

Максимюк М.Н.

УДК 338.48

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЛЯ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ КРЫМА

Стратегический анализ является частью стратегического процесса, в который еще входят стратегический выбор, реализация стратегии и менеджмент. При этом важным элементом является непрерывная обратная связь, т.к. стратегический процесс непрерывен. Стратегический анализ состоит из внутреннего и внешнего анализа. Внешний анализ в свою очередь состоит из анализа конкурентного окружения и макроокружения. Целью стратегического анализа является сбор информации для реализации следующих этапов стратегического процесса. Средства размещения Крыма работают в условиях изменяющегося окружения и вынуждены регулярно принимать решения, связанные со стратегическим выбором.

Вопросам стратегического анализа посвящены работы зарубежных ученых: Томпсона А.А., Стрикленда А.Дж., Кэмпбела Д., Стоунхауса Дж., Хьюстона Б., Портера М. и отечественных ученых: Киндрацкой Г.И., Немцова В.Д., Довгань Л.И., Скибицкого О.М. и др. Отдельные аспекты стратегического анализа в туризме рассматривали следующие авторы: Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж., Подсолонко В.А., Цехла С. Ю., Билецкая И.М. и др. Вместе с тем в опубликованных работах недостаточное внимание уделено вопросам стратегического анализа в средствах размещения Крыма с учетом специфики индустрии туризма и современного состояния экономики, что обуславливает высокую актуальность темы исследования.

Цель статьи – обобщить методическое обеспечение стратегического анализа для средств размещения и дать рекомендации по его проведению с учетом специфики индустрии туризма Крыма. Для достижения поставленной цели планируется решить ряд задач: описать методологию проведения внутреннего и внешнего стратегического анализа; дать рекомендации по проведению стратегического анализа с учетом специфики индустрии туризма.

Внутренний анализ для средств размещения Крыма позволит «выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить те области, которые требуют экстренного вмешательства для обеспечения выживаемости на рынке» [1, с. 30]. Для средств размещения рекомендуется использовать следующие компоненты внутреннего анализа: анализ ресурсов и компетенций, модель ценностной цепочки, сравнительный анализ при помощи финансового анализа и бенчмаркинга, анализ продуктов и их позиций на рынке.

Ресурсы – это «все то, что привносится в деятельность компании извне» [1, с. 32]. Ресурсы компании делятся на четыре вида: человеческие, финансовые, материальные и нематериальные.

Человеческие ресурсы – основа обеспечения качества предоставляемых услуг в туризме. Например, Котлер, Боуэн и Мейкенз используют термин «индустрия гостеприимства» [2], а в каталоге-справочнике «Лучшие здравницы и отели Украины» среди тринадцати показателей (четырнадцатый – интегрированный показатель) на четыре непосредственно влияет профессиональная компетентность персонала: «гостеприимство», «компетентность персонала», «уровень сервиса», «качество обслуживания в столовой». Информацию о состоянии человеческих ресурсах может дать их аудит. С помощью аудита человеческих ресурсов «проверяется способность человеческих ресурсов реализовать выбранную стратегию или ряд выбранных стратегий» [1, с. 44]. В процессе аудита человеческих ресурсов изучается: численность персонала, образование, навыки, опыт работы и стаж, затраты на работников, процесс рекрутинга, уровень мотивации, отношения внутри коллектива и др.

Анализ материальных ресурсов «позволяет определить их мощность, срок службы, состояние, способность участвовать в производственном процессе», например, можно выявить потенциал их альтернативного использования в соответствии со стратегическими целями средства размещения: в случае развития делового туризма некоторые помещения могут быть переоборудованы в конференц-залы или может быть принято решения строить их на пустующем участке земли. «Материалы и запасы оцениваются с точки зрения их качества, надежности, доступности, количества поставщиков, сроков поставки и затрат на единицу продукции» [1, с. 34]. Потенциальный турист оценивает средство размещения по различным критериям. Высокая удовлетворенность туриста будет обеспечена если фактический уровень сервиса соответствует или выше его ожиданий согласно заявленной категории. На современном уровне развития туризма наиболее адекватной системой категоризации средств размещения является HORTEC, к которой присоединились гостиничные ассоциации Австрии, Венгрии, Германии и Чехии 14 декабря 2009 года в Праге. HORTEC для потенциального клиента и средства размещения обеспечит возможность сравнения различных средств размещения на национальном и международном уровне.

Компетенции – «это свойства, подобные навыкам, знаниям, технологиям и отношениям, которые присущи конкурентам на рынке одной отрасли» [1, с. 35]. Кэмпбел, Стоунхаус и Хьюстон дают определение стержневой компетенции как «свойство или ряд свойств, специфичных для конкретной организации, которые позволяют ей производить товары качеством выше среднего, принятого в данной отрасли» [1, с. 32]. Томпсон и Стрикленд дают несколько отличное определение: «ключевыми можно назвать лишь те компетенции, которые обеспечивают прочную конкурентную позицию компании и уровень прибыльности выше среднего по отрасли» [3, с. 139]. Последнее определение нам представляется наиболее удачным. Соотношение ресурсов, компетенций и стержневых компетенций показано на рис. 1.

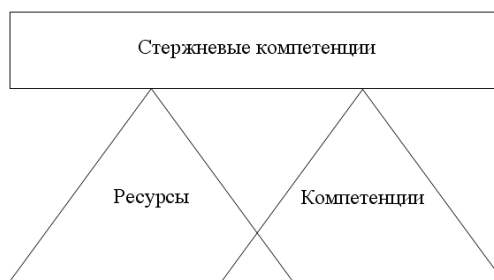


Рис. 1. Источники-близнецы стержневых компетенций.

Источник: [1, с. 33].

То есть, стержневые компетенции – это наилучшее использование ресурсов и наилучшее развитие общих компетенций [1, с. 33]. Прахалад и Хэмел «утверждают, что на практике конкурентное преимущество может иметь в своей основе не более 5-6 стержневых компетенций» [1, с. 138]. В качестве стержневых компетенций в туризме могут выступать: программы актуализации профессиональных знаний персонала и обучения новых сотрудников, технологические процессы приготовления и контроля, позволяющие обеспечить высокое качество питания туристов и др.

Анализ ресурсов, компетенций и стержневых компетенций позволит средствам размещения адаптировать существующие стержневые компетенции к новым услугам, видам туризма или новым рынкам; выявить необходимость «создания новых стержневых компетенций; определить потенциальные источники стержневых компетенций, основанных на ресурсах и компетенциях; определить соотношенность стержневых компетенций с запросами клиентов» [1, с.37].

Ценностная цепочка позволяет «повысить степень удовлетворения потребителей и более эффективно управлять затратами» [4, с. 36]. «Целью анализа ценностной цепочки является поиск возможных путей улучшения результатов отдельных видов деятельности и взаимодействия между ними. ... Чрезвычайно важно установить, насколько ценностная цепочка поддерживает существующую стратегию компании» [1, с.40].

При построении ценностной цепочки издержки группируются по основным (приобретение сырья и материалов, логистика поставок, производство, продажи и маркетинг и др.) и вспомогательным видам деятельности (исследования и разработки, управление персоналом и общее управление).

«Анализ ценностной цепочки организации может включать, например, следующие моменты: анализ всей деятельности компании; определение основных видов деятельности организации и их взаимосвязь со стержневыми компетенциями и существующими стратегиями компании; определение эффективности и производительности отдельных видов деятельности; изучение взаимодействий отдельных видов деятельности; определение блокировок (препятствий для взаимодействий), снижающих конкурентное преимущество организации» [1, с.40].

Ценностную цепочку можно сравнивать с ценностными цепочками конкурентов. «Чтобы точно оценить конкурентоспособность компании на рынке конечных потребителей, менеджеры должны учитывать цепочки ценности поставщиков и системы сбыта» [3, с. 148]. «Эта «цепочка ценностных цепочек» иногда называется ценностной системой или общей цепочкой поставок. Связи с поставщиками называются восходящими, тогда как связи с дистрибьюторами и заказчиками – нисходящими» [1, с. 40]. То есть «конкурентоспособность компании по издержкам зависит не только от издержек в ее собственной цепочке ценности, но и от издержек в цепочках ценности поставщиков и системы сбыта» [3, с. 148]. Средства размещения обладают информацией для анализа своей ценностной цепочки. Работа с поставщиками для определения целевого соотношения цена-качество также описана и не вызывает критических проблем. Цена у поставщиков всегда известна заранее (восходящие связи), а если качество и не соответствует заявленному, то это сразу становится известно руководству и оно может принимать соответствующие меры. Особенностью для средств размещения при анализе нисходящих связей в общей цепочке поставок является то, что часто отсутствует информация о цене для конечного потребителя (см. рис. 2).

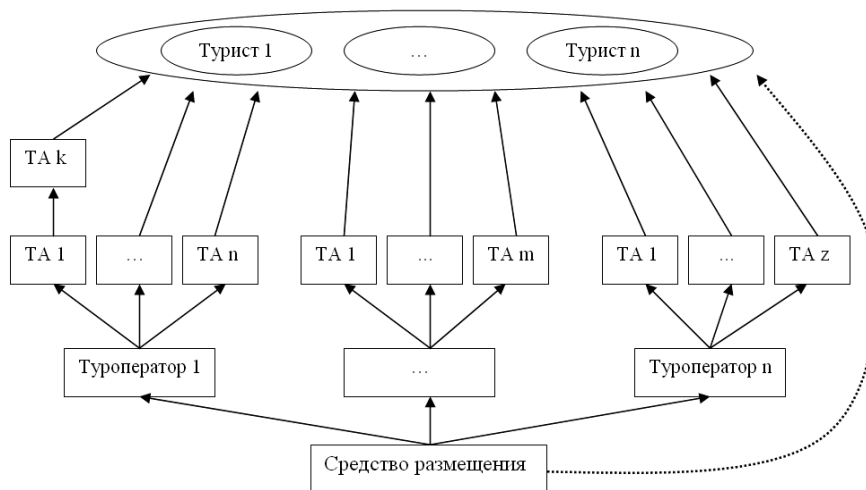


Рис. 2. Схема реализации место-дней.

При схеме, представленной на рис. 2., в конечную цену место-дня входят: затраты и прибыль средства размещения; добавленная стоимость туроператора; добавленная стоимость турагента. Цена для конечного потребителя может быть вообще не подконтрольна для средства размещения. Это при том, что ценностная цепочка средства размещения в несколько раз длиннее чем у всех посредников вместе взятых между ним и конечным покупателем. Одному средству размещения тяжело «отстоять» справедливое распределение прибыли между собой и посредниками до конечного покупателя. Такую функцию могли бы взять на себя ассоциации средств размещения. На сегодняшний момент работа средств размещения с туроператорами сводится к определению оптовой цены место-дня, порядка расчетов и распределению квоты мест между туроператорами в зависимости от выполнения ими квоты не в «высокий сезон».

В последние годы происходит трансформация цепочки ценности. «Сегодня информационная технология распространилась на всю цепочку ценности и выполняет оптимизацию и контрольные функции, а так же возрастающее число исполнительных функций» [5, с. 91]. Появление и развитие систем on-line бронирования дает возможность средствам размещения исключить из цепочки ценности туроператоров и турагентов, хотя их полное вытеснение пока не представляется возможным.

«Информационная технология генерирует все больше данных по мере выполнения компанией своей деятельности и позволяет собирать или получать информацию, которая прежде была недоступна» [5, с. 91]. У средств размещения появилась возможность оперативно получать информацию от клиентов из раздела жалоб на своем сайте. Кроме этого средствам размещения нельзя не принимать во внимание все возрастающую тенденцию по формированию имиджа или «истории отзывов в течение нескольких лет» на специализированных сайтах, посвященных обсуждению отдыха и путешествий.

Финансовый анализ позволяет изучить динамику активов, обязательств, капитала и финансовых результатов деятельности предприятия. Финансовые показатели позволяют оценить ликвидность, платежеспособность, деловую активность и рентабельность предприятия. Отраслевыми особенностями при проведении финансового анализа средств размещения является значительный удельный вес необоротных активов в составе активов, сезонные колебания дебиторской задолженности, денежных средств, текущих обязательств и т.д. Результаты финансового анализа могут быть дополнены анализом специфических показателей, используемых в мировой практике при анализе средств размещения, таких как доход на один номер, средняя цена номера, уровень загрузки и т.д.

«*Определение рынков* организации и их границ является исходным моментом для формирования стратегии, что также позволяет определить конкурентоспособность компании по результатам ее деятельности» [1, с. 76]. Сегментирование рынков позволяет выделить группы покупателей со сходными запросами, на которых можно сконцентрировать свою маркетинговую деятельность. Котлер, Боуэн и Мейкенз достаточно подробно описали сегментирование рынков в туризме по классическим принципам: демографическому, географическому, психографическому и поведенческому [2, с. 354-367]. Эти же авторы при оценке рыночных сегментов отмечают, что «компания должна учесть три фактора: размер сегмента и темпы его роста, структурную привлекательность сегмента, цели компании и имеющиеся ресурсы для их достижения» [2, с. 368].

На современном этапе развития туризма в Украине одним из привлекательных сегментов является деловой туризм. Объем украинского рынка деловых поездок (Business Travel & Tourism Spending) по оценке Всемирного совета путешественников и туризма (World Travel and Tourism Council, WTTC) в 2011 году составил \$2,883 млрд. и прогнозируется рост к 2021 году до \$6,116 млрд. в ценах 2011 г., в среднем ежегодно темп прироста будет составлять 7,4% в год. При этом объем украинского рынка частных путешествий в 2011 – \$6,271 млрд. и прогнозируется рост к 2021 году до \$9,349 млрд. в ценах 2011 г., в среднем ежегодно темп прироста будет составлять 5,1% в год. В Украине в течение 10 лет вследствие разницы средних ежегодных темпов прироста на 2,3% доля деловых поездок в сумме деловых поездок и частных путешествий

увеличится с 31,5% до 39,5%. Таким образом, средства размещения следует рассмотреть возможность вхождения или увеличения доли в этом рыночном сегменте.

Деловой туризм состоит из: корпоративных бизнес-путешествий (corporate travel industry) и индустрии встреч (MICE). Последняя включает в себя: встречи (Meetings); инсентив, поощрительные поездки (Incentives); конференции (Conferences); выставки (Exhibitions). Бизнес-путешествия привязаны к деловым центрам, местам производства и т.п. В этом сегменте делового туризма средства размещения Крыма повышать долю в общеукраинском объеме будет проблематично, а в индустрии встреч (MICE), напротив, у средств размещения Крыма есть потенциал увеличить объемы делового туризма не только в абсолютных показателях (в связи с прогнозируемым ростом в целом по Украине и миру), но и в относительных – в структуре распределения прибытий деловых туристов по Украине.

Вхождение в сегмент делового туризма предполагает наличие специфических *продуктов*. Источниками информации для генерирования идей для разработки нового продукта могут быть: внутренние источники (55% идей), потребители (28%), соперники (27%), дистрибьюторы и поставщики, другие источники [2, с. 422-426]. Для вхождения в сегмент делового туризма средства размещения Крыма необходимо инвестировать в специфические объекты для индустрии встреч: конференц-залы, специфическое оборудование и телекоммуникации. Рекомендуются в этих вопросах ориентироваться на единую систему стандартов для отелей Hotelstars Union (HORTEC). В этих стандартах шестая сфера имеет название «Внутренние конференц-залы» [6, с. 20-21].

Вторым этапом стратегического анализа является внешний анализ. Внешняя среда состоит из двух слоев – микросреда и макросреда. Микросреда – «это среда, которая непосредственно окружает компанию, т.е. области, с которыми компания взаимодействует или на которые сама оказывает влияние» [1, с. 113]. В ней находятся конкуренты, поставщики и клиенты. Для анализа микросреды используется пятифакторная модель Портера: «угроза появления новых конкурентов в отрасли; угроза появления товаров-заменителей или услуг-заменителей; рычаги воздействия покупателей; рычаги воздействия поставщиков; уровень конкуренции в отрасли» [1, с. 113-120]. Оценка конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп позволяет «установить какое влияние оказывают движущие силы и конкурентное давление в отрасли и на какие стратегические группы; ... установить от каких факторов зависят различия в потенциальной прибыльности различных стратегических групп» [3, с. 122]. Изучение ключевых факторов успеха позволяет понять «элементы, обеспечивающие успех компании, другими словами, все, что способствует повышению прибыли» [3, с. 126]. Кроме конкуренции в микроокружении возможно и сотрудничество, в том числе и через ассоциации.

Макросреда может воздействовать как на предприятие, так и на всю отрасль в целом, т.е. предприятие как правило не может воздействовать на макросреду. Для анализа макросреды используют СТЭП-анализ. Для этого выделяют СТЭП-воздействия: социально-демографические, политические, экономические, технологические. Для средств размещения при анализе макросреды следует учитывать последние тенденции. Например, среди социодемографических воздействий – уровень доходов населения с учетом кризиса, накапливающейся опыт поездок за рубеж и сформированные или формирующиеся ожидания уровня сервиса; среди политических – нормативно-правовую базу и перспективы ее изменения, снижение потока туристов в страны «арабской весны», например в Египет; среди экономических – прогнозируемы темпы роста делового туризма, среди технологических – развитие систем on-line бронирования, возрастающую тенденцию по формированию имиджа или «истории отзывов в течение нескольких лет» на специализированных сайтах, посвященных обсуждению отдыха и путешествий.

«В наши дни потребители больше не удовлетворены только тем, если компании в своей деятельности просто соответствуют требованиям права и занимаются только своим делом. Сейчас акционеры компании ставят в списке своих приоритетов социальную ответственность, безопасность производства, вопросы экологического характера, а также корпоративную этику на первые позиции» [4, с. 37]. В соответствии с результатами опроса, проведенного в пяти странах, «преимущества социально ответственной компании – повышение конкурентоспособности компании (23%); доверие клиентов (22%); лучший потенциал для развития (14%); стабильность кадрового состава (13%); государственная поддержка (12%); доверие деловых партнеров (11%); удовлетворение сотрудников / гордость за компанию (10%); финансовая стабильность бизнеса (10%); увеличение продуктивности труда (4%); гарантированное получение заказов (4%)» [7, с. 36]. Средства размещения Крыма предлагается включить корпоративную социальную ответственность в стратегический анализ для выявления наиболее перспективных направлений внедрения компонентов КСО с учетом специфики индустрии туризма Крыма.

Обобщить результаты стратегического анализа поможет SWOT-анализ. Каждый из элементов SWOT-анализа рекомендуется оценивать в баллах, например, от нуля до десяти, что позволит выявить самые сильные и слабые стороны и наиболее перспективные возможности и наибольшие угрозы деятельности средства размещения.

В статье обобщены методы стратегического анализа, которые делится на внутренний и внешний. Для средств размещения описаны следующие компоненты внутреннего анализа: анализ ресурсов, компетенций и стержневых компетенций, модель ценностной цепочки, финансовый анализ, анализ продуктов и их позиций на рынке. Внешняя среда состоит из микро- и макросреды. Для анализа микросреды описана пятифакторная модель Портера. Отмечено, что кроме конкуренции в микроокружении возможно и сотрудничество, в том числе и через ассоциации. Для анализа макросреды описан СТЭП-анализ. Среди тенденций последних лет отмечены преимущества внедрения в компании корпоративной социальной ответственности (КСО). В качестве завершающего этапа анализа предложено использование SWOT-анализа

с бальной оценкой его элементов, что позволит выявить самые сильные и слабые стороны и наиболее перспективные возможности и наибольшие угрозы деятельности средства размещения.

В статье предложено:

1. Средствам размещения ориентироваться на систему категоризации средств размещения HORTEC, к которой присоединились гостиничные ассоциации Австрии, Венгрии, Германии и Чехии 14 декабря 2009 года в Праге. HORTEC для потенциального клиента и средства размещения обеспечит возможность сравнения различных средств размещения на национальном и международном уровне.

2. В качестве стержневых компетенций в туризме могут выступать: программы актуализации профессиональных знаний персонала и обучения новых сотрудников, технологические процессы приготовления и контроля, позволяющие обеспечить высокое качество питания туристов и др.

3. Ассоциациям средств размещения отстаивать справедливое распределение прибыли между своими членами и посредниками до конечного покупателя. Отмечено, что появление и развитие систем on-line бронирования дает возможность средствам размещения исключить из цепочки ценности туроператоров и турагентов, хотя их полное вытеснение пока не представляется возможным.

4. Средствам размещения принимать во внимание все возрастающую тенденцию по формированию имиджа или «истории отзывов в течение нескольких лет» на специализированных сайтах, посвященных обсуждению отдыха и путешествий.

5. Средствам размещения рассмотреть возможность вхождения или увеличения доли в рыночном сегменте делового туризма, как одного из быстрорастущих сегментов. Отмечено, что бизнес-путешествия привязаны к деловым центрам, местам производства и т.п. В этом сегменте делового туризма средствам размещения Крыма повышать долю в общеукраинском объеме будет проблематично, а в индустрии встреч (MICE), напротив, у средств размещения Крыма есть потенциал увеличить объемы делового туризма не только в абсолютных показателях (в связи с прогнозируемым ростом в целом по Украине и миру), но и в относительных – в структуре распределения прибытий деловых туристов по Украине.

6. Инвестировать в специфические объекты для индустрии встреч (т.к. вхождение в сегмент делового туризма предполагает наличие специфических продуктов): конференц-залы, специфическое оборудование и телекоммуникации. Рекомендуются в этих вопросах ориентироваться на единую систему стандартов для отелей Hotelstars Union (HORTEC) В этих стандартах шестая сфера имеет название «Внутренние конференц-залы» [6, с. 20-21].

7. Учитывать средствами размещения некоторые тенденции в рамках СТЭП-анализа: среди социодемографических воздействий – уровень доходов населения с учетом кризиса, накапливающейся опыт поездок за рубеж и сформированные или формирующиеся ожидания уровня сервиса; среди политических – нормативно-правовую базу и перспективы ее изменения, снижение потока туристов в страны «арабской весны», например в Египет; среди экономических – прогнозируемы темпы роста делового туризма, среди технологических – развитие систем on-line бронирования, возрастающую тенденцию по формированию имиджа или «истории отзывов в течение нескольких лет» на специализированных сайтах, посвященных обсуждению отдыха и путешествий.

8. Средствам размещения включить корпоративную социальную ответственность в стратегический анализ для выявления наиболее перспективных направлений внедрения компонентов КСО с учетом специфики индустрии туризма Крыма.

Дальнейшие исследования будут посвящены разработке направлений повышения эффективности средств размещения, которые занимаются деловым туризмом.

Источники и литература:

1. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент : учеб. / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М. : Проспект, 2003. – 336 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учеб. для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 1063 с.
3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуация для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III; [пер. с англ.]. – 12-е изд. – М. : Издат. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
4. Друри К. Управленческий и производственный учет : учеб. / К. Друри; [пер. с англ.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 1071 с.
5. Портер М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер; [пер. с англ.]. – М. : Издат. дом «Вильямс», 2003. – 496 с.
6. Hotelstars Union. Criteria 2010-2014. – Prague : HOTREC, 2009. – 22 p.
7. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посіб. / М. А. Саприкіна, М. А. Саєнсу, А. Г. Зінченко та ін.; за ред. О.С. Редькіна. – К. : Фабований лист, 2011. – 480 с.