

УДК 338.483.1 + 338.485

РЕКОНСТРУКЦИОНИСТСКИЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

В.В. Журавлев

В данной статье на примере отечественных и зарубежных организаций рассматривается возможность использования в стратегическом управлении предприятиями сферы индустрии гостеприимства реконструкционистского подхода.

Ключевые слова: реконструкция, стратегический менеджмент, индустрия гостеприимства, стратегия голубого океана.

Индустрия гостеприимства на протяжении многих столетий является одной из самых привлекательных отраслей деятельности. Туризм, ресторанный и гостиничный бизнес, не взирая ни на какие кризисы, продолжают динамично развиваться во всем мире. Туризм в настоящее время является одним из важных направлений, влияющих на рост экономики Российской Федерации. Для развития конкурентоспособности отечественных предприятий следует активнее внедрять современные подходы и модели менеджмента, позволяющие добиваться результата, как в текущем периоде деятельности, так и в долгосрочной перспективе.

Главной целью данной статьи является обобщение зарубежного и отечественного опыта реализации реконструкционистского подхода в современных условиях деятельности предприятий сферы сервиса и туризма, анализ возможностей нового подхода, привлечение внимания специалистов, менеджеров индустрии гостеприимства к нетрадиционным методам стратегического управления.

Реконструкционистский подход в стратегическом менеджменте стали полноценно применять в конце прошлого века, в частности, одно из его направлений, получившее название «стратегия голубого океана».

Многим исследователям менеджмента импонирует то, что «Стратегия голубого океана» (СГО), согласно модели У Чан Кима и Рене Моборн, призывает менеджеров не замечать конкурентов, не ссориться с ними, не искать преимуществ за счет превышения своих традиционных ключевых компетенций по сравнению с другими фирмами [1, 3]. СГО предполагает отказ от борьбы с конкурентами, даже игнорирование их. В рамках «стратегии голубого океана» следует искать то, что не используют другие, на что никто не обращает внимание. СГО – это поиск инновации ценности, умение отказаться от стереотипов, от традиционных правил игры на рынке, на которые ориентируется большинство организаций. СГО – это всегда поиск нового, новой ценности для рынка, потребителей, фирмы; поиск своей, никем не занятой, ниши; предложение таких бизнес-действий, которые не мешают явно и прямо другим предприятиям [2].

Анализ трудов Г. Минцберга, У Чан Кима, Р. Моборн, И. Гуркова, А. Петрова позволил выделить составные элементы формулы СГО. «Стратегия голубого океана» складывается из поиска и реализации следующих взаимосвязанных элементов:

- инновация ценности;
- польза для потребителей;
- разумная, устраивающая рынок цена;
- низкие издержки.

Под инновацией ценности понимают нечто новое или необычное, что нравится потребителям, повышает конкурентоспособность продукции, не усложняет процесс деятельности, сокращает издержки и не приводит к неразумному повышению цены [3].

Реконструкционистский подход учит менеджмент предприятий мыслить системно, учитывая самые разнообразные факторы конкуренции, особенно те, которые никогда и никем раньше в расчет не принимались, большинству специалистов даже и в голову не приходило, что какие-то элементы деятельности следует рассматривать в качестве возможных факторов конкуренции. Чтобы действовать в рамках СГО, нужно обязательно отказаться от стереотипов, постараться хотя бы чуть-чуть выйти за пределы традиционных подходов, правил и норм, но не забывать о системности и ценностном характере любой эффективной, приводящей к успеху, деятельности.

В основе системного подхода СГО находится методика реконструкции (изменения) рынка. Реконструкция границ рынка – это изменение традиционных границ рынка, выход за пределы отрасли, привычного рыночного пространства и свойственного ему традиционного менеджмента и маркетинга. Данный метод позволяет не ввязываться в конкурентную борьбу, не тратить на нее время, а, наоборот, постараться вырваться из мира жесткой конкуренции, сферы «кровавых алых океанов», заняться чем-то новым, непривычным, но содействующим достижению успеха, без нанесения прямой обиды традиционному конкуренту [2, 3].

Как же на практике предлагается осуществлять реконструкцию границ рынка? Ответ таков: следует ориентироваться на «систему шести путей» формирования «стратегии голубого океана». Рассмотрим данную модель.

Она предполагает выбор одного или нескольких путей разработки стратегии. Желательно проанализировать все указанные пути формирования стратегических действий, и менеджмент фирмы, наверняка, сможет разработать новые направления деятельности, определить конкурентные позиции, повышающие эффективность бизнеса. В данной статье приведены примеры из практики деятельности отечественных и зарубежных предприятий, в том числе уральских, добившихся определенного успеха благодаря новому подходу, ориентации на инструменты СГО.

Путь первый – необходимо рассмотреть альтернативные отрасли. Если при традиционном подходе менеджеры концентрируют, обычно, внимание на конкурентах в самой отрасли, то в рамках СГО нужно обратить внимание на другие отрасли, иные варианты выбора продукта. Проанализировав ситуацию в других отраслях, причем даже не связанных друг с другом, следует отобрать, выделить в чужой отрасли то, что подходит фирме, никем пока не применяется в данной сфере, а затем объединить выбранные варианты и на их основе предложить новый продукт (товар, услугу). Нужно искать факторы конкуренции в других отраслях [4].

Так, один из фермеров центральной полосы России, не добившись успеха в производстве сельскохозяйственной продукции, решил переключиться на сферу гостеприимства, оказывая услуги любителям активного отдыха. Он предлагал зимнюю рыбалку и охоту, которые заканчивались посещением бани. Казалось бы, ничего особенного! Но дело в том, что рыбачили зимой, в труднодоступных, безлюдных местах, куда добраться на обычной машине было очень трудно. Чтобы доставить максимальное удовольствие клиентам, предприниматель предоставлял баню именно в том месте, где организовывали рыбалку. Для этого была сделана аккуратная, практичная банька, поставлена на полозья, и перемещали ее при помощи тягача, по желаниям клиентов туда, где гостям больше всего хотелось оказаться. Профессионализм фермера достиг таких высот, что клиенты нередко парились прямо по ходу движения чудо-бани. Благодаря журналистам, о находчивом бизнесмене узнали по всей стране, что дало толчок развитию услуги в виде бани на колесах, смонтированной на базе автомобилей «Урал» и «Камаз».

Второй путь реализации реконструкционистского подхода – проанализировать различные стратегические группы в рамках отрасли. Как правило, менеджеры рассматривают конкурентов только в рамках одной стратегической группы. Под стратегической группой понимают фирмы, которые работают в одной отрасли и имеют схожие стратегии.

«Стратегия голубого океана» предлагает рассмотреть все стратегические группы, но не просто так, а с позиции потребителя. Нужно выяснить, какие факторы, условия, влияют на выбор клиентом той или иной группы. Какие мотивы движут людьми при выборе конкретной стратегической группы и конкретного предприятия. Одно время, например, в США, в сфере фитнеса существовали дорогие фитнес-центры, предлагавшие множество самых разных услуг для привлечения клиентов; дешевенькие фирмочки, где все было просто, не очень качественно, но зато недорого; индивидуальные тренеры, видеопрограммы. Все это представители разных стратегических групп. Никто из них не посягал на элементы стратегий друг друга, все варилось в сфере традиционных компетенций, потихоньку теряя клиентов. Одним не по карману были цены, других не устраивало качество. Никто ничего особенного не предпринимал, не претендовал на роль лидера изменений. Однако свято место пусто не бывает – нашлась-таки фирма, которая, проанализировав данные стратегические группы с позиции потребителя, обнаружила главное, что нужно было большинству клиентов, занимающихся фитнесом, что привлекало людей. Оказалось, на основании опросов, что главным фактором является не желание иметь хорошую фигуру, а общение, возможность встречаться, говорить, обсуждать что-либо интересное. Сам же спорт для большинства являлся лишь формой взаимодействия, благодаря которой можно было легко, непринужденно общаться.

Выявив данный фактор и сконцентрировавшись на нем, фирма обеспечила все для полноценного и приятного общения, отсекала, упразднила всяческие дорогие, общепринятые в фитнес-центрах услуги и аксессуары, не очень-то ценные для большинства потенциальных потребителей, оставив только все самое практичное, ценное, в том числе и то, что применялось в дешевых стратегических группах. Качество при этом не пострадало, зато себестоимость услуг понизилась, и цены оказались вполне приемлемыми для желающих заниматься фитнесом. В итоге фирма-инноватор добилась замечательных успехов, опередив всех участников отрасли фитнеса по доходам и количеству клиентов.

Третий путь – изучение группы потребителей с целью переоценки покупателей данной отрасли. Данный путь предполагает серьезное внимание к маркетинговым коммуникациям [7].

Четвертый путь – переоценка предлагаемых услуг. Если дополнительных услуг стало много или потребителям стало трудно разбираться в различных дополнительных характеристиках продукта и осуществлять

его эксплуатацию, нужно незамедлительно что-то поменять в самом продукте, его производстве, уменьшить количество характеристик товара, чтобы потребителям оказалось легче использовать продукт.

Пятый путь – переосмысление функционально-эмоциональной ориентации отрасли. Как правило, большинство организаций почему-то фокусируют внимание на улучшении ценовой политики в рамках функционально-эмоциональной ориентации отрасли, а больше пользы приносит как раз переосмысление данной ориентации.

Так, например, в рамках предлагаемого пути можно отказаться от излишней или чересчур широкой эмоциональной составляющей обслуживания клиентов, изысканного антуража, разнообразных аксессуаров в пользу практической значимости продукта, его сугубо функциональной составляющей. Действовать по принципу: меньше удобства и роскоши, больше – пользы. Главное – мыслить шире, чем раньше, менять привычные схемы и модели, не бояться перемен, которые приятны большинству потребителей, выгодны бизнесу и не противоречат нормам закона и морали.

Шестой путь – смотри в завтрашний день, сам участвуй в формировании внешних тенденций. «Стратегия алого океана», которой придерживаются большинство организаций, предлагает менеджерам приспособливаться к новым рыночным факторам, тенденциям по мере их возникновения [6].

Кстати говоря, формирование внешних тенденций – это вовсе не изобретение разработчиков СГО, на подобную методiku указывали еще апологеты маркетингового подхода в менеджменте, согласно которому компании мирового уровня должны заранее формировать будущие потребности покупателей, убеждая их в том, что это их насущные и совершенно необходимые нужды [5, с. 233].

Необходимо заметить, что многие предприниматели, менеджеры интуитивно используют принципы, модели СГО, совершенно не подозревая, что применяют новые технологии современной управленческой мысли. Интересным, на наш взгляд, представляется опыт челябинских предпринимателей Белоусовых, пытающихся в районе поселка Биргильда построить туристический комплекс «Гардарика».

На своей земле, кстати, взятой изначально для создания фермерского хозяйства, они реконструировали поселение древних новгородцев, построив соответствующие деревянные строения для людей и скота. По словам хозяина, Александра Белоусова, силами одной семьи проводят историческую реконструкцию на местности, в результате которой должно появиться средневековое поселение новгородцев IX–XII веков. Жилища строят без применения гвоздей и шурупов, только на деревянных скрепах. Создано капище древних славян, посажен дуб – святое дерево бога Перуна. Предприниматели планируют проводить стрельбы из боевых луков, турниры бойцов, витязей. Уже задействован календарь древних славян, со-

гласно которому проводят различные праздники – день Ивана Купала, Осенины, Коляду, Масленицу. Планируются разнообразные экскурсии обучающего характера для детей и взрослых. Казалось бы, нет ничего необычного в данном бизнесе. Действительно, на первый взгляд, это так, но дело в том, что, согласно данным исторической науки, в Челябинской области не было поселений ушкуйников-новгородцев. Древние жители Новгорода дошли только до Пермского края.

Белуосовы фактически применили реконструкционистский подход, разрабатывая стратегию бизнеса. Они перенесли историческое действие на другую территорию, игнорировали данные археологии, ориентируясь на запросы потребителей, которые скучают по русской старине, быту славян, древним традициям, и многим из них нет никакого дела до территориальной исторической достоверности. Предприниматели, имеющие большие финансовые и технологические возможности, могли бы развить данный опыт, применив все инструменты СГО, систему шести путей, создать многогранный комплекс фольклорно-исторического характера, задействовав данные челябинских археологов, фольклорные коллективы Южного Урала, традиции местного многонационального населения, инициативу любителей старинного оружия и т.п.

Разработка стратегии голубого океана также предполагает повышенное внимание к информационному фактору бизнес-деятельности, разработке ярких рекламных сообщений, необычных девизов, пробуждающих интерес общественности к новым предложениям компании [5].

Завершая данную тему, отметим, что голубые океаны создавались всегда, но, благодаря трудам профессоров INSEAD Чан Кима и Рене Моборн, мы имеем системный взгляд на преимущества создания свободной рыночной ниши. А преимущества эти весьма ощутимы: из нескольких сотен исследованных компаний только каждая седьмая шла по пути создания голубого океана, но при этом суммарная прибыль данного меньшинства в полтора раза превысила суммарную прибыль выбравших традиционный подход к разработке стратегии.

Библиографический список

1. Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации / И.Б. Гурков. – М.: Омега-Л, 2008. – 312 с.
2. Журавлев, В.В. Стратегическое управление / В.В. Журавлев. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. – 86 с.
3. Ким, У Чан Стратегия голубого океана / У Чан Ким, Р. Моборн. – М.: Омега-Л, 2010. – 290 с.
4. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2010. – 468 с.

5. Фатеев, В.Н. Приобщение к деловой прессе как способ обеспечения ме-диабезопасности будущих менеджеров / В.Н. Фатеев // Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – № 22 (313). – С. 212–215.

6. Худякова, Т.А. Инновационные форматы гостиничного бизнеса: реалии и перспективы устойчивого развития / Т.А. Худякова // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2013. – № 5-1. – С. 101–108.

7. Цеунов, К.С. Обзор модели формирования межкультурной компетенции будущих специалистов по связям с общественностью / К.С. Цеунов // Мир науки, культуры, образования. – 2013. – С. 110–114.