

# Развитие туристской фирмы



## Основные направления деятельности туристской фирмы в плане дальнейшего развития выглядят следующим образом:

- Должны постоянно проводиться маркетинговые исследования тенденций спроса на перспективу.
- Должна проводиться диверсификация туристской деятельности, позволяющая разнообразить сферы применения капитала, оставаясь в рамках туристского предпринимательства. Диверсификация производства в туризме может иметь две разновидности интеграции: горизонтальную и вертикальную.

- Горизонтальная интеграция – открытие новых маршрутов, направлений, освоение новых видов туризма и обслуживания; открытие филиалов, дочерних предприятий, занимающихся аналогичной деятельностью, покупка предприятий конкурентов, формирование крупных объединений, корпораций.
- Вертикальная интеграция – открытие новых видов деятельности. Например, тур. компания «Нувель Фронтьер» владеет собственной авиакомпанией «Корсер»

# Корпоративные (портфельные) стратегии

Корпоративная стратегия - это общий план управления компанией (фирмой), который направлен на нахождение способов и методов утверждения диверсифицированной компанией своих деловых принципов в различных отраслях, а также действий и подходов, способствующих улучшению деятельности групп предприятий.

Среди портфельных стратегий, рассматриваемых на уровне высшего руководства туркомпании, могут быть применены следующие:

1. Стратегия диверсификации (связанной и несвязанной, международной);
2. Стратегия откачки капитала и ликвидации;
3. Стратегия изменения курса и реструктуризации.

# Стратегия диверсификации

Диверсификация производства — (деятельности) переход от односторонней, часто базирующейся лишь на одном продукте производственной структуры, к много профильному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции.

Данная стратегия предполагает включение в портфель организации новых сфер бизнеса посредством:

- Приобретения организаций «с нуля»
- Создания совместных организаций.

- Следствием диверсификации в рамках портфеля сфер бизнеса могут являться синергические эффекты (приводящие к росту эффективности системы за счет взаимодействия подсистем и элементов), которые проявляются в снижении интегральных корпоративных издержек и возникают в связи с многофункциональным использованием ресурсов.
- В стратегическом управлении синергические эффекты называют стратегическими соответствиями.

В стратегическом управлении выделяют следующие стратегические соответствия:

- Маркетинговые ( единый клиент, единые поставщики, каналы сбыта)
- Производственные (единые производственные мощности, сходные технологии, разработки)
- Управленческие (единые системы управления и обучения, менеджеры)

Стратегия диверсификации может быть двух видов: связанная и несвязанная.

- Стратегия связанной диверсификации предполагает наличие существенных стратегических соответствий между сферами бизнеса, в него входящих (связанно диверсифицированные организации называют концернами).
- Другой вид стратегии – несвязанная диверсификация, организации ее осуществляющие, называют конгломератами. Основное преимущество для данной стратегии базируется на снижении риска для конгломерата в целом, который обусловлен тем, что различные отрасли могут одновременно находиться в разных фазах отраслевых жизненных циклов. Спады в одних компенсируются подъемами в других.

- Стратегия международной диверсификации – еще одна разновидность возможной стратегии, которая, как правило, опирается на стратегию глобализации, т.е. продвижения на всех рынках исключительно стандартизированных товаров и услуг. Основное достоинство этой стратегии – снижение затрат на продвижение за счет создания имиджа организации, чьи товары или услуги одинаково хороши и популярны во всем мире.

## Стратегия откачки капитала и ликвидации

Изменения во внешней среде или внутренние перемены могут привести к тому, что ранее привлекательная сфера бизнеса перестает приносить требуемую прибыль, и единственным правильным решением становится прекращение ее деятельности в рамках портфеля. Здесь возможно несколько альтернатив: первая – продать наиболее непривлекательную организацию; вторая – ликвидировать; третья – дожидаться банкротства.

# Стратегия изменения курса и реструктуризации

В зависимости от причин в данной стратегии могут иметь место следующие подходы:

- Концентрация на восстановлении прибыльности в убыточных сферах бизнеса;
- Реализация стратегии «снятие урожая» в слабых сферах и направление высвобождаемых ресурсов в благополучные сферы;
- Введение режима экономии во всех сферах;
- Ревизия портфеля посредством продажи слабых сфер и замены их вновь приобретенными сферами, расположенными в более привлекательных отраслях;
- Смена отдельных менеджеров корпоративного уровня;
- Проведение мероприятий по повышению прибыльности во все сферах бизнеса.

Стратегия реструктуризации предполагает осуществление радикальных изменений в портфеле, т.е. устранение из него одних сфер и включение других посредством покупки, продажи сфер бизнеса и вхождения в новые отрасли.

К данной стратегии прибегают в тех случаях, когда:

- Диагностика текущей стратегии показывает, что у корпорации отсутствуют хорошие долгосрочные перспективы из-за наличия в портфеле значительного количества медленно развивающихся, угасающих и неконкурентоспособных сфер бизнеса;

- Для ключевых сфер бизнеса настали тяжелые времена;
- Совет директоров решает изменить направление развития портфеля сфер бизнеса;
- Появились новые технологии, продукты и нужна полная переструктуризация портфеля с целью занятия позиции в новой перспективной отрасли;
- Имеется необходимость совершения крупной и выгодной покупки сферы бизнеса за счет продажи нескольких находящихся в портфеле;
- Основные сферы бизнеса теряют привлекательность, что порождает необходимость изменений в портфеле для обеспечения приемлемых долгосрочных перспектив развития бизнеса.

