

Формирование стратегии развития организации сферы услуг



Н. В. Лашманова,
д. т. н., профессор
кафедры прикладной
экономики СПбГЭТУ
e-mail: Natalasha2007@mail.ru



А. Е. Лоренц,
начальник отдела
технической поддержки
СПбГЭТУ
e-mail: aelorenz@etu.ru



И. Г. Бычков,
к. э. н., директор
по маркетингу,
ВО «Рестэк» (СПб)
e-mail: big@restec.ru

Авторами предложены подходы к формированию стратегии развития выставочных организаций на примере ВО «Рестэк».

Ключевые слова: SWOT-анализ; формирование стратегии; корпоративные, функциональные стратегия ВО.

Определение стратегии развития организаций сферы услуг принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой они находятся. В частности, это касается того, как руководство организации воспринимает различные угрозы и возможности внешней среды, какие сильные стороны своего потенциала старается задействовать, какие методы в области стратегических решений использует.

Как известно, выбор стратегии развития определяет цели и задачи всей системы стратегического управления.

Несомненно, стратегическое управление должно рассматриваться через динамическую совокупность пяти взаимосвязанных известных управленческих процессов. Эти процессы логически следуют один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность [1].

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегии развития, позволяющей организации достичь стратегических целей. Как известно анализ среды предполагает исследование трех ее элементов: макроокружения (МО), непосредственного окружения (НО), внутренней среды.

Анализ МО (PEST-анализ) чаще всего применяется для крупных организаций, ТНК и др.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным элементам: потребители; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы и др.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения стратегических целей.

Несомненно, что система стратегического управления определяет и особенный менеджмент, который

представлен совокупностью принципов, методов и функций при выполнении которых и достигаются стратегические цели. При этом функция анализа предваряет все стратегические процессы. Данная функция выполняет следующие задачи: сбор информации, ее обработка, классификация, систематизация, хранение и др.

Стратегический анализ выражается и в процедуре поиска и отбора стратегических альтернатив. Согласно сложившимся представлениям, стратегический анализ имеет целью определение в каждом процессе наиболее устойчивых закономерностей и тенденций, способных играть решающую роль в будущем, и прогнозирование на их основе показателей хозяйственной деятельности. Важнейшими задачами анализа являются обоснование стратегических планов, оценка их ожидаемого результата, а также предоставление информации для принятия эффективных управленческих решений.

Наиболее применяемыми методами анализа в настоящее время являются: метод SWOT, GAP-анализ, факторный, CVP-анализ и др.

Однако методы стратегического анализа не могут подменить процесса фундаментального стратегического мышления. Главная слабость формальных методов поиска стратегии состоит в том, что они игнорируют специфические особенности каждого из видов бизнеса, что иногда приводит к слишком общим абстрактным выводам.

Для организаций сферы услуг процесс формирования стратегии включает несколько уровней (рис. 1).

1. Общая (корпоративная) стратегия организации сферы услуг формируется высшим руководством.

Иногда общую стратегию фирмы называют портфельной, поскольку она определяет уровень и характер инвестиций организации, устанавливает размеры вложения капитала в каждую из ее структур, т. е. формирует определенный состав инвестиционного портфеля компании.

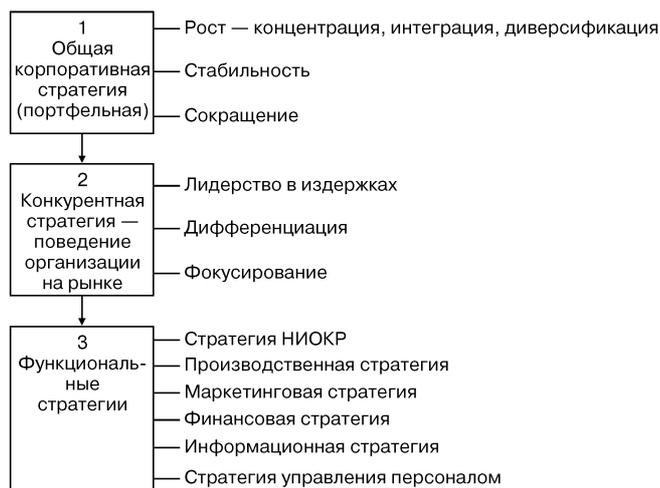


Рис. 1. Процесс формирования стратегии

2. Конкурентная стратегия организации нацелена на достижение конкурентных преимуществ.

М. Портер выделил три основные стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной ситуации — преимущество в издержках, дифференциация и фокусирование:

- преимущество в издержках создает большую свободу выбора действий, как в ценовой политике так и при определении уровня доходности;
- дифференциация означает создание услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой.
- фокусирование — это активизация на одном из сегментов рынка, на особой группе потребителей или на определенном виде услуг и географическом секторе рынка

3. Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждой функциональной сферы деятельности организации: НИОКР, производственной, организационной, финансовой, кадровой, информационной, маркетинговой. По мнению ряда «стратегических исследователей» около 80% стратегического роста связано с реализацией маркетинговой деятельности. Поэтому

современные стратегии развития следует воспринимать, в том числе, через 4Р маркетинга в области товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики [2].

Рассмотрим на примере выставочного бизнеса формирование стратегий маркетинга для оптимизации деятельности предприятий. Как известно выставка — это уникальный маркетинговый механизм, объединяющий все инструменты продвижения и сбыта продукции. Тем не менее, выставочная культура в нашей стране и недостаточно развита, поэтому в процессе организации выставок и подготовке к участию в них возникает немало трудностей у экспонентов (физическое или юридическое лицо — участник выставки) и даже у самих организаторов — выставочных объединений. Известное положение на рынке выставочных услуг занимает ВО «Рестэк» (СПб).

Стратегическое развитие этого предприятия связано с формированием общей корпоративной стратегии концентрированного роста. В качестве конкурентной стратегии выбрана стратегия «лидерство в издержках», а функциональной — маркетинговая стратегия 4Р. Несомненно реализация этой стратегии основана на результатах анализа хозяйственной, экономической, финансовой деятельности, что в итоге и демонстрирует SWOT-анализ.

Примеры по выбору маркетинговых стратегий развития выставочных мероприятий ВО «Рестэк» наглядно демонстрируют.

Пример (1) выбора товарной стратегии для выставки «Технодрев Дальний Восток». Данная выставка не пользовалась спросом у экспонентов и посетителей-специалистов. Поэтому необходимо было проанализировать сильные и слабые стороны этой выставки, а так же их взаимосвязь с возможностями и угрозами внешней среды (рис. 2).

Анализ данных матрицы SWOT всегда начинается с оценки поля СЛУ. Как видно из результатов парного сравнения «плохих» факторов: «ухудшение конкурентной позиции» и «изменение потребностей экспонентов», выставочному предприятию необходимо разработать грамотную товарную стратегию выставки «Технодрев Дальний Восток».

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение спроса на выставочные услуги. 2. Увеличение числа предприятий-экспонентов. 3. Снижение влияния кризиса на отрасль 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Усиление влияния макроэкономических факторов. 2. Замедление роста рынка. 3. Изменение потребностей экспонентов
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Достаточное количество финансовых ресурсов. 2. Высокая квалификация менеджмента. 3. Передовые технологии выставочных процессов 	Поле СИВ	Поле СИУ
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ухудшение конкурентной позиции. 2. Не все выставочное оборудование обновлено. 3. Низкая квалификация вспомогательного персонала 	Поле СЛВ	Поле СЛУ 1-3

Рис. 2. Матрица SWOT-анализа выставки «Технодрев Дальний Восток»

Как известно, к товарной политике относятся все федеральные межотраслевые сетевые проекты и проекты, имеющие возможность выхода на зарубежные рынки. В настоящее время в условиях некоторого экономического спада рынок лесной промышленности Российской Федерации значительно отстает от других отраслей, эта проблема и вызвала значительное снижение числа экспонентов.

Для изменения этой ситуации и разработки эффективной товарной стратегии выставки «Технодрев Дальний Восток» маркетологам выставочного предприятия следует применить известную модель Ансоффа для выбора эффективной товарной стратегии

Для осуществления «развития» выставки была выбрана стратегия диверсификации. Этот выбор связан с определением выставки «Технодрев Дальний Восток» как «нового товара», представленного на «старом рынке» лесной промышленности. Осуществление стратегии диверсификации потребовало проведения следующих мероприятий:

- 1) более гибкой системы скидок и бонусов (на заказ стенда, при подаче заявки на участие заранее, например, за 7 месяцев до следующей выставки);
- 2) предоставление квалифицированных стендистов;
- 3) предоставление «эффективного» стенда и при определенных условиях организация оформления и аудита работ по строительству и монтажу и т. п.

Пример (2) выбора ценовой стратегии кампании для выставки «Петербургская Техническая Ярмарка». Анализ проведения данной выставки в течение нескольких лет показал необходимость пересмотра ценовой политики. С целью выбора наилучшей ценовой стратегии был проведен SWOT-анализ этой выставки.

При анализе поля СЛУ матрицы SWOT, наиболее «угрожающей» оказалась комбинация: «высокие цены на участие» и «усиление влияния экономического спада». На основе анализа этой ситуации сделан вывод о необходимости пересмотра стоимости участия в выставочном мероприятии.

Для поддержания «экономических показателей» этой выставки, необходимо не только грамотно разработать ценовую политику мероприятия, но и разобратся в том, какие из существующих ценовых стратегий в наилучшей степени подходят данной выставке. Наиболее известными видами ценовых стратегий являются: стратегии высоких, низких цен, целевых, неизменных, гибких и дифференцированных цен.

На основании результатов проведенного SWOT-анализа и опыта применения ценовых стратегий, «менеджменту» данной выставки необходимо применить стратегию дифференцированных цен, так как при ее использовании легче найти компромисс между сниженной ценой участия и суммой полученной прибыли.

Пример (3) выбора сбытовой стратегии выставочной организации для выставки «Пасхальный праздник» — (выставка-ярмарка православных товаров).

При проведении SWOT-анализа (рис. 3), данной выставке был присвоен статус «худшей» в области сбытовой политики.

При рассмотрении поля СЛУ выделяем наиболее опасную комбинацию: «малое количество иностран-

<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повышенный спрос со стороны экспонентов. 2. Актуальность и широта тематики. 3. Оборудование международных стандартов 	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение ассортимента по данной тематике. 2. Доверие со стороны общества. 3. Новые современные технологии
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие иностранных посетителей. 2. Малое количество иностранных экспонентов. 3. Слабое финансирование продвижения 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нет возможности увеличения площади выставки. 2. Появление новых конкурентов. 3. Постоянная вероятность переноса сроков проведения мероприятий со стороны экспонентов

Рис. 3. Матрица SWOT-анализа выставки «Пасхальный праздник»

ных экспонентов» и «нет возможности увеличения площади выставки» из-за отсутствия собственных выставочных площадей у ВО «Рестэк».

Результаты анализа показали, что проблема данной выставки заключается, в основном, в слабости сбытовой политики.

Так как ярмарка уже проводится десять лет подряд и несомненно занимает лидирующие позиции по количеству экспонентов и по числу посетителей, маркетологам выставочного предприятия необходимо разработать план стратегических мероприятий для того, чтобы «вывести» ярмарку на международный уровень.

Пример (4) организации коммуникационной стратегии для выставки «Дайвинг». Данная выставка впервые была проведена в ноябре 2004 г. в Санкт-Петербурге. Но к настоящему времени принято решение не организовывать выставки по данной тематике. Для того чтобы понять причину снижения спроса на этот продукт был проведен SWOT-анализ.

В поле «СЛУ» матрицы SWOT опасной комбинацией явилось — «недостаточное финансирование предвыставочного маркетинга» и «отсутствие налаженных отношений с экспонентами». Следовательно, вывод о причинах провала заключается в том, что при организации данной выставки не были учтены вопросы проведения эффективных коммуникационных мероприятий поэтому в выбранной стратегии развития ВО «Рестэк» предполагается «реанимировать» часть выставок с учетом результатов обобщенного SWOT и GAP-анализа. Такой подход к проведению стратегического анализа при комплексном использовании методов SWOT, GAP, CVP позволяет сформировать адекватную корпоративную, конкурентную и функциональную стратегию развития любой организации сферы услуг.

Список использованных источников

1. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., доп. и перераб./ Под ред. О. С. Виханского. М.: Гардарики, 2009.
2. А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. Стратегический анализ. М.: Изд-во «Эксмо», 2009.

Development strategy for the organization in the service sector

N. V. Lashmanova, PhD, Professor of Applied Economics Chair, SPbGETU. **A. E. Lorenz**, Head of technical support office, SPbGETU. **I. G. Bychkov**, PhD, marketing director, RESTEC Exhibition Company.

The key provisions for development strategy for the organization in the service sector. Shows the feasibility of conducting a comprehensive SWOT analysis to select an effective development strategy in particular example of RESTEC Exhibition Company.

Keywords: SWOT-analysis; strategy formation; corporate, functional strategy of exhibition organizations.