

Повышение эффективности деятельности гостиничных предприятий на основе диверсификации

Гельманова Д.А., аспирант,

кафедра гостиничного и туристического бизнеса, РЭУ им. Г.В. Плеханова

Скобкин С.С., профессор, д.э.н.,

кафедра гостиничного и туристического бизнеса, РЭУ им. Г.В. Плеханова

Аннотация. В статье рассматриваются основные аспекты применения диверсификации на предприятии в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: стратегическое управление, индустрия гостеприимства, диверсификация, стратегия.

The efficiency's increase of the hotel enterprises' activity through diversification

Gelmanova D.A., postgraduate, Chair of hotel and tourism business,

Plekhanov Russian University of Economics

Skobkin S.S., professor, Sc.D., Chair of hotel and tourism business,

Plekhanov Russian University of Economics

Annotation. In the article the main aspects of diversification at the enterprise in modern conditions of managing are considered.

Keywords: strategic management, the hospitality industry, diversification, strategy.

Стратегическое управление в современных условиях в целом и его элементы, к которым следует отнести стратегии, в частности, имеют особое значение для раскрытия возможностей развития гостиничных предприятий в условиях турбулентности внешней среды. При анализе стратегического управления стоит отметить, что по классической теории выделяют четыре

уровня стратегии: корпоративный, конкурентный, функциональный и операционный. В рамках данной работы, основным элементом которой является стратегия диверсификации, наибольшую значимость представляет первый, корпоративный уровень, к которому отнесена данная стратегия.

На современном этапе особую актуальность приобретает рассмотрение возможностей гостиничного предприятия через призму изменения наиболее существенных для него факторов влияния: отрасли и положения в ней, рыночных условий деятельности и применяемых на предприятии технологий. Выбор, как стратегии диверсификации, так и любой другой, неизменно приводит к трансформации одного или нескольких перечисленных факторов; при этом стоит отметить, что изменение в порядке применяемых технологий или появление новых, отчасти, является конечным продуктом и резюмирующей составляющей внедрения стратегии, а так же реакции предприятия на подобные мероприятия и сопутствующие им изменения (при внедрении стратегии диверсификации, изменения происходят сразу во всех из перечисленных факторов).

Термин «диверсификация» – английский (*diversification*), образованный путем слияния латинских слов: *diversus* – обращенный в другую сторону и *facere* – делать. Ключевым аспектом становится определение данной стратегии как инструмента, который позволяет снизить риски при расширении оказываемых услуг, использовании новых каналов сбыта, привлечения новых потребителей. Эффективная реализация стратегии позволит предприятию не только сохранить баланс и прибыль гостиничного предприятия, но и расширит конкурентные преимущества, повысит уровень его успеха среди потребителей на рынке. Основной замысел стратегии диверсификации направлен на разделение активов и капитала между возможными направлениями деятельности, что будет способствовать минимизации рисков, связанных с потерей ожидаемой прибыли.

В научной литературе стратегии классифицированы на две группы: стратегии роста и сокращения. Стратегия диверсификации, которая

подразделяется на связанную и несвязанную, является одной из наиболее сложных и ёмких стратегий роста, т.к. ее применение влечет за собой изменения и во внешней и во внутренней среде предприятия. Диверсификация представляет собой одну из множества стратегических альтернатив и является способом расширения основного вида деятельности с целью роста и снижения рисков.

Различают следующие типы диверсификации:

- вертикальная интеграция; (происходит путем добавления новых услуг к уже оказываемым)
- горизонтальная интеграция; (развитие сетевых предприятий, в основе имеет выход организации на параллельный рынок услуг)
- конгломеративная диверсификация; (абсолютно новый вид деятельности, не связанный с осуществляемой на данный момент)
- концентрическая диверсификация (разностороннее развитие, где новые направления пересекаются с уже существующими лишь в применяемых маркетинговых инструментах и технологиях);

Диверсификация может быть реализована с учетом проникновения в родственную сферу деятельности, совершенно новый вид бизнеса, а также с учетом этих двух противоположных направлений. Поскольку современный этап рыночной экономики охарактеризован кризисным периодом, приобретение уже существующего бизнеса способствует минимизации рисков, которое берет на себя предприятие. Несомненное преимущество заключается в скорости выхода на новый рынок и преодолении входных барьеров, поскольку наиболее существенными препятствиями к вхождению выступают: построение технологического процесса и налаживание двусторонних отношений с поставщиками.

Диверсификация в родственные сферы бизнеса, как стратегический подход, способствует созданию рыночной стоимости акции, поскольку предполагается использование возникающих между разными бизнесами связей. Они необходимы для снижения издержек, обмена опытом в области

технологического процесса, а также получения стратегической выгоды. Основная задача, которую решает предприятие, придерживающееся стратегии диверсификации– трансформация стратегических соответствий всех видов деятельности в дополнительное конкурентное преимущество, которое по мощности должно превосходить возможную величину работающих по отдельности бизнесов. Корпорация может создать и новое направление своей деятельности, но в подобном случае необходимо настраивать производственные мощности, подбирать квалифицированный персонал, проводить маркетинговые мероприятия, а также создавать новые каналы распределения. Выбор того или иного варианта может способствовать получению разного эффекта от реализации, поэтому основным вопросом становится тип внедряемой стратегии или их возможное сочетание. Решение данных задач напрямую связано с поэтапным планированием, проводимым в организации.

Реализация стратегии диверсификации с учетом повышения эффективности деятельности возможна при наличии уникальных компетенций, которые являются ключевыми и представляют для организации стратегический интерес. Если ключевые компетенции широко применимы при создании и реализации услуг, то перед компанией открываются новые возможности, связанные с развитием научно-исследовательского потенциала. Расширение деятельности может привести к возникновению избыточных ресурсов, которые способствуют усилению конкурентоспособности предприятия. В западной практике начальные этапы деятельности связаны с выбором только одной сферы деятельности, т.е. предприятия реализуют стратегию отраслевой концентрации. На ранних этапах, при преобладании благоприятных факторов развития, данная стратегия способна обеспечить наиболее высокие темпы производственного роста и прирост капитала, однако, в современных экономических условиях для стремящихся к лидерству компаний, реализация подобной стратегии, на наш взгляд, нерациональна.

Компании, которые стремятся к лидерству на рынке, используют процесс стратегического планирования в качестве инструмента по созданию основных преимуществ в организации своей деятельности. В первую очередь стратегическое планирование обеспечивает необходимую платформу для использования имеющихся благоприятных условий в пользу предприятия и позволяет:

- своевременно и всесторонне оценивать возникающие и прогнозируемые угрозы деятельности;
- создавать предпосылки для развития стратегического мышления, а также предвидения у управляющего состава предприятия;
- формировать информационную базу, необходимую для эффективного управления предприятием при внедрении стратегий, направленных на достижение поставленных, на начальных этапах, целей;
- наиболее эффективно использовать, а также консолидировать ключевые ресурсы предприятия.

В рамках стратегического планирования производится поиск и устранение возможных угроз благоприятного развития предприятия и предлагается конкретный план управленческих действий по выполнению миссии и достижению поставленных задач, который дополняет внедряемую на предприятие стратегию диверсификации в качестве основной технологии дальнейшего развития.

Стоит отметить, что среди основных положительных особенностей диверсификации стоит выделить перераспределение ресурсов в области, которые имеют наибольший потенциал доходности. Среди зарубежных гостиничных компаний есть большое количество успешных предприятий, которые имеют диверсифицированный бизнес, что доказывает возможность применения данной стратегии отечественными предприятиями при ее адаптации к условиям национального рынка. На наш взгляд решение о диверсификации должно, в первую очередь, основываться на возможностях предприятия и его стремлении к росту. Современный отечественный

гостиничный рынок охарактеризован большим количеством предприятий, которые предлагают не просто идентичный, а одинаковый набор услуг. Новые предложения, которые выводятся гигантами отрасли на рынок, практически сразу же подвергаются копированию, сокращая при этом разрыв между предприятиями, что вынуждает искать новые возможности, создавая уникальные технологии, способные усилить конкурентное положение на рынке при помощи внедрения элементов стратегического управления.

Основопологающим при принятии решения о стратегии диверсификации становится стоимость управления новой компанией; подобного рода затраты могут быть определены количеством стратегических зон хозяйствования, а также созданными между ними связями. Особо стоит отметить, что необходимость диверсификации бизнеса возникает в момент, когда дальнейшее отраслевое развитие невозможно или на его пути выстраивается барьер, который компания должна преодолеть.

Диверсификация как процесс требует определения нескольких наиболее важных для всего мероприятия в целом, параметров, к которым следует отнести тип, масштаб, а так же необходимые для внедрения диверсификации, ресурсы. Менеджментом разрабатывается сценарий дальнейших действий, который основан на решении задач, связанных со сферой деятельности, объемом инвестиций и долей рынка, необходимой к охвату. Существенное значение отводится проведению мероприятий, направленных на поиск и оценку возможного эффекта от реализации выбранной стратегии диверсификации. Помимо этого определяется долгосрочность получения прибыли и её перспективность. В дополнение проводится анализ, направленный на выявление конкурентных условий деятельности, а так же окружающей среды.

Диверсификация как стратегия и сопутствующее этому проникновение в новые виды бизнеса требуют существенных инвестиционных вложений, поэтому ключевым в данном аспекте становится стабилизация текущего состояния компании с тем, чтобы не была утрачена потенция развития и прибыльность инвестиций. После принятия решения о диверсификации бизнеса

и нахождения источника необходимых ресурсов, выбираются возможные пути дальнейшего развития дополнительного направления. На этапе внедрения методики стратегического развития предприятия, главным становится финансовый аспект принятых решений. Проникновение в новую сферу деятельности путем приобретения существующей компании является одной из самых распространенных форм. Основными преимуществами данного выбора становятся: экономия времени ввиду получения готовых технологий оказания услуг (производства), экономия материальных средств на проведение маркетинговых мероприятий, налаженные сбытовые каналы и наличие проверенных временем поставщиков. В дополнение к этому собственник получает квалифицированный персонал и внутрифирменные стандарты, которые могут быть при необходимости, видоизменены. Все перечисленные бонусы объединяет экономия инвестиционных вложений и финансовая компонентная составляющая. Компания, которая внедряется в новое бизнес-пространство путем покупки существующей фирмы, принимает довольно сложное решение, которое состоит в выборе вложения инвестиций в успешное предприятие или приобретение компании, которая имеет довольно низкие финансовые показатели.

Если разобрать каждый из возможных вариантов, то первый вариант предполагает большие финансовые затраты. Компания, реализующая стратегию диверсификации, покупает новый бизнес только на базе своих финансовых возможностей. Мероприятия по приобретению действующего предприятия требуют больших вложений, но это компенсируется за счет экономии времени на вхождение в новую сферу деятельности. В качестве примера можно привести организацию, которой для активации внутреннего потенциала необходим мощный финансовый заряд, что послужит стимулом к внедрению новых технологий и рационализации старых методов ведения бизнеса. Инвестиции, вложенные крупной компанией, позволят организации развиваться стремительнее и эффективнее. В то же время, завышенная стоимость приобретенного предприятия может заморозить расширение

имеющейся структуры и снизить темпы возможного роста, поэтому основным становится сопоставление равнозначности затрат на приобретение и будущих доходов.

Диверсификация компании может проходить и с учетом создания абсолютно новой организации, однако, для его осуществления требуется проведение трудоемких мероприятий, таких как формирование новых каналов сбыта и сети поставщиков, найм высококвалифицированных сотрудников, а также определение портрета основного потребителя. В совокупности это требует значительных финансовых вложений при достаточно высоких рисках, но, несмотря на это, стратегия диверсификации путем создания нового предприятия может быть реализована при качественном соблюдении ряда условий. В первую очередь, если у предприятия есть новые технологии и штат квалифицированных специалистов, а также достаточное количество времени на реализацию подобного проекта. Основным в данном случае является и то, что в выбранном секторе не функционирует большое число крупных корпораций, которые могут создать серьезную конкуренцию для новой организации. Вхождение в новый вид бизнеса возможно и путем создания совместного предприятия; к положительным аспектам данного метода можно отнести снижение рисков, которое происходит за счет их перераспределения между всеми участниками. Разные компании, входящие в состав подобного предприятия, имеют уникальные конкурентные преимущества, которые в совокупности способны повысить рейтинг созданной компании: объединение имеет хороший стартовый капитал и сильную конкурентную позицию.

Основное, на наш взгляд, к чему стремится абсолютное большинство отечественных и зарубежных предприятий, это экономия издержек производства, которая может быть достигнута при эффективной реализации стратегического менеджмента. Снижение издержек в данном случае достигается централизованным управлением и объединением структур схожего рода деятельности. Золотым становится правило: «чем ниже затраты, тем выше прибыль предприятия». Еще одной объединяющей силой становится

соответствие технологических циклов. Совместное предприятие может быть организовано на единой площади, с применением единых технологий реализации услуг, а также с общим целевым потребителем. Немаловажной деталью становится перенос (копирование) управленческих решений и действующих бизнес-процессов с одного предприятия на другое. Может быть создан новый аппарат управления, который будет выполнять функцию контроля за деятельностью обоих направлений. Диверсифицируемая компания при этом проводит реорганизацию высшего менеджмента, что несмотря на определенные затраты в данной области имеет высокую эффективность для организации в целом. Гостиничное предприятие, которое внедряется в смежный бизнес, получает существенное конкурентное преимущество в виде увеличения прибыли и экономии затрат.

Стратегия диверсификации может осуществляться несколькими методами, среди которых для реализации на отечественном рынке были выбраны диверсификация путем внутреннего рынка капиталов и реструктурирования. Метод реструктурирования представляет собой один из видов стратегии внутреннего рынка капиталов. Основное отличие между данными подходами состоит в степени вмешательства менеджмента в действия стратегических зон хозяйствования. Организации, которые подвергаются реструктуризации, плохо управляемы на этапах создания и развития. В данном случае основная задача заключается в раскрытии потенциала и активизации деятельности, когда происходит развитие и внедрение новых стратегий на уровне стратегических зон хозяйствования

Стоит отметить, что дополнительно, еще на начальном этапе выбора приоритетного направления для диверсификации, помимо основных шагов к реализации, предприятие должно провести анализ конкурентных преимуществ. В данном аспекте это означает выделение уникальных услуг, которые оказывает гостиничный комплекс, с тем, чтобы в будущем сделать на них акцент, превратив их в обособленную сферу бизнеса. В качестве примера к

подобного рода изменениям могут быть представлены следующие лидеры московского гостиничного рынка.

1. Гостиница «Radisson Royal Hotel Moscow», входящая в «The Rezidor Group», обладает собственной флотилией, которая в сочетании с предоставлением услуг кейтеринга позволит развить направление по организации мероприятий (собственное event-агентство), а так же предоставлять экскурсионные услуги, при составлении и внедрении плана речной прогулки с обзором исторических мест. Квалифицированная команда консьержей, имеющая членство в престижной организации «Золотые ключи», может стать стартовым составом сотрудников экскурсионного бюро, возможного к открытию в качестве дополнительного направления; бонусом в развитии event-направления станет собственная флористическая студия, располагающаяся в гостинице, которая сотрудничает с лучшими поставщиками декоративных цветов. Так же стоит отметить, что «Radisson Royal» является единственной гостиницей, в которой расположен 50 метровый бассейн, что может стать частью развития спортивного направления (проведение соревнований и т.д.).

2. Гостиница «Four Seasons Hotel Moscow» делает основной акцент на размещении с детьми и предоставляет услуги по уходу за ними, что может стать стартовой площадкой для открытия детского досугового центра в качестве возможного диверсифицированного бизнеса.

3. Отель «The Ritz-Carlton Moscow» допускает размещение с животными, а в качестве дополнительной опции осуществляет поиск людей, которые во время проживания постояльцев будут осуществлять за ними уход. На московском гостиничном рынке «The Ritz-Carlton Moscow» является одним из немногих средств размещения, которые допускают проживание с домашними питомцами, что может стать определяющим фактором выбора данной гостиницы и делает возможным развитие данного направления.

4. Отель «Lotte Hotel Moscow» стал самым масштабным проектом, реализованным на московском гостиничном рынке, что дает возможность

выдвинуть гипотезу о достаточности источников его финансирования. В данном случае, на наш взгляд, следует развивать концепцию, связанную с ведением ответственного бизнеса, а так же возможным учреждением благотворительного фонда (ассоциации); сотрудничество с другими предприятиями сферы и развитие партнерских отношений, на наш взгляд, способствует выходу предприятия на новый уровень своего рыночного становления.

Все предлагаемые действия позволят максимально эффективно и рационально использовать имеющиеся конкурентные преимущества, превращая их в потенциал к дальнейшему развитию. Диверсификация стабилизирует положение предприятия на гостиничном рынке и может повлиять на развитие партнерских отношений и нетипичных, для отечественной индустрии гостеприимства, форм сотрудничества. Вышеописанные варианты требуют минимальных затрат и прошли апробацию потребительскими предпочтениями, а так же возможностью дальнейшего развития в новом формате, необходимого для комплексного подхода к оказанию услуг. Диверсификация бизнеса позволяет в будущем создать сетевой проект и контролировать целый сегмент рынка. Одним из важных аспектов становится возможность переориентации без вреда для предприятия в те направления, которые могут иметь общие сегменты потребителей.

Ключевая идея диверсификации заключается в возможности распределения капитала предприятия между определенным количеством самодостаточных, несвязанных между собой активов, что частично позволяет минимизировать последствия колебаний в деловой бизнес среде, а также существенно снизить риск потерь, обеспечив при этом стабильность доходов и увеличение стоимости бизнеса. Данный процесс являет собой переход к многопрофильному производству с широкой ассортиментной линейкой, представляющей предприятие в разных сферах деловой активности. Мотивирующими факторами применения подобной стратегии могут стать: стремление сократить влияние колебаний величины реализованного объема

продукции, связанных с изменениями емкости рынка, желание ослабить конъюнктурную зависимость, стремление снизить риски от ведения предпринимательской деятельности, минимизировать негативные последствия кризисов в экономике. Усиление конкурентной борьбы, снижение темпов экономического роста способствуют трансформации методов и приемов оказания услуг гостеприимства, для которого на данном этапе недостаточно лишь применение новых технологий. В данном случае диверсификация становится не только возможным выходом из кризисного периода, но и одной из приоритетных форм концентрации капитала.

Библиографический список:

1. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В. С. Катькало. – СПб. : Изд. дом С. – Петербургского гос. ун-та, 2006;
2. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 211 с.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
4. Скобкин С.С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма : учебное пособие / С.С. Скобкин. – М.: Магистр, 2010.