

DOI: 10.12731/2218-7405-2013-9-19

УДК 33.330

**АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ
НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
(НА ПРИМЕРЕ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА)**

Масюк Н.Н., Вирченко М.В.

Диверсификация в малом бизнесе в общем понимании является распространением хозяйственной деятельности на новые сферы бизнеса (расширение номенклатуры продукции, видов предоставляемых услуг и т. п.). Применение стратегии диверсификации в малом и среднем бизнесе оправдано в тех случаях, когда отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее. Чтобы определить, действительно ли диверсификация назрела и оправдана, предпринимателю необходимо чётко определить алгоритм своих действий.

Цель: Определить алгоритм внедрения стратегии диверсификации.

Метод или методология проведения работы: Проведение кабинетных исследований.

Результаты: Построенный алгоритм.

Область применения результатов: Менеджмент.

Ключевые слова: Стратегия диверсификации, малый и средний бизнес, алгоритм действий, критерии выбора, банк возможных направлений.

THE ALGORITHM IMPLEMENTATION OF THE DIVERSIFICATION STRATEGY IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (FOR EXAMPLE, THE HOSPITALITY INDUSTRY)

Masyuk N.N., Virchenko M.V.

Diversification in small businesses in the general sense is an extension of business activities to new areas of business (expanding the range of products, types of services provided, etc.). Application of the strategy of diversification in the small and medium business is justified in cases where the industry does not give us opportunities for further growth or when growth opportunities outside the industry more attractive. To determine whether diversification overdue and justified, the entrepreneur must clearly define the algorithm for their actions.

Purpose: To determine the algorithm implementation of the strategy of diversification.

Methodology: Desk research.

Results: The developed algorithm.

Practical implications: Management.

Keywords: diversification strategy, small and medium business, sequence of actions, the selection criteria, a bank of possible destinations.

Практически каждый предприниматель, как правило, начинает свой бизнес с одного вида деятельности. Однако, рано или поздно, наступает момент, когда одного вида бизнеса становится недостаточно, либо этот бизнес не приносит желаемых дивидендов, тогда встает вопрос о диверсификации бизнеса [1]. Диверсификация не означает, что фирме следует хвататься за любую подвернувшуюся возможность. Компания должна выявить для себя направления, где найдет применение накопленный ею опыт, или направления, которые будут содействовать устранению имеющихся у нее ныне недостатков.

Чтобы определить, действительно ли диверсификация назрела и оправдана, предпринимателю необходимо чётко определить алгоритм своих действий. Он может иметь следующий вид, изображенный на рисунке 1.

Алгоритм состоит из 5 шагов, каждый шаг определяет необходимое количество действий, достаточных для осуществления каждого последующего шага в процессе внедрения стратегии диверсификации на предприятии.

Шаг 1:

Во – первых, необходимо собрать всю информацию о состоянии бизнеса. Здесь рекомендуется провести анализ финансового состояния компании любым из известных методов [2]. Полнота и достоверность собранной информации является залогом правильного принятия решения о диверсификации деятельности.

Шаг 2:

На основе полученных данных первого этапа производим оценку ситуации бизнеса. Данная оценка подскажет нам, стоит ли начинать диверсификацию своей деятельности. Если да, то по данным, выявленным на этапе сбора информации о состоянии бизнеса, предприниматель сможет идентифицировать свою ситуацию с одним из вариантов своего будущего развития. Также не стоит забывать о предпочтениях и пожеланиях собственников (акционеров).

Если основную часть акционеров все устраивает в своём предприятии и никакие изменения им не нужны, соответственно, идентификация их ситуации не имеет смысла, и алгоритм внедрения диверсификации деятельности на этом этапе заканчивается.

Шаг 3:

На данном этапе бизнесмен соотносит состояние своего бизнеса со своими возможностями. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы: «Когда необходимо принятие решение по диверсификации деятельности? и Сколько денег я готов вложить в развитие нового бизнеса?».

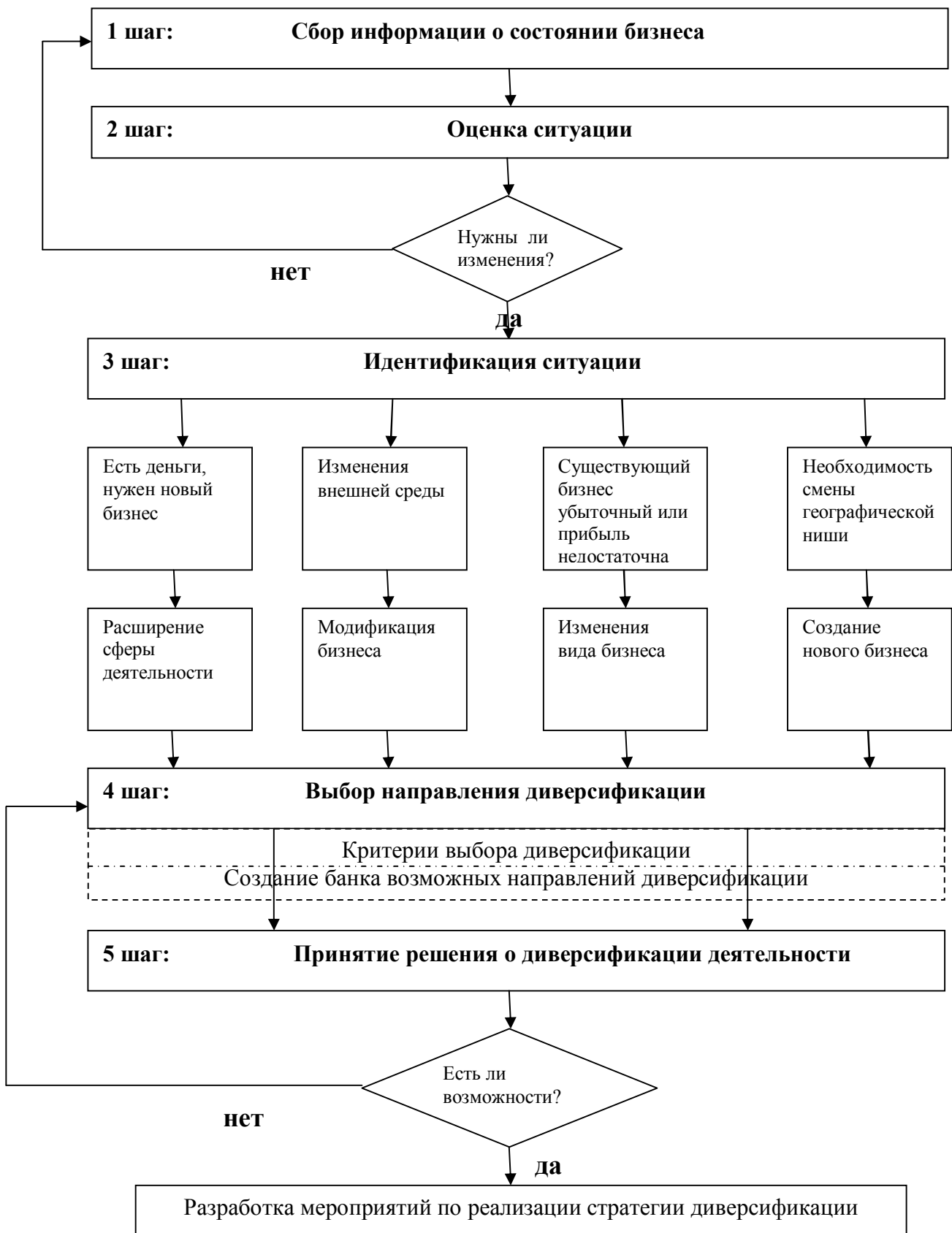


Рис. 1. Алгоритм принятия решения по диверсификации бизнеса

Когда ответы на данные вопросы известны, то следует идентифицировать свою ситуацию с одним из вариантов развития:

1. Есть «избыток» денег, нужен новый бизнес – значит, необходимо расширение сфер деятельности

Данный вариант применяется в том случае, когда анализ финансового состояния предприятия показал аккумуляцию большого объема свободных денежных средств, и занятие большей доли рынка уже невозможно в существующем направлении бизнеса, соответственно, чтобы дальше развиваться, необходимо открывать новое направление своей деятельности.

Интересным примером является диверсификация компании Wall Mart - компании номер один в мире по объему розничных продаж. Основная сфера деятельности компании - это торговля. К 2007 г. помимо торговых центров (розничных, мелкооптовых и крупнооптовых) компания вышла в такие сферы, как туристический бизнес, автосервис, создание отдельных выделенных интернет - линий, аптечный бизнес, персональные компьютеры, нефтяная розница. Расширение сфер деятельности компании представляет собой яркий пример интеграционной диверсификации. Интересно, что по всем направлениям Wall Mart использует единую маркетинговую стратегию, основанную на установлении низкого уровня цен. В качестве основных целей диверсификации выступает получение дополнительной выручки, но самое главное - укрепление взаимоотношений с целевой группой потребителей, поддержание постоянной базы клиентов и продвижение инновационного имиджа компании.

Например, расположив автозаправки при въезде в торговые центры и предоставляя дополнительные скидки (около 2%) при оплате специальной клубной картой, компания стимулирует потребителя, приехавшего в магазин, заправиться на этих станциях. С другой стороны, проезжающие мимо люди останавливаются на автозаправках и автоматически принимают решение зайти в торговый центр. Увеличение потока посетителей, которое наблюдается после

открытия АЗС, составляет приблизительно 10%, а средний объем продаж на одну автозаправку Wall Mart составляет около 49 миллионов литров в год, при том что в среднем по США это 4,9 миллионов литров в год.[3]

2. Влияние на существующий бизнес оказывает изменение внешней среды – необходима модификация бизнеса

Здесь определяющим фактором развития является внешняя среда организации. От того, насколько изменения внешней среды существенны для текущего бизнес-направления, зависит дальнейшая модификация бизнеса. К примеру, правительство России пыталось ввести закон «О запрете автомобилей с правым расположением руля». Для автодилеров, которые долгие годы занимались привозом подержанных автомобилей из Японии, данное изменение внешней среды существенно повлияло бы на их бизнес, им шло бы принять меры, чтобы сохранить свой заработок, а именно, привозить автомобили с левым расположением руля с других стран, таких как Корея, США, Арабские Эмираты.

Кроме, регуляторов бизнеса на правительственном уровне, не маловажное значение могут оказать действия конкурентов на рынке. Это могут быть как применение особой ценовой политики, способствующей завоеванию большей доли рынка, так и специальные договорные отношения с поставщиками сырья, товара, где конкурент имеет преимущественное положение. Исходя из этих условий, предпринимателю приходится переориентировать свой бизнес на «новые рельсы» развития.

3. Существующий бизнес убыточен или прибыль от его деятельности недостаточная – нужно менять вид бизнеса

Идентификация с этим вариантом развития построена на принципе «из крайности в крайность». Это означает, что предпринимателю необходимо в срочном порядке ликвидировать существующий бизнес и открывать новое для себя направление деятельности. Но обязательным условием для открытия нового дела является «опора на свой прошлый опыт», то есть бизнесмен

должен чётко понимать, с какими подводными камнями он может столкнуться в новом бизнесе, использовать все свои имеющиеся знания для того, чтобы заранее проанализировать возможные трудности.

По данному принципу действуют все производители электротоваров. У каждого товара есть свой жизненный цикл, в фазе падения спроса прибыль от реализации данного товара становится все более малозначимой для предприятия, и для того, чтобы дальше развиваться менеджменту предприятия необходимо «свернуть старое производство» и направить все свои усилия на выпуск более совершенной продукции возможно предназначенной для совсем другого рынка.

4. Предприниматель изменил свое географическое положение – необходимость создания нового бизнеса

Иногда наступает ситуация, когда предприниматель вынужден поменять место жительства. В этом случае ему приходится делать серьезный шаг по созданию нового бизнеса в совершенно другом, порою неизвестном для него регионе. Бизнесмену необходимо решить, на чем основывать свой новый бизнес: либо копировать старый бизнес с географическими особенностями местности, либо создавать совершенно новое направление деятельности, применяя свой старый опыт.

Чтобы определить, какое направление бизнеса наиболее подходит для предпринимателя, в первую очередь нужно провести анализ региона, выявить особенности развития, а также потребности населения.

Шаг 4:

На данном этапе важно определить критерии, по которым будет происходить выбор направления диверсификации. Для каждого бизнесмена и его ситуации в бизнесе данные критерии индивидуальны. Это могут быть как приоритеты в объёмах финансовых вложений (малые, средние, большие), так и временной интервал на оборачиваемость вложенных инвестиций, на обслуживание бизнеса. Данные критерии выбора могут существовать как

отдельно, так и в совокупности. На основе критериев выбора предприниматель составляет возможные направления диверсификации своей деятельности. Например, если приоритетным критерием является малый объем финансовых вложений в совокупности с быстрой окупаемостью, при этом время на обслуживание данного направления деятельности не важно, отсюда возникает стратегия расширения ассортимента товара (услуги). Она соответствует малым финансовым вложениям, так как существующее оборудование, персонал позволяет заняться выпуском нового ассортимента, существующие каналы сбыта способствуют быстрой окупаемости вложенных средств. На основе такого подхода создается банк возможных направлений диверсификации деятельности.

Шаг 5:

Последним этапом во внедрении стратегии диверсификации является этап принятия решения о диверсификации и разработки мероприятий по реализации стратегии. Для того, чтобы выбрать стратегию развития диверсифицированного направления предприятия из банка возможных направлений диверсификации деятельности рекомендуется построить одну из матриц выбора стратегии: BCG, GE/McKinsey, ADL/LC и Hofer/ Schendel. Данные для этих матриц берутся из этапа сбора информации о состоянии бизнеса [4].

По результатам матриц выбора стратегий предприниматель выбирает подходящее направление диверсификации деятельности. Для реализации выбранного направления развития бизнесмен должен разработать комплекс мероприятий, которые обеспечат оптимальное внедрение стратегии диверсификации на предприятии.

Рассмотрим далее один из вариантов диверсификации деятельности в направлении ресторанного бизнеса.

Ресторанный бизнес привлекает предпринимателей всего мира, имеющих связанные с ним виды деятельности, к примеру, такие, как поставка продуктов питания или их производство, либо не связанные абсолютно.

Одним из самых главных аргументов в пользу организации своего ресторана (кафе, бара) является быстрая оборачиваемость денег вследствие короткого производственного цикла. Несмотря на достаточную насыщенность данного сегмента рынка, при профессиональном подходе есть шанс стать заметными в этой сфере. Безусловно, для этого необходима оригинальная идея для того, чтобы как-то выделиться среди конкурентов, а также удержание цен в средней ценовой категории.

Многие инвесторы, открыв свой первый ресторан как результат диверсификации бизнеса, со временем открывают еще несколько точек, постепенно перекачивая финансовые средства в данную сферу бизнеса, которая стала для них более рентабельной. По мнению аналитиков, динамика ресторанного рынка составляет, в среднем, 20% в год, и такие темпы будут сохраняться, как минимум, еще 5 лет. При этом, минимальная рентабельность среднего ресторана составляет 20%, а при благоприятных обстоятельствах достигает 40-50%.

Для снижения риска вхождения в ресторанный бизнес можно посоветовать организацию ресторана по системе франчайзинга, поскольку такие рестораны на 30% более устойчивы, чем самостоятельные проекты, особенно в период кризисов. В России рынок франчайзинга достаточно молодой, однако уже имеется положительный опыт ведения бизнеса по данной схеме.

Приобретая право на открытие ресторана под известным брендом, франчайзи (организатор бизнеса) получает полную поддержку от владельца бренда на протяжении всего срока сотрудничества. Это касается меню, рецептуры блюд, поставки продуктов и др. Кроме того, франчайзер (владелец бренда) обучает персонал нового ресторана, в некоторых случаях

предоставляет на первое время свою команду для открытия ресторана. В итоге получается, что инвестор получает ресторан «под ключ».

Выводы:

1. Прежде, чем принять решение о диверсификации бизнеса, собственники (акционеры) должны проанализировать сложившуюся ситуацию с точки зрения жизнеспособности существующего бизнеса.

2. Наиболее эффективным будет выбор того направления, которое, с одной стороны, является для предпринимателя более или менее знакомым и достаточно эффективным, а с другой, позволит вывести предприятие на новый качественный уровень с наименьшими затратами с целью приобретения конкурентных преимуществ на рынке.

Список литературы

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: учеб. пособие, 7-е изд. / пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб.: Питер, 2007. 496 с.

2. Масюк Н.Н., Проворов А.В. Предпринимательство: угрозы и возможности. Иваново: ИГТА, 2008. 223 с.

3. Дэниелс Джон Д., Радеба ли Х. Международные бизнес: внешняя среда и деловые операции. М.: Дело, 2011.

4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. СПб. : Питер Ком, 2005. 416с.

5. Парамонова Т.Д. Теоретические и методические аспекты диверсификации промышленных предприятий. Хабаровск, 2005. 23 с.

References

1. Aaker D. *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie* [Strategic market management], 7th ed. / Per. from English. ed. SG Bojukov . St. Petersburg. : Peter, 2007. 496 p.

2. Masyuk N.N., Provorov A.V. *Predprinimatelstvo: ugrozy i vozmozhnosti* [Entrepreneurship: Threats and Opportunities]. Ivanovo, 2008 . 223 p.
3. Deniels Dzhon D., Radeba li H. *Mezhdunarodnye biznes: vneshnyaya sreda i delovye operatsii* [International business : the external environment and business operations]. Moscow : Delo, 2011.
4. Ansoff I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The new corporate strategy]: Per. from English. St. Petersburg, 2005. 416 p .
5. Paramonova T.D. *Teoreticheskie i metodicheskie aspekty diversifikatsii promyshlennykh predpriyatiy* [Theoretical and methodological aspects of the diversification of industrial]. Khabarovsk, 2005. 23 p.

ДААННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Масюк Наталья Николаевна, доктор экономических наук, профессор,
директор Института управления ВГУЭС

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
ул. Гоголя, 41, г. Владивосток, 690014, Россия
masyukn@yahoo.com

Вирченко Михаил Викторович, аспирант кафедры менеджмента

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
ул. Гоголя, 41, г. Владивосток, 690014, Россия
мое_89@inbox.ru

DATA ABOUT THE AUTHORS

Masyuk Natalya Nikolaevna, Doctor of Economic Sciences, professor, director of
the Institute of Management VSUES

Vladivostok State University of Economics and Service
41, Gogolya street, Vladivostok, 690014, Russia
masyukn@yahoo.com

Virchenko Mikhail Viktorovich, graduate student of management

Vladivostok State University of Economics and Service

41, Gogolya street, Vladivostok, 690014, Russia

moe_89@inbox.ru

Рецензент:

Черная Ирина Петровна, доктор экономических наук, профессор, проректор
по учебной работе ВГУЭС