки из вашей страны (А) в страну (В) вашего партнера по договору;
- Четвертая свобода – Право производить коммерческие перевозки из страны В назад в вашу страну А; и
- Пятая свобода – Право авиакомпании из страны А производить коммерческие перевозки между страной В и другими странами, такими как С или D, по услугам, начинающимся или заканчивающимися в своей родной стране А. (Данную свободу нельзя использовать без согласия стран С или D).

Доганис (2005)

За пятью свободами последовала сложная сеть двухсторонних межправительственных соглашений, которые позволяли национальным правительствам вовлеченных стран контролировать национальные интересы, связанные с авиапутешествиями. Более либеральный подход нашел свое отражение в так называемых соглашениях по открытому небу, которые гарантируют перевозчикам участвующих государств неограниченный доступ к маршрутам между аэропортами в данных государствах. Концепция открытого неба отражает особо важное улучшение для отрасли авиаперевозок: либерализацию, развертывающуюся по земному шару (Доганис, 2005).

В США (которые занимают более 40 процентов мировой отрасли авиаперевозок) строгие нормы, регулирующие отечественный рынок авиаперевозок, были сняты Актом об отмене госрегулирования деятельности авиакомпаний 1978 года. Акт отменял нормативные документы, в которых определялось, какие перевозчики допускались к полетам по определенным маршрутам, а также средства управления тарифами авиаперевозок. После отмены регулирования на рынок вышло много новых перевозчиков (и многие впоследствии расширились). Некоторые более новые перевозчики, такие как «Саусвест» (Southwest), «ДжетБлю» (JetBlue) и «Фронтьер» (Frontier) на сегодняшний день являются полноправными масштабными субъектами, работающими с низкокзатратными операционными моделями. Но большинство крупнейших перевозчиков, таких как «Юнайтед» (United), которые объединились с «Континентал Американ» (Continental American), которые объединились с «ЮС Эйрвэйз» (US Airways) и «Дельта» (Delta), которые объединились с «Нортвэст» (Northwest), – выжили, но, несомненно, конкуренция на отечественном рынке США возросла.

Впоследствии схожая отмена госрегулирования произошла в Европе, хотя и с другим подходом к ее реализации, обусловленным сложностью разбитого на куски политического ландшафта Европейского союза. Поэтому применялся постепенный поход к либерализации, кульминация которого пришлась на 1997 год (Ханлон, 2007).

Другие части света приняли в дальнейшем схожую политику отмены госрегулирования. Другой крупной тенденцией среди европейских и других правительств стала приватизация (частично или полностью) бывших принадлежащих государству перевозчиков, таких как «Бритиш Эйрвэйз» (British Airways), «Эйр Франс» (Air France) и «Люфтганза» (нем.Lufthansa).

Вопросы

1. Объясните причины, почему политическая среда для отрасли авиаперевозок отличается от любой другой отрасли.
2. Рассмотрите воздействие, которое отмена госрегулирования в разных частях света оказала на отрасль авиаперевозок.

Взаимоотношения между STEEP-влияниями

Пример влияний окружающей среды

При проведении STEEP-анализа возникает искушение рассматривать каждое влияние как отдельное, когда фактически они часто взаимосвязаны.

Для примера возьмем эффект влияний окружающей среды.

Например – экологические соображения сами по себе (такие, как использование водных ресурсов для площадок для игры в гольф или строительство визуально выдающегося отеля в живописной области) – это вопросы, которые необходимо рассматривать в рамках категории окружающей среды при STEEP-анализе. Тем не менее, такие соображения могут вовлекать социальные, политические и технологические факторы при анализе.

Таким образом, на простом примере с площадкой для гольфа или визуально выступающим зданием экологические соображения, поднятые разработкой, могут привести к социальным факторам (повышение осведомленности), которые воздействуют на политические факторы (законодательство и регулирование), а две эти силы вместе могут привести к технологическим изменениям (продукция и процессы, которые менее вредны для окружающей среды).

Соответственно, при анализе макросреды необходимо осознавать способы, которыми пять STEEP факторов могут быть связаны друг с другом в дополнение к самим отдельным факторам.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Обсудите аргумент, который предполагает, что турбулентность и неопределенность делают анализ макросреды менее полезным.
- Объясните важность устойчивого развития для анализа макросреды в контексте *ТБОМ*.
- Объясните, почему важно осознавать связи между STEEP-элементами.

ФОКУСИРОВКА НА МАЛЫЙ БИЗНЕС

Понимание внешней среды важно для всех видов бизнеса, но с точки зрения управления основным дифференцирующим фактором между внутренней и внешней средой (рассмотренных в Главах 3–6) является контроль. Тогда, как руководители имеют некоторую степень контроль над внутренней средой, это утверждение редко бывает верным в отношении внешней среды. Тем не менее, большие организации в некоторых случаях немного влияют на внешнюю среду или они могут защитить себя против представленных опасностей.

Более крупные организации, например, способны:

- перевести инвестиции из одной страны в другую;
- оказывать влияние на государственную политику;
- использовать финансовые инструменты для «хеджирования» против процентной ставки и изменений цены на нефть; и
- диверсифицировать свой товарный ассортимент, чтобы неблагоприятная внешняя среда для одной номенклатуры изделий могла быть компенсирована благоприятной средой для другой.

Тем не менее, МСБ намного более ограничены: они редко способны на хоть какую-либо степень влияния на внешнюю среду, не могут легко перевести инвестиции и имеют намного более ограниченный доступ к финансовым и товарным рынкам (или делают это за гораздо больший счет), что делает их более подверженным внешнему влиянию. Кроме того, МСБ обычно имеет более ограниченную товарную номенклатуру, а это значит, что плохие показатели в одной области не могут быть компенсированы хорошими показателями в другой.

В своем исследовании эффективности малого бизнеса в туристическом секторе Моррисон и Тэйксэйра (2004) подчеркивают слабую позицию в рамках туристического сектора отдельных единиц МСБ. Одно крупное изменение во внешней среде, такое, как повышение процентных ставок, экономический спад или катастрофическое событие на мероприятии или пункте назначения может оказать глубокое воздействие на любой бизнес, но для МСБ, работающего в секторах *ТТБОМ*, такие изменения могут (и часто по факту) приводят к банкротству.

Таким образом, ключом выживания и делового успеха МСБ является сканирование внешней среды и понимание возможных сценариев, так как всегда имеет место неопределенность, как в своем исследовании испанских гостиниц заявляли Орэйджа-Родригез и Янэс-Эстевэз (2007).

Необходимо продумать последствия каждого возможного сценария и ответные действия В своем исследовании эффективности малого бизнеса в туристическом секторе Моррисон и Тэйксэйра (2004) подчеркивают слабую позицию в рамках туристического сектора отдельных единиц МСБ. Одно крупное изменение во внешней среде, такое, как повышение процентных ставок, экономический спад или катастрофическое событие на мероприятии или пункте назначения может оказать глубокое воздействие на любой бизнес, но для МСБ, работающего в секторах *ТТБОМ*, такие изменения могут (и часто по факту) приводят к банкротству.

Таким образом, ключом выживания и делового успеха МСБ является сканирование внешней среды и понимание возможных сценариев, так как всегда имеет место неопределенность, как в своем исследовании испанских гостиниц заявляли Орэйджа-Родригез и Янэс-Эстевэз (2007).

Необходимо продумать последствия каждого возможного сценария и ответные действия бизнеса. Тем не менее, по своей природе, МСБ имеют более ограниченные человеческие, физические и финансовые ресурсы. Кроме того, МСБ часто фокусируются на распределении ресурсов с целью достижения краткосрочного преимущества, что часто приводит к тому, что им приходится реагировать на внешние влияния, когда они произойдут, а не использовать профилактический подход (МакАдам, 2000). Ряд свидетельств предполагает, что большинство малых фирм не используют традиционные инструменты и методы стратегического планирования (Меерз и Робертсон, 2007).

Инструменты и модели предназначены для разъяснения комплексных проблем, а Банхэм (2010) вводит свою модель «Степени турбулентности», чтобы помочь владельцу / руководителю МСБ понять внешние факторы, которые воздействуют на его хозяйственную деятельность. Это представляет собой попытку упрощения и систематизации сканирования внешней среды для малого бизнеса с использованием системы начисления очков для измерения соответствующей турбулентности среды.

РЕЗЮМЕ ГЛАВЫ

Анализ макросреды, главным образом, касается обеспечения взгляда в будущее организации. Сложность и турбулентность среды делает такое предсказание проблематичным.

Анализ, тем не менее, извещает руководителей при принятии стратегических решений. Сложность внешней среды упрощается путем разбивки ее на более малые социальный, технологический, экономический, политический компоненты и компонент окружающей среды. Затем возможно проанализировать данные среды на предмет их потенциального воздействия на бизнес и его микросреду. Процесс анализа макросреды должен быть непрерывным, чтобы отвечать темпам изменений.

Глава 8

Влияние условий внешней среды на развитие туризма, гостиничного бизнеса и организацию мероприятий: микро контекст.

Введение и краткое описание главы

Во введении к Части 3 мы описали идею двухуровневой внешней организации среды – макросреду и микросреду. Мы рассмотрели макросреду в Главе 7 (с использованием основы STEEP), а в данной главе мы подвергнем анализу микросреду.

Микросреда подразумевает воздействие, которому организация подвергается достаточно часто. Для большинства бизнесов, она касается отраслей промышленности, в которых они работают. В пределах такой арены бизнесы могут конкурировать друг с другом или, при некоторых обстоятельствах, может быть достигнуто сотрудничество. Мы обсудим две модели для промышленного анализа в данной главе. Далее, мы обсудим объем совместного поведения, до рассмотрения способа, с использованием которого конкуренты в отрасли промышленности попадают в разные стратегические группы.

ЗАДАЧИ ОБУЧЕНИЯ

После изучения данной главы, читатели должны иметь возможность :

- Различить микро и макроуровни внешнего анализа;
- Объяснить важность анализа отрасли промышленности и рынка относительно *ТГБОМ* секторов;
- Описать структуру и применение к *ТГБОМ* модели пяти (конкурентных) сил Портера;
- Объяснить ограничения модели пяти сил Портера;
- Определить и различить модели поведения в условиях конкуренции и сотрудничества в отраслях промышленности;
- Оценить и объяснить ограничения модели промышленного

анализа на основании ресурсов;

- Определить стратегические группы и применить концепт при промышленном анализе секторов *ТГБОМ*.
- пояснить значение факторов критического успеха и отличить их от ключевых индикаторов производительности.

Отрасли промышленности и рынки

Важность идентификации промышленности и рынка

В некоторых стратегических текстах по управлению неверно употребляются термины *промышленность* и *рынок*, которые представляются взаимозаменяемыми. Кай (1995) выделил, что путаница в этих двумя концептами может привести к неверному анализу конкурентной среды и, таким образом, неверной стратегии. Современные организации, такие как *вертикально интегрированные* туристические компании, могут работать более чем в одной отрасли промышленности (или промышленном секторе) и более чем на одном рынке.

К примеру – «Tui plc», вертикально интегрированная европейская туристическая группа, работающая в секторах воздушных путей, промежуточном туристическом уровне (тур операторы и туристическое распространение), гостиничном бизнесе и круизном секторе туристической отрасли промышленности и имеет свои основные рынки в Скандинавии, Континентальной Европе, Соединенном Королевстве и Северной Америке. Каждая отрасль промышленности (или промышленный сектор) и рынок будут иметь свои собственные отличительные структуры и характеристики, которые будут иметь определенное значение при формулировке стратегии.

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Промышленность и рынок

Отрасли промышленности производят товары и услуги – *сторона поставок* в экономической системе.

Рынки потребляют товары и услуги, которые были произведены отраслями промышленности – *сторона спроса* в экономической системе.

Отрасли промышленности сконцентрированы на поставке продукции или услуг, в то время как рынки ассоциируются со спросом. Очень важно, таким образом, понимать и анализировать как отрасли промышленности, так и рынки, для содействия процессу выбора стратегии.

Иногда трудно точно определить отрасль промышленности. Портер (1980) определяет промышленность как группу бизнесов, чья продукция является взаимозаменяемой, но такое определение может быть некорректным, так как некоторые организации и отрасли промышленности производят целый спектр продуктов для различных рынков. Важность успешной идентификации отрасли промышленности и понимания его ее воздействия рассматривается Румельтом (1991) и МакГаханом и Портером (1997).

СТРАТЕГИЯ НА ПРАКТИКЕ

Способы понимания рынков, промышленности и стратегических групп в стратегии

Кай (1995) рассматривает разницу между рынком, промышленностью и стратегическими группами. Главная компетенция (или отличительная способность) становится конкурентным преимуществом только в том случае, когда оно применено на рынке, промышленности или в стратегической группе.

Конкурентное преимущество – это относительный термин, который подразумевает, что организация может наслаждаться конкурентным преимуществом в отношении остальных поставщиков на том же рынке, других организаций в той же отрасли промышленности или других конкурентов в одной и той же стратегической группе. Факторы спроса определяют рынок, в то время как факторы поставки определяют промышленность.

В качестве примера Кай использует «Eurotunnel» и «P&O Ferries». Обе компании обслуживают одни и те же рынки, так как представляют собой альтернативные опции, которые могут выбрать заказчики для того, чтобы пересечь Английский канал между Францией и Соединенным Королевством.

В то же время, они находятся в разных отраслях промышленности, так как одна из них является транспортной компанией, а другая управляет крупными инфраструктурными проектами. Стратегическая группа выглядит как конкурентное поле битвы и определяется путем классифицирования компаний со схожими стратегиями. Таким образом, «Lufthansa» и «British Airways» являются частью одной и той же стратегической группы, Юго-Западные воздушные линии, воздушная линия низкой стоимости, предоставляющая только внутренние услуги на территории США будет в другой стратегической группе.

Для организация очень важно идентифицировать релевантный рынок, отрасль промышленности и стратегическую группу и понять, что они не являются одним и тем же . В 80х гг. «Bass», крупнейшая пивоварня Британии, пришла к выводу, что ее перспективы на рынке поставки пива были не слишком захватывающими, и повторно определила свой основной вид деятельности как связанный с досугом. Компания купила «Horizon Travel», ведущего туроператора, так как проведение времени в пабах и выезд на выходные были верно рассмотрены как альтернативные пути проведения досуга, и конкурировали за одну и ту же долю затрат потребителей.

Тем не менее, навыки пивоварения были, мягко говоря, отличными от тех, которые требуются для предоставления пакетов отдыха и приобретение оказалось неуспешным. Бизнес был впоследствии продан «Thomson Travel Group» (ныне – часть «Tui plc»). «Bass» не преуспели, так как не поняли, что *рынок досуга и отрасль досуга в промышленности*, это разные вещи.

Кай (1995)

Поэтому, в то время как промышленность сконцентрирована на производителях товаров и услуг, рынок сконцентрирована на клиентах и их требованиях (потребностях и желаниях). Определенный рынок состоит из группы клиентов с набором специальных требований, которые могут быть удовлетворены одним или более продуктами. Анализ рынка тем самым подразумевает понимание клиентов, их требований, продуктов, которые удовлетворяют такие требования, организаций, производящих товары и средства, с помощью которых клиенты получают такие товары (каналы распространения).

Наряду с продажей своих продуктов на рынках, бизнесы также

получают свои ресурсы (труд, материалы, оборудование, земля и пр.) на рынках – которые называют *рынками ресурсов*. Вдобавление, большинство бизнесов заинтересованы в рынках для замены продуктов, и они также будут заинтересованы исследованием новых рынков для своих товаров.

Отношения между бизнес организацией, ее отраслью промышленности и рынками

Анализ ее отрасли промышленности и рынков позволяет организации:

- идентифицировать другие отрасли промышленности, где она сможет применить свои главные компетенции;
- понять природу своих клиентов и их потребности;
- идентифицировать новые рынки, на которых ее основные компетенции могут быть использованы (см. Главу 3 на предмет обсуждения главных компетенций);
- идентифицировать угрозы от существующих и потенциальных конкурентов в своей и других отраслях промышленности;
- понять рынки, откуда она получает свои ресурсы.

Анализ конкурентной среды (промышленность и рынок) важен для разработки будущей стратегии организации, как и анализ макро среды (обсуждено в Главе 7) и внутренний анализ (который был темой Части 2 данной книги). Контекст промышленности и рынка сыграет важную роль в формообразовании компетенций организации и главных ее компетенций.

Главные компетенции бизнеса должны непрерывно рассматриваться на предмет

- изменяющихся потребностей клиентов;
- компетенций конкурентов; и
- возможностей на других рынках.

Анализ отрасли промышленности Что такое анализ промышленности?

Анализ промышленности нацелен на установление природы конкуренции в промышленности и конкурентной позиции бизнеса.

Динамика промышленности, в свою очередь, подвергается влиянию изменений в макросреде (см. Главу 7).

К примеру – старение популяций во многих развитых странах значительно повлияло на спрос в области туризма, который выразился в росте спроса на круизы, автобусные туры и длительный отдых в определенных местах, что представляет собой три ответа промышленности относительно тенденции.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Используя примеры *ТГБОМ*, определите и разграничьте промышленность и рынок.
- Какова цель анализа промышленности?
- Объясните, с использованием примеров *ТГБОМ*, что подразумевается под термином *стратегическая группа* и опишите ее отличие от промышленности.

Существует опасность, что анализ промышленности может рассматриваться как «однократно выполняемая» задача, в то время, как и все компоненты стратегического процесса, задача должна выполняться регулярно. Модель анализа промышленности, разработанная Портером (1980), является наиболее широко используемой и описывается в данном разделе.

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Микро и макросреда

Наиболее широко используемые модели для проведения анализа внешней среды бизнеса различаются относительно уровней слоев влияния окружающей среды.

Микро (или близкая) среда – это среда, которая непосредственно окружает бизнес, с частями которой бизнес взаимодействует чаще всего и которая может в некоторой степени повлиять на него. В большинстве случаев мы можем идентифицировать конкурентов, поставщиков и клиентов как основных представителей слоя среды.

Макро (или дальняя) среда подразумевает то влияние, которое может воздействовать на всю отрасль промышленности, в которой задействован бизнес. Макросреда подразумевает влияние, возникающее из политических, экономических, социально-демографических и технологических факторов. Природа таких факторов обычно означает, что отдельные бизнесы неспособны повлиять на них – стратегии обычно должны быть сформулированы для соответствия изменениям в макросреде.

Модель пяти конкурентных сил Портера для анализа промышленности

Модели, которые становятся широко принятыми и используемыми, зачастую являются простыми и легкими. То же самое происходит и с моделью «пяти сил» Портера для анализа промышленности. Кроме того, концепция была широко применена и подвергнута анализу в академической литературе *ТГБОМ* (см. к примеру Ли и Кинг, 2006г.; Бенсон и Хендерсон, 2011г; и Тавитияман с соавт, 2011г.).

Портер (1985) разработал модель для проведения анализа природы и объема конкуренции в рамках промышленности. Он утверждал, что существуют пять конкурентных сил, которые определяют уровень конкуренции в отрасли промышленности. Понимание природы и значимости каждой из пяти сил в рамках отрасли промышленности помогает менеджерам при разработке конкурентной стратегии других организаций. Этими пятью силами являются:

- Угроза со стороны новых поступлений на рынок;
- Угроза со стороны продуктов замещения;
- Власть покупателей или клиентов;
- Власть поставщиков (над бизнесом в промышленности); и
- Соперничество бизнеса в промышленности.

Путем определения относительной «власти» каждой из таких сил, организация может идентифицировать, каким именно образом позиционировать себя так, чтобы получить преимущество возможностей и преодолеть окружающие угрозы. Стратегия организации может быть впоследствии скорректирована для эксплуатации конкурентных сил при работе в рамках промышленности.

Перед рассмотрением подробных аспектов модели пяти сил, необходимо принять во внимание некоторые моменты относительно этой модели:

- Хотя она изначально была разработана для коммерческих предприятий, модель может предоставить значимые сведения для большинства организаций и пользователей.
- При использовании модели Портера очень важно идентифицировать, какие из пяти сил являются ключевыми при работе в определенной отрасли промышленности. Во многих случаях оказывается, что одна или более из пяти сил оказываются «ключевыми силами» и стратегический анализ должен быть сфокусирован на них если использовать модель с пользой.
- Динамическая природа конкурентной среды (означает, что она постоянно меняется) подразумевает, что относительная значимость сил в определенной отрасли промышленности будет меняться с течением времени. Поэтому важно, чтобы анализ пяти сил повторялся на регулярной основе, чтобы иметь возможность установить такие изменения до того, как это сделают конкуренты, и отрегулировать стратегию соответствующим образом.
- До того, как производить какие-либо заключения относительно природы конкуренции в рамках промышленности, каждая из пяти сил должна быть подробно проанализирована.
- Модель должна быть основана на уровне стратегической бизнес-единицы (СБЕ), а не на уровне всей организации. Что значит, что при принятии во внимание пяти конкурентных сил, обращенных к организации, стоит рассматривать не только их (за исключением случаев, когда организация простая или состоит из одной СБЕ), а и силы в отношении соответствующей СБЕ. Это происходит потому, что индивидуальные организации могут быть разноплановыми в своих рынках и действиях.

К примеру – вертикально интегрированная туристическая компания, такая как «Tui» (которую мы уже рассматривали в качестве примера ранее) оперирует тур операторами, туристическими агентами, онлайн распространением, гостиничным бизнесом, воздушными и круизными судами. В каждом из этих секторов компания сталкивается с разными группами конкурентов, поставщиков и замен, а также разнящимися процессами регулирования. Воздушная линия должна конкурировать

на нескольких аренах одновременно, таких как длительные перевозки, внутренние и европейские. В каждой из них воздушная линия должна ставить цели разных целевых группах, таких как досуг, бизнес и фрахт, а также сталкиваться с разными группами конкурентов. Таким образом конкурентные силы являются разными в каждой из выбранных конкурентных арен.

- Пять сил не являются независимыми друг от друга с давлениями со стороны одной конкурентной силы, имеющей потенциал спровоцировать изменения в других силах.

К примеру – потенциальные новые входящие на рынок, которые обнаружат, что их путь блокирован, могут найти новые пути на рынок посредством обхода традиционных каналов распространения, используя агентов или промежуточные этапы для продажи своих товаров и услуг напрямую потребителям. Многие воздушные линии, следующие модели удешевления услуг, такие как «easyJet», «Air Asia» или «Southwest Airlines», обычно не пользуются распространением через промежуточные компании, такие как туристические агентства, и не GDS системами в заметной степени. Вместо этого билеты обычно продают напрямую потребителям (в основном через интернет), упраздняя тем самым промежуточный этап и соответствующие затраты, которые были бы связаны с этим. Тем самым была уменьшена рыночная власть одной группы покупателей (туристических агентств) введением введения новой единицы на рынок, в то время как рыночная власть другой группы (потребители) была повышена в результате успешной конкуренции, обеспеченной новой единицей на рынке.

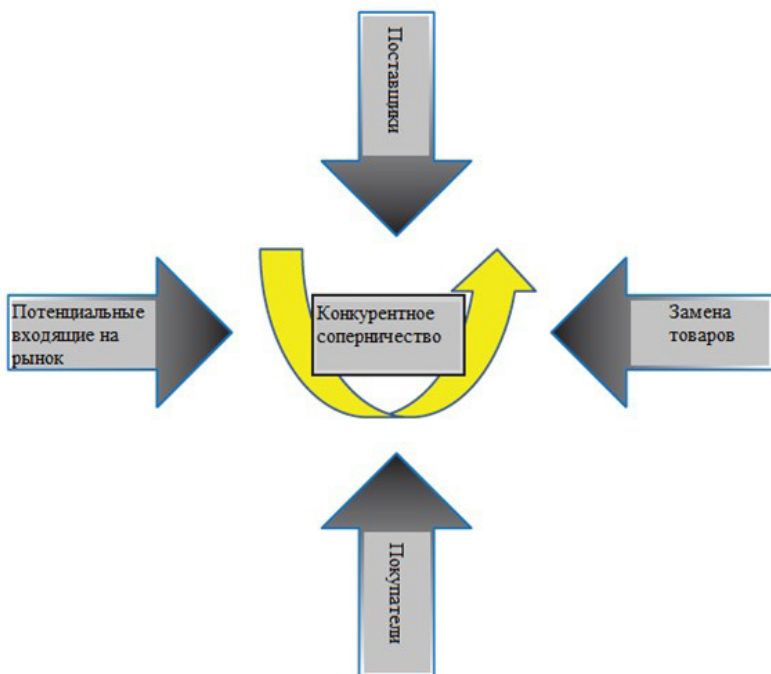


Рисунок 8.1 Модель пяти конкурентных сил Портера (адаптирована из работы г-на Портера, 1985г.)

Каждая из пяти сил будет обсуждена по очереди в контексте различных форм организаций путешествий и туризма.

Сила 1: Угроза новых единиц, входящих в отрасль промышленности

Угроза входа в отрасль промышленности новых конкурентов зависит от «высоты» и количества барьеров входа. Барьеры входа могут пропускать большое количество форм.

Первоначальные капитальные издержки на вход

Размер инвестиции, требуемой бизнесом, желающим попасть в отрасль промышленности (или промышленный сектор), будет важным основополагающим объема угрозы новых единиц. Чем выше требуемые

инвестиции, тем меньше угроза с этой стороны. Чем ниже требуемые инвестиции, тем больше угроза. В некоторых областях *ТГБОМ*, таких как строительство отеля или развлечение посетителей, запуск круизной линии или воздушной линии, очевидно, что вступительная инвестиция будет довольно высокой.

Тем не менее, в некоторых ситуациях будет возможно избежать или отсрочить некоторые капитальные издержки путем разделение владения от управления активами посредством лизинга или франчайзинга. Разделение владения и управления является широко используемой практикой в отельном секторе, где компания-собственник может владеть физическими активами, а оператор отеля управлять отелем. Лизинг воздушных и морских судов также является распространенным явлением в секторе воздушных и морских перевозок и позволяет разделить высокие начальные вложения на период времени.

В других областях *ТГБОМ*, таких как запуск тур оператора, туристического агентства, интернет магазина или даже управляющей компании, капитальные издержки могут быть относительно низкими, так как обычно не требуется покупка дорогих активов.

Верность бренду и стоимость переключения потребителя

Если компании в определенной отрасли промышленности производят дифференцированные товары и услуги, и потребители верны определенным брендам, в таком случае потенциальные новые единицы столкнутся с сопротивлением попытке войти в промышленность. Верность бренду также выступит важным фактором в повышении издержек для переключения потребителей к новым конкурентам.

Например – в некоторых инстанциях, туристические товары могут полностью дифференцировать свои продукты. Существует только одна художественная галерея Лувр в Париже, где можно посмотреть на Мону Лизу, а императорского пингвина можно наблюдать (за исключением неволи) только в крайнем южном полушарии. Также, только один рок фестиваль Гластонбери проводится в Сомерсете, Соединенное Королевство, в начале лета каждый год.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Верность бренду: Фестиваль лодок-драконов в Гонконге

Все началось в 1976 год, когда гонконгские рыбаки участвовали в международной гонке на лодках-драконах (присутствовала всего одна иностранная команда – из Японии) на северо-восточном побережье острова Гонконг. Из такого непримечательного начала образовалось мероприятие, заинтересовавшее весь мир гонками на лодках-драконах, которое впоследствии трансформировало древний китайский народный ритуал в современный международный спорт.

На данный момент гонки получили статус ежегодного международного мероприятия. В июне 2013 года более 5 000 атлетов, представляющих более чем 200 команд со всего мира, приняли участие в гонках на лодках-драконах, с традиционным изображением Гонконга на фоне.

В соответствии со своим названием, гонки на лодках-драконах в «Гонконге» не могут проводиться в другом месте. Традиция сформировалась в течение многих лет и бренд, поддерживаемый бизнес спонсорами, стал получать верность среди участников и спонсоров спортивных мероприятий.

www.discoverhongkong.com

Вопросы

1. Поясните, как построение бренда установило барьер на входе в данном случае.
2. Предоставьте другой пример, пользуясь своими знаниями *ТГБОМ*, когда бренд своим созданием образовал барьер для входа.

То есть потребители не могут переключиться на новые единицы, если они хотят поучаствовать в данных развлечениях или мероприятиях.

Тем не менее, во многих случаях потребители *ТГБОМ* руководствуются ценой и демонстрируют низкий уровень верности бренду. Поэтому потребители могут переключаться с существующих туроператоров, туристических агентств, групп отелей, мероприятий,

фестивалей, воздушных перевозчиков на новые единицы на основании более конкурентоспособного предложения. В некоторых случаях, тем не менее, стоимость переключения налагается через схемы верности потребителей, такие как программы Frequent Flyer (частый пассажир) и Guest Loyalty (верность гостя), проводимые воздушными перевозчиками, отелями и другими поставщиками. Такие программы (как к примеру, AAdvantage от American Airlines, Flying Blue от Air France-KLM, HHonors от Hilton, Le Club Accorhotels от Accor Group) представляют собой мощные инициативы для потребителей *ТГБОМ*, побуждающие остаться верными определенным брендам.

Экономия за счет роста или объема производства, доступная существующим конкурентам

Если существующие конкуренты уже получают экономию за счет роста производства, это даст им преимущества над новыми конкурентами, которые смогут соответствовать их низкой стоимости за единицу производства.

К примеру – новая единица в отрасли, предлагающая пакет отпуска в Испании от главных европейских рынков (Германия, Соединенное Королевство и Скандинавия), столкнется с сильной конкуренцией с крупными операторами, такими как Tui, Kuoni и Thomas Cook. Такие операторы зачастую имеют долговременные соглашения с поставщиками жилья в Испании и других средиземноморских точках. Принимая во внимание их возможность заключать контракты на массовое предоставление спальных мест, они могут предлагать выгодные условия, предоставление которых невозможно для менее объемных новых единиц.

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Экономия за счет роста и объема производства

Экономия за счет роста и объема производства является широко используемым термином в академической литературе. Экономии концептуально схожи (и зачастую термин используется для обозначения обоих концептов), но, если рассмотреть подробнее, они имеют различия

Экономия за счет роста производства для организации в первую очередь зависит от снижения средней стоимости (стоимость за единицу), ассоциируемого с повышением роста операций для отдельного типа продукта.

Экономия за счет объема производства для организации зависит от снижения средней стоимости для компании, производящей два и более продуктов.

К примеру – линия воздушных перевозок до одного пункта назначения может достичь экономии за счет роста посредством использования более крупного самолета, бизнес расширится, и, следовательно, стоимость на пассажира уменьшится. Также, если будут добавлены дополнительные маршруты к сети перевозок по воздуху, может возникнуть *экономия за счет объема*, так издержки за техническое обслуживание, продажи и маркетинг, проверки и т.д. будут поделены на несколько маршрутов, тем самым снижая среднюю стоимость на пассажира.

Доступ к инвестициям и каналом распространения

Новые конкуренты могут попасть в затруднение при доступе к каналам распространения, что усложнит предоставление их товаров потребителям или получение требуемых инвестиций.

К примеру – в случае тур оператора, описанного ранее, это может заключаться в нехватке некоторых категорий для расположения туристов в некоторых пунктах назначения, которые были уже по контракту зарезервированы существующими операторами, что исключает новые единицы в отрасли промышленности из доступа к необходимым вкладам. Кроме того, существующие крупные тур операторы установили каналы распространения (такие как туристические агенты, колл-центры и интернет) на главных рынках, которые они разработали в течение нескольких лет для предоставления наиболее эффективных по стоимости средств распространения. Новая единица потребует значительного инвестирования для страховки своих активов.

Сопrotивление со стороны существующих бизнесов

Если существующие конкуренты выбирают сильное сопротивление,

новым единицам будет чрезвычайно трудно войти в промышленность.

К примеру – если существующие бизнесы получают экономию за счет роста, они смогут снизить цены относительно цен новых единиц, и получить тем самым преимущество по цене. В некоторых случаях, существующие конкуренты могут урезать цены или повысить использование маркетинга для того, чтобы препятствовать новым единицам. Иногда утверждается, что такое эксплуататорское ценовое поведение было продемонстрировано учрежденными воздушными линиями «все включено» для того, чтобы вытеснить новых дешевых перевозчиков (см. примеры в: Форсайт с соавт., 2006; Хэнлон, 2007; Фагеда с соавт., 2011).

Если барьеры для входа делают вход новыми конкурентами в промышленность трудным, то это ограничит конкуренцию внутри такой отрасли промышленности. В результате, конкуренты в рамках отрасли будут пытаться укрепить свои позиции путем повышения уровня верности бренду, повышая стоимость входа и «привязывая» каналы инвестирования и распространения как можно сильнее к себе.

С другой стороны, потенциальные новые участники рынка будут лоббировать устранение или уменьшение таких барьеров, с тем чтобы позволить себе войти в отрасль и конкурировать для бизнеса. Другими словами, они будут пытаться сделать отрасль *спорной*, как это иногда называют.

Государственное регулирование

В некоторых ситуациях новые конкуренты не имеют возможности выхода на рынок со стороны правительства или секторов *межправительственного регулирования*.

К примеру - предоставление жилья и услуг для туристов организациями строго регламентируется в рамках всемирно известных национальных парков США, таких как Йеллоустон и Йосемити. Это резко контрастирует с в основном нерегулируемыми позициями за пределами парков.

Институциональная среда играет очень важную роль в регулировании конкуренции, особенно в странах с переходной экономикой, таких как Китай.

К примеру - в Китае, гостиничный сектор был открыт для иностранных инвестиций в течение более двух десятилетий и имеет диверсифицированную структуру собственности, в то время как в секторе туристических услуг доминируют государственные фирмы, и они являются относительно закрытыми для иностранных инвестиций (Кью с соавт. 2005).

Вмешательство правительства является типичной характеристикой институциональной среды в странах с переходной экономикой, как утверждают Ванг и Сюй (2011). В таких условиях правительство вмешивается не только в разработку инвестиционной политики, но и в ее реализацию и даже в операции фирм, особенно государственных предприятий. Разнообразие подходов, в том числе обеспечение благоприятных земельных, налоговых и финансовых стратегий, были приняты для привлечения инвестиций в сектор туризма (Ванг и Сюй, 2011).

Сила 2: Угроза со стороны товаров-заменителей

Заменитель можно рассматривать как продукт, соответствующий тем же потребностям, что и другие продукты этой отрасли.

К примеру - физическое лицо, желающее пересечь Ла-Манш между Англией и Францией может выбрать путешествие на многоэтажном пароме или поезде, используя туннель через канал. Эти продукты обеспечивают преимущества для клиента при пересечении во Францию, несмотря на то, что паромные и железнодорожные услуги предоставляются различными отраслями промышленности.

Степень угрозы со стороны конкретной замены будет зависеть от двух факторов.

Степень, в которой цена и производительность заменителя может сравниться с продуктом отрасли

Близкие заменители, чья производительность сравнима с продуктом отрасли, и цена которых аналогична, будут серьезной угрозой для отрасли. Чем замена менее прямая, тем меньше шансов, что их цена и производительность будут сравнимы. Так как большинство продуктов

ТГБОМ имеют относительно высокую стоимость, то расходы, как правило, рассматриваются как роскошь, а не необходимость, продукты будут конкурировать за располагаемый доход с другими предметами с высокой стоимостью, такими как автомобили и «белые товары» (холодильники и стиральные машины).

Готовность покупателей переключиться на замену

Покупатели будут более готовы менять поставщиков, если издержки переключения являются низкими или если конкурентный продукт предлагается по более низкой цене или улучшенной производительности. Это также тесно связано с той степенью, в которой клиенты верны определенной марке. Чем больше лояльных клиентов у продуктов одного поставщика (по любой причине), тем меньше угроза со стороны заменителей.

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Издержки переключения

Одним из ключевых стратегических маневров в поддержании лояльности клиентов является увеличение стоимости – для клиента – перехода к новому поставщику. Если издержки переключения высоки, то клиенты будут иметь экономическое препятствие для переключения и, следовательно, будут иметь тенденцию оставаться с существующим поставщиком. Для прямых заменителей, издержки переключения могут быть увеличены за счет схем лояльности клиентов или рекламных предложений для существующих клиентов.

Для косвенных заменителей, вероятно, будут более высокие или фактические издержки переключения, так как выгоды, получаемые от, скажем, отпуска или посещения фестиваля очень отличаются от тех, которые получены от покупки, скажем, новой стиральной машины, но они оба конкурируют за долю располагаемого дохода потребителей.

Конкуренты в отрасли будут пытаться уменьшить угрозу со стороны товаров-заменителей за счет повышения производительности своей продукции, за счет снижения издержек и цен, а также путем дифференцирования.

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Прямые и косвенные заменители

Существует очень мало продуктов, для которых нет никакой замены. Заменитель может быть определен как продукт, который предлагает существенно эквивалентные преимущества относительно другого. Этот критерий - получение эквивалентного преимущества - может быть выполнен двумя способами: прямо и косвенно.

Прямые заменители являются теми, которые являются одинаковыми, по существу. Прямые заменители могут просто быть конкурентоспособными марками или конкурирующими направлениями. Singapore Airlines, Malaysia Airlines и Thai Airways являются прямыми конкурентами для воздушных перевозок в и из Юго-Восточной Азии, в то время как Амстердам, Париж и Лондон непосредственно конкурирующими направлениями на европейском международном рынке краткосрочных отпусков.

Косвенные заменители являются теми, которые отличаются по существу, но которые могут, при определенных обстоятельствах, обеспечивать те же преимущества. Таким образом, международные воздушные перевозки и телеконференции отличаются по существу, но могут обеспечить аналогичные преимущества в определенных обстоятельствах. Если требуется совещание для того, чтобы обсудить новые идеи продукта, два косвенных заменителя следует рассматривать. Если же целью деловой поездки является удовлетворение потенциальных поставщиков или просмотр новых гостиных или услуг, различных мероприятий, маловероятно, что телеконференция обеспечит адекватную замену.

Сила 3: Рыночная власть покупателей

Степень, в которой покупатели (клиенты) продукта оказывают власть над поставляющими организациями зависит от целого ряда факторов. Грубо говоря, чем больше власти, которую покупатели оказывают, тем ниже будет цена сделки. Это имеет очевидные последствия для прибыльности поставщика. Факторы, которые влияют на относительную силу покупателей включают в себя:

Количество клиентов и объем их покупок

Чем меньше покупателей и чем больше объем их покупок, тем важнее будет их позиция на переговорах. Большое количество покупателей, каждый из которых действует в значительной степени независимо друг от друга и покупает только небольшие количества продукта, будет сравнительно слабым.

Например - крупные круизные линии, действующие в Карибском бассейне (которых относительно мало) имеют власть над многими конкурирующими малыми островными направлениями Карибского бассейна при принятии решения о своих круизных графиках и ведении переговоров о портовых сборах. С другой стороны, отдельные путешественники будут иметь ограниченную рыночную власть, когда речь идет о больших круизных линиях, так как существует много таких клиентов, но относительно небольшое число круизных линий.

Число предприятий, поставляющих продукцию, и их размер

Если число поставщиков продукта велико по сравнению с количеством покупателей, то покупательная способность будет иметь тенденцию к уменьшению. Число поставщиков также оказывает влияние – меньшее количество поставщиков будет иметь тенденцию снижать рыночную власть покупателей, так как выбор и возможность «посмотреть еще» снижается.

Например - отдельные авиакомпании, желающие базироваться в Лондоне, и обслуживать прибыльный бизнес рынок, в частности, сталкиваются с трудной ситуацией. Три крупнейших аэропорта Лондона (Хитроу, Гатвик и Станстед) более не являются собственностью и не управляются одной компанией, ВАА, как это было до 2013 года, когда ВАА отказалась от контроля над Гэтвиком и Станстедом. Тем не менее, Хитроу на сегодняшний день является самым крупным, имеет наибольшее количество бизнес-клиентов и имеет самые широкие возможности подключения к другим направлениям. Это дает оператору аэропорта Хитроу в Лондоне сильную позицию при ведении переговоров о правах посадки с авиакомпаниями.

Издержки переключения и наличие заменителей

Если затраты перехода на продукты-заменители являются низкими (потому что заменители близки с точки зрения функциональности и по цене), то клиенты будут соответственно иметь больше власти.

Например - клиенты обычно не несут ответственность в финансовом отношении при перемещении своего бизнеса из одного испанского курорта на другой, или перемещая концерт из одного места в другое (если не противоречит условиям контракта).

Следует иметь в виду, что покупатели не обязательно будут в конце цепочки поставок. На каждом этапе цепочки поставок, рыночная власть покупателей будет иметь сильное влияние на цены и структуру промышленности.

Например - в цепочке поставок для гостиничных номеров в особое место назначения покупатели включают в себя индивидуальных бизнес-клиентов и просто туристов, туроператоров, туристических посредников (например, туристических агентств и интернет-сайтов сравнения), авиакомпании и другие транспортные группы и промоутеров событий. Количество энергии, которое каждый покупатель тратит на это может существенно отличаться. Те покупатели, которые могут купить оптом и предоставить поставщика размещения с гарантированным уровнем занятости, смогут оказать гораздо большее давление на гостиницы, чем индивидуальные клиенты.

Таким образом, относительная власть покупателей, вероятно, будет самой высокой, когда:

- Их мало, и они покупают в больших количествах;
- Есть большое количество поставщиков;
- Количество покупателей превосходит количество поставщиков;
- Стоимость перехода для покупателя от одного поставщика к другому низкая;
- Доступны товары-заменители; и
- Стоимость перехода между поставщиками низкая.

Когда противоположные условия применяются, то покупатели будут слабыми.

Сила 4: Рыночная власть поставщиков

Организации должны получить ресурсы, необходимые им для осуществления своей деятельности, от поставщиков ресурсов. Эти ресурсы подразделяются на четыре категории, с которыми мы ранее сталкивались: человеческие, финансовые, физические и интеллектуальные.

Ресурсы получают на ресурсных рынках, где цены определяются взаимодействием между организациями, снабжающими ресурсами (поставщиками) и организациями каждой из отраслей, использующих определенный ресурс, о котором идет речь. Важно отметить, что многие ресурсы используются более чем в одной отрасли. В результате, рыночная власть поставщиков будет определяться не только их отношениями с одной отраслью, но их отношениями со всеми отраслями, которые они обслуживают.

Основными факторами, определяющими власть поставщиков, являются:

Уникальность и дефицит ресурса, который предоставляют поставщики

Если ресурсы, выделяемые для отрасли, имеют важное значение для нее, и не имеют близких заменителей, то поставщики могут располагать значительной властью над промышленностью. Если ресурс может быть легко заменен другими ресурсами, то его поставщики будут иметь мало власти.

Например - именно по этой причине, люди с редкими или исключительными навыками могут требовать более высокую зарплату, чем менее квалифицированные люди. Музыкальный исполнитель или спортивная команда представляет талант, появляясь на концерте фестиваля или крупных спортивных событиях, к примеру. Сила личного или командного бренда такова, что они обеспечивают основной *уникальный момент продажи (USP)* для события. Следовательно, артист

или члены спортивной команды требуют высоких зарплат, так как событие напрямую зависит от их участия в его успехе.

Аналогичным образом, ограниченное число поставщиков воздушного пространства дает им значительную власть. Мировые поставщики больших реактивных самолетов ограничены двумя (Боинг США и Airbus, сотрудничество между Францией, Германией и Испанией с участием Великобритании) в то время как крупномасштабные поставщики реактивных двигателей ограничено четырьмя (General Electric и Pratt и Уитни США, Rolls Royce Великобритании и SNECMA Франции).

Сколько других отраслей требуют ресурс?

Если поставщики обеспечивают определенный ресурс для нескольких отраслей промышленности, то менее вероятно, что они будут зависеть от одной отрасли. Таким образом, чем больше отраслей, к которым они поставляют ресурс, тем сильнее будет их позиции на переговорах.

Например - на некоторых из наиболее развитых гостиничных рынков, таких как Лондон, Дубай и Нью-Йорк, отелям часто бывает трудно набрать достаточный запас сотрудников, поскольку им приходится конкурировать за из труд со многими другими отраслями. Следовательно, сотрудники часто поступают из зарубежных стран с более низким уровнем заработной платы и / или более высоким уровнем безработицы.

Издержки переключения между поставщиками

В некоторых случаях переключение между поставщиками может быть трудным и дорогостоящим. Тесные рабочие отношения могут быть построены в течение длительного периода времени, так что любой новый поставщик не будет иметь необходимые знания и опыт, или системы и услуги могут быть ориентированы на требования конкретного поставщика.

Например - авиакомпании, которая работает с парком самолетов, состоящим только из Боингов, будет трудно быстро переключиться на поставку от Airbus, так как пилоты прошли обучение для работы на самолетах Боинг, производительность была рассчитана с использованием конфигураций сидений Боинга, инженеры прошли обучение для

проведения технического обслуживания самолетов Боинг и запасные части были куплены для самолетов Боинг.

С другой стороны, затраты на переключение для компании по управлению событием при передвижении концерта, который они организуют и которому содействуют, в конкретном городе с одного места в другое могут быть очень низкими.

Количество и размер поставщиков ресурсов

Если количество организаций, поставляющих ресурс, небольшое, а число покупателей велико, то власть поставщиков над организациями будет больше, в любой отрасли. Если поставщики невелики и их большое количество, они будут сравнительно слабыми, особенно если они малы по сравнению с организациями, покупающими у них ресурс.

Например - большинство поставщиков продовольственных товаров и услуг международной группы отелей, таких как Sheraton являются слабыми, потому что они малы по сравнению с администрацией отеля. Группы отеля имеют ряд поставщиков в различных местах и имеют возможность менять поставщиков, если это необходимо, чтобы обеспечить более низкие производственные затраты или более высокое качество.

Таким образом, поставщики отрасли, вероятно, будут иметь наибольшую власть, когда:

- Ресурс, который они поставляют, является дефицитным ;
- Существует малое количество его заменителей;
- Стоимость переключения на другого поставщика велика;
- Они поставляют ресурс многим отраслям промышленности;
- Сами по себе являются крупными поставщиками;
- Организации в отрасли промышленности, покупающие ресурс, являются небольшими;

Когда применяются противоположные условия, поставщики будут слабыми.

Сила 5: Интенсивность соперничества среди конкурентов в

отрасли промышленности

Предприятия в пределах отрасли промышленности будут конкурировать друг с другом несколькими способами. Грубо говоря, конкуренция может иметь место на ценой или неценовой основе.

- Ценовая конкуренция подразумевает, что предприятия пытаются урезать цену относительно друг друга, что, в свою очередь, зависит от их способности сократить стоимость производства.
- Неценовая конкуренция принимает форму маркетинга, рекламы, продвижения товаров, дополнительных услуг для клиентов и инновационные продукты.

В некоторых секторах *ТГБОМ* конкурентное соперничество жесткое, в то время как в других оно менее интенсивное или даже не существует вследствие формирования олигополий или монополий.

Например – конкуренция среди высококлассных отелей Лас Вегаса, США, является жесткой в течение нескольких последних лет (см. пояснение ниже). Строительный бум в 90гг. и начале 2000 завершился экономическим замедлением в 2008 году, что повлияло на стоимость проживания и привело к значительным скидкам на стоимость номеров.

Это может контрастировать с железнодорожными услугами во многих странах, таких как Франция, Италия, Германия, Малайзия и Китай, где государственные предприятия удерживают монополию (или почти монополию).

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Конкурентное соперничество: стоимость проживания в отелях Лас Вегаса

Может быть это клише, но Лас Вегас, штат Невада, не походит на другие города в Америке. Со своего зарождения как маленького городка в пустыне с несколькими отелями и салунами, которые обслуживали рабочих, строящих Дамбу Гувера, город разросся, постоянно добавляя отели и развлекательные заведения. Более старые отели, такие как Dunes и Sands, были снесены для освобождения места для новой собственности.

Люди путешествуют в Лас Вегас по делам, потому как местный бизнес значительно увеличился в последние годы, а также в поисках развлечений, ведомые желанием азартных игр и высококлассных развлечений.

Конвенция и ведомство по туризму Лас Вегаса (LVCVA) собирает самые различные данные, которые используются для измерения здоровья и роста экономического механизма, который толкает экономику Лас Вегаса вперед. В 2012 году 39,7 миллионов человек посетили город, но гостиничный рынок Лас Вегаса очень конкурентный и постоянно ищет способы привлечения дополнительных посетителей посредством ценовых инициатив, улучшения существующих заведений и новых строений, а также добавлением новых аттракционов.

Несмотря ни на что, общие показатели заселяемости снизились по сравнению с пиком в 2007 году вследствие последствий экономического кризиса 2008, что показано на Рисунке 8.2.

Общий объем заселяемости в 2012 году составила 84,4%, все еще высокая по многим стандартам, но такой объем сильно разнится в зависимости от выходных, когда потребность в номерах высокая, в то время как в будние дни она почти равна нулю. Варьирование объема заселяемости в свою очередь повлекло к созданию очень гибких ценовых структур. В Лас Вегасе цены в выходные обычно вырастают и понижаются в будние дни, в отличие от рынка отелей в других городах, где объем выше в будние дни.



Годовой % заселяемости отелей

Рисунок 8.2 Объем заселяемости отелей Лас Вегаса

Вопросы

1. Объясните пример спроса на расположение в отелях Лас Вегаса и сравните его с рынками в других городах.
2. Сравните конкурентное соперничество в Лас Вегасе с государственной железнодорожной компанией.

На рынках с высокой конкуренцией компании осуществляют регулярный и расширенный мониторинг ключевых конкурентов.

Примеров может являться:

- Исследование ценовых изменений и реагирование на каждый значительный шаг немедленно;
- Исследование любого продукта, являющегося объектом соперничества, и регулярные вводы новых инициатив в собственных организациях;
- Наблюдение за инвестициями в новых конкурентных операциях; и Попытки переманить ключевых сотрудников.

На рисунке 8.1 видно, что остальные четыре силы входят в эту пятую силу.

Это представление намеренно, чтобы напомнить нам, что власть этой силы во многом зависит от вклада остальных четырех, которые «кормят» ее. Однако существуют и некоторые условия внутри самой отрасли, которые могут привести к более высокой степени конкурентного соперничества. Эти специфические факторы включают в себя следующее:

Относительный размер конкурентов

Когда конкуренты в секторе имеют примерно одинаковый размер существует вероятность того, что соперничество увеличится, так как конкурирующие компании попытаются получить более высокую степень доминирования на рынке, но прибыль упадет в результате этой растущей конкуренции.

И наоборот, в тех ситуациях, когда существует доминирующая организация, может быть меньше соперничества (и, следовательно,

более высокий уровень рентабельности), так как крупная организация часто может преградить или ограничить ходы мелких конкурентов.

Например - по Макао, Шэн (2011) утверждает, что имеет место локальное недофинансирование и большой приток иностранной рабочей силы, а в таких условиях крупные транснациональные предприятия могут получить свои прибыли за счет местных предприятий. Как следствие, Шэн утверждает, что это ответственность правительства Китая, в случае Макао, регулировать иностранные инвестиции таким образом, чтобы способствовать устойчивому развитию.

Характер затрат в отраслях промышленности

Если секторы промышленности имеют высокие постоянные издержки потому, что они являются капиталоемкими, соперничество между конкурентами может стать более интенсивным, так как снижение цен становится способом наполнения емкости.

Например - в круизном секторе и среди отелей, туроператоров, менеджеров событий и авиакомпаний, система скидок является обычным явлением в период близкого отъезда, когда требуется размещение или планируется провести мероприятие. Это происходит в результате конечности использования, присущей продукту, и высокого уровня постоянных затрат.

Зрелость обслуживаемых рынков

Если рынок является зрелым и только медленно растущая конкуренция, вероятно, будет более интенсивной, чем на рынке, который продолжает расти энергично. Это происходит потому, что на зрелом рынке единственным способом для организации достичь более высоких продаж является отбирание доли рынка у конкурентов и, следовательно, в таком случае конкуренция возрастает. На рынках, которые еще растут энергично, открываются новые возможности для организаций и, таким образом, объем продаж может быть увеличен без учета доли рынка конкурентов.

Степень лояльности клиентов к бренду

Если клиенты лояльны к брендам, то, вероятно, будет меньше конкуренции и конкуренция будет неценовой. Если есть малая лояльность к бренду, то конкуренция будет более интенсивной.

Например - пассажиры круизных судов, например, традиционно были очень лояльны к конкретной линии круиза и даже их предпочитаемого корабля, в то время как туристы из Северной Европы, едущие на выходные в средиземноморье показали себя готовыми переключаться с бренда на бренд свободно, заманиваемые конкуренцией из-за высокого уровня цен. Такая лояльность к бренду тесно связана с еще одним фактором, относящимся к дифференциации.

Степень дифференциации

Там, где продукты можно легко отличить, соперничество, вероятно, будет менее интенсивным, тогда как если дифференциация трудна, соперничество, вероятно, будет более интенсивным.

Например - продолжая приведенный выше пример, относительно легко дифференцировать крейсерской продукт по типу, размеру, качеству и экипажу судна. В противоположность этому, относительно пакета отдыха в Средиземном море по отпускам, туроператоры могут использовать аналогичные типы воздушных судов, размещение, наземное обслуживание агентов и каналов распределения, и предлагают такой же выбор пункта назначения. Следовательно, в таких случаях, возможности дифференцировать свои продукты более ограничены.

Государственное регулирование

Степень государственного регулирования будет иметь влияние на степень конкурентной борьбы в секторе. Международная авиационная отрасль традиционно жестко регулировалась правительствами, которые играли прямые роли в установлении межправительственных соглашений, с тем чтобы осуществлять контроль.

Например - международные авиаперелеты между многими странами регулировались через сложную сеть двусторонних договоров, заключенных между правительствами на обоих концах воздушных трасс, и, хотя произошло много случаев отмены регулирования,

многие ограничения до сих пор остаются. Аналогичным образом, в Великобритании правительство, действуя через лицензионную систему полномочного органа гражданской авиации по авиаперевозкам (ATOL) стремится контролировать пропускную способность воздушных инклюзивных туроператоров. В обоих этих случаях соперничество могло быть более интенсивным, если государственное регулирование перестало бы существовать.

И напротив, случаи правительственного контроля за международной гостиничной сферой редки, за исключением контроля через обычные ограничения планирования.

Высота барьеров для выхода

Высота барьеров для выхода (легкость, с которой организации могут покинуть сектор) будет оказывать воздействие на конкурентное соперничество. Там, где высокие капитальные затраты были понесены, как при покупке воздушных судов, круизных лайнеров, так и при строительстве гостиниц или туристических достопримечательностей, может быть трудно выйти из этих секторов, поскольку эти активы не могут быть легко использованы для других целей и может быть трудно продать их, особенно в периоды экономического спада. Следовательно, избыток производственных мощностей может сохраняться в таких отраслях, в течение периода времени, который ведет к увеличению конкуренции между конкурентами.

Например-вопросы в отношении избыточных мощностей на некоторых азиатских рынках гостиничного бизнеса, таких как Гонконг и Шанхай, обсуждаются Тсаем и Гу (2012) и Чжэном и Гу (2011) соответственно, в то время как Ли и Чан (2012) оценивают потенциальные проблемы избыточных мощностей в предоставлении мест для проживания в США.

Высокая степень конкуренции, как правило, снижает потенциальную прибыльность отрасли и может привести к инновациям, которые служат для стимулирования потребительского спроса на предложенные продукты. В последние годы многие секторы стали более конкурентоспособными в результате влияния нескольких факторов, в том числе:

- Развития технологий;
- Отмены государственного регулирования;

- Государственной приватизации;
- Экономического спада во многих отраслях экономики;
- Удаления ограничений на путешествия в зарубежные страны; и
- Устранение ограничений по поставкам.

Например – конкуренция среди европейских туроператоров по обеспечению номеров и апартаментов собственной кухней на первоклассных испанских курортах; конкуренция между европейскими городами, как пунктами назначения для коротких отпусков; рост Дубая в туристическом направлении; все более напряженное расписание европейских летних музыкальных фестивалей; и усиление конкуренции на рынке авиаперевозок между Европой и Северной Америкой являются примерами растущей конкуренции секторов.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Поясните, как модель пяти сил Портера работает в качестве инструмента для анализа промышленности?
- Каковы ограничения модели пяти сил?
- Используя примеры *ТГБОМ*, объясните, что такое барьеры на входе и связь между их «высотой» и выгодностью отрасли промышленности.

Модель пяти сил и выгода – краткий обзор

Как уже было обсуждено, отношения могут быть установлены между позицией организации в учете пяти сил и ее потенциальной выгодностью. В Таблице 8.1 представлено краткое описание того, как пять сил могут помочь определить выгодность компании и отрасли промышленности.

Таблица 8.1 Модель пяти сил Портера и выгода – краткий обзор (по Кэмпбеллу с соавт., 2002:141)

Таблица 8.1 Модель пяти сил Портера и выгода – краткий обзор (по Кэмпбеллу с соавт., 2002:141)

Сила	Выгода будет выше, если:	Выгода будет ниже, если:
Торговая власть поставщиков	Слабые поставщики	Сильные поставщики
Торговая власть покупателей	Слабые покупатели	Сильные покупатели
Угроза со стороны новых единиц	Высокие барьеры входа	Низкие барьеры входа
Угрозы со стороны продуктов-заменителей	Мало заменителей	Много заменителей
Конкурентное соперничество	Небольшое соперничество	Интенсивное соперничество

Ограничения модели пяти сил

Модель пяти сил Портера представляет собой хорошую отправную точку для понимания конкурентных сил и имеет очевидное значение в качестве инструмента для менеджеров, ищущих лучшее понимание таких сил. Тем не менее, эта структура подвергается ряду важных ограничений. Основные ограничения модели следующие.

Это означает, что поставщики, покупатели и конкуренты являются угрозами

Структура построена на предположении, что поставщики, покупатели и конкуренты представляют собой угрозы, которые необходимо решать. Однако некоторые организации построили успешные стратегии на основе построения тесных рабочих отношений с поставщиками, покупателями и конкурентами.

Сотрудническая (или кооперативная) стратегия стала важной

частью общей конкурентной среды и принимает ряд форм, включающих такие аспекты, как стратегические и маркетинговые союзы; партнерство, создание сетей и кластеризация. Различными способами все эти действия (глава 11) отделяют организации или их части для совместной работы ради взаимной выгоды, и во многих случаях государственные и частные секторы работают вместе в так называемых государственно-частных партнерствах.

Этот аспект стратегии для организаций сформировал широкую литературу, которая обсуждалась рядом авторов по вопросам, касающимся:

- Воздушных линий: Клейман и Серисто (2001); Эванс (2001a); Морриш и Гамильтон (2002); Хэнлон (2007); и де Ман с соавт., (2010).
- Туристических промежуточных точек: Эванс (2001б).
- Туризма и гостиничного бизнеса: Кроттс с соавт., (2000); Го и Аппельман (2001); Часот и Олсен (2003); Фьёлл и Гаррод (2005); Пансири (2008); Рамайя с соавт., (2011); и Габудди с соавт. (2013).
- Государственно-частных предприятий: Холл (1999); и Бромвелл и Лэйн (2000).
- Мероприятий и развлечений: Лонг (2000); Аас с соавт. (2005); и Стоукс (2006).
- Пунктов назначения: Ванг и Фесенмайер (2007); и Ванг с соавт. (2012).

Согласно утверждениям, для оценки рентабельности отрасли

Портер (1980) утверждает, что структура позволяет оценить потенциальную прибыльность той или иной отрасли. Хотя есть некоторые доказательства в поддержку этого утверждения, есть также и убедительные доказательства того, что факторы конкретной компании являются более важными для рентабельности отдельных предприятий, чем отраслевые факторы (Румельт, 1991).

Это означает, что пять сил в равной степени относятся ко всем конкурентам в отрасли

На самом деле, власть сил может отличаться в зависимости от предприятия. Структура подразумевает, что если, например, власть поставщика сильна, то это будет применяться ко всем предприятиям отрасли. На самом деле, власть поставщика может различаться от бизнеса к бизнесу в отрасли. Более крупные предприятия столкнутся с меньшей угрозой со стороны поставщиков, чем те, что поменьше. Кроме того, компании с сильными брендами будут менее восприимчивы к власти покупателя и заменителей, чем те, с более слабыми брендами.

Несмотря на критические замечания, анализ Пяти сил Портера влиятелен и широко применяется. Как и в случае с другими упрощающими моделями, он должен быть применен аккуратно и критически и использоваться в качестве одной из форм доказательств, которые будут анализироваться в сочетании с другими.

Краткое пояснение на примере ниже применяет анализ Пяти сил Портера в европейской авиационной индустрии.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Движущие силы конкуренции: Европейская отрасль авиаперевозок

Новые участники

- Относительно высокие барьеры на входе
- Высокие капитальные издержки для запуска
- Установленные бренды
- Некоторые примеры негласной государственной поддержки для национальных «носителей флага»
- Нехватка полос для посадки и отправления в некоторых главных аэропортах
- Частные самолеты, дешевые перевозчики и региональные воздушные линии конкурируют с более крупными

установленными воздушными линиями.

Покупатели

- Снижение верности потребителей
- Программы для пассажиров, часто пользующихся определенными авиалиниями
- Большой выбор некоторых маршрутов
- Сложные и запутанные структуры оплаты
- Конкуренция за счет частных перевозчиков на некоторых маршрутах
- Консолидация среди туристических промежуточных точек
- Повышение использования потребителями сайтов для сравнения цен.

Заменители

- Разработка высокоскоростных поездов по Европе;
- Обширная система дорог для использования машин;
- Новые технологии коммуникации, такие как телеконференции.

Поставщики

- Олигополия поставщиков воздушных судов и механизмов к ним;
- Олигополия компаний лизинга воздушных судов;
- Локальные монополии поставщиков инфраструктуры (аэропорты и наземный транспорт);
- Национальные монополии и сниженная производительность поставщиков контроля воздушного трафика и воздушного пространства.

Соперничество среди конкурентов

- Разнится в зависимости от маршрута, но в общем повышается.
- Повышение ценовой конкуренции и постоянного качества

и конкуренция в области предоставления услуг.

- Расширенное использование систем CRS и повышение использования интернет распространения.
- Продвинутое системы управления в широко распространенных ценовых дискриминациях.
- Сотрудничество посредством стратегических альянсов и разделение кода.
- Частные, региональные и новые дешевые единицы в отрасли предоставляют повышенную конкуренцию.
- Установленные перевозчики добавляют к качеству обслуживания или снижают функции обслуживания для конкуренции с новыми единицами в отрасли.
- Либерализация рынка в 90х гг. и продолжающаяся приватизация государственных авиалиний.
- Неспособность некоторых установленных авиалиний носителей флага (Swissair и Sabena), приведшая к перерождению в качестве полностью коммерческих концернов.

Воздушный транспорт является лишь одним из примеров различных секторов, в которых лидеры отрасли сталкиваются с растущей конкуренцией со стороны недорогих компаний (Райанс 2008: XIII). Тем не менее, Кейси (2010: 176) предполагает, что появление низкой стоимости проезда воздушным транспортом положило начало одной из самых больших революций в области туризма и путешествий с момента появления туристического пакета на полвека ранее. Бесспорно дешевые авиалинии (БДА) внесли свой вклад в изменение того, как люди путешествуют, географию воздушных перевозок и конкуренцию между авиакомпаниями и между городами или регионами (Фагеда с соавт., 2011).

Характер конкуренции изменился в последние годы, так как либерализация рынка позволила БДА выйти на рынок. Новые методы эксплуатации, более низкие уровни обслуживания, распространение интернета и функционирование одного типа воздушного судна держат расходы на низком уровне в манере, впервые предложенной Southwest Airlines в США. Модель БДА началась в Европе в 1995 году. Майкл О'Лири посредством ирландской авиакомпании, посетил Юго-Запад в 1991 году и адаптировал свою модель несколько лет спустя (Креатон, 2005).

Впоследствии EasyJet был запущен в качестве БДА в 1995 году и многие другие последовали его примеру.

Сегодня БДА можно найти во многих областях мира, включая Азиатско-Тихоокеанский регион, Магриб, Ближний Восток, Южную Америку и даже некоторые страны Африки к югу от Сахары (Францис и др, 2006;. Макарио и Рейс, 2011; Альберс и др. 2010;. Чанг и др, 2008; Фагеда и др, 2011). В 2010 году, по оценкам, насчитывалось 94 БДА по всему миру, перевозящих 650 миллионов пассажиров - (Фагеда и др, 2011) 23,5 процента от общего числа пассажиров - хотя можно утверждать, что различие между БДА и полным спектром услуг авиакомпании разбивается на многие регионы (авиакомпании с полным комплексом услуг сокращают расходы), что делает различие между ними все труднее.

Более новые участники европейской авиаиндустрии пробудили новый спрос на авиаперевозки среди населения и новых городских объединений, которые ранее считались нежизнеспособными. Отмена регулирования и приватизация привела к более открытому рынку, но и к заторам в нескольких крупных аэропортах, ограничениям управления воздушным движением, а также для сильных укоренившихся авиакомпаний, иногда извлекающих преимущества из негласной поддержки правительства, ограничение конкуренции на некоторых маршрутах. Турбулентная среда поставила высокую степень давления на авиакомпании, которые должны приспособиться, чтобы выжить. В знак адаптации формирование стратегических альянсов стало определяющей характеристикой глобального сектора воздушного транспорта.

Вопросы

- 1.** Выделите факторы, ведущие к становлению дешевых авиалиний.
- 2.** Каким образом интенсивность конкурентного соперничества изменилась за последние годы в европейской отрасли авиалиний?
- 3.** Прокомментируйте, почему может быть полезным применить модель пяти сил Портера в ситуациях как, к примеру, европейская отрасль авиалиний.

Конкурентный анализ стран или регионов

Анализ Пяти сил Портера был разработан в 1980-х годах и оказался весьма влиятельным при обеспечении основы для анализа широкого спектра организаций, в том числе в общественных и некоммерческих секторах.

В более поздней работе, Портер (1990) развивает свои идеи, касающиеся конкуренции, и связывает их со странами в попытке объяснить, почему некоторые страны являются более конкурентоспособными, чем другие, и некоторые регионы внутри страны также являются более конкурентоспособными, чем другие. Для полного обсуждения вклада этой основы в стратегическое мышление см: Стоунхауз и др. (2007: Гл. 5).

Туризм в значительной степени способствует обогащению, как это было в Испании в 1960-х и 1970-х годах, в Греции с начала 1970-х годов и в Турции с середины 1980-х годов (Вахаб и Купер, 2001). Портер разработал свой анализ «Алмаз» для оценки конкурентных преимуществ стран или регионов. Алмаз представляет собой структуру, состоящую из четырех факторов, которые в индивидуальном порядке и посредством связи между ними могут быть использованы для оценки степени, в которой страна или регион имеет относительное конкурентное преимущество.

Эти четыре фактора:

1. Фактор условий (физические ресурсы, человеческие ресурсы, капитальные ресурсы, инфраструктура и знания);
2. Рыночные структуры, организации и стратегии;
3. Условия спроса; и
4. Соотносимые и поддерживающие отрасли промышленности.

Кроме того, Портер определил еще два фактора: *правительство* (которое может повлиять на любой из четырех факторов) и *случайные события* (которые могут сместить конкурентное преимущество непредсказуемым образом).

При анализе Портера каждый из этих факторов следует

проанализировать, а относительно сильные и слабые стороны - оценить. Важный аспект работы Портера относится к определению *кластеров*. Кластеры — это географические концентрации взаимосвязанных компаний и учреждений, в той или иной области. Они охватывают множество связанных между собой отраслей и других образований, которые имеют важное значение для конкуренции. Наиболее известные международные примеры, которые часто цитируют, включают в себя кластер технологических компаний к югу от Сан-Франциско в Кремниевой долине в Калифорнии и кластер музыкальной индустрии Теннесси с центром в Нэшвилле (см. Портер и др, 2012) и многие другие примеры.

В секторах кластеризация явно имеет место с точки зрения снабжения потребностей посетителей в пунктах назначения и многие *ТГБОМ*-ориентированные компании и вспомогательные услуги, как правило, группируются вокруг транспортных узлов, в частности аэропортов.

К примеру - лондонский аэропорт Гэтвик в Великобритании и близлежащие города, такие как Кроули имеют растущий кластер связанных с поездками фирм. Эти компании включают в себя: поставщик схемы лояльности Air Mile Travel Company; туроператоры British Airways Holidays, Citalia и First Choice (часть Tui plc), и Kuoni; и промежуточные агентства, осуществляющие электронное резервирование. Такие компании получают выгоду от доступа к центральному аэропорту, простоты доступа в Лондон в качестве международного делового и профессионального центра; доступ к авиакомпаниям-партнерам; и доступ к опытным сотрудникам.

Кластеризация также имеет место в различных секторах, хотя это явление и его последствия не были широко исследованы в научной литературе. Тем не менее, Новелли *и др.* (2006) учитывает кластеризацию МСП туризма в контексте Великобритании, в то время как Джексон (2006) и Джексон и Мерфи (2006) учитывают кластеризацию пунктов назначения в австралийских и китайских контекстах, соответственно. В своем исследовании Хокинс (2004) рассматривает устойчивость бизнес-возможностей для

кластеризации туристического бизнеса вокруг сети объектов всемирного наследия в Индонезии.

Краткое пояснение на примере ниже демонстрирует важность кластеризации в контексте сектора итальянских совещаний и конвенций.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Кластеризация: Итальянские совещания и конвенции

Отрасль промышленности встреч, побудительного туризма, конвенции и выставок (MICE) является одним наиболее быстро растущих сегментов *ТГБОМ* сегодня, как в контексте мира, так и страны (Ким с соавт., 2003). Хотя и сложно определить точно, очевидно, что она постоянно растет во многих странах. Ким с соавт. (2003) и Ким и Чон (2009), к примеру, сообщают о повышенной важности MICE в экономике Южной Кореи.

Бернини (2009) исследовал кластеризацию отрасли промышленности, связанной с конвенциями в Италии. В 2004 году, по оценочным данным, итальянская конвенция принесла в бюджет приблизительно 28 миллиардов долларов США или приблизительно 26 процентов общего оборота, произведенного отраслями промышленности, связанными с туризмом и гостиничным бизнесом.

Исследование идентифицирует некоторое количество кластеров конвенционной деятельности. Среди них выделяются два «капитальных» кластера Рима и Милана, и далее идут кластеры восьми «ведущих конвенционных городов», которыми являются Венеция, Турин, Римини, Генуе, Болонья, Неаполь, Палермо и Флоренция. При учете культурного наследия Италии, далее идут кластеры городов меньшего художественного значения, такие как Верона и Сиена, которые также отмечают как важные.

Рим и Милан являются двумя крупнейшими городами в Италии и представляют национальные и деловые столицы соответственно, и поэтому, имеют множество вспомогательных

услуг для конвенционных делегаций, таких как гостиничный бизнес, рестораны и международные аэропорты. Оба города имеют приблизительно 220 конвенционно-ориентированных фирм, которые представляют около 43 процентов от общего объема на национальном уровне. Бернини (2008:884) говорит, что «такие кластеры являются результатом совместной локации вспомогательных фирм, не вовлеченных в одинаковую деятельность, которые получают прибыль от членства в сети и динамики альянса».

Вопросы

1. Если бы вы руководили компанией, проводящей конвенции в Риме или Милане, какие специфические прибыли вы бы надеялись получить благодаря кластеризации и будут ли по вашему мнению какие-либо препятствия?
2. Какие еще примеры кластеризации в секторах *ТГБОМ* вы можете вспомнить, и будет ли кластеризация такой деятельности более или менее важна в будущем?

Таким образом, когда такие кластеры могут быть идентифицированы, определяется группа предприятий взаимной поддержки, которые конкурируют и сотрудничают таким образом, что это может привести к возникновению конкурентных преимуществ. Пояснение на примере ниже демонстрирует важность кластеризации для отелей.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Кластеризация отелей: Premier Inn

Преимущества кластеризации уже давно признаны ведущими группами отелей. Многие такие группы концентрируют свои усилия в области развития на конкретных географических территориях, с тем, чтобы сконцентрировать опыт в области управления и получить экономию за счет эффекта роста и объема. Многие гостиничные группы, например, имеют региональных или зональных менеджеров, чьи обязанности охватывают общую деятельность нескольких гостиниц в пределах группы.

Кластеризация таким образом, довольно сильно отличается от кластеризации с участием многочисленных компаний на основе взаимной выгоды; в такого рода случаях кластеризация делается в основном для достижения операционной эффективности или так называемого *эффекта роста*.

Whitbread plc, например, использует преимущества кластеров в развитии своего бренда Premier Inn, выросшего в крупнейшую сеть отелей Великобритании. В презентации для инвесторов в марте 2013 года, компания продемонстрировала преимущества кластеризации. В то время насчитывалось 656 отелей Premier Inn, расположенных в 110 кластерах. В Манчестере, например, 14 отелей Premier Inn в районе расположены в трех группах: Манчестер Траффورد, Манчестер Сити и Манчестер Север.

Используя такую кластеризацию, предоставляются возможности для:

- Управленческого анализа, который может быть разделен среди отелей;
- Ассоциируемые затраты делятся между несколькими площадками, а не ложатся на плечи всего лишь одной;
- Персонал следует ясной карьерной прогрессии;
- Производится содействие стандартизации среди площадок;
- Объединенные закупки расходных материалов и управление; и
- Процессы (к примеру, обучение или принятие на работу персонала) будут планироваться в зависимости от кластера.

www.whitbread.co.uk

Вопросы

1. Объясните, как кластеризация, используемая в случае с Premier Inn, отличается от случая с конвенциями в Италии из предыдущего примера.
2. Какой фактор мог бы препятствовать работе в кластерах для группы отелей и может ли кластеризация работать на основе, отличной от географии?



Рисунок 8.3 Алмазный анализ Портера конкурентных преимуществ стран

Алмаз Портера представлен на Рисунке 8.3.

Алмазный анализ Майкла Портера широко применяется в установлении *ТГБОМ* (см, например, Энрайт и Ньютон, 2004; Хоукинс, 2004; Джексон, 2006; Джексон и Мерфи, 2006; Хонг, 2009; Райбс и др, 2011; и Портер и др., 2012).

Например - в своей статье, которая основана на более ранней работе, Вахаб и Купер (2001) обсуждают Алмаз Портера в контексте туризма и применяют анализ в Египте. Авторы пришли к выводу, что в то время как Египет, очевидно, имеет большой потенциал в качестве туристического направления, некоторое количество потенциала (на момент написания статьи) еще предстояло реализовать и что, следовательно, страна еще не достигла позиции сравнительных преимуществ.

Пример стратегии на практике, приведенный ниже, выделяет

некоторые из шагов, которые туристическая область назначения может взять на практику для достижения конкурентного преимущества над соперниками.

СТРАТЕГИЯ НА ПРАКТИКЕ

Повышение конкурентоспособности туристического направления

Перечень руководящих принципов для повышения конкурентоспособности туристического направления был произведен Смералом (1998), опираясь на работу Портера (1990), а также, сообщен Вахабом и Купером (2001). Рекомендации включают в себя условия фактора (которые являются фоновыми соображениями), но имеющие особое значение для сектора туризма: рыночные структуры, организации и стратегии; условия спроса; и правительство.

Рыночные структуры, организации и стратегии:

- Создание имиджа в контексте мировой конкуренции.
- Агрессивный и инновационный маркетинг для содействия росту и расширению значения туризма, добавленного посредством специальных мотиваций.
- Координация информации и интенсификация знаний, относящихся к сильным и слабым сторонам пункта назначения в рамках конкурентной среды на международном, национальном и региональном уровнях.

Условия спроса:

- Расширение доли назначения качественного движения туризма из возможностей первичного и вторичного рынков, предлагая им качественные удобства и услуги.
- Снижение спроса на сезонные колебания в рамках стратегий, направленных на обеспечение постоянного потока туристов из различных рынков.
- Увеличение туристических посещений с концентрацией, в основном, на прибытии туристов с более высокими

- расходами.
- Поощрение повторных посетителей, предлагая им самые разнообразные достопримечательности, представленные отдельно или в комбинированных формах.
- Целостное ориентирование на местном, региональном и национальном уровнях политики.

Правительство:

- Стимулирование систематического и непрерывного исследования рыночных тенденций туризма, изменения спроса и инноваций в сфере развлечений и туризма.
- Серьезный и систематический контроль и руководство индустрии туризма и путешествий, с целью сохранить общее качество в его наиболее подходящем виде для встречи с лицом глобальной конкуренции.
- Повышение академического и профессионального образования и усиление качества подготовки в области туризма для удовлетворения потребностей промышленности.
- Устранение «бюрократии» и всех административных барьеров, включая любой конфликт или дублирование юрисдикций.
- Улучшение качества окружающей среды.
- Предупредительный контроль за изменениями.

Смерал (1998), также в отчетах Вахаба и Купера (2001)

Альтернативный подход к анализу конкуренции и сотрудничества

Плоскости конкуренции и сотрудничества

Не всегда верно, что предприятия в отрасли конкурируют друг с другом - они могут, время от времени, иметь основания для сотрудничества. Соответственно, на некоторых площадях предприятия конкурируют, тогда как на других они могут работать вместе.

В основе этого понимания лежит тот факт, что организации и промышленные предприятия являются открытыми системами -

они взаимодействуют со многими средами. Площади, на которых организация осуществляет свою деятельность, описаны ниже.

- *Индустрия* - отрасль, в пределах которой организация в настоящее время использует свои ресурсы и компетенции для производства продукции.
- *Рынки ресурсов* - рынки, из которых организация, ее конкуренты и других отраслей промышленности получают свои ресурсы.
- *Товарные рынки* - рынки, где организация реализует свою продукцию. Они могут быть подразделены на:
 - рынки сбыта для продукции организации
 - рынки для товаров-заменителей
 - новые рынки, на которые организация может рассматривать вход.
- *Другие отрасли* - где предприятия обладают сходными компетенциями для целей организации. Такие отрасли промышленности имеют важное значение по двум причинам:
 - предприятие может рассматривать вход в них
 - организации в этих отраслях являются потенциальными конкурентами, которые могут входить в промышленность и рынки предприятий.

Каждая из этих площадей должна быть проанализирована, поскольку они непосредственно влияют на конкурентное позиционирование организации и, следовательно, на ее шансы опередить конкурентов.

Механизм плоскости конкуренции и сотрудничества основывается на модели Пяти сил Портера, но явно признает, что конкурентная среда делится на четыре отдельные, но взаимосвязанные плоскости.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Объясните концепцию Алмазного анализа Портера в отношении стран или регионов.
- Используя примеры *ТГБОМ* объясните, что подразумевается под кластеризацией и оцените ее пользу для организаций *ТГБОМ*.

- Определите и различите конкуренцию и сотрудничество.

Подход к анализу среды на основании ресурсов

Ограничения существующих моделей анализа

В этой главе мы до сих пор сосредоточены на объяснении традиционных стратегических рамок управления, используемых при анализе конкурентной среды.

Ресурсный подход к стратегическому управлению, который ассоциируется прежде всего с работой Джея Барни в начале 1990-х годов (Барни, 1991) и который в последнее время был оценен Барни с соавт. (2011), подчеркивает важность ключевых компетенций в достижении конкурентных преимуществ. При этом он использует другой подход к анализу конкурентной среды, поскольку ряд ограничений (Флейшер и Бенсуссан 2003: Гл. 6.) были определены для существующих моделей, в которых они:

- Недостаточно интегрируют внешний и внутренний анализ.
- Предварительно предполагают, что предприятия являются исходно конкурентными, а не сотрудничеством по своему поведению.
- Склонны подчеркивать продукты и рынки услуг, а не те, из которых организации получают свои ресурсы.
- Ненадлежащим образом признают тот факт, что сами организации могут изменить свои собственные конкурентные среды посредством своей деятельности, направленной на уравнивание и построение (см. Ключевая концепция в главе 2).
- Ненадлежащим образом признают тот факт, что организации, находящиеся в настоящее время за пределами отрасли и рынка могут представлять значительную конкурентную угрозу, если они обладают схожими ключевыми компетенциями и отличительными возможностями.
- Точно так же не признают, что эффективное использование существующих компетенций и строительство новых предприятий может позволить конкурировать за пределами своих нынешних конкурентных площадей.

Модель, основанная на ресурсах

Модель для анализа предприятия и его конкурентной среды, основанная на ресурсах, показана на Рисунке 8.4. Анализ поделен на пять взаимозависимых зон:

- Организация;
- Ее отрасль промышленности;
- Рынки продуктов (существующие рынки, рынки для заменителей, потенциальные новые рынки);
- Рынки ресурсов; и
- Другие отрасли промышленности.

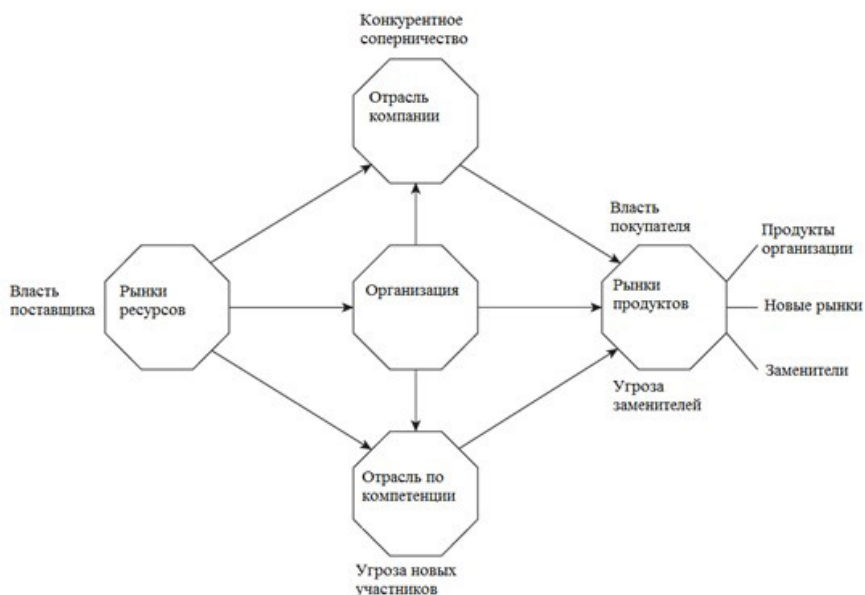


Рисунок 8.4 Модель стратегии на основании ресурсов

(Примечание: отрасли по компетентности - это те, где предприятия обладают сходными компетенциями с конкурентами.)

Значение каждой области рассматривается далее.

Организация

Организация предусматривает конфигурацию цепочки внутренней стоимости, ее компетенции, ресурсы и ключевые компетенции и обсуждается в Части 2 настоящей книги (в частности, в Главе 2).

Отрасль организации

Отрасль промышленности организации состоит из предприятия и группы компаний, производящих аналогичную продукцию, в которых применяются подобные возможности и технологии.

Анализ отрасли, поэтому, производится в течение долгого времени (для каждого игрока в отрасли):

- навыки и компетенции конкурентов;
- конфигурация деятельности добавленной стоимости;
- используемые технологии;
- количество и относительный размер конкурентов в отрасли;
- производительность конкурентов (в частности, в финансовом плане);
- легкость входа и выхода из отрасли; и
- стратегические группировки (обсуждение этой концепции см. далее в этой главе).

Этот анализ поможет организации в получении более глубокого понимания своих ключевых компетенций, своих основных конкурентов и их ключевых компетенций, а также конкурентных и совместных возможностей и угроз.

Рынки продуктов

Рынки продуктов - это те, где предприятия могут развернуть свои компетенции и продавать свои товары и услуги. Предприятие может работать на одном или нескольких рынках продукции. Кроме того, бизнес будет заинтересован в понимании рынков, на которые он рассматривает возможность выйти на основе своих основных компетенций, а также

рынки сбыта для товаров-заменителей. Каждый из этих рынков будет иметь свои особенности, и каждый рынок может быть проанализирован с точки зрения следующего:

- потребности клиентов и мотивации;
- неудовлетворенные потребности клиентов;
- сегменты рынка и их рентабельность;
- число конкурентов на рынке и их относительные доли на рынке;
- количество клиентов и их относительная покупательная способность;
- доступ к каналам распределения;
- потенциал для сотрудничества с клиентами;
- легкость входа;
- потенциал поднятия уровня компетентности; и
- потребность в построении новой компетентности.

В коммерческих условиях (для выгоды), если продукция и услуги организации не продаются, принося прибыль предприятию, в конечном счете такое предприятие терпит неудачу. Ориентированные на рынок предприятия, которые устанавливают свою деятельность для удовлетворения существующих потребностей клиентов, предвидят их в настоящее время неудовлетворенные потребности и на самом деле стремятся формировать потребности своих клиентов, вероятно, будут наиболее успешными.

Таким образом, когда компании имеют продукты, которые занимают ведущие позиции в своих определенных рынках, они, вероятно, будут наиболее успешными. Пример лидирующего на рынке продукта, который конкурирует частично на основе своей устойчивой практики, обеспечивается перуанской компанией Inkaterra, и показан ниже.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Ведущие продукты рынка: Inkaterra, Перу

Inkaterra стала инициатором и способствовала развитию устойчивого туризма в Перу и в то же время сработала в качестве прибыльной бизнес-модели. Успешное сосуществование видов прибыльной коммерческой деятельности и деятельности, финансирующей научные исследования, привели компанию к международной известности в 2012 году с наградой

престижного Всемирного совета путешествий и туризма (WTTC) по сохранению завтрашнего мира.

Основанная в 1975 году Inkaterra является некоммерческой туристической компанией, которая активно поддерживает научные исследования с целью сохранения биоразнообразия и обслуживает более 65000 туристов каждый год. Компания, в которой работает более 500 сотрудников, в основном, представителей местных городов и деревень, работает с пятью отелями в районе Мачу-Пикчу (который был объявлен объектом Всемирного наследия ЮНЕСКО в 1983 году) и в районе Мадре-де-Диос в тропических лесах Амазонки на юге Перу. Поселение инков Мачу-Пикчу, которое датируется 15м веком, является высокочувствительной локацией из-за ухудшения состояния окружающей среды, которая контролируется Всемирным фондом памятников.

С момента своего создания выдающийся опыт работы с гостями наряду с работой по сохранению и во благо местного сообщества были движущей силой в процессе роста и развития компании. Устойчивые принципы и практика туризма используются в целях содействия более глубокому пониманию биоразнообразия и культурного наследия Анд и Амазонки в Перу среди путешественников.

С созданием The Inkaterra Association (ITA), ориентированной исключительно на исследовании биоразнообразия, модель партнерства была сформирована между некоммерческой туристической компанией и научно-исследовательской некоммерческой организацией. Было предоставлено финансирование для проведения научных исследований редких фауны и флоры, а также обучения национальных и международных туристов по разнообразным тропическим экосистемам и дикой природе Перу. Проекты включают в себя: улавливание более 3 миллионов тонн углекислого газа в тропических лесах в экологическом заповеднике Inkaterra (контролируется при Университете Лидса, Великобритания с 1989 года); создание Центра спасения для находящихся под угрозой исчезновения «очковых медведей»; и восстановление многих акров редкого натурального тропического леса. Отели Inkaterra также практикуют экологически чистые операции, в том числе использование самых современных ирригационных систем, использующих дождь и серую воду, а также закрытые карьеры компостирования и переработки,

которые вместе с другими мерами обеспечивают специальный 100-процентное углеродно-нейтральное проживание в гостинице для гостей.

www.inkaterra.com; www.wttc.org; www.wmf.org; www.whc.unesco.org, Слоун и др. (2013).

Вопросы

1. Подумайте, почему Inkaterra может считаться лидирующим на
2. рынке продуктом.
3. Рассмотрите устойчивость бизнес-модели Inkaterra.

Рыночные подгруппы

Важной частью понимания рынка является определение подгрупп внутри рынка, которые разделяют общие потребности.

Такие общие характеристики будут вызывать образование определенных групп клиентов, чтобы иметь различные потребности и действовать, и вести себя по-разному по отношению к другим группам клиентов (или сегментам). По сути, сегментация означает расчленение всего рынка на подгруппы клиентов, каждая со своими отличительными признаками и потребностями.

Группы клиентов обычно сегментируются в соответствии с демографическими переменными (или «разделением людей»), такими как возраст, пол, род занятий, социально-экономическая группировка, раса, образ жизни, покупательские привычки и география (то есть, где они живут). Когда клиенты представляют собой другие фирмы, они могут быть сгруппированы по характеру бизнеса, типу организации и их размеру.

Каждый сегмент затем анализируется по его размеру и потенциальной доходности, по потребностям клиентов и потенциальному спросу, на основании способности и готовности покупать. Анализ сегментацией помогает в разработке стратегии путем выявления конкретных сегментов и потребительских характеристик, на которые можно нацелиться.

Концепция сегментации рынка обсуждается более подробно в Главе 6.

Мотивация клиентов

После того, как сегменты рынка были идентифицированы, они должны быть проанализированы, чтобы выявить факторы, которые влияют на желание клиентов покупать или не покупать продукты. Особенно важно понимать факторы, влияющие на мотивацию клиентов, такие как:

- Чувствительность к цене;
- Чувствительность к качеству; и
- Объем верность бренду.

Различия в мотивации клиентов между сегментами рынка можно проиллюстрировать ссылкой на рынок авиаперевозок. Рынок может быть сегментирован на деловые поездки и отдых. Клиенты в каждой группе имеют очень разные характеристики и потребности.

Например - деловые путешественники не особенно чувствительны к цене, но чувствительны к стандартам обслуживания, планирования, а также наличия связи. Путешественники для отдыха с другой стороны, как правило, гораздо более зависимы от цены и менее чувствительны к планированию и связи.

Исследование рынка играет важную роль в формировании понимания потребностей клиентов, чтобы на их удовлетворение были направлены соответствующие продукты или услуги.

Потенциально новыми рынками являются те, где продукт или услуга, купленные клиентами основаны на аналогичных компетенциях, организации или где потребности клиентов аналогичны потребностям клиентов на рынке бизнеса. Если условия благоприятны, организация может рассмотреть вопрос об использовании своих текущих компетенций для выхода на новые рынки. Конечно, это может также потребовать от предприятия создавать новые компетенции для того, чтобы быть в состоянии удовлетворить новые потребности клиентов.

Рынки ресурсов

Рынками ресурсов являются те рынки, где организации получают финансирование, человеческие ресурсы, материалы, оборудование, услуги и т.д. Очевидно, что предприятия, как правило, работают на

нескольких таких рынках, каждый со своими характеристиками, в зависимости от конкретных ресурсов компании, которые ей необходимы. Рынки ресурсов могут быть проанализированы с точки зрения следующего:

- Количества фактических и потенциальных поставщиков
- ресурсов;
- Размера поставщиков;
- Производительности и компетенций поставщика;
- Потенциала для сотрудничества с поставщиками ресурсов;
- Доступа конкурентов к поставщикам;
- Природы ресурса и доступности заменителей.

На основе анализа каждого из своих ресурсных рынков, руководители бизнеса могут определить степень конкуренции, с которой они сталкиваются со стороны других конкурентов, используя те же ресурсы и потенциал для сотрудничества с поставщиками (в случае необходимости).

Отрасли, связанные с компетенцией

Другие отрасли, включающие предприятия, обладающие аналогичными компетенциями, которые часто производят товары или услуги, которые являются заменителями для товаров и услуг рассматриваемого предприятия также должны быть проанализированы. Этот анализ необходим по трем причинам, потому что организация может:

- сталкиваться с угрозой со стороны других конкурентов, обладающих схожими компетенциями, которые могут стремиться, чтобы войти в промышленности и рынок;
- быть в состоянии войти в отрасли, где компетенция аналогична тем, которыми она уже обладает; и
- быть в состоянии выйти на рынки, в настоящее время обслуживаемые конкурентами в отрасли, связанной с компетенциями.

Отрасли, связанные с компетенцией, могут быть проанализированы на предмет:

- Ключевых компетенций предприятий в отрасли.
- Количества и размера предприятий в отрасли.
- Угрозы со стороны конкурентов в таких отраслях, которые могут использовать свои полномочия, чтобы выйти на рынки бизнеса.
- Возможности для бизнеса, чтобы использовать свои существующие компетенции и строить новые, чтобы войти в отрасли, связанные с компетенцией, и их рынки.
- Взаимозаменяемости продукции промышленности предприятий - насколько близкий заменитель должен удовлетворять те же требования потребителей, что и продукт или услуга предприятия.

Краткая информация о модели на основе ресурсов

Модель на основе ресурсов / компетенции является более сложной, чем модель пяти сил, но предлагает более полную аналитическую основу в том, что она позволяет организации:

- Установить степень конкуренции в пределах своей собственной отрасли и рынка.
- Оценить угрозу конкуренции со стороны конкурентов в отраслях, где работают аналогичные компетенции своим собственным.
- Определить другие рынки, в состоянии войти использования существующих компетенций и добавления новых.

После адаптации, модель позволяет менеджерам понять:

- Характер конкуренции в отрасли и на рынке (как продуктов и ресурсов), с которыми они работают.
- Угрозу со стороны конкурентов в других отраслях промышленности.
- Потенциальные возможности в новых отраслях и рынках.

К РАЗМЫШЛЕНИЮ

- Что такое рынок ресурсов?
- Объясните, как модель, основанная на ресурсах, помогает понять анализ отрасли промышленности.
- Сравните и выделите отличительные моменты модель пяти сил Портера и модель, основанную на ресурсах, для анализа отрасли

промышленности и оцените полезность обеих.

Анализ стратегической группы

Что такое стратегические группы?

Бизнес может редко ограничить свой анализ на уровне отрасли и рынков, в которых он осуществляет свою деятельность. Он должен также обратить особое внимание на своих ближайших конкурентов, которые далее известны как *стратегическая группа* (Портер, 1980). Стратегические группы не могут быть точно определены, но они состоят из организаций:

- обладающих (или потенциально обладающих) подобными компетенциями;
- удовлетворяющих потребности клиентов в том же сегменте рынка; и
- производящих продукты или услуги аналогичного качества.

Такой анализ (см., например, Зольнер и Резе, 2001; Флейшер и Бенсуссан, 2003; Гюрзой и др, 2005; и Шорт и др, 2007) позволяет менеджерам бизнеса сравнить его производительность, как и его ближайших конкурентов, с точки зрения рентабельности, доли рынка, продуктов, брендов, лояльности клиентов, цены и так далее. Таким образом, менеджеры могут *сравнить* производительность своей организации со своими ближайшими соперниками. Важно, чтобы ближайшие конкуренты идентифицировались тщательно.

Например - хотя пятизвездочный отель Ritz в Париже и небольшой гостевой дом в сельской местности Франции предоставляют одни и те же услуги (при условии проживания и предоставления еды для гостей) и, следовательно, являются технически конкурентами, они работают в совершенно разных стратегических группах.

Они вряд ли будут обращаться к одним и тем же клиентам (или, по крайней мере обратятся к тем же клиентам, но в разное время) и их продукция, каналы распределения, тождество и цены весьма различны. Стратегическая группа Ritz (группировка гостиничных операторов, которые конкурируют друг с другом напрямую) будет включать в себя

другие отели класса люкс в Париже и ключевых мировых столицах, в то время как стратегическая группа сельского французского пансиона будет включать в себя другие гостевые дома в сельской местности во Франции.

Анализ стратегической группы (иногда называемый анализ конкурентной группы) представляет собой интересный способ анализа конкурентной структуры в отрасли и оценки позиционирования основных конкурентов. Представив, как крупные организации в отрасли (или подотрасли в рамках отрасли) конкурируют по двум конкурентным размерам, менеджеры начинают понимать относительную позицию своей компании и ее продукции или услуг по отношению к основным конкурентам.

Существуют три шага, участвующих в анализе и графическом представлении стратегических групп:

- Определить важные конкурентные аспекты в отрасли, принимая во внимание информацию, которую вы имеете в наличии. Конкурентные размеры являются специфическими факторами, которые фирмы используют, чтобы конкурировать в этой отрасли. Конкурентные аспекты могут включать в себя такие факторы, как качество (воспринимаемое или фактическое), цена, географический охват или типичные типы клиентов.
- Построить двумерные графики конкурентных размеров.
- Проанализировать положение фирмы относительно конкурентов.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Анализ стратегической группы: Wyndham Hotel Group

Многие компании производят информативные, раскрывающие и аналитические презентации для инвесторов, которые, как правило, доступны в Интернете. Хотя такие доклады должны рассматриваться критически, (так как они предназначены для привлечения инвесторов и представления организации в наиболее выгодном свете), тем не менее они дают ценную информацию:

- финансовое положение организации;
- стратегическое мышление его управления; и
- положение организации относительно конкурентов.

Wyndham Hotel Group, со штаб-квартирой в Нью-Джерси, США, является

одним из крупнейших и самых разнообразных в мире гостиничных компаний с приблизительно 7380 отелями по всему миру. Wyndham Worldwide, которая формирует целостный портфель гостиничного бизнеса, была образована в 2006 году, когда диверсифицированная корпорация Cendant была разбита на четыре отдельных предприятия, вследствие финансовых нарушений.

Компания является одним из ведущих мировых диверсифицированных поставщиков, товаров, связанных с поездками, и услуг для предприятий и индивидуальных потребителей, с ведущими брендами в франчайзинге предоставления проживания; владения собственностью на время отпуска; и аренды на время каникул и обмена. Бренды отеля включают Wyndham, Travelodge, Days Inn, Howard Johnson и Ramada и бренды, такие как RCI, Hoseasons и Canvas Holidays в ее отделении аренды и обмена.

Презентация компании инвесторам изображает компанию, как показано на рисунке 8.5, благодаря своим диверсифицированным источникам доходов (от трех подразделений), которые обеспечивают высокий уровень денежного потока, компания может соперничать, и обеспечить себе превосходный рост. Анализ стратегической группы, заимствованный из ее презентации ниже, показывает компанию в связи с пятью другими (неназванными) группами предоставления проживания.

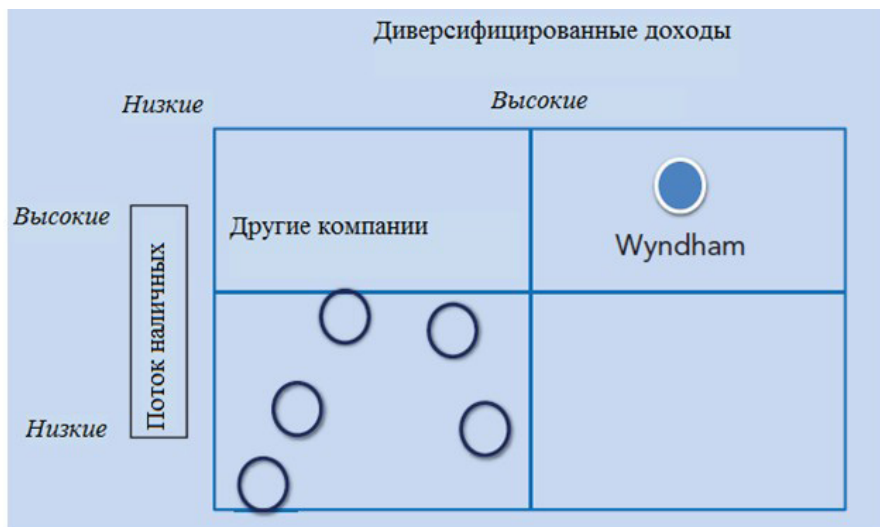


Рисунок 8.5 Презентация Wyndham Hotel Group

Вопросы

1. Подумайте, почему диверсифицированные доходы и поток наличных являются важными мерами для Wyndham при сравнении с конкурентами.
2. Подумайте, какие другие меры для анализа стратегической группы могли бы быть использованы в данном случае?

Составление профиля конкурента

Анализ стратегической группы потенциально позволяет организации определить ее основных конкурентов таким образом, чтобы легко донести информацию как до внутренних, так и до внешних заинтересованных групп.

Полезный дальнейший шаг – это создание профиля этих ключевых конкурентов, чтобы получить более подробное представление о следующем:

- как и где конкуренты могут представлять *угрозу*; или
- при каких обстоятельствах следует искать *сотрудничества*, и тем самым реализовать *возможности*.

Такого рода анализ является очень полезным в предоставлении детального анализа каждого конкурента, но необходимо проявлять осторожность при интерпретации собранной информации.

Промышленность и конкуренты являются динамическими группами, в отличие от статических, и конкурентам организации свойственно предоставлять информацию, которая не слишком полезна для их соперников. Таким образом, собранная информация часто представляет собой, главным образом, исторические данные, которые находятся в свободном доступе (как с примером Whitbread, представленным ниже). Информацию, основанную на будущих предлагаемых изменениях в стратегии конкурентов организаций, как правило, гораздо труднее получить, потому что она, вероятно, будет весьма *коммерчески чувствительной*.

Такой анализ может быть осуществлен с использованием следующих заголовков:

- Обзор
- Цели
- Ресурсы
- Прошлые записи по производительности
- Текущие продукты и услуги
- Нынешние стратегии.

Пояснение на примере, предоставленное ниже, применяет составление профиля конкурента - Whitbread Plc, гостиничной компании, расположенной в Великобритании.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Составление профиля конкурента: Whitbread plc

Оператору отеля, стремящемуся расширяться на гостиничном рынке Великобритании, необходимо будет составить профиль существующих основных конкурентов.

Одним из них, несомненно, будет Whitbread plc, который разработал ведущий бренд отелей «Lodge», которые предлагают современное расположение соответствующей стоимости с несколькими добавлениями, но последовательное и надежных стандартов. Компания торгуется на Лондонской фондовой бирже и является составным членом индекса крупнейших компаний Великобритании FTSE 100.

Обзор: Великобританская компания Whitbread plc является одной из пивоварен, основанных в середине XIX века. Конец двадцатого века и начало двадцать первого стало переломным периодом в истории компании, так как Whitbread продал свои пивоварни, а затем вышел из отрасли пабов и баров. После нескольких десятилетий диверсификации, в течение которого пивной гигант внедрился на новые рынки, Whitbread переориентировал свой бизнес на гостиницы, рестораны и клубы здоровья и фитнеса. Перерождение Whitbread в качестве ведущего гостиничного бизнеса Великобритании естественным образом совпало с окончанием пивоваренной и паб-владеющей традиции, которая началась

стараниями Самуэля Уайтбрида более 250 лет назад. Сегодня Whitbread можно рассматривать как крупнейшую гостиничную компания в Великобритании, в которой работают более 40 000 человек с ведущими брендами гостиниц и кафе: Premier Inn и Costa соответственно.

Цели: Приоритеты, предназначенные для развития бизнеса и достижения ежегодных улучшений в доходности их капитала. Бизнес ориентирован на перспективные секторы рынка досуга Великобритании - жилье, питание вне дома и потребление кофе. Компания объявила свои цели к 2018 году:

увеличение числа номеров UK Premier Inn на 45 процентов к 2018 году до около 75 000; удвоение всей системы продаж Costa до 2 миллиардов £.

Ресурсы: Компания в 2012/13 имела оборот около 2,0 млрд млн £ с прибылью до налогообложения примерно 355 млн фунтов стерлингов, представляющих доход на капитал, приближающийся к 14 процентам. Около 40 000 человек работают в компании, из которых около 29000 являются сотрудниками компании гостиничного и ресторанного бизнеса.

Прошлые записи по производительности: Компания последовательно зафиксировала рост своего уровня рентабельности за последние годы, поднявшись в каждый торговый год с 239 млн £ в 2009/10 г. до 411800000 £ в 2013/14 (до вычета налогов и амортизации), несмотря на сложные торговые условия в своем основном рынке Великобритании. Репозиционирование компании несколько лет назад с целью отойти от пивоварения и сосредоточиться на трех основных областях (гостиницы, рестораны и кафе), в которых она обладает сильными брендами, показало стабильные результаты.

Текущие продукты и услуги: В гостиничном секторе компания до сих пор сосредоточила свои усилия на марке Premier Inn, которая с около 650 отелями и 51000 номеров является ведущим гостиничным оператором в Великобритании. Исследовательское тестирование рынка произошло на Ближнем Востоке и в Индии, где группа имеет четыре и две гостиницы соответственно. Бренд Premier Inn значительно вырос в последние годы, когда проблемы со стоимостью собственности, вызванные экономическим спадом, открывают возможности для быстрого расширения экономически эффективным образом.

Современные стратегии: Компания пытается достичь поставленных целей в рамках стратегии, которая имеет четыре указанных аспекта:

- *Команды-победители* – построение высоко заинтересованных команд, путем набора персонала, инвестиций в обучение и предлагая соответствующие награды.
- *«Пульс клиента»* - установление клиента в центре всех действий компании через людей, доставляющих услуги и через инвестиции в недвижимость.
- *Доходный рост* - поставляется через селективное инвестирование в бренд Premier Inn и органический рост в Costa на внутреннем и выбранных международных рынках, максимизируя синергию групп за счет акцента на доставке последовательно хорошего опыта работы с клиентами в сфере услуг и людей интенсивной среды и использования центральной экспертизы собственности.
- *«Хорошо вместе»* - компания стремится быть силой добра в обществе, сосредоточив внимание на привлечении команд и общественности, благополучии клиентов и заботе об окружающей среде.

Классификация и анализ составлены автором на основе годового отчета и финансовой отчетности Whitbread plc за 2012/13гг., доступного на www.whitbread.co.uk

Вопросы

1. Подумайте, что вы бы рассмотрели в качестве сильных и слабых сторон Whitbread, если бы вы были менеджером в конкурирующем отеле.
2. Подумайте, почему конкурент может не захотеть слишком сильно полагаться только на профиль своего конкурента при проведении анализа.

Критические факторы успеха промышленности и рынка

В любой отрасли и связанных с ней рынках, существуют определенные факторы, которые имеют основополагающее значение для успеха бизнеса, работающего в этой конкурентной среде. Они известны как критические факторы успеха (КФУ – см. ключевую концепцию в Главе

4). Конкурентный анализ позволяет менеджерам идентифицировать КФУ. Предприятие должно обеспечить, чтобы его компетенции и ключевые компетенции непосредственно соотносились с этими КФУ.

КФУ различаются между отдельными отраслями и рынками. В фармацевтической промышленности КФУ будет находиться в области научных исследований, разработок и производства. Для организаций, однако, КФУ, скорее всего, лежит в таких областях, как репутация бренда, высокое качество обслуживания, ассортимент продукции, характеристики продукта, распространение и инновации.

Концепция «факторов успеха» приписывается Рональду Даниэлю из международной консалтинговой фирмы McKinsey and Company, 1961г. Концепция получила дальнейшее развитие в «критические факторы успеха» по Рокарту (1979).

Критические факторы успеха (КФУ) можно рассматривать как те элементы, которые имеют жизненно важное значение для стратегии, чтобы она была успешной. Таким образом, критический фактор успеха двигает стратегию вперед и делает стратегию успешной, отсюда использование слова «критический».

КФУ были широко применены в различных контекстах *ТГБОМ* в научной литературе, которая применяет концепцию для всех секторов *ТГБОМ*. Смотрите, например, Лэйд и Джексон (2004) и Андерссон и Гетц (2009) - фестивали и другие мероприятия; Бротертон (2004) и Авсикурт и др. (2011) – гостиничный бизнес; Гетц и Браун (2006), Хейвен-Танг и др. (2007), Бейкер и Камерон (2008) и Хьюз и Карлсен (2010) - Туризм и туристические направления.

Пояснение на примере ниже использует работу Гетца (2004) для иллюстрации конкретных КФУ, которые оказались важными в отношении канадских маркетинговых организаций.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

КФУ: Канадские маркетинговые организации

Гетц (2004) провел исследование, чтобы получить лучшее понимание

природы и конкурентной важности торгов для проведения мероприятий маркетинговыми организациями в Канаде, с акцентом на выявление критических факторов успеха для победы заявки. Данные были собраны по целям и характеру процесса торгов из бюро конвенции и посетителей в Канаде.

Исследование показало, что канадские бюро были очень активными на торгах по разнообразным мероприятиям, особенно деловым встречам, собраниям, политическим событиям и спортивным мероприятиям. Большинство бюро поощряют и помогают другим местным организациям делать заявки и сосредоточены на крупных мероприятиях с общегородскими экономическими последствиями.

В связи с этим были найдены наиболее важные критические факторы успеха для победы заявок:

- сильные партнеры;
- отличные презентации; и
- обработка каждой заявки в качестве уникального процесса.

Многие респонденты в исследовании также считают, что их заявкам необходимы большие и лучшие условия и больше маркетинговых / тендерных ресурсов.

Вопросы

1. Почему исследование Гетца может быть полезным для Канадского бюро маркетинга для рассмотрения при формулировании своих стратегий для будущего развития?
2. Рассмотрите *КФУ* для другого аспекта *ТГБОМ*, с которым вы знакомы.

Иногда существует путаница по поводу различия между *КФУ* и другим популярным термином в стратегии, а именно *ключевым показателем эффективности* (КПЭ).

К РАЗМЫШЛЕНИЮ

- Используя соответствующие примеры из *ТГБОМ*, объясните

концепции *Анализа стратегической группы* и *Составления профиля конкурента*.

- Объясните, что подразумевается под *КПЭ* и *КФУ* и прокомментируйте их полезность в управлении *ТГБОМ* организацией.
- Используя соответствующие примеры из *ТГБОМ* объясните, что могло бы быть ограничением для *составления профиля конкурента*.
- Объясните связь между анализом отрасли и *КФУ*.

В то время как *КФУ* обеспокоены теми факторами или элементами, без которых стратегия не будет успешной, *КПЭ* представляет собой инструмент измерения. Это меры, которые количественно оценивают цели управления и дают возможность измерить стратегическую производительность.

Например - в то время как *КПЭ* является мерой прогресса в достижении цели или целевого показателя, *КФУ* позволяет стратегии быть успешной, например, привлечением новых клиентов через ввод мер для привлечения таких клиентов:

- *КПЭ* = рост продаж на 10 процентов каждый год в течение
- пяти лет.
- *КФУ* = Установка новой системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и расширение функциональных возможностей бронирования на веб-сайте (и, косвенно, влияние и приобретение новых клиентов через удовлетворенности клиентов).

ФОКУСИРОВКА НА МАЛОМ БИЗНЕСЕ

В предыдущей главе было отмечено, что крупные организации могут в некоторых случаях иметь некоторое влияние на внешнюю среду или же они могут защитить себя от опасностей. Это утверждение имеет юридическую силу, как для макроуровня внешнего анализа, так и для микро или конкурентного уровня, как было описано в этой главе.

В отличие от крупных фирм, которые имеют некоторый шанс формировать или влиять на свою конкурентную среду (по крайней мере до некоторой степени), более мелкие организации обычно не имеют выбора, кроме как принять конкурентную среду, в которой они работают (Хаберберг и Рипл, 2001:499). Небольшая компания должна

сосредоточиться на минимизации вредных последствий (как можно усерднее) и приспособиться к обстоятельствам.

Для того, чтобы реагировать на конкурентную среду, для малого бизнеса в первую очередь необходимо понять ее. Следовательно, анализ какой-то рода имеет большое значение для малого бизнеса, так же, как и для крупных предприятий, в связи со способностью быстро и эффективно реагировать на угрозы со стороны конкурентов.

Жизненно важно для малого бизнеса понять, с кем они на самом деле конкурируют. Это не всегда так очевидно, как может показаться. Для того, чтобы понять, кто реальные конкуренты, а также определить тип конкурентной угрозы, которую они представляют, потребуется сосредоточиться на конкретной арене, на которой происходит конкуренция и, возможно, потребуется адаптация соответствующих инструментов и методов.

В общем существуют две возможности в отношении определения ключевых конкурентов (Лэшер, 1999:66). Наиболее важными конкурентами могут быть те компании, которые определены как:

- лидеры в целевых сегментах; или
- компании, которые в каком-то смысле близкие.

Близкими конкурентами могут быть те конкуренты, которые близки географически или могут быть близки в другом смысле.

Например, близкие конкуренты могут конкурировать за одних и тех же поставщиков, каналы распределения или предлагать аналогичные функции продукта.

Таким образом, при работе с мелкими компаниями объем проводимого анализа необходимо рассмотреть внимательно. Создание соответствующей сферы анализа может помочь определить, кем могут быть ключевые конкуренты. Кроме того, инструменты и методы конкурентного анализа, изложенные в этой главе, возможно, должны быть изменены в зависимости от обстоятельств.

Например - крупная международная сеть ресторанов или гостиничных

компаний в своем анализе конкурентов может принять глобальный взгляд на конкуренцию и сравнивать себя в основном с другими международными фирменными цепочками.

Тем не менее, один семейный ресторан или отель может быть больше связан с местным городом, в котором он работает. Следовательно, границы анализа в основном установлены в границах самого города (хотя должно быть некоторое признание того, что потребители являются мобильными и могут переключиться на другой город). Поэтому соответствующие конкуренты могут включать в себя международные фирменные цепи, но могут также включать другие меньшие рестораны или кафе, работающие в окрестностях.

Отдельный семейный бизнес (которых, конечно, много в *ТГБОМ*) может не иметь конкурентных преимуществ фирменной цепи в другом месте, кроме как в их конкретном городе, где они могли бы очень эффективно конкурировать. Такая эффективная конкуренция, обеспечиваемая независимым бизнесом, может быть выявлена на основе таких характеристик, как: местоположение, цены или репутация хорошего обслуживания.

Анализ стратегической группы и составление профиля конкурента могут помочь в этой ситуации, тем, что они могут содействовать определению основных конкурентов в отрасли. Объем анализа, однако, в данном случае не будет на отраслевом, региональном, национальном или даже международном уровне, а будет основываться на городе, в котором находится гостиница или ресторан.

Продолжая пример, анализ стратегической группы может быть проведен на основании двух признаков, цены и местоположения, для отдельного семейного гостиничного бизнеса в городе, как показано на Рисунке 8.6.

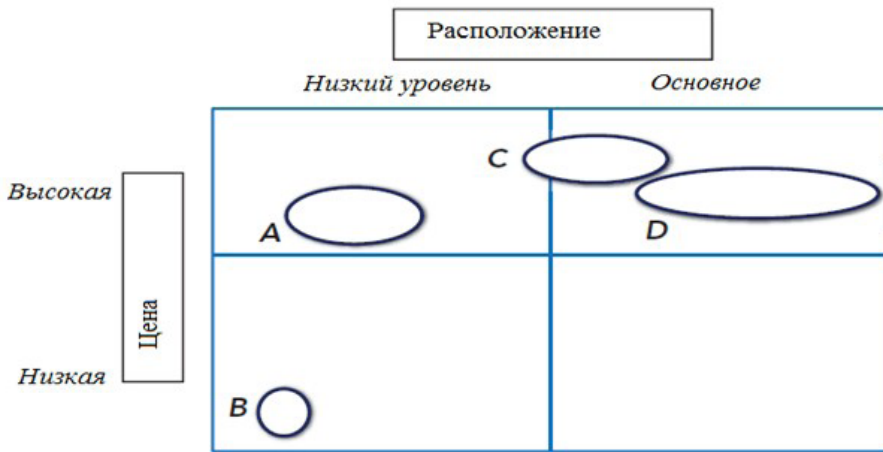


Рисунок 8.6 Анализ стратегической группы для отелей в определенном городе

На рисунке 8.6 обозначены четыре стратегические группы:

- A. Цепи отелей среднего класса с умеренными ценами в бедно-умеренных расположениях;
- B. Цепи отелей бюджетного класса с низкими ценам в бедных районах;
- X. Высококласные фирменные отели с высокими ценами в умеренных расположениях; и
- Δ. Независимые отели с умеренно-высокими цены в основных расположениях.

Предполагается, что рассматриваемый независимый семейный отель находится в группе D и, как и другие группы, хорошо организован, что позволило ему иметь выгодное расположение, в отличие от более новых фирменных сетей, прибывших в город. Расположение позволяет независимым отелям взимать более высокую плату, чем было бы в противном случае, позволяя рассматриваемому независимому отелю эффективно конкурировать в рамках этой группы, в данном конкретном городе.

Закрепляя данные анализа стратегической группы, составление профиля конкурента может проводиться независимым семейным отелем, чтобы получить более глубокое понимание конкурентного позиционирования каждого идентифицированного конкурента.

Таким образом, некоторые из инструментов анализа, описанных в этой главе, адаптированы к соответствующим обстоятельствам и объему небольшой компании. В различных обстоятельствах этот вид анализа можно было бы адаптировать и применять к:

- Компании, управляющей небольшими событиями, специализирующейся на конкретных типах событий, таких как курсы развития лидерства и фейерверки.
- Туроператорам, специализирующимся на определенной нише рынка, такой как продажа отпускных туров на определенный набор греческих островов, которые компания хорошо знает.

В этой главе также охвачены различные способы, с помощью которых мелкие компании можно сгруппировать вместе для того, чтобы защитить себя от более крупных конкурентов. Одним из таких способов является *кластеризация* вместе с аналогичными компаниями, так что город или район становится известным для некоторых специализаций. Более мелкие компании могут также получить защиту посредством сотрудничества и создания сетей (которые были затронуты в этой главе), что будет рассмотрено более подробно в главе 11.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Анализ микроокружения или конкурентный анализ предназначен для повышения понимания менеджерами отрасли и рынков, на которых работает их предприятие. Процесс начинается с четкого определения отраслей и рынков и их ключевых характеристик. Затем процесс позволяет менеджерам разработать детальную картину отрасли, в которой они работают, рынков сбыта своей продукции, рынков, где они получают свои ресурсы, своих стратегических группировок, рынков, на которые они, возможно, пожелают войти в будущем, а также отраслей со смежными компетенциями.

Этот анализ позволит руководителям определить:

- критические факторы успеха в своей отрасли и рынке;

- потребности и возможности для повышения профессиональной квалификации и мобилизации, а также
- потенциал для сотрудничества с поставщиками, дистрибьюторами, клиентами и конкурентами.

Глава 9

Анализ ССВУ для туризма, гостиничного бизнеса и организаций мероприятий

Введение и обзор главы

В предыдущих главах освещен внутренний анализ организаций (Главы 3-6) и внешняя среда, с которой сталкиваются организации (Главы 7 и 8).

Важно собрать всю аналитическую работу в одном месте, чтобы представить краткую информацию и прочное обоснование для следующего этапа – формирования стратегии. Данная работа даст возможность резюмировать предыдущий анализ в форме ССВУ.

Анализ ССВУ (иногда рассматриваемый как УВСС) является сокращением, обозначающим *сильные и слабые стороны, возможности и угрозы*. Данный анализ стал основным аналитическим инструментом и прочно утвердился в литературе. Несмотря на то, что это наиболее широко используемый метод обобщения результатов различных видов анализа, описанных в предыдущих главах, реализовываться он может различными путями. Следовательно, во многих текстах, освещающих аналитические методы, предлагаются разные подходы; здесь же предложен простой, структурированный и логический подход.

В начале главы освещены общие принципы анализа ССВУ, затем рассмотрены методы обеспечения анализа.

ЗАДАЧИ ОБУЧЕНИЯ

После изучения данной главы вы должны уметь:

- определять способ применения ССВУ в различных контекстах *ТГБОМ*;
- объяснить значение анализа ССВУ;
- понимать согласованную логическую последовательность, существующую между ССВУ представлением и детальным внутренним и внешним анализом;

- описывать метод построения ССВУ;
- рассматривать способ представления пунктов в ССВУ;
- надлежащим образом применять принципы анализа ССВУ в сфере *ТГБОМ*;
- понимать взаимоотношение между анализом ССВУ и формированием стратегии.

Анализ ССВУ в туризме, гостиничном бизнесе и организации мероприятий

Анализ ССВУ широко применяется в сфере *ТГБОМ*. Он применяется не только к организациям, действующим в секторах *ТГБОМ*, но также часто к направлениям и отдельным мероприятиям.

Карадакис *и др.* (2010 г.), например, произвел ССВУ, в котором было проанализировано спортивное мега-событие – Олимпийские игры в Афинах, а Бардолет и Шелдон (2008 г.) произвели ССВУ, сравнивающий туризм на Балеарских островах и на Гавайях, и обнаружили наличие множества общих факторов. Анализ также применялся на микроуровне (например, отдельная гостиница или определенное событие) и на макроуровне, охватывающем, например, целую страну, или регион, или группу отелей.

При использовании анализа ССВУ рассматривается следующее:

- сильные и слабые стороны обычно представляют собой факторы, которые являются внутренними для организации, направления и т.д., и, следовательно, подлежат контролю со стороны менеджеров в то время, как
- возможности и угрозы представляют собой факторы, которые являются внешними для организации и, следовательно, не подлежат контролю со стороны менеджеров.

Однако при использовании ССВУ в сфере *ТГБОМ* крайне важно учитывать тот факт, что *ТГБОМ* организации, направления, фестивали и события сильно зависят от имеющихся ресурсов.

Например – Средиземноморский климат южной Испании невозможно воспроизвести в северной Европе; величие Большого каньона с места не сдвинуть. Аналогичным образом, успех ежегодного фестиваля классической музыки в Зальцбурге (который впервые был проведен в

Австрийском городе в 1877 году) в определенной степени зависит от того факта, что там родился знаменитый композитор Вольфганг Амадей Моцарт. В свою очередь, непредсказуемое лето северной Европы может рассматриваться как слабая сторона в попытках привлечения иностранных посетителей в летний период.

Таким образом, туризм, гостиничный бизнес и организация мероприятий часто зависят в значительной степени от ресурсов, которые являются природными или которые невозможно с легкостью воспроизвести или переместить в другое место. Несмотря на то, что данные ресурсы, очевидно, *не* контролируются отдельными менеджерами, они представляют ключевые факторы, которые даны менеджерам, и являются базовыми сильными сторонами (или, возможно, слабыми). Будучи таковыми, они могут рассматриваться для анализа как внутренние, а не как внешние, потому что являются неотъемлемой частью успеха или провала.

Таким образом, многие ССВУ, применяемые в сфере *ТГБОМ*, рассматривают климатические, географические или социальные факторы как сильные или слабые стороны. Они являются ресурсами, на которые можно полагаться, и, следовательно, оспаривается правомерность рассмотрения их в качестве сильных или слабых сторон, а не возможностей или угроз.

Например – в своем сравнении Балеарских и Гавайских остров Бардолет и Шелдон (2008 г.) приводят «привлекательный климат» как сильную сторону, одинаковую для обоих направлений. Это определено тот случай, когда климат является ключевым аспектом привлечения в обоих случаях и базовым ресурсом, на который полагаются оба направления. Однако это также тот случай, когда менеджеры в обоих примерах не контролируют климат, но они полагаются на природу климатических ресурсов как на базовую сильную сторону, которая поддерживает туризм, гостиничный бизнес и организацию мероприятий, а также сопутствующий бизнес, причастный к данным двум архипелагам.

Приведенное ниже краткое пояснение на примере продемонстрирует использование метода ССВУ для направления Макао.

КРАТКОЕ ПОЯСНЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ

Анализ ССВУ, примененный к Макао

Макао, расположенный на западном побережье Дельты Жемчужной реки, является одним из двух специальных административных районов Китайской Народной Республики (КНР); второй - Гонконг. Экономика региона в значительной степени зависит от игорного бизнеса и туризма, но также содержит производство.

Устойчивое развитие туризма стало ведущим вопросом Макао в последние годы. По мере значительного роста индустрии за последнюю декаду вопрос приобретает растущую важность параллельно с растущим вкладом от данной индустрии в экономику в целом. При населении около 500 000 и территории 27,3 квадратных километра число посетителей невероятно выросло, а растущая важность туристической индустрии подняла вопросы о социальных и экономических последствиях.

Макао является городом, в котором смешаны западная и восточная культуры, обладающим смешанной евро-азиатской архитектурой, привлекающим большое число иностранных туристов. В сфере туризма трудоустроена приблизительно треть рабочей силы региона; туризм обеспечивает около 40% регионального ВВП (валовой внутренний продукт).

Сильные стороны	Слабые стороны
Уникальное историческое прошлое и Китайско-Португальские культурные особенности	Ограниченные природные ресурсы для развития туризма
Яркие мероприятия проходят круглый год.	Средняя длительность пребывания посетителей – короткая, около одного дня
Упрощенная процедура въезда в южный Китай, большинству гостей не требуется предварительная виза	Нехватка квалифицированного местного персонала для непрерывного развития туризма

Прекрасная транспортная инфраструктура	Угрозы
Возможности	Сильное воздействие со стороны внешних шоков, например, Азиатский финансовый кризис и вспышка ТОРС
Заявка Макао на получение статуса объекта всемирного наследия ЮНЕСКО (впоследствии предоставлен)	Многие туристы прилетают через Тайвань, проблемы «Континентальный Китай-Тайвань» могут повлиять на решение посетить Макао или воспользоваться им для транзита
Экономические отношения с Континентальным Китаем становятся все более тесными	Такие страны как Австралия, Южная Корея, Лаос и Малайзия все больше конкурируют с Макао на рынке игорного бизнеса
Деловой туризм (MICE) развивается и может стать новым источником роста туризма в будущем	Возможное ослабление ограничений на азартные игры в Континентальном Китае

Источник: Адаптация Пао (2004 г.).

Общие принципы

Сильные и слабые стороны основаны на внутреннем анализе организации (который освещен в Главах 3 и 6), а возможности и угрозы основаны на анализе окружающей среды, которая является внешней для организации (освещено в Главах 7 и 8).

Во многих контекстах *ТГБОМ* (как отмечено в предыдущем разделе) стандартные принципы могут слегка отличаться в том, что базовые ресурсы, от которых зависит организация, направление, фестивальное событие и т.д. (но которые уже не зависят от менеджеров), могут рассматриваться как сильные и слабые стороны, потому что им присущи факторы, которые остаются в значительной степени неизменными.

В отношении внутренних сильных и слабых сторон менеджеры могут осуществлять контроль, а что касается возможностей и угроз, менеджеры могут при определенных обстоятельствах иметь некоторое влияние, но они не будут в состоянии контролировать подобные факторы.

Например – если организация обладает сильным балансом (сильная сторона), к этому приведут управленческие решения, или если организация имеет чрезмерно большой штат (слабая сторона), менеджеры могут решить данный вопрос путем сокращения численности штата. Однако, изменение государственной политики, изменение продукта конкурентами, начало войны (все это может создавать возможности или угрозы для отдельной организации в зависимости от обстоятельств) неподвластны контролю менеджеров организаций.

КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ ССВУ

ССВУ является ключевым методом представления результатов стратегического анализа. Он обеспечивает платформу для дальнейшего построения стратегии на будущее. Сильные и слабые стороны должны, как правило, основываться на внутреннем анализе организации, в то время как возможности и угрозы должны основываться на анализе внешней среды организации.

Важнейшим фактором, определяющим различия между внутренней и внешне средой, является управление. В то время как менеджеры в состоянии контролировать внутреннюю среду посредством принимаемых ими решений, они не могут контролировать внешнюю среду.

Несмотря на то, что на практике принято начинать процесс формирования стратегии с опроса участников в весьма неформальной форме для составления ССВУ для их организации, подобный процесс демонстрирует ограниченное применение методики. Тем не менее, он полезен для того, чтобы быстро и полноценно вовлечь участников в процесс формирования стратегии (Финлэй, 2000 г.). Он также может помочь определить широкий ряд факторов, которые могут послужить основанием для дальнейшего, более детального исследования.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Объясните, почему ССВУ анализ необходимо основывать на других видах анализа?
- Объясните, как ССВУ относится к общему процессу стратегического управления.
- Какова основная разница для менеджеров при рассмотрении сильных и слабых сторон с одной стороны и возможностей и угроз с другой?
- Объясните, почему иногда необходимо разнообразить общие принципы ССВУ в контексте *ТГБОМ*?

Окончательный ССВУ должен основываться на тщательном, широком, детальном аудите и оценке организации и ее среды (Хаберберг и Рипл, 2001 г.). В данном случае представленные пункты доказательно обоснованы и, следовательно, могут быть полностью оправданы. Таким образом, ССВУ следует рассматривать в первую очередь как демонстрацию конечного пункта аналитического этапа (а не начального пункта), при которой результаты могут быть представлены ясно и сжато, но при этом обоснованы в проработанной структуре анализа.

Полезным будет представить краткую информацию о том, чем ССВУ является, а чем нет:

- ССВУ представляет *заключение*, устанавливающее, в каких областях организация в настоящий момент связана с окружающей средой.
- ССВУ должен ясно следовать из глубокого анализа внутренней и внешней среды.
- Сильные и слабые стороны ССВУ, как правило, основаны на внутреннем анализе среды организации, в которой менеджеры имеют возможность осуществлять контроль.
- Возможности и угрозы ССВУ, как правило, основаны на внешнем анализе среды, с которой приходится сталкиваться организации, в которой менеджеры (обычно) не имеют возможности осуществлять контроль.
- Сильные стороны и возможности представляют факторы,

которые помогают организации в достижении ее целей.

- Слабые стороны и угрозы являются факторами, которые могут помешать организации в достижении ее целей.
- ССВУ сам по себе не является стратегией и не должен включать формирование утверждений относительно того, что необходимо сделать в будущем.
- ССВУ обеспечивает надежную платформу для планирования будущего организации, т.е. формирования стратегии, что является следующим этапом в стратегическом процессе.

Реализация ССВУ

ССВУ часто представляют в виде таблицы. На Рисунке 9.1 показан ССВУ и его внутренняя логика. Задачу менеджеров в отношении каждого элемента можно кратко выразить так:

- *Сильные стороны* – выстраивать или защищать их, чтобы они продолжали быть сильными сторонами;
- *Слабые стороны* – заниматься ими, чтобы в будущем сделать их сильными сторонами или ликвидировать;
- *Возможности* – позиционировать организацию так, чтобы она сумела выборочно извлечь пользу из имеющихся возможностей;



Рисунок 9.1 Логика анализа ССВУ

□ *Угрозы* – позиционируйте организацию так, чтобы устранить угрозы или чтобы обеспечить их понимание и защиту организации от их воздействия.

ССВУ должен иметь стратегическое назначение, при котором он концентрируется на тех факторах, которые имеют:

- Основное влияние на прошлые показатели;
- Основное влияние на будущие показатели;
- Отличать организацию от ее конкурентов.

При составлении таблицы ССВУ следует соблюдать следующие правила:

□ *Избегать детализации* – При презентации ССВУ следует избегать излишних деталей, чтобы ключевые пункты были очевидны. Выдерживайте краткость и уместность содержимого каждого пункта, чтобы можно было быстро уловить общую картину. Подробное описание пунктов, представленных в таблице, следует изложить отдельно.

□ *Наличие стратегического назначения* – ССВУ является орудием стратегического управления и, следовательно, пункты, представленные в ССВУ, должны иметь стратегический характер, а не операционный или тактический.

□ *Суть пунктов часто относительна, а не абсолютна* – Многие представленные в ССВУ пункты могут быть относительными, а не абсолютными и, следовательно, являться объектом некоторых суждений. Таким образом, сложно сказать, когда именно высокий уровень финансового рычага становится слабой стороной, или, когда доля на определенном рынке, коэффициенты загрузки, уровни занятости или продажи билетов становятся сильными сторонами.

□ *Одинаковая важность твердо установленных фактов и «мягких» факторов* – ССВУ не следует сосредоточивать только на твердо установленных фактах (например, статистика финансовых показателей или рыночного роста), которые можно измерить или доказать. «Мягкие» факторы, такие как организационная культура или лидерские навыки, продемонстрированные менеджерами, могут быть более сложными для измерения, однако они важны для эффективности работы организации.

□ *Стратегические пункты необходимо ранжировать и совмещать* – В первую очередь следует показывать наиболее важные пункты, а пункты, не являющиеся ключевыми или стратегическими по своему характеру, следует исключить. В некоторых случаях может стать необходимым совмещение пунктов для образования одного большого всеохватывающего пункта. Например, если ССВУ частично основывается на финансовом анализе организации, который отражает прочную финансовую позицию, ССВУ не должен иметь отдельные пункты по высокому уровню прибыльности, низкому финансовому рычагу, удовлетворительной ликвидности и т.д., так как это сделает презентацию запутанной. Пункт, презентуемый в ССВУ, должен быть о том, что организация имеет прочную финансовую позицию. Обоснование представления такого пункта будет обеспечено оценкой,

относящейся к прибыльности, ликвидности рычага и так далее.

□ *Четкое представление* – Представление должно быть конкретизированным, без смягчений, реалистичным в своих оценках.

Распространенные ошибки в составлении ССВУ описаны ниже.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ/ЦИТАТА

Распространенные ошибки в анализе ССВУ

В своем анализе проблем представления эффективного ССВУ Ричард Линч (2012:305) определяет две распространенные ошибки:

- «Вероятно, самой большой ошибкой, совершаемой в анализе ССВУ, является утверждение, что анализ безусловно «правильный», потому что он содержит все существующие проблемы и является по-настоящему исчерпывающим». Это не так; «он просто демонстрирует нехватку реального мышления и недостаток стратегического суждения относительно того, что действительно важно для данной организации».
- «Другая распространенная ошибка состоит в представлении длинного списка пунктов, с низким уровнем логики, аргументированности и доказательности. Краткий список, в котором аргументирован каждый пункт, представляется более убедительным».

Для сохранения фокуса ССВУ рекомендуется включать не более шести пунктов под каждым заголовком ССВУ. Однако при некоторых обстоятельствах первостепенное значение определенных пунктов ведет к тому, что презентуется гораздо меньше шести пунктов.

Если же представлено большее число пунктов, необходимо задаться вопросом, являются ли все упомянутые пункты по-настоящему стратегическими, или представляют ли некоторые из пунктов различные аспекты одного вопроса и, следовательно, могут быть совмещены.

ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Объясните логику, лежащую в основе анализа ССВУ.
- Опишите основные правила, которые следует соблюдать для анализа ССВУ.
- Опишите несколько распространенных ошибок, которые

совершаются при составлении ССВУ.

В Таблице 9.2 представлен ряд тем для возможного включения в ССВУ. Следует отметить, что данный перечень является примерным, так как вопросы значительно варьируются в зависимости от отдельных обстоятельств. Джон Аргенти (1968 г.), один из авторов ранних работ по стратегии, произвел знаменитое сравнение пунктов ССВУ со слонами: вы ищете стратегических слонов; они являются редким видом; они крупные, но порой незаметны; их бывает сложно повернуть; не разрабатывайте больше шести стратегических слонов (для каждой категории ССВУ).

Таблица 9.2 Несколько возможных факторов анализа ССВУ	
Внутренние	
Сильные стороны	Слабые стороны
Доминирование на рынке	Слабая сторона рыночной доли
Ключевые сильные стороны	Мало ключевых сторон и слабые ключевые навыки
Экономия за счет масштаба и области применения	Оснащение более высокой ценой, чем конкуренция
Позиция низкой стоимости	Слабая финансовая сторона и поток наличности
Лидерские и управленческие навыки	Нехватка управленческих и лидерских навыков
Финансовые и денежные ресурсы	Слабая организационная структура
Внутренние	
Сильные стороны	Слабые стороны
Операционная способность и возраст оснащения	Низкое качество и репутация
Инновационные процессы и результаты	Продукты не дифференцированы
Организационная структура	Зависимость от малого количества продуктов

Репутация	Продукция на этапах созревания или упадка ЖЦТ
Дифференцированные продукты	Низкая рыночная доля
Хороший баланс продукции	
Качество продукта или услуги	
External	
Opportunities	Threats
Новые рынки и сегменты	Новые участники рынка
Новая продукция	Увеличивающаяся конкуренция
Возможности диверсификации	Давление со стороны клиентов и/или поставщиков
Рост рынка	Заменители
Слабые стороны конкурентов	Слабый рыночный рост
Стратегическое пространство	Спад экономического цикла
Демографические и социальные изменения	Технологическая угроза
Изменения в политической и экономической среде	Изменения в политической или экономической среде
Новые возможности поглощения или партнерства	Демографические изменения
Экономический подъем	Новые международные торговые барьеры
Международный рост	Влияние деятельности на окружающую среду
	Новые направления или мероприятия

Источник: Адаптация Линча (2012:304).

МАЛЫЙ БИЗНЕС

Предприятия малого бизнеса в секторах *ТГБОМ* вынуждены преодолевать значительные препятствия для успешной конкуренции с более крупным бизнесом, однако и у них могут быть преимущества. ССВУ должен представлять реалистичную оценку предприятий

среднего и малого размера, которая честно отображает истинную ситуацию по отношению к более крупным организациям, направлениям, мероприятиям и т.д., которые вовлечены в конкуренцию .

Как обозначил Палмер (2011:275), малый бизнес часто ассоциирован с набором положительных свойств: например, дружелюбие , гибкость, оригинальность и индивидуальность. В свою очередь, крупный бизнес можно ассоциировать с отрицательными характеристиками, например: безличность, негибкость, стандартизация и нехватка «человеческого измерения».

Тем не менее, существует также ряд потенциальных факторов, которые могут препятствовать деятельности малого бизнеса, и которые необходимо распознавать, и влияние которых – оценивать. Моррисон и Теиксера (2004 г.), например, приводят список таких потенциальных препятствий, который показан в Таблице 9.3.

При построении ССВУ для небольшой организации, мероприятия или направления ТГБОМ может быть полезным составить контрольный перечень, который, вероятно, гораздо более сфокусирован на отдельных характеристиках собственника/менеджера, чем в более крупных компаниях. Однако, как в случае со всеми ССВУ, необходимо основание на глубоком анализе всех соответствующих факторов с учетом как качественных, так и количественных данных, по мере уместности.

Таблица 9.3 Препятствия для эффективной деловой деятельности мелких фирм

Препятствие	Описание препятствия
Внутреннее: собственник-менеджер	Недостаток амбиций, видения Недостаток предрасположенности к увеличению производства или деятельности Ограниченные ресурсы для решения проблемы пробелов в управленческой компетенции Восприятие того, что развитие предприятия отрицательно скажется на качестве продукта/услуги

	Анти-деловой «любительский» подход к ведению бизнеса Защита качества жизненного уклада
Внутреннее: бизнес	Необходимо совмещение навы- ков в каждой категории персонала Ограниченность доступных ре- сурсов и мощностей для ликвида- ции пробелов в навыках Физические ограничения пре- пятствуют расширению
Внешние	Слабая позиция в рамках дан- ного промышленного сектора и рынков, в качестве отдельной еди- ницы Сильная зависимость от внеш- них факторов (внешние издержки или доходы вне контроля органи- зации)

Источник: Адаптация Моррисона и Теиксеры (2004 г.)

Следующий список может быть полезен при подобных обстоятельствах. На вопросы следует отвечать от имени организации или от руководителя/менеджера, так как во многих предприятиях малого бизнеса они играют решающую роль.

Сильные стороны – Имеют отношение к характеристикам собственника/менеджера и бизнеса, которые могут помочь бизнесу в достижении целей.

- Что вы делаете хорошо?
- Каковы ваши уникальные навыки и компетенции?
- Какими узкоспециализированными знаниями вы обладаете?
- Каким опытом вы владеете?

- Что вы делаете лучше, чем ваши конкуренты?
- Какие ваши сферы бизнеса наиболее прибыльные?

Слабые стороны – Имеют отношение к характеристикам собственника/менеджера и бизнеса, которые могут препятствовать бизнесу в достижении целей.

- В какой сфере вам необходимы улучшения?
- Каких ресурсов вам не хватает?
- Какие части вашего бизнеса не очень прибыльные?
- В какой сфере вам требуется дополнительное образование, обучение и/или опыт?
- Что стоит вам времени и/или денег?

Возможности – Имеют отношение к внешним возможностям, которые могут помочь вам в достижении целей.

- Что еще вы могли бы сделать для существующих клиентов и потребителей?
- Как вы можете использовать технологии для улучшения бизнеса?
- Имеются ли новые целевые аудитории, потенциально достижимые для вас?
- Существуют ли связанные продукты и услуги, обеспечивающие ваш бизнес возможностями?

Угрозы – Имеют отношение к внешним угрозам, которые могут препятствовать вам в достижении целей.

- Каков баланс мощностей между вашей организацией и поставщиками и клиентами?
- Каковы сильные стороны крупнейших конкурентов?
- Что делают ваши конкуренты, в отличие от вас?
- Что происходит с экономикой?
- Что происходит в индустрии и на рынках, где вы задействованы?

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

ССВУ является инструментом, изученным и широко используемым студентами и менеджерами. Он должен представляться прочным фундаментом для последующего формирования стратегии, однако реализовывать ССВУ следует с осторожностью, чтобы не допустить в нем слабости и обеспечить полноценную поддержку имеющимися доказательствами. Тем не менее, как утверждают в своем комплексном исследовании по данной теме Хаберберг и Рипл (2001 г.), не следует рассматривать анализ ССВУ как начало анализа. Вместо этого, «чтобы получить правильную оценку ССВУ, необходимо сначала проводить другие анализы».

Именно этот подход использован в настоящей главе, где ССВУ представляет кульминацию внутреннего и внешнего анализов, описанных в Главах 3-8. Тщательный анализ текущей ситуации обеспечивает прочную и обоснованную платформу, от которой происходит переход к формированию стратегии с основным вниманием на будущей позиции.

Анализ ССВУ широко применяется в среде *ТГБОМ*; примеры приведены в ссылках и дополнительных материалах. Данные примеры охватывают все части *ТГБОМ* и варьируются от микроанализа ССВУ отдельных гостиниц или единичных мероприятий путем применения к отдельным организациям и адаптации методики для областей и регионов, а в некоторых случаях для целых стран.

