

ТЕМА:

**Структура целей
гостиничной организации,
миссия, планирование и
стратегии**

***Эффективное управление развитием
гостиничной организации включает основные
этапы:***

- 1) разработку миссии;
- 2) определение на основе миссии краткосрочных и долгосрочных целей развития;
- 3) разработку и реализацию стратегических планов;
- 4) оценку эффективности и принятие мер, корректирующих сложившееся положение.



Миссия любой организации сферы гостеприимства определяет ее место, роль и положение обществе, общественный статус.

Миссия гостиничной организации («философия организации», «идеология организации», «деловое кредо») — совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль ее в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами.





Неплохо. Хотя другие консультанты придумали миссию с большим количеством букв, чем здесь...

Таблица 1

Определение понятия «миссия гостиничной организации» в науке и практике

№ п/п	Классификационное назначение	Основные характеристики определения
1	Миссия- предназначение	<i>Обозначает главные характеристики гостиничной организации:</i> – вид деятельности; – характеристику гостиничной услуги; – характеристику потребителей гостиничных услуг; – отличительную особенность гостиничной услуги от услуг конкурентов; – общественную пользу

2	Миссия-политика	Концентрирует в себе набор основных целей развития гостиничной организации, дает четкое представление о целях ее развития и функционирования
3	Миссия-стратегическое видение	Отражает взгляды ведущих менеджеров на перспективы развития и функционирования
4	Миссия-ориентация	Дает развернутое представление о системе ценностей, которым следует руководство и персонал гостиничной организации, что позволяет в общих чертах определять ее поведение по отношению к потребителям и партнерам, обществу и т.п.

5	Миссия-философия	Отражает философию гостиничного бизнеса, помогает сотрудникам гостиничной организации однозначно воспринимать события. Помогает управленцам и персоналу оценить перспективы и возможности своей работы в данной гостиничной организации (гостиничной сети)
---	------------------	--



Формулировка миссии гостиничной организации (чаще всего, это миссия всей гостиничной сети, актуальна для любой ее гостиничной организации) должна быть простой, достаточно краткой и ясной.

Миссия **должна** **отражать:**

- ценности ключевых руководителей, активно воплощаемые ими в жизнь, например, признание, престиж и т.п.;
- организационные приоритеты, воплощенные в организационной культуре (ценности гостиничной организации — стабильность, инициативность, предприимчивость, исполнительность, новаторство, качество, традиции, этические нормы и т.п.;
- цели гостиничной организации (направленность развития всей гостиничной организации, ориентированной на повышение уровня качества обслуживания, культуры быта; безопасности и экологичности, охрану здоровья гостей и т.п.).

Правильно сформулированная миссия любой гостиничной организации отвечает на следующие вопросы:

- Что является основной услугой гостиничной организации?

Ответ на данный вопрос дает четкое представление о спектре предоставляемых услуг.

- Кто является основным потребителем ее гостиничных услуг?

Ответ на данный вопрос дает общую характеристику потребителей (пол, возраст, социальный статус и т.п.).

- Каковы цели и ценности гостиничной организации и ее перспективы?

Ответ на данный вопрос раскрывает цели и ценности гостиничной организации, показывает ее основные конкурентные преимущества, а также общий характер потребностей, удовлетворяемых ею.

Классические примеры миссии в гостиничной индустрии:

- *гостиничная корпорация Hyatt*: “Демонстрировать подлинное гостеприимство, улучшая жизнь людей»;
- *гостиничная корпорация Marriott*: «Занять и удержать ведущее положение на рынке гостиничных услуг, проявляя особую заботу по отношению к гостям, партнерам по бизнесу, сотрудникам и обществу»;
- *сети гостиниц Sheraton*: «Прибытие в отель – это больше, чем просто занести багаж в двери. Это переходное состояние от стресса, вызванного отъездом, к спокойствию, связанному с тем, что вы наконец добрались до места назначения. Здесь важно почувствовать себя желанным гостем. Мы понимаем это. Мы были на вашем месте»;

– *сети гостиниц Swissotel Hotels & Resorts* отражена в деловом кредо Swissotel – «страсть к совершенству» («a passion for perfection»).



Миссия реализует цели развития всей гостиничной организации (гостиничной цепи), которые определяют перспективные направления развития, ориентиры будущей деятельности.

После того как миссия сформулирована, необходимо определить **долгосрочные** (3-7 лет и более) и **краткосрочные** (1-3 года) цели гостиничной организации.

В зависимости от значимости цели подразделяются на главную (генеральную, основную, 1-го порядка) цель и цели (2-го и следующих порядков), обеспечивающие достижение главной цели.

Цели и задачи всех уровней должны быть четко сформулированы, измеримы, достижимы и определены во времени.

ПРИМЕР:

Соответственно миссии гостиничной сети Swissotel Hotels & Resorts основные стратегические цели московской гостиничной организации «Swissotel Красные Холмы Москва» сводятся к:

1. Поставлять на рынок гостиничных услуг г. Москвы гостиничные услуги гарантированно высокого качества по конкурентоспособной цене.
2. Стать лидером на московском рынке по объемам и рентабельности продаж номерного фонда в сегменте «деловой туризм».
3. Прилагать все усилия для поддержания и укрепления здоровья, удовлетворенности условиями труда, финансовым благосостоянием своих сотрудников.
4. Идти вперед и постоянно обновляться, совершенствуя команду, стратегию и предлагаемый гостиничный продукт.

Объединенные цели и задачи составляют иерархическую модель, называемую «деревом целей» (рис. 1):



Цель «нулевого порядка»
(общая цель гостиничной организации)

Цели первого порядка
(стратегические)

Цели второго порядка
(текущие)

Задачи

Рис. 1. Пример

«дерева целей»
гостиничной
организации

В вершине данной модели – общая цель (миссия) гостиничной организации, ее фундаментом являются задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным образом и в заранее установленные сроки.

Существует прямая взаимосвязь и соподчиненность основных стратегических и функциональных целей развития гостиничной организации.

ПРИМЕР: Одна из целей направлена на развитие подсистемы МАРКЕТИНГ. Обобщенными целями такой подсистемы являются:

- разработка и спецификация параметров нового вида гостиничных услуг;
- определение партнеров, конкурентов, потребителей;
- контроль за изменением спроса и вкусов потребителей;
- продвижение набора гостиничных услуг потребителю и стимулирование продаж;
- определение стратегического подхода к ценообразованию и цене на услуги гостиничной организации и пр.

**Структура отдельных групп целей коллективного
средства размещения, рассчитанных на разный
временной период**

Группа целей	Краткосрочные	Среднесрочные	Долгосрочные
Организационные	Выполнение сотрудниками должностных инструкций. Мотивация сотрудников. Повышение квалификации сотрудников.	Состав работников. Профили требований. Мотивационные программы. Повышение квалификации.	Макроструктура и ее изменения.

Финансовые	Прибыль за каждый месяц. Уровень постоянных и переменных расходов. Ликвидность.	Прирост объема прибыли в сравнении с предыдущим периодом. Уровень рентабельности. Ликвидность. Размер и структура капитала.	Объем прибыли за год. Капитал и его структура. Уровень рентабельности. Ликвидность.
Маркетинговые	Объем продаж по месяцам. Количество привлекаемых гостей за период по каждой категории. Цели по привлечению конкретных клиентов.	Прирост объема продаж в сравнении с предыдущим периодом (с разбиением по видам услуг, группам клиентов, номерному фонду). Доля рынка. Ассортимент услуг. Структура клиентов. Планы продаж и показатели работы по сотрудникам.	Объем продаж в за год. Доля рынка. Ассортимент. Структура клиентов.



***БЛАГОДАРЮ
ЗА ВНИМАНИЕ!***