

«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»

Дисциплина - «Экономическая стратегия развития
гостиничного предприятия»

Тема 1: «Стратегии развития гостиничного бизнеса»

С.С. Скобкин, д.э.н., профессор кафедры гостиничного и
туристического бизнеса РЭА им. Г.В. Плеханова

План занятия

- Стратегии развития мировой гостиничной индустрии.
- Структурная теория трёх стадий развития спроса в гостиничном бизнесе и место российской гостиничной отрасли в этом процессе.
- Характеристика рынка гостиничных услуг Москвы и стратегии ведущих гостиниц.

Суть и понятие стратегии

- Исходной точкой в достижении эффективной деятельности гостиничного предприятия является определение его стратегического развития.
- Под стратегией понимается доминирующая линия поведения, главное направление осуществления миссии организации, достижения её целей.

Процесс стратегического управления включает:

- установление миссии, формирующей сферу деятельности предприятия;
- определение целей - желаемых результатов;
- разработку стратегий, т.е. планирование действий, направленных на достижение поставленных целей;
- выстраивание «иерархического древа стратегий»;
- реализацию стратегий;
- оценку осуществления стратегии и внесение корректив.

Организационные уровни стратегий:

1. Корпоративный (уровень корпорации).
Сложная и комплексная
2. Деловой (уровень предприятия).
Сложная, комплексная и планируемая
3. Функциональный (уровень подразделения предприятия).
Упрощенная и конкретизированная — цель и план
4. Операционный (уровень исполнителя низшего звена).
Упрощенная и конкретизированная — рабочее задание

Методика разработки стратегий:

1. Программно-целевой подход, суть которого заключается в разработке конкретных заданий для соответствующих уровней управления с указанием последовательности и сроков их выполнения.
2. Разработка стратегии должна носить организационный характер, поскольку может потребовать организационную перестройку структуры управления предприятия в соответствии с выбранными целями.
3. Маркетинг является единой комплексной системой для разработки стратегий организации производства и сбыта продукции и услуг, обеспечивающий конкурентные преимущества и благополучие предприятия.

Корпоративный уровень

Корпоративная (портфельная) стратегия— это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

Корпоративный уровень

Исторически бизнес сначала был однопродуктовым, затем наступила эра диверсификации производства, связанной с управлением крупными многопродуктовыми предприятиями.

Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративный уровень

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры корпорации;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПГ или другие интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений.

Корпоративный уровень

Важным решением, принимаемым на корпоративном уровне, является решение о финансировании продуктов или бизнес-единиц *на бюджетной, а не на чисто коммерческой основе.*

- Скажем, для новой продукции формируется целевая программа ее продвижения на рынок, и она финансируется из общего бюджета предприятия. Роль критерия самоокупаемости бизнес-единицы (продукта) при этом существенно снижается, так как на определенном этапе допускается ее убыточность, если такая стратегия оказывается оправданной с позиций долгосрочной цели (например, завоевания рынка).

Деловой уровень

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается *деловая стратегия (бизнес-стратегия)*— *стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения.*

Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке (например, на рынке быстрого питания), кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т. д.

Деловой уровень

Поэтому такую стратегию называют еще *стратегией конкуренции*.

Очевидно, что бизнес-стратегия для ресторанов быстрого питания будет отличаться от стратегии для других услуг.

Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

Функциональный уровень

Функциональные стратегии — стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т. д.

Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Функциональный уровень

Так, типичная стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом.

Примерами функциональных стратегий в сфере НИОКР могут быть технологическое лидерство или следование за лидером. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение уровня дебиторской задолженности.

Стратегии в индустрии гостеприимства

Современная индустрия гостеприимства характеризуется высокой степенью интенсивности конкуренции.

Для достижения конкурентных преимуществ предприятиями этой сферы бизнеса применяются различные стратегии, однако существуют их значительная дифференциация и фрагментация, связанная с разнообразием различных концепций стратегического развития основанных на стоимостном, ресурсном и компетентном подходах.

Стратегии в индустрии гостеприимства

Вместе с тем имеет место интегрирующий фактор, объединяющий эти стратегии – формирование устойчивого конкурентного преимущества, позволяющее добиться роста не только продаж услуг и привлечения дополнительного числа клиентов, но активов предприятия его размеров и стоимости.

Исследовав стратегии роста, применяемые предприятиями индустрии гостеприимства, мы предлагаем их классификационную модель, представленную на следующей схеме.

Стратегии роста в индустрии гостеприимства



Стратегии роста

Стратегия роста предприятий индустрии гостеприимства базируется на двух основных концепциях: органического и неорганического роста.

Органический рост рассматривается как внутренний рост или рост изнутри. Для предприятия этот запланированный рост происходит медленно, постепенно увеличивая объем потребляемых ресурсов.

Фирма может расти внутренне, вкладывая прибыль каждый год в развитие своего бизнеса. Такой подход ведет к росту производства и выручки.

Стратегии роста

Внутренний рост может обеспечиваться через увеличение продаж существующих товаров и услуг или за счет добавления новых.

Внутренний рост не требует серьезных изменений в существующей производственной структуре предприятия.

Этим процессом легко управлять, поскольку он развивается медленно

Стратегии внутреннего роста

Стратегии дифференциации товара. Данные стратегии предусматривают своевременную и правильную адаптацию предприятием гостеприимства своей продуктовой политики к потребностям рынка.

Данные стратегии включают:

- *стратегии унификации и уникальности (кастомизация) продукта.* Ярким примером кастомизации гостиничного продукта можно считать современную тенденцию адаптации гостиничного продукта к нуждам и потребностям отдельных целевых сегментов потребителей. Так, весьма распространенным стал гостиничный продукт, ориентированный на женщин-предпринимателей или руководителей фирм и корпораций.

Стратегии внутреннего роста

- *стратегия уникальности точек продаж.* Эта стратегия предполагает предоставление отелями дополнительных услуг, позволяющих придать базовому гостиничному продукту дополнительные элементы ценности и сформировать концепцию расширенного гостиничного продукта. Уникальные точки продаж позволяют дифференцировать гостиничный продукт, придавая ему элементы уникальности., как рестораны, залы для проведения конференций и деловых встреч, спа-центры, фитнес-центры, массажные кабинеты, ночные клубы, т. е. всем тем дополнительным источникам дохода и ценностного наполнения базовой услуги, которые в совокупности формируют расширенный гостиничный продукт и вносят свой вклад в составляющую гостиничного продукта;

Стратегии внутреннего роста

- *стратегия концепции предприятия.* Сегодня происходит смещение акцентов с продуктово-ориентированных предпосылок приобретения дорогостоящих товаров и услуг (количество, материальные характеристики, деньги и т. д.) ***на предпосылки, отражающие стиль и образ жизни*** (например, качество, нематериальные составляющие, время и др.).

Потребители стремятся к тому, чтобы посредством продуктов или услуг найти самовыражение, получить определенные впечатления и эмоции, а положительное восприятие продукта или услуги строится не на удовлетворенности характеристиками продукта, а на получении положительных эмоций.

Стратегии внутреннего роста

- развитие сетей бутик-отелей, судя по количеству публикаций на данную тему, является развитием этой стратегии. Впервые данная концепция отелей появилась в США 1984 г. как противовес большому количеству однотипных отелей классических гостиничных цепей.

Концепцию развил американский предприниматель Йен Шрагер, стремившейся на примере своего первого дизайнерского отеля Morgans совместить три важные составляющие новой концепции: уникальный дизайн, высочайшее качество обслуживания и камерную атмосферу отеля.

Стратегии внутреннего роста

- выход на рынок таймшеров можно отнести к стратегии дифференциации и инструменту расширения концепций собственных гостиничных брендов.

В частности, в рамках сети Marriott созданы отдельное подразделение Marriott Vacation Club International и соответствующие бренды Horizons by Marriott, Grand Residences by Marriott и Ritz-Carlton Club.

По такому же пути пошли гостиничные сети Hilton и Cendant, представившие собственные бренды таймшеров.

Стратегии внутреннего роста

- стратегия интенсивного роста или расширения позволяет увеличить рыночную долю, доход и прибыль от продажи услуг предприятия. Эту стратегию активно используют предприятия с меньшей долей рынка.

К преимуществам стратегии интенсивного роста мы относим следующие:

- Рост является медленным и естественным, поэтому процесс реализации такой стратегии не сопряжен с непреодолимыми трудностями.
- Требуемый капитал для расширения бизнеса может быть взят из собственных фондов фирмы.
- Существующие ресурсы предприятия могут быть лучше использованы.

Стратегии внутреннего роста

- Растущее предприятие находится в лучшем положении по отношению к конкурентам на рынке.
- В организации управления бизнесом требуются незначительные изменения.
- Расширение обеспечивает экономику крупномасштабных действий предприятия.

Мы выделяем следующие ограничения стратегии интенсивного роста:

- Рост происходит медленно, и требуется длительное время для реализации стратегии.
- Предприятие теряет возможность использовать конкурентные преимущества, ограничивая свои действия предоставлением существующих услуг на существующих сегментах рынков.

Стратегии внутреннего роста

- стратегия модернизации означает обновление , приведение предприятия в соответствие с современными рыночными, технологическими, социальными условиями функционирования и развития.

Модернизация в основном включает совершенствование технологии, позволяющей увеличить производство, улучшить качество предоставляемых услуг и уменьшить затраты на их производство. Планы модернизации могут иметь следующие особенности:

- 1) Фирма осуществляет модернизацию в медленном темпе, поддерживая только свое положение на рынке.
- 2) Фирма проводить модернизацию с полной силой, захватывая новые сегменты рынка.

Стратегии внутреннего роста

Модернизация имеет следующие преимущества:

- 1) Модернизация улучшает производительность и эффективность фирмы.
- 2) Доходность фирмы повышается из-за увеличенной эффективности и сокращения убыточных операций.
- 3) Модернизация повышает качество услуг, предоставляемых клиентам.
- 4) Фирма становится более конкурентоспособной в результате модернизации.
- 5) Модернизация обеспечивает систематический рост, и не прерывает нормальное функционирование фирмы.
- 6) Работники фирмы приобретают современные навыки, в результате чего растет их заработная плата.

Стратегии внутреннего роста

Стратегия модернизации может использоваться, только если фирма имеет накопленный капитал или способна получить инвестиции из различных источников. Важную роль в модернизации играет своевременное обучение работников новым методам производства.

Модернизация имеет следующие ограничения:

- 1) Средства находящиеся в распоряжении фирмы могут быть недостаточными для финансирования модернизации.
- 2) Обязанности высших руководителей фирмы значительно возрастают в связи с необходимостью разработки новых видов услуг, внедрением новых технологий и освоением новых рынков.
- 3) Производственный персонал фирмы может столкнуться с проблемами освоения новых технологий.

Стратегии внутреннего роста

Стратегия диверсификации. Диверсификация означает не просто добавление разнообразных услуг, предоставляемых предприятием, но предоставление полностью отличных видов услуг, не предоставлявшихся ранее. Предприятие обычно выбирает стратегию диверсификации в следующих ситуациях:

- 1) Когда диверсификация обещает большую доходность, чем расширение.
- 2) Когда предприятие не может достичь цели роста, используя только стратегию расширения.
- 3) Когда финансовых ресурсов предприятия не хватает для расширения.

Стратегии внутреннего роста

Различие между стратегией интенсивного роста и стратегией диверсификации заключается в том, что в случае интенсивного роста, предприятие увеличивает производство и продажи уже существующих услуг. В случае диверсификации предприятие создает новые виды услуг и охватывает новые рынки.

Стратегии внутреннего роста

- Горизонтальная интеграция предусматривает выход на параллельный рынок услуг в дополнение к существующему. Развитие сети предприятий является примером такой стратегии.
- Горизонтальная интеграция имеет следующие преимущества:
 - 1) Расточительная конкуренция среди объединяющихся фирм исчезает.
 - 2) Обеспечивается экономика крупномасштабного производства и распределения.
 - 3) Усиливается контроль над рынком и увеличивается конкурентоспособность фирмы.
 - 4) Фирма получает больший контроль за предоставляемыми услугами и ценами на них.

Стратегии внутреннего роста

- Вертикальная интеграция означает добавление новых услуги к уже предоставляемым. Новые услуги предназначены как для клиентов фирмы, так и для обслуживания ее производственных задач. В вертикальной интеграции различают интеграцию «назад» и интеграцию «вперед».
- Интеграция «назад» означает перемещение в сторону производства сырья, материалов и т.д. для предоставления услуг.

Стратегии внутреннего роста

- Интеграция «вперед» подразумевает вступление фирмы в бизнес распределения или продажи предоставляемых услуг.
- Интеграция «вперед» имеет следующие преимущества:
 - 1) Фирма может осуществлять больший контроль над продажами и ценами на предоставляемые услуги. Этот подход активно используется на рынке олигополии.
 - 2) Собственная розничная сбытовая сеть служат лучшим источником обратной связи с клиентами, что повышает контроль над качеством.
 - 3) Фирма может увеличить прибыль, сокращая затраты распределения.
 - 4) За счет снижения затрат на транспортировку клиентов к месту предоставления услуг фирма может обеспечить рост конкурентных преимуществ предоставляемых услуг в целом.

Стратегии внутреннего роста

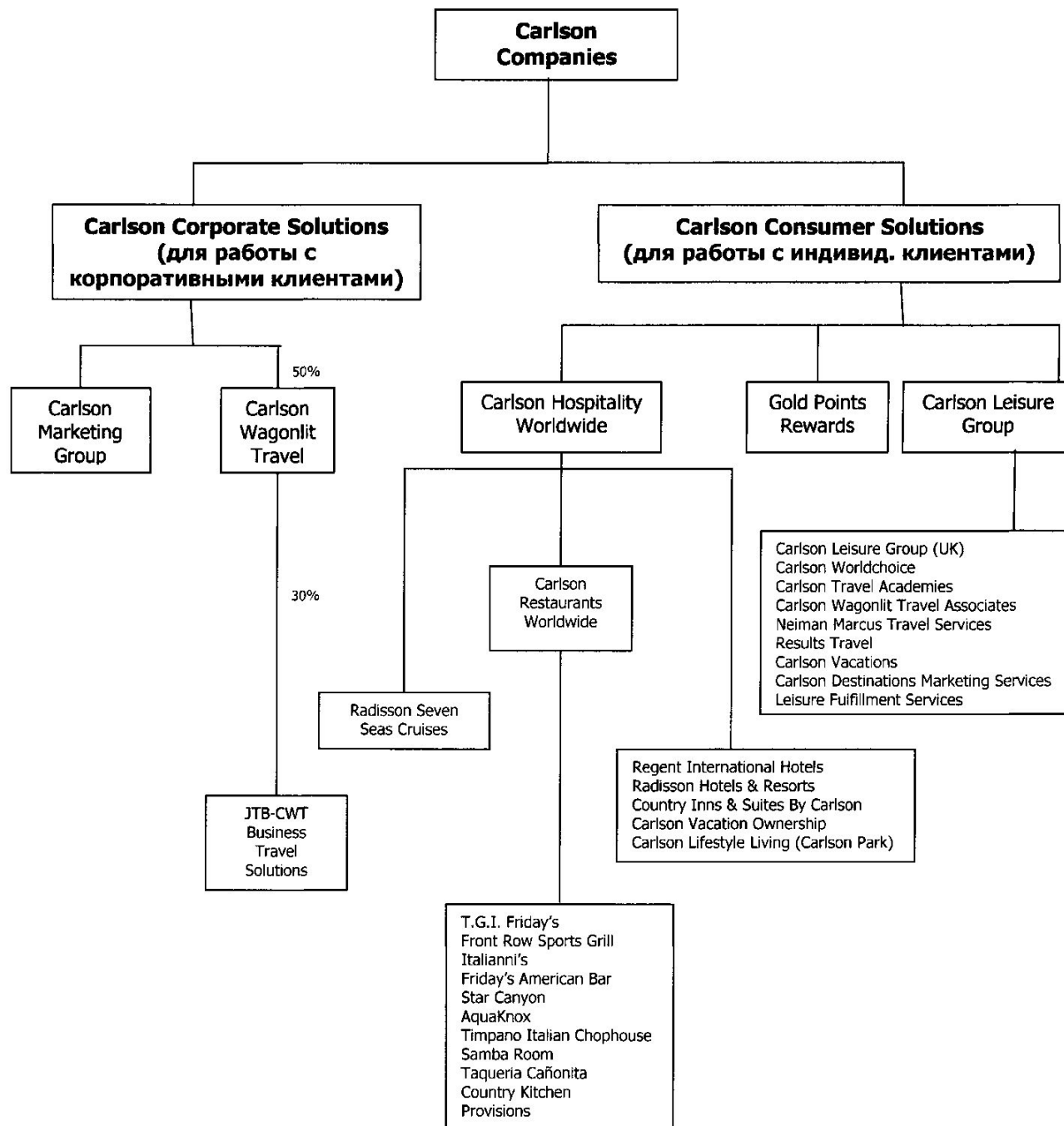
- Под концентрической диверсификацией в индустрии гостеприимства понимается разностороннее развитие, при котором новые направления бизнеса фирмы связаны с существующим бизнесом только в терминах маркетинга и технологий. При концентрической диверсификации создание новой услуги обеспечивается с помощью существующей или подобной технологии, а ее реализация через существующую систему распределения.
- Концентрическая диверсификация применяется в следующих случаях:
 - 1) Когда циклические колебания в существующих услугах должны быть нейтрализованы.
 - 2) Когда денежные потоки, генерированные существующей услугой, находятся в излишке.

Стратегии внутреннего роста

- 3) Когда спрос на существующую услугу достиг насыщения.
- 4) Для усиления управленческого опыта в новой сфере деятельности.
- 5) Когда репутация существующей услуги высока и может использоваться для разработки новых форм обслуживания.

Стратегии внутреннего роста

- Конгломеративная диверсификация - это трансформация фирмы в новый вид деятельности, который не связан с ее существующим бизнесом, как в плане маркетинга, так и технологий.
- Конгломеративная диверсификация используется для реализации следующих целей:
 - 1) Расти быстрее, чем может позволить рост через расширение.
 - 2) Для использования потенциальных возможностей прибыльных инвестиций.
 - 3) Для достижения конкурентных преимуществ и повышения стабильности.
 - 4) Чтобы лучше использовать излишки денежных средств, генерируемых предоставляемой услугой.
 - 5) Для равномерного распределения рисков.



Стратегии внутреннего роста

- Carlson Companies является одной из крупнейших частных корпораций США. Её ежегодный объем продаж составляет 42,0 млрд. дол. США. Корпорация имеет 1300 гостиниц в 100 странах, 920 ресторанов в 598 странах и около 1200 туристских агентств в 150 странах мира. На корпорацию работает 175 тыс. человек.
- Общая выручка корпорации по всем ее брендам (Radisson Blu, Radisson[®], Park Plaza[®], Park Inn by Radisson, Country Inns & Suites By CarlsonSM, Hotel Missoni, T.G.I. Friday's[®] and Carlson Wagonlit Travel (CWT)) в 2012 году составила 42 млрд. долл. США.

Стратегии внешнего роста

Неорганический рост – это внешний рост. Он реализуется через слияние двух или более фирм. Фирма может приобретать другую фирму, или фирмы могут объединяться вместе, чтобы повысить свою конкурентоспособность.

Внешний рост обычно достигается через реализацию следующих стратегий: 1) слияние/приобретение; 2) создание совместных предприятий; 3) стратегию франчайзинга; 4) глобализацию.

Стратегии внешнего роста

Различают два типа слияния/приобретения:

- фирма сливается с другой фирмой в той же самой отрасли, предоставляющей подобные или связанные услуги;
- фирма сливается с другой фирмой на ином направлении бизнеса, имеющего мало общего с существующим. Такое слияние называется конгломератным объединением.

Неорганический рост протекает быстро и позволяет быстро приобрести активы. При таком росте отсутствует риск перепроизводства, так как объем предоставляемых услуг остается неизменным.

Стратегии внешнего роста

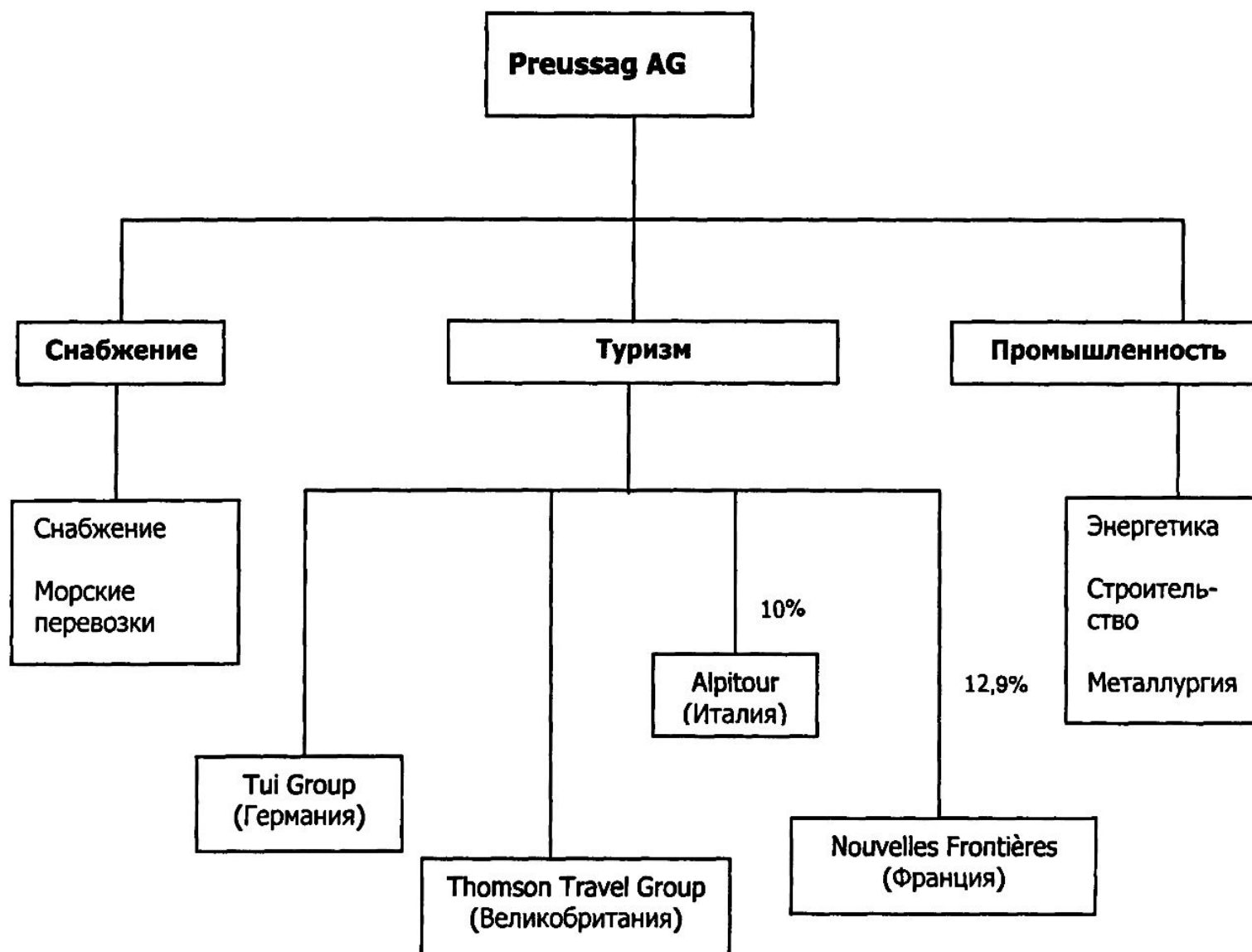
Мы выделяем следующие преимущества от слияния фирм:

- слияние фирм обеспечивает экономию на масштабе производства и сбыта услуг гостеприимства;
- более эффективное использование производственных фондов позволяет увеличить прибыль;
- существует возможность диверсификации;
- эффективность использования ресурсов может быть существенно увеличена;
- часто дешевле приобрести существующую фирму, чем основать новую;
- предоставляется возможность получить быстрый выход на новые направления бизнеса;
- предоставляется доступ к дефицитному сырью, распределительной сети и управленческому опыту.

Стратегии внешнего роста

Примером реализации этой стратегии является стратегическое развитие немецкой корпорации «Пруссаг» (Preussag AG), которая является ведущим европейским туроператором, хотя до 1997 г. полностью отсутствовала на рынке путешествий.

Переориентировав себя с судостроения и горнодобывающей деятельности, «Пруссаг» в течение последних лет сделала большие капиталовложения в туристскую отрасль. Структура ее организации представлена на рис.



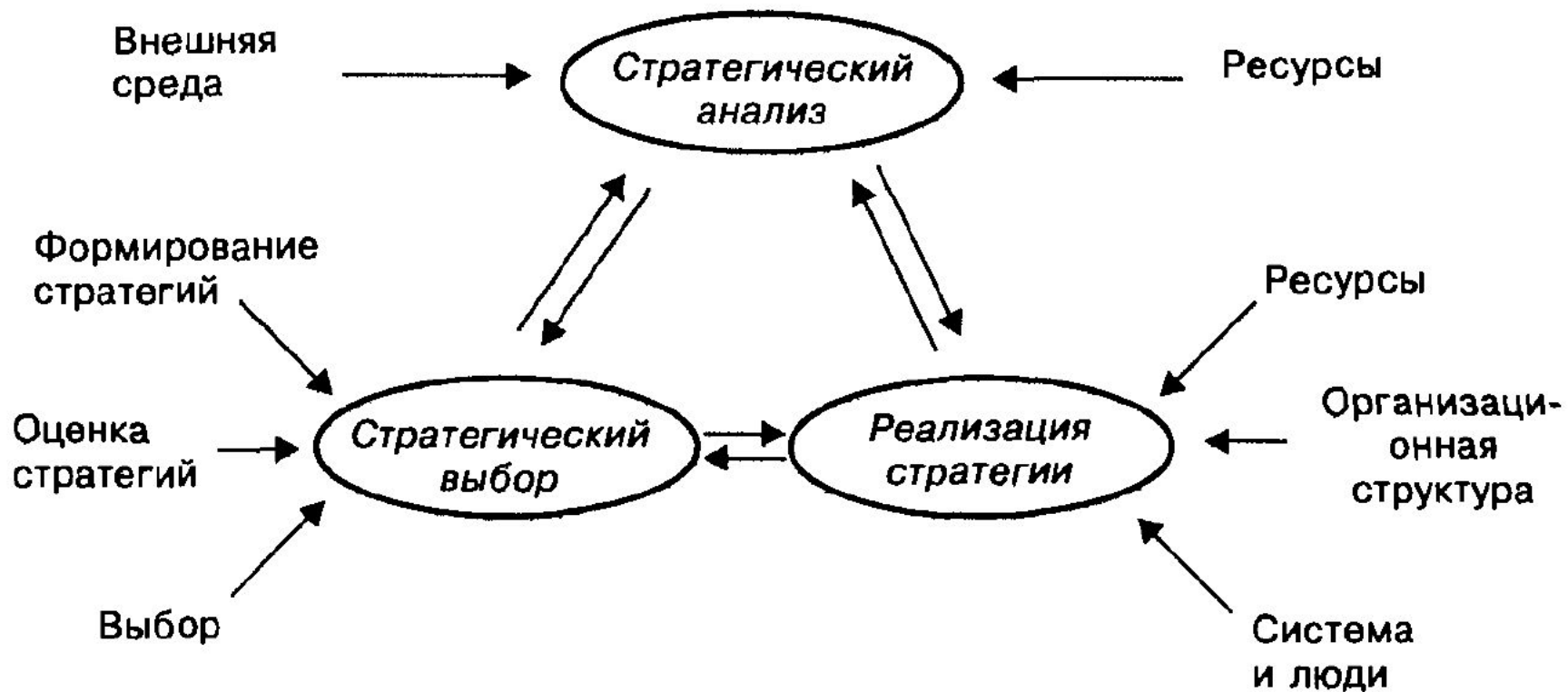
Стратегии внешнего роста

Совместное предприятие представляет собой объединение двух или более предприятий для достижения взаимовыгодных целей.

В отличие от слияния или приобретения совместное предприятие не должно быть постоянным, потому что оно дает участникам сохранять свою независимость и индивидуальность, а в отдельных случаях компенсировать недостатки одной компании за счет сильных сторон другой компании.

Стратегическое совместное предприятие может называться стратегическое партнерство.

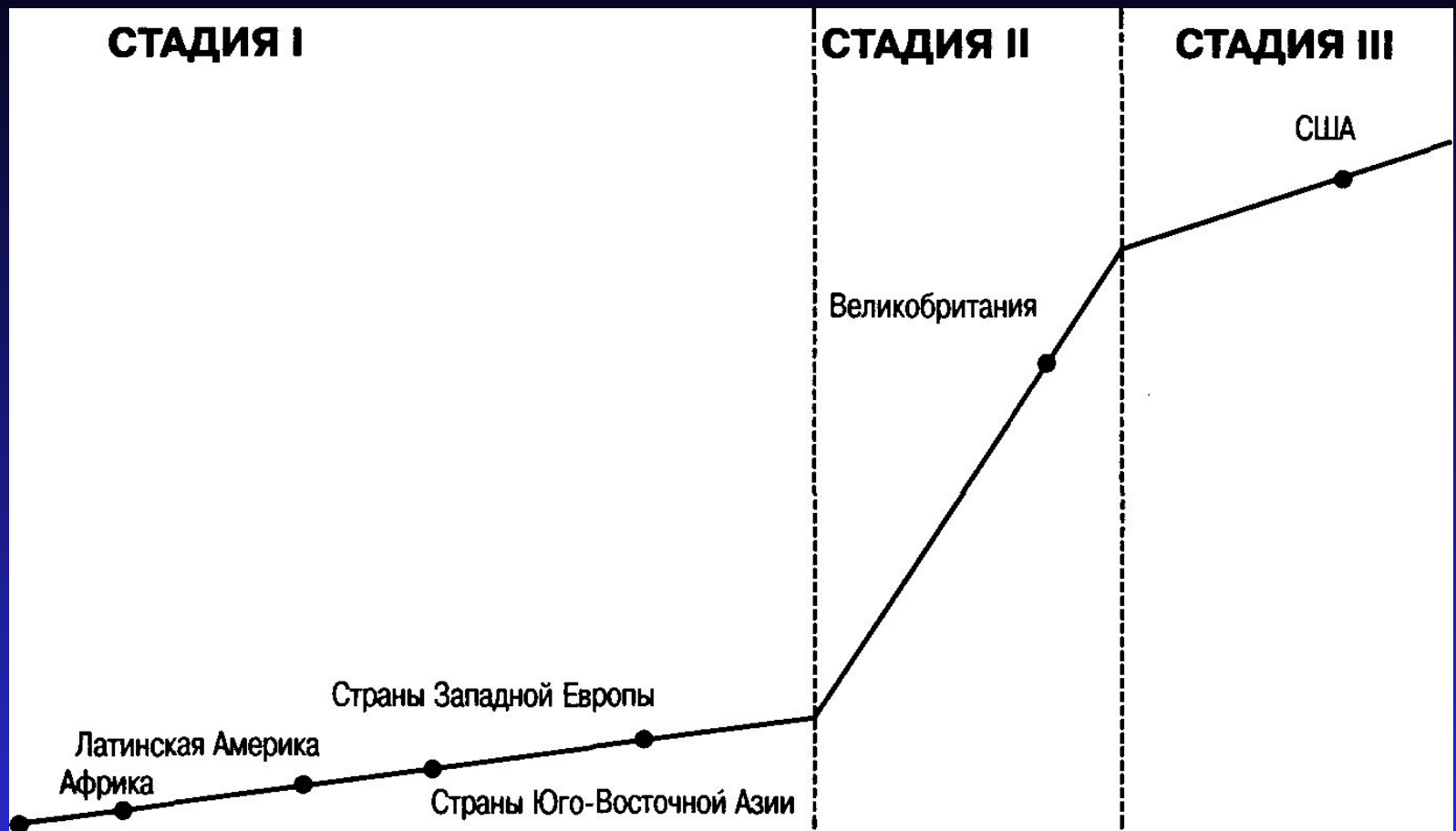
Этапы стратегического управления



1.1. Структурная теория трёх стадий развития спроса в гостиничном бизнесе и место русской гостиничной отрасли в этом процессе

Теория принадлежит Клейнуорту Бенсону, Великобритания

Стадии развития спроса



Страны Восточной Европы и Россия

1 Стадия развития спроса

1. В экономике преобладают однородные компании, в основном в добывающей и перерабатывающей промышленности, развивающиеся на местных и региональных рынках.
2. Спрос на услуги размещения в гостиницах находится на довольно низком уровне, потому что регулярно с деловыми целями путешествуют незначительное количество работников этих предприятий (продавцы продукции, исследователи новых рынков и т.п.).
3. Распределение потока делового туризма внутри страны показывает высокую степень потребления гостиничных услуг в столице (или нескольких крупных городах), в то время как спрос на услуги размещения в регионах находится на относительно низком уровне.
4. Количество внутренних туристов, пользующихся услугами средств размещения, в целом меньше, чем общее число туристов по стране.
5. Иностранные бизнесмены обслуживаются, как правило, в специальных отелях повышенной категории классности. Их деятельность требуют наличия регионального представительства в виде бизнес центра, услуги которого становятся характерными для подобных

2 Стадия развития спроса

1. Развивается деловая активность транснациональных компаний, имеющих филиалы в различных регионах страны.
2. Ускоряется процесс корпоративного движения от первичных к вторичным и третичным отраслям в промышленности, что ведет к увеличению объемов производства.
3. Компании выходят на международные рынки, привлекают различных специалистов для исследований, продвижения и обслуживания этих рынков.
4. Растет строительство дорог, аэропортов, гостиниц, развивается связь.
5. Развитие межрегиональных компаний совпадает с развитием спроса на гостиницы во всех частях страны, появляются национальные и иностранные гостиничные сети и их торговые марки для удовлетворения этого спроса.
6. Гостиницы выполняют функцию центрального офиса, используются для встреч, конференций и тренингу.

3 Стадия развития спроса

1. Усиление процесса интернационализации экономик, проявляющегося в увеличении количества компаний, выходящих на международный рынок, а также в проникновении представителей зарубежного бизнеса в национальную экономику.
2. Рост спроса на услуги бизнес-размещения за рубежом.
3. Гостиничный бизнес начинает выходить за пределы национальных границ и следует за движением совместных предприятий и межнациональных корпораций.

Место российской гостиничной отрасли в процессе развития спроса в гостиничном бизнесе

- Спрос на гостиничные услуги в Российской Федерации можно отнести к первой стадии его развития, когда в экономике преобладают однородные компании, в основном в добывающей и перерабатывающей промышленности, развивающиеся на местных и региональных рынках. Спрос на услуги размещения в гостиницах находится на довольно низком уровне, потому что регулярно с деловыми целями путешествуют незначительное количество работников этих предприятий (продавцы продукции, исследователи новых рынков и т.п.). Распределение потока делового туризма внутри страны показывает высокую степень потребления гостиничных услуг в столице (или нескольких крупных городах), в то время как спрос на услуги размещения в регионах находится на относительно низком уровне.
- Переход России во вторую фазу можно ожидать в ближайшей перспективе, когда в экономике будут преобладать межрегиональные и транснациональные фирмы. Дополнительным доказательством перехода послужат улучшения в секторе перевозок: они станут более быстрыми, увеличится количество авиарейсов, улучшится дорожная сеть и т.д. Все это приведёт к увеличению возможностей для деловых поездок

1.2. Стратегия развития мировой гостиничной индустрии

Стратегия вертикальной интеграции

Означает распространение сферы интересов на продукты или услуги, ранее предоставляемые другими производителями, от одного их вида (например, организации питания) до нескольких (например, услуги размещения, досуга и т.п.). К примеру, корпорация Marriott существенно расширила свою деятельность, которая теперь включает различные виды услуг. На сегодняшний день эта цепь включает не только гостиницы, но и рестораны, курортные гостиницы, казино и игровые комплексы.

Структура корпорации «Марриотт»



Сегодня компания «Марриотт» разделена на три подразделения, каждое из которых имеет свою ценовую политику и отличия в размещении гостей.

Подразделение Люкс

The Ritz-Carlton
Ritz- Carlton Club
JW Marriott (part of MHRS)



Подразделение повышенного уровня обслуживания

Marriott Hotels, Resorts, and Suites
Renaissance Hotels and Resorts
Marriott Executive Apartments
Residence Inn by Marriott
Marriott Vacation Club International
Marriott Conference Centres
Executive Stay by Marriott



Подразделение экономического уровня обслуживания

Courtyard by Marriott
Towne Place Suites
Ramada International
Spring Hill suites
Fairfield Inn & Suites
Horizons by Marriott



Стратегия географического расширения

Стратегия предполагает увеличение зоны охвата рынка в пределах одной страны. Сначала гостиничные компании развивались на небольшой географической зоне, очерченной вокруг места их возникновения. Однако гостиничный бум 80-х годов, благоприятные возможности для роста, франчайзинговые сделки и сложившийся менталитет высшего управленческого звена, ориентированный на количественные показатели, позволили гостиничным компаниям многих стран расширить свое присутствие сначала до национального, а затем и до международного уровня.

Стратегия международного маркетинга

Международный маркетинг стал характерной особенностью деятельности современных гостиничных корпораций. Такие гостиничные компании, как Marriott, Holiday Inn, Radisson, Accor, Choice Hotels International, Hilton и многие другие представлены по всему миру. Торговые марки компаний быстрого питания можно увидеть в городах и аэропортах практически любой страны.

Внутренние рынки многих стран стали прозрачны для проникновения иностранных гостиничных операторов, таких как Meridian, Trusthouse Forte, Sofitel, Nikko и других. Инвестиционные условия, уровень риска, стратегии роста и причины, толкающие компании к экспансии на внешнем рынке, меняются от одной компании к другой, от одного рынка к другому.

Стратегия специализации

Стратегии специализации и узкой специализации объединились в одну общую *стратегию специализации*. Подобно тому, как развитие Holiday Inn начиналось с концепции семейного проживания по доступным ценам пример, Inter Continental представляет специализированный продукт - услуги высококлассного обслуживания бизнесменов. Аналогичный процесс специализации происходил в секторе питания: появились предприятия фастфуд, салат бары, пиццерии, специализированные рестораны деликатесов, морепродуктов и т.д.

Стратегия развития торговой марки

Стратегия развития торговой марки возникла под влиянием стратегии диверсификации гостиничного продукта, а также в связи с образованием сетей корпоративных гостиничных предприятий. Стратегия развития торговой марки гостиничного продукта нацелена на точное определение и «узнавание» продукта или услуги с точки зрения их уровня и качества, положения, цены и других ключевых параметров, ориентированных на потребителя, таких как, например, престижность или бережливость.

Стратегия объединения торговых марок

В конце 80-х - начале 90-х годов возникла новая стратегия, получившая название «объединение торговых марок». Гостиничные операторы стали привлекать инвесторов сравнительно низкими ценами, по которым можно было приобрести торговые марки или гостиничные цепи, имевшие высокий потенциал роста благодаря их вхождению в глобальные франчайзинговые программы. Такие компании, как Hospitality Franchise Systems (владеющая также гостиницами Howard Johnson, Ramada и торговой маркой Days Inn) и Choice Hotels International (которая также является собственником торговых марок Quality Inns, Comfort Inns и Comfort Suites), в настоящее время представляют собой крупнейшие гостиничные объединения.

Стратегия франчайзинга

Стратегия франчайзинга более распространена в гостиничной индустрии, чем стратегия независимости. Крупнейшими франчайзинговыми гостиничными цепями являются Holiday Inn, Radisson и Choice Hotels International. В секторе питания (особенно быстрого питания) примерами крупнейших франчайзинговых компаний являются McDonald's, Burger King, Wendy's, Dunkin Donuts и Arby's. Сегодня франчайзинг распространен во всей индустрии гостеприимства - от туристского агентства до курортов.

Стратегия управления гостиницей оператором по контракту

Управление гостинице по контракту явилось развитием концепции франчайзинга, когда оператор не только передаёт свою торговую марку другой гостинице вместе с технологией организации обслуживания и позиционирования, но и полностью берёт на себя управление предприятием от имени владельца. Как правило, в лице операторов гостиниц по контракту выступают те же самые гостиничные фирмы, занимающиеся франчайзингом.

Стратегия независимой гостиницы

Обычно независимые (не присоединившиеся к франчайзинговым соглашениям) компании обладают большей свободой в контроле над качеством, распоряжении собственностью и управлении собственной гостиницей. В основном эти компании достаточно финансово устойчивы, что позволяет им быть самостоятельными. Примеров независимых предприятий в индустрии гостеприимства можно привести множество - это Савой в Лондоне, Захер отель в Вене, отель Гинза в Токио и многие другие.

Взгляд на стратегии будущего

- Глобализация – интернациональный характер гостиничного бизнеса;
- Новые технологии – как фактор повышения конкурентоспособности;
- Консолидация – слияние и перераспределение гостиничных предприятий по различным формам собственности;
- Вертикальная и горизонтальная интеграция – предпочтение клиента «приобретать из одного источника»;
- Развитие торговой марки.

Характеристика рынка гостиничных услуг Москвы и стратегия ведущих гостиниц

Характеристика рынка гостиничных услуг Москвы

Москва привлекает две основные категории клиентов, имеющих большое значение для гостиничных предприятий:

- Иностранные бизнесмены и туристы.
- Российские предприниматели и богатые туристы.

Прочие сегменты туристского рынка позволяют существовать гостиницам, нашедшим в обслуживании свою рыночную нишу, например командировочные.

Туристы, приезжающие в Москву с культурно-познавательной целью пока не представляют достаточный объём, позволяющей заметно повысить загрузку гостиничных предприятий.

Направления стратегического развития ГОСТИНИЦЫ

- Стратегия проникновения на туристский рынок – расширение доли рынка, увеличение интенсивности предложения гостиничных услуг.
- Стратегия разработки услуг – модернизация, расширение ассортимента, продвижение новых услуг.
- Стратегия развития туристского рынка – расширение сбыта существующих услуг.
- Стратегия диверсификации – прямая вертикальная и обратная интеграция, проникновение в смежные сферы экономической деятельности, проникновение в новые сферы деятельности (принцип конгломерата, т.е. не связан с выпускаемым товаром/услугой или освоенным рынком).

Стратегии развития московских гостиниц

Стратегии развития	Направления реализации стратегий	Предприятия, применившие стратегии
Стратегии относительно продукта		
Стратегия специализации	Программа нацелена на поиск и освоение новых, специфичных для данного рынка услуг и формирование спроса на них.	«Ирис Пульман», «Шеротель».
Стратегия развития торговой марки	В целях создания более привлекательного гостиничного продукта и улучшения его сбыта привлечение торговых марок известных гостиничных цепей.	«Балчуг Кемпинский», «Метрополь», «Националь», «Ренессанс», «Рэдиссон Славянская», «Ирис Пульман».
Повышение роли экологических программ	Улучшение экологических условий, отличающих данный отель от других. Применение, например, экологически чистых материалов при организации обслуживания, установка систем кондиционирования, позволяющих добиться особой чистоты воздуха в гостинице и номерах.	«Савой», «Балчуг Кемпинский», «Метрополь», «Националь».

Стратегии развития московских гостиниц

Ценовые стратегии		
Управление доходами и применение тактики гибких цен	Рост доходности гостиниц путём повышения коэффициента загрузки каждого гостиничного номера при использовании системы скидок и стимулирования спроса.	«Аэростар», «Космос», «Интурист», «Украина», «Белград».
Использование программы поощрения постоянных клиентов	Разработка системы привилегий для постоянных клиентов, система скидок и льгот для гостей, пользующихся услугами гостиничного предприятия неоднократно.	«Савой», «Балчуг Кемпинский», «Метрополь», «Националь».

Стратегии развития московских гостиниц

Сбытовые стратегии		
Повышение роли турагентств в организации каналов сбыта	Совершенствование отношений с сектором туризма и увеличение объёмов бронирования через турагентства.	«Аэростар», «Космос», «Интурист», «Украина», «Белград», «Измайлово».
Внедрение компьютерных систем бронирования (Пи-Эм-Эс) – Property Management System	Системы бронирования, впервые применённые в гостиницах, по своим возможностям и функциям приближены к системам бронирования авиабилетов. Они предназначены для заказа номера, и их применение даёт возможность повысить загрузку номеров, а также гарантирует возможность получить желаемую услугу по ожидаемой цене.	«Савой», «Балчуг Кемпинский», «Метрополь», «Националь», «Ренессанс», «Рэдиссон Славянская».
Развитие электронных каналов сбыта	Организация бронирования: Джи-Ди-Эс – Глобальные дистрибьюторские системы; Си-Ди-Эс – Корпоративные дистрибьюторские системы; Ейч-Пи – Гостиничные провайдеры.	«Савой», «Балчуг Кемпинский», «Метрополь», «Националь», «Ренессанс», «Рэдиссон Славянская» и др.

Стратегии развития московских гостиниц

Стратегии продвижения			
Усиление продаж	внутренних	Метод предлагает расширение возможностей и поиск новых путей получения доходов путём организации и продажи дополнительных услуг: прокат видеофильмов, платные телевизионные каналы, рум-сервис (обслуживание в номерах службой общественного питания), продажа доп. услуг и т.д.	«Савой», «Балчуг Кемпинский», «Метрополь», «Националь», «Ренессанс», «Рэдиссон Славянская» и др.
Усиление менеджмента данных	роли базы	Создание базы данных о проживавших в гостинице клиентов для улучшения обслуживания и увеличения продаж. Информация носит достаточно полный характер и интегрируется в гостиничной системе.	«Савой», «Балчуг Кемпинский», «Метрополь», «Националь», «Ренессанс», «Рэдиссон Славянская» и др.
Применение потребительского маркетинга	прямого	Продвижение гостиничного продукта путём использования Интернета потенциальными клиентами для получения информации о гостинице и условиях бронирования номеров.	«Савой», «Балчуг Кемпинский», «Метрополь», «Националь», «Ренессанс», «Рэдиссон Славянская» и др.

Стратегии развития московских гостиниц

Стратегии кооперации		
Стратегия вертикальной интеграции	Увеличение рыночной доли путём предоставления дополнительных услуг, в том числе создание бизнес-центров, специализированных ресторанов, оздоровительных и косметических центров, игорных заведений, предприятий торговли и т.п.	«Савой», «Балчуг Кемпинский», «Метрополь», «Националь», «Ренессанс», «Рэдиссон Славянская», «Марко Поло Пресня».
Создание стратегических альянсов	Формальное объединение гостиниц в целях сотрудничества по эффективности управления, разработке маркетинговых стратегий, созданию совместного продукта, привлечению клиентов, рекламе и повышению загрузки отелей.	Образование ГАО «Москва»
Стратегия управления гостиницей по контракту	Передача управления гостиничным предприятием корпоративной сети по контракту.	«Балчуг Кемпинский», «Ренессанс», «Рэдиссон Славянская», «Ирис Пульман», «Аэростар», «Шеротель».
Стратегия франчайзинга	Самостоятельное управление гостиничным предприятием на основе договора франшизы с применением технологии управления, организации обслуживания и маркетинговой системы сбыта корпоративной сети.	«Метрополь», «Националь».

Маркетинговые стратегии гостиничных предприятий «Националь» и «Ренессанс»

«Ле Роял Меридиен Националь в Москве»	«Ренессанс»
I. Описание корпоративной сети	
Корпорацию представляет партнёрство, в которое входят гостиничные операторы Траст Хаузес Форте – владелец Ле Роял Меридиен, занимающий по величине 16 место в мире и насчитывающий 249 гостиниц (48,4 тыс. гостиничных номеров), Никко Хотелс Интернешенл, занимающий 39 место в мире – 52 гостиницы на 18,9 тыс. номеров и действующие как самостоятельные гостиничные сети.	Корпорация Марриотт Интернешенл по величине занимает 3 место в мире, насчитывает 16 торговых марок, представленных 1686 гостиницах (328,3 тыс. гостиничных номеров), действующих как самостоятельные гостиничные сети, среди которых следует выделить: - Группа Риц Карлтон. - Дж. Ви. Марриотт. - Марриотт Хотелс. - Марриотт Конференс Сентерс. - Ренессанс Хотелс энд Ресортс. - Коурtyard Марриотт. - Фэрфилд Инн Марриотт и т.д.

Маркетинговые стратегии гостиничных предприятий «Националь» и «Ренессанс»

II. Осуществление маркетинга	
По данным опроса, 75% загрузки гостиницы в 2001 году обеспечивается её маркетинговыми службами в Москве. Корпоративный маркетинг за рубежом обеспечивает 25% загрузки гостиницы.	70% загрузки гостиницы обеспечивается её маркетинговыми службами в Москве. Но долю корпоративной загрузки приходится 30%, и маркетинговые мероприятия осуществляются группой Ренессанс Хотелс энд Ресортс вне России.
III. Реализованные стратегии	
1. Развитие торговой марки К началу 2001 года изменён образ торговой марки. Её основной призыв - «предвосхищение желания клиента». Больше внимание теперь уделяется «местному колориту», «московскому стилю». В 2002 году образ торговой марки будет дополнен концепцией «Арттекс» - современная техника, технологии и искусство в гостиничном обслуживании (поворачивающиеся кровати в номере, плазменные телевизоры с плоским экраном, электронные средства связи и т.п.). Поэтому основное усилие маркетинговой службы гостиницы было сделано по продвижению обновлённой торговой марки на российском туристском рынке, чтобы Ле Меридиен в Москве ассоциировался у клиентов с названием гостиницы Националь. Как результат этой работы число российских корпоративных клиентов (фирмы и организации) в 2001 году возросло на	1. Развитие торговой марки К началу 2001 года изменён образ торговой марки. Преодолен ранее существовавший консервативный классический имидж роскоши и убранства, обычно ассоциируемый с эпохой ренессанса. По мнению специалистов - маркетологов, он сдерживал людей останавливаться в отеле. Новый образ более демократичен и его призыв «оказаться в интересном месте» больше мотивирует клиентов к обращению в гостиницу за услугами. Проведена реновация номеров, вестибюлей, предприятий общественного питания и т.д., что позволило обновить гостиничный продукт и повысить потребительские свойства и качество.

Маркетинговые стратегии гостиничных предприятий «Националь» и «Ренессанс»

2. Стратегия увеличения доли рынка

Достигнуто увеличения доли гостиницы на сегменте рынка за счёт роста числа российских бизнесменов, останавливающихся в отеле. Перспективным является потенциал рыночных сегментов Москвы (75% заявок), Санкт-Петербурга (10% заявок), а также Екатеринбурга, Самары и Киева.

На сегменте работают 4 гостиницы:

Кемпинский - доля сегмента 29%

Марриотт - 29%

Националь - 29%

Метрополь - 12%

В 2001 году доля Националя составила 29%, доля остальных соответственно - 71%.

1. Стратегия увеличения доли рынка

Достигнуто увеличение доли гостиницы на сегменте рынка за счёт роста числа российских бизнесменов, останавливающихся в отеле. Перспективным является потенциал рыночных сегментов Москвы, Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода, нефте, газо и алмазодобывающих районов России. На сегменте работают 4 гостиницы:

Тверская - доля сегмента 23%;

Рэдиссон - 23%;

Аэростар - 23%;

Ренессанс - 30%.

В 2001 году доля Ренессанс составила 30%, доля остальных соответственно - 70%.

Маркетинговые стратегии гостиничных предприятий «Националь» и «Ренессанс»

3. Ценовая стратегия

В текущем году средние цены были снижены. Цены прямых конкурентов составили:

- Кемпинский - \$ 240
- Марриотт - \$ 235
- Националь - \$ 205
- Метрополь - \$ 200

Увеличены скидки по корпоративным контрактам с 30-40% с базисных цен до кризиса 1998 года до 60-70% в настоящее время.

3. Ценовая стратегия

В текущем году средняя цена была снижена на 15%.

Маркетинговые стратегии гостиничных предприятий «Националь» и «Ренессанс»

4. Сбытовая стратегия Организация сбытового аппарата: <table><tr><td>прямая продажа</td><td>8%;</td></tr><tr><td>корпоративные клиенты</td><td>55%;</td></tr><tr><td>турагентская продажа</td><td>25%;</td></tr><tr><td>(Марриотт и Кемпинский</td><td>10-12%)</td></tr><tr><td>электронное бронирование</td><td>12%;</td></tr><tr><td>в т.ч. GDS и CDS</td><td>11%;</td></tr><tr><td>НР</td><td>1%.</td></tr></table> Активизирована работа по привлечению бронирования GDS почти в 2 раза.	прямая продажа	8%;	корпоративные клиенты	55%;	турагентская продажа	25%;	(Марриотт и Кемпинский	10-12%)	электронное бронирование	12%;	в т.ч. GDS и CDS	11%;	НР	1%.	4. Сбытовая стратегия Активизирована работа с туристскими фирмам по привлечению в гостиницу туристов с целью отдыха и развлечений, приезжающих в составе туристских групп.
прямая продажа	8%;														
корпоративные клиенты	55%;														
турагентская продажа	25%;														
(Марриотт и Кемпинский	10-12%)														
электронное бронирование	12%;														
в т.ч. GDS и CDS	11%;														
НР	1%.														

Маркетинговые стратегии гостиничных предприятий «Националь» и «Ренессанс»

4. Стратегия продвижения

Рекламные расходы возросли 10-15%. Их удельный вес в доходах увеличился с 1 до 4-5%. Структура расходов:

- Реклама 50%;
- Пи – Ар 20%;
- Продвижение торговой марки 15%;
- Продажи 15%.

Активно реализовалась стратегия маркетинга направленная на мотивацию клиентов к повторному обращению:

- программа «лояльности клиентов», предоставляющая скидки при повторном обращении клиентов в гостиницу;
- совместно с авиакомпаниями программа «бонусных миль», предоставляющая скидки с обслуживания в гостинице при повторных полётах на рейсах одной и той же авиалинии;
- премиальные ваучеры турагентам за направление установленного числа туристов в гостиницу.

Применение этих программ позволило увеличить бронирования на 1-2%.

1. Стратегия продвижения

Рекламные расходы увеличены и составляют 1,2% от доходов. На долю Пи-Ар, прямых продаж и поддержанию торговой марки приходится 2,5% затрат от доходов гостиницы.

Увеличена численность работников отдела продаж, осуществляющих прямые продажи. Как результат усиления работы по продажам (агрессивный маркетинг) выросло число и бизнес - клиентов (фирмы, предприятия и т.д.), направляющих в отель своих командировочных для размещения.

Маркетинговые стратегии гостиничных предприятий «Националь» и «Ренессанс»

IV. Методика определения эффективности работы

Группа Ренессанс при определении эффективности работы дирекции гостиниц применяют систему “Balance Score Card”, согласно которой учитывается результативность по 4 следующим показателям:

- а) финансовые результаты;
- б) удовлетворённость гостей (анализ анкет);
- в) изучение мнения персонала (анонимный опрос);
- г) увеличение доли гостиницы на выбранном сегменте рынка.

Производительность и эффективность – это две концепции экономической стратегии

- Первая отражает рост производительности и связывает результаты (объём производства, прибыль и т.д.) с затратами. Производительность определяют как внутренний показатель, который можно измерить и улучшить.
- Понятие эффективности связано с удовлетворением нужд потребителей и является внешним показателем, который с трудом поддаётся измерению, и для его повышения требуется время. П. Друкер передаёт суть этих различий так: «производительность позволяет выполнить всё необходимое, а эффективность найти это необходимое».

Концепции экономической стратегии

- Производительность связана с затратами, эффективность с использованием рыночных возможностей.
- Суть эффективности заключается в нововведениях, т.е. в обнаружении новых источников и средств удовлетворения нужд потребителей и рынков.
- Менеджмент должен обеспечить направление во внешнюю среду, нежели во внутреннюю.
- Гостиничное предприятие должно, прежде всего, быть эффективным и только потом производительным.

Выводы:

- В условиях развивающихся рынков успех стратегии во многом зависит от скорости и решительности, принимаемых управленческих решений.
- Гостиничные предприятия, которые умеют в кратчайшие сроки разработать, произвести и распределить свои услуги на туристском рынке, отреагировать на изменения потребительского спроса располагают более эффективным менеджментом.