

61:02-8/2149-8

**Академия народного хозяйства
при Правительстве Российской Федерации**

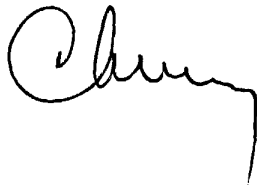
На правах рукописи

Скобкин Сергей Сергеевич

***Повышение эффективности деятельности
предприятий гостиничного хозяйства***

Специальность: 08.00.05 – «Экономика и управление народным
хозяйством (экономика, организация
и управление предприятиями, отраслями,
комплексами - сфера услуг)»

**Диссертация
на соискание учёной степени
кандидата экономических наук**



**Руководитель:
доктор экономических наук,
профессор
Голубков Евгений Петрович**

Москва – 2002

СОДЕРЖАНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС В УСЛОВИЯХ РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКОВ.....	10
1.1 Гостиничное хозяйство как объект исследования	10
1.2 ПРОБЛЕМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	26
1.3 РОЛЬ МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЦЕЙ.....	38
2. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	50
2.1 ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ГОСТИНИЦЫ	51
2.2 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ	67
2.3 ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГА.....	87
2.4 УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	104
2.5 ФОРМИРОВАНИЕ СПРОСА И СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА УСЛУГ ГОСТИНИЦЫ	114
3. СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА	140
3.1 СТРУКТУРНАЯ ТЕОРИЯ ТРЁХ СТАДИЙ РАЗВИТИЯ СПРОСА В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ И МЕСТО РОССИЙСКОЙ ГОСТИНИЧНОЙ ОТРАСЛИ В ЭТОМ ПРОЦЕССЕ.....	141
3.2 СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МИРОВОЙ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ	147
3.3 ХАРАКТЕРИСТИКА РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ МОСКВЫ И СТРАТЕГИИ ВЕДУЩИХ ГОСТИНИЦ	155
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	167
ЛИТЕРАТУРА.....	170

Введение

Актуальность темы исследования

Отличительная черта современного экономического состояния России – это продвижение по пути реформ к развитой рыночной экономике. Во многом определяющим сегодня развитие является эффективный менеджмент, обеспечивающий создание необходимых условий для производства товаров и услуг, представляющих ценность для потребителя. Оптимальная система управления позволяет наиболее результативно воздействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять ресурсы предприятия, и направлять усилия работников таким образом, чтобы максимально удовлетворить потребности клиентов и достичь целей организации с наивысшей эффективностью.

Актуальность выбранной темы обусловлена следующими обстоятельствами:

- Трудности адаптирования к условиям развивающихся рынков и перехода к освоению рыночных возможностей во многом определяются недостаточно эффективным управлением предприятиями в российском гостиничном хозяйстве.
- Вектор развития рыночных отношений в России и в странах с развитой рыночной экономикой во многом схож, поэтому обобщение и распространение лучшего зарубежного и отечественного опыта управления на основе маркетинга позволяет повысить эффективность функционирования российской гостиничной отрасли.

Цель и задачи исследования

Цель исследования заключается в определении наиболее эффективных методов управления деятельностью гостиниц и способах их применения, позволяющих создать конкурентные преимущества и сделать продажу гостиничных услуг стабильной, а деятельность гостиничных предприятий высокодоходной.

В рамках данного исследования решается ряд взаимосвязанных задач:

- Исследуется деятельность гостиничной отрасли Российской Федерации, и определяются основные проблемы, с которыми сегодня сталкиваются гостиничные предприятия.
- Изучается организационная перестройка системы управления, функциональные изменения работы важнейших служб, обеспечивающих предоставление услуг,

разрабатываются практические методы повышения эффективности деятельности гостиничного предприятия.

- Определяется роль и место маркетинга в повышении эффективности управления гостиничными предприятиями, уточняется специфика его осуществления российскими гостиницами.
- Выявляются наиболее приемлемые для российских условий стратегии развития гостиничного бизнеса, нашедшие своё отражение в деятельности отдельных гостиничных предприятий.
- Анализируется ценовая стратегия и рекомендуются наиболее эффективные методы увеличения доходов гостиничного предприятия.
- Рассматриваются способы продвижения на туристский рынок гостиничных услуг и даются практические рекомендации по формированию спроса и стимулированию сбыта услуг гостиничных предприятий.

Предмет исследования

Предметом исследования является использование современных методов управления в гостиничной отрасли в условиях развивающихся рынков.

Объект исследования - гостинично-туристский комплекс Российской Федерации и Москвы, его функционирование в условиях перехода к рынку.

Материалами для работы послужили книги отечественных и зарубежных авторов Е.П. Голубкова, А.П. Дуровича, А.Л. Лесник, А.В Чернышева, И. Ансоффа, Д. Боуэна, П. Дойля, Ф. Котлера, М. Портера, Дж. Стрикленда, А. Томпсона и др., статистические материалы Госкомстата России, ГАО «Москва», публикации в периодической печати, информация из сети Интернет, данные опроса работников гостиничной отрасли.

Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составили работы ведущих отечественных и зарубежных ученых по проблемам маркетинга, ежегодные доклады Всемирной туристской организации, Международной ассоциации гостиниц и ресторанов, законодательные и нормативные акты в области туризма. В работе использованы научные подходы и результаты исследований в области маркетинга, проводимых в АНХ при Правительстве РФ, НИИ и вузах России, внутренние документы гостиниц и гостиничных объединений.

При подготовке диссертации использовались методы установления причинно-следственных связей, управленческого и логического анализа, метод экспертных оценок и другие методы маркетинговых исследований.

Научная новизна работы

Научная новизна работы заключается в следующем:

1. Обоснован механизм развития системы управления гостиничным предприятием, позволяющий оптимизировать использование всех ресурсов в управлении гостиницей, функционально разграничивать место каждой службы в системе управления и способствовать повышению эффективности их взаимодействия (стр. 51).
2. Разработана методология управления качеством услуг, включающая внедрение в деятельность гостиничного предприятия отраслевого стандарта (технические требования к гостинице, состав номерного фонда, предприятий общественного питания, гостиничного сервиса и т.д.), квалификационных требований к работникам, нормирования труда по основным рабочим профессиям (стр. 67).
3. Идентифицированы и оценены наиболее востребованные российскими гостиницами стратегии развития: завоевание рыночной доли, повышения потребительского спроса за счёт взаимодействия факторов цена-качество, продвижение торговой марки, внедрение новых форм управления, включая франчайзинг и контракты на управление, электронных каналов сбыта гостиничных услуг (стр. 135).
4. Систематизированы вопросы управления доходами гостиничного предприятия и применения метода мультипликативного эффекта для расчёта цены и прибыли в гостинице, заключающегося (стр. 87):
 - в определении основных показателей, влияющих на прибыль;
 - в расчёте различных вариантов прибыли при изменении этих показателей;
 - в оценки значимости влияния на прибыль каждого выбранного показателя;
 - в выборе наиболее оптимального варианта прибыли.
6. Осуществлена классификация каналов сбыта услуг гостиничного предприятия на туристском рынке, которая включает: прямую и агентскую продажу через турфирмы, корпоративную загрузку номеров, электронное бронирование, в т.ч. и через Интернет. Предлагается методика выбора наиболее результативных каналов сбыта для гостиницы (стр. 95).

7. Разработаны рекомендации по применению системы формирования спроса и стимулирования сбыта, включающие определение % охвата рынка рекламным обращением, сопоставление затрат на проведение мероприятий с количеством клиентских обращений на рекламу и с % загрузки гостиничных номеров (стр. 114).

Наиболее существенные результаты исследования

Наиболее существенными результатами, исследования являются:

- сформулированы предложения по преодолению основных проблем российской гостиничной отрасли в условиях развивающихся рынков;
- разработана система управления, позволяющая структурировать процесс воздействия на все уровни управления в целях повышения эффективности, совершенствования качества обслуживания, увеличения доходности и устойчивого экономического роста гостиничного предприятия при оптимальном использовании всех имеющихся ресурсов;
- разработана программа повышения качества услуг и технология её внедрения в деятельность гостиничного предприятия;
- разработаны метод оценки эффективности, поэтапный метод осуществления маркетинга в гостиничном предприятии, позволяющие реально оценить и улучшить его деятельность;
- разработан механизм определения цены продаж на гостиничные услуги, обеспечивающий получение дополнительного дохода и прибыли;
- на основе анализа стратегий развития мирового гостиничного бизнеса выявлены подходы к формированию стратегий и предложены наиболее перспективные из них для развития российской гостиничной отрасли;
- обоснована необходимость создания национальных гостиничных объединений из числа сетевых гостиничных предприятий, что позволит эффективнее на корпоративном уровне внедрять в их деятельность отраслевые стандарты и современные технологии управления, а также улучшить структуру гостиничной

Практическая значимость диссертации

Разработанные в диссертационном исследовании предложения, методические и практические рекомендации способствуют повышению эффективности деятельности предприятий российской гостиничной отрасли.

Результаты работы могут быть использованы в практической деятельности гостиничных предприятий, в системе повышения квалификации и переподготовки работников гостиничного хозяйства и в учебном процессе в вузах при подготовке специалистов для гостиничной индустрии.

Апробация результатов исследования

Разработанные автором методы управления гостиничным предприятием были опробованы в процессе создания первого совместного советско-финляндского предприятия «Инфа-Отель» - гостиница «Савой».

Выводы диссертационного исследования были одобрены как представителями гостиничного хозяйства России – «Российская Гостиничная Ассоциация», Российская академия по туризму, так и зарубежными учеными, занимающимися исследованием в индустрии гостеприимства во время проведения семинаров по программе ТАСИС.

На основании исследования автором разработана учебная программа переподготовки руководящих работников гостиничных предприятий по теме: «Маркетинг и продажи в гостиничном предприятии». Отдельные разделы исследования были использованы в 1999 - 2001 г.г. при чтении лекций, проведении практических семинаров для руководящих работников в ЦМТ - гостиница «Международная», гостиничном комплексе «Украина», а также по учебным программам - Центра «Бизнес и маркетинг», Высшей школы «Институт менеджмента и маркетинга», АНХ при Правительстве РФ, Московской академии туристского и гостинично-ресторанного бизнеса, Государственной академии подготовки работников инвестиционной сферы, Международного института гостиничного менеджмента и туризма. На базе маркетингового анализа рынка гостиничных услуг гор. Москвы были сформулированы предложения к Программе развития туризма в Москве до 2010 года, которая принята московским правительством и воплощается в жизнь.

Материалы диссертационного исследования были использованы автором в опубликованных в 2001 году в издательстве «Юрист» учебном пособии «Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе», в тезисах доклада на научной конференции «Современные интерактивные методы преподавания», проведённой в Москве в 2001 году, в цикле статей в журнале «Парад Отелей» за 1999 - 2001 г.г. Общий объём публикаций - 16,5 п.л.

Структура диссертационной работы

Структура диссертации отражает существо, логическую взаимосвязь, порядок постановки и решения задач, направленных на достижение цели предпринятого исследования и состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы, включающего 73 источника. Количество печатных машинописных страниц в диссертации – 173, в том числе таблиц – 23, схем и рисунков - 11.

Содержание работы

В первой главе «Гостиничный бизнес в условиях развивающихся рынков» гостиничная отрасль рассматривается как объект исследования. Даются основные характеристики состояния мирового гостиничного хозяйства и динамика развития гостиничной отрасли в Российской Федерации в период с 1992 по 2000 г.г. Анализируются проблемы, испытываемые российскими гостиничными предприятиями в условиях развивающихся рынков. Определяется роль и место маркетинга в деятельности гостиницы.

Вторая глава «Формирование системы управления гостиничным предприятием» посвящена конкретным вопросам повышения эффективности управления гостиницей, созданию системы качества через внедрение отраслевого стандарта качества, квалификационных требований к работникам и нормирование труда. Осуществление маркетинга рассматривается как на этапе проектирования и строительства, так и в уже действующем предприятии. Глава посвящена подготовке гостиницы к эксплуатации, оснащению предприятия современной технологией управления, подбору и подготовки персонала для работы в гостинице. Рекомендуются метод маркетинговой оценки гостиничного объекта. В главе анализируется процесс ценообразования как важнейший механизм управления доходами предприятия. Рекомендуются методика определения цены, при котором увеличение доходов достигается без увеличения цен на все услуги предприятия. Рассматриваются вопросы повышения эффективности распределения гостиничного продукта, технология управления сбытовыми каналами, системы формирования спроса и стимулирования сбыта гостиничных услуг.

В третьей главе «Стратегии развития гостиничного бизнеса» рассмотрена структурная теория трёх стадий развития спроса на гостиничные услуги, и сделана попытка определить место российской гостиничной отрасли в этом процессе. В главе рассматриваются стратегии развития мировой гостиничной индустрии,

анализируется рынок гостиничных услуг Москвы и предпринятые маркетинговые стратегии развития отдельных гостиничных предприятий. В главе делается оценка возможных будущих маркетинговых стратегий, которые могут быть использованы российскими гостиницами.

В заключении обобщаются основные выводы, методические и практические рекомендации проведённого диссертационного исследования, позволяющие адекватно оценить потенциал гостиничного предприятия, и обоснованно добиваться повышения эффективности его деятельности.

Эти и другие вопросы повышения эффективности функционирования гостиничного хозяйства будут рассмотрены в последующих разделах диссертационного исследования.

1. Гостиничный бизнес в условиях развивающихся рынков

Стремление к развитию бизнеса становится повседневной заботой для многих участников рынка гостиничных услуг. Чтобы выстоять в конкурентной борьбе и расширяться, гостиничному предприятию необходимы средства: доход и прибыль. Поэтому возрастает потребность в использовании эффективных методов управления гостиницей, позволяющих добиться высоких результатов и создать конкурентные преимущества.

В современном мире залогом достижения успеха предприятия является определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности потребителя более эффективными, чем у конкурентов, способами.

Менеджмент и маркетинг — это две взаимосвязанных и дополняющих друг друга сферы деловой активности. В настоящее время эволюция маркетинга связана с тенденциями развития современного рынка, в частности, с ростом значения таких факторов, как качество товара и услуг, приверженность потребителей к торговой марке и фирме, развитие глобальных систем бронирования услуг, ориентация на высокие технологии, создание стратегических альянсов, этические стандарты в деятельности предприятия и т.д. Современная концепция маркетинга определяет задачу производственно-сбытовой деятельности предприятия, направленной на достижение конечного результата — прибыли при сохранении или укреплении благополучия потребителя и общества в целом. Эта концепция требует сбалансированности трех факторов: стремления к прибыли, учёт покупательских потребностей и интересов общества.

В этой главе будут рассмотрены тенденции развития мировой и российской гостиничной отрасли, проблемы, с которыми сталкиваются гостиничные предприятия в Российской Федерации, а также роль и место маркетинга в их деятельности.

1.1 Гостиничное хозяйство как объект исследования

Туризм, являющийся феноменом развития общества в XX столетии бурно развивается и, благодаря социальному, политическому и экономическому прогрессу за последние двадцать лет, он стал доступен все более широким слоям

населения. Путешествия стали более дешевыми и поэтому люди чаще выезжают с деловыми целями, а также на учебу и отдых. По оценке Всемирной туристской организации (ВТО), число туристских поездок на Земном шаре к 2010 году превысит 1 млрд. и туристы истратят на свои путешествия \$ 1,55 триллиона[43 с.40]. Туризм в планетарном масштабе составляет сегодня 11% мирового ВВП[43 с.40].

На наших глазах меняется само понятие туристской отрасли. Одномерное определение туризма, связанное, прежде всего с туристами и организацией туристских поездок уступает место многомерному понятию – индустрия гостеприимства, в рамках которого объединяются все родственные отрасли экономики, специализирующиеся на обслуживании людей через специализированные предприятия: отели и рестораны, транспортные компании и туристские агентства, зрелищные, спортивные, культурные, развлекательные и игорные заведения. В ней сегодня занят каждый шестой человек трудоспособного населения нашей планеты.

Этимологически термин "гостеприимство" в английском оригинале "hospitality" восходит к латинскому "hostel", откуда, собственно, происходит французское "hotel" – гостиница. Таким образом, индустрия гостеприимства ассоциируется, в первую очередь, с гостиницами и с теми, кто имеет отношение к ним. Поэтому, говоря об индустрии гостеприимства, мы говорим об обслуживании людей людьми, причём поставленном на индустриальную основу.

Рост общего числа туристов оказал заметное воздействие на развитие инфраструктуры туризма и её основного компонента – гостиничного сектора, стремящегося получить свою долю бизнеса и всячески пытающегося убедить клиентов истратить свои доллары на приобретение предоставляемых им гостиничных услуг.

Доминирующую роль в гостиничном бизнесе играют гостиничные корпорации, которые как сети растянулись по всему миру и вовлекают в своё обслуживание сотни миллионов людей. Образование глобальных гостиничных цепей и объединений означает совершенно новую постановку акцентов в гостиничной индустрии современного мира.

ВТО в рамках своих ежегодных докладов выделяет гостиничную индустрию в особый раздел, позволяющий оценить её роль и проследить динамику изменений количественных показателей. Данные, характеризующие мировую гостиничную

отрасль, приведены в табл. 1.

Таблица 1

Мировая гостиничная отрасль в 1999 году
(сводная таблица показателей)

Регионы по континентам	Число мест (тыс.) в гостиницах	Удельный вес гостиничных мест (%)	Средняя загрузка гостиниц 1 класса (%)	Годовой доход на номер (тыс. \$)	Количество занятых работников (тыс. чел.)	Количество работников на 1 место в гостинице (чел.)
Африка	615,9	2,6	66,1	35,9	1259*	2,1
Азия	3041,0	12,8	71,5	40,7	3039	1,0
Австралия	536,8	2,3	70,9	62,3	--	--
Европа, в т.ч.	10469,6	44,0	69,7	47,7	2679*	0,26
-Российская Федерация	358,0	1,5	33,0	22,6**	101	0,28
Северная Америка,	6692,0*	28,2	68,5	35,4	2268*	0,34
Южная Америка	2404,2	10,1	62,1	34,9	2072*	0,86
Весь мир	23759,5	100,0	--	--	11317*	0,47

* Данные за 1996 год

** Данные по Москве

По свидетельству ВТО анализ гостиничной индустрии затруднен по причине имеющихся разногласий в вопросах дефиниций основных понятий, относящихся к средствам размещения, несовершенства и несходства методов сбора статистических данных, применяемых в различных странах. Тем не менее, имеющаяся статистика показывает, что наибольшее число гостиничных предприятий сосредоточено в странах Европы и Северной Америки, на долю которых приходится 72,% всей гостиничной базы. Российская Федерация занимает достаточно скромное место, и её удельный вес в мировом объёме гостиничных мест составляет 1,5%.

Одним из показателей эффективности работы гостиничных предприятий является % использования гостиничных номеров клиентами (загрузка номерного фонда). Этот показатель по регионам мира колеблется от 71,5% в Азии до 62,1% в Латинской Америки. В Российской Федерации загрузка гостиниц составляет 33%.

Гостиничные предприятия Российской Федерации отстают по доходам на один гостиничный номер, которые в среднем составляют 22,6 дол. США и меньше европейского уровня почти в 2 раза.

В мировой гостиничной отрасли занято 11,3 млн. чел. Причём на обслуживание одного гостиничного места приходится работников: в Африке – 2,1 чел., в Азии – 1 чел. В Российской Федерации этот показатель составляет 0,28 чел., при среднемировом показателе - 0,47 чел. на одно гостиничное место.

Мировая гостиничная индустрия уверенно идёт по пути создания глобальных гостиничных сетей. По данным Международной ассоциации гостиниц и ресторанов крупнейшими международными гостиничными корпорациями сегодня являются (см. табл.2).

Таблица 2

20 ведущих международных гостиничных корпораций в 1998 году

№ п/п	Наименование корпорации, принадлежность к стране создания	Количество гостиниц	Число гостиничных номеров
1	Кендант Корпорейшен, США	5978	528896
2	Басс Хотелс энд Ресортс, США	2738	461434
3	Марриотт Интернешенл, США	1686	328300
4	Чойс Хотелс Интернешенл, США	3670	305171
5	Бест Вестерн Интернешенл, США	3814	301899
6	Аккор, Франция	2666	291770
7	Старвуд Хотелс энд Ресортс, США	694	225014
8	Промус Хотел Корпорейшен, США	1337	192043
9	Карлсон Хоспитэлити Уорлдвайд, США	548	106244
10	Патриот Америкэн Хоспитэлити Инкорпорейтед/Уиндхэм Интернэшнл Инкорпорейтед, США	472	100989
11	Хилтон Хотелс Корпорешен, США	250	85000
12	Хаятт Хотелс/Хаятт Интернешенл, США	186	82224
13	Сол Мелиа, Испания	246	65586
14	Хилтон Интернешенл, Великобритания	170	54117
15	ФелКор Лоджинг Траст, США	193	50000
16	Форте Хотелс, Великобритания	249	48407
17	Сосиете Де Лувр, Франция	601	37630
18	Вестмонт Хоспитэлити Груп Инкорпорейтед, США	305	37207
19	Ля Куинта Иннс, США	287	37019
20	Клаб Медитеррэни С.А., Франция	127	36010

В основе этого процесса лежат растущая конкуренция на рынке гостиничных услуг и концентрация капитала, усиливающие развитие корпоративного гостиничного бизнеса. Этот процесс развивается по двум направлениям:

- включение в корпорации гостиничных предприятий, управляемых по корпоративным контрактам;

- присоединение к корпорациям гостиничных предприятий, которым передаётся торговая марка и технология управления на базе франчайзинговых соглашений.

Преимущество объединений первого типа определяется строгой организационной и финансовой дисциплиной, обеспечивающей эффективное управление и международный маркетинг. Жесткий контроль всех уровней управления позволяет добиваться стабильного роста доходов и высокой прибыли.

Гостиничные предприятия, входящие в корпорации по второму типу сохраняют за собой свободу собственных действий до той поры, пока они соответствуют стандартам корпорации. В период действия франшизы эти предприятия имеют всю необходимую маркетинговую и технологическую поддержку со стороны корпорации.

В мире сегодня насчитывается 300 крупных гостиничных корпораций. Лидирующие положение среди них занимают североамериканские гостиничные сети.

По данным Международной гостиничной и ресторанной ассоциации (IHRA), корпоративный гостиничный бизнес генерировал в 1996 году 253 млрд. долларов поступлений. Из них на Европу приходилось 43% и 32% на американский континент.

В нашей стране в соответствии с Законом "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" существует понятие "туристская индустрия", где перечисляются основные компоненты туристской структуры: "Туристская индустрия - совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также организаций, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков"[46 с.143].

Управление туристским комплексом реализуется в рамках организационной структуры, включающей три уровня: макроэкономический, мезо-экономический и микроэкономический.

Макроэкономический уровень включает наивысший уровень законодательной и исполнительной власти, занимающийся индустрией туризма в РФ.

В Государственной Думе существует Комитет по культуре и туризму с правом законодательной инициативы. Общее руководство туристским комплексом

осуществляет Правительство Российской Федерации в лице Министерства экономики и развития РФ, Министерства финансов РФ, Государственной налоговой службы и Центрального банка РФ, определяющих развитие, порядок финансирования, кредитования и налогообложения туристской деятельности и издающие нормативные документы по этим вопросам.

При Президенте России создан координационный Совет по туризму, решения которого носят рекомендательный характер, а вся его деятельность осуществляется на общественных началах.

Мезо-экономический уровень представлен отраслевыми ведомством Правительства РФ - Комитетом по физической культуре и туризму, а также ведомствами и департаментами по туризму в администрациях субъектов федерации.

В задачи Комитета по физической культуре и туризму РФ входит координация развития отрасли в соответствии с государственной политикой, и рассматриваются стратегические вопросы развития туризма в России.

К основным функциям этого комитета относятся:

- участие в разработке предложений по формированию концепции государственной программы развития туризма;
- выделение приоритетных направлений развития туризма, исходя из потребностей различных социально-демографических групп населения;
- повышение качества обслуживания туристов на основе внедрения программно-целевых методов управления качеством и системы стандартизации;
- подготовка предложений по совершенствованию структуры материальной базы туризма;
- участие в осуществлении контроля в целях защиты государственных интересов РФ;
- разработка с участием заинтересованных министерств и ведомств проектов, законодательных и иных нормативных актов в области туризма;
- участие в работе по привлечению государственных, банковских и коммерческих кредитов;
- создание экономико-правовых условий для развития национального туристского бизнеса.

В Москве вопросами туризма занимается Комитет по туризму правительства Москвы. Права местных органов власти в области туризма расширяются, что,

несомненно, способствует включению многих предприятий и организаций в туристскую деятельность, обеспечивая развитие гостинично-туристского комплекса и увеличение производства туристской продукции.

Администрации регионов и создаваемые ими органы имеют право заключать договоры с зарубежными партнерами на реализацию и приобретение туристской продукции за счет имеющихся валютных средств или на иной основе, участвовать в создании совместных с зарубежными партнерами культурных, туристских, физкультурно-оздоровительных центров и других организаций.

Микроэкономический уровень организации туристского комплекса представлен организациями-производителями услуг, организациями-посредниками в предоставлении услуг и организациями, поддерживающими туристскую отрасль.

В России гостиничный бизнес по многим причинам не достиг такого размаха как в индустриально развитых странах (1,5% от общего числа учтённых в мире гостиничных мест, см. табл.1), и его развитие не превратилось в самостоятельную отрасль народного хозяйства. Он по-прежнему входит в состав жилищно-коммунального хозяйства (жилкомхоз) Государственного Комитета Российской Федерации по строительству и жилищно-коммунальному комплексу.

К сожалению, изучению вопросов удовлетворения физических и духовных потребностей советских людей в прошлом не уделялось достаточного внимания. Как отмечает к.э.н. А.Л. Лесник, *«Существовавшая ранее плановая система распределения товаров и услуг весьма специфически преломлялась в сфере обслуживания: похоже, что здесь всё было поставлено с ног на голову – клиент был не партнёром в рыночных отношениях, а робким просителем или хозяином - самодуром, в зависимости от своего социального статуса»*[35 с.11].

Следует также отметить чрезвычайно большое разнообразие предприятий, занимающихся этим видом деятельности. В существующей классификации отраслей народного хозяйства организации, предоставляющие услуги гостеприимства, рассредоточены по многим отраслям, образуя в большинстве случаев их не основную, а вспомогательную или побочную деятельность.

Полагаю, что можно согласиться со следующей оценкой положения дел в туризме, которую даёт вице-президент Академии туризма РФ, к.т.н. М.Б. Биржаков: *«В настоящее время российский туризм фактически разорван на три части. Коммерческая часть туризма отошла к ведению Министерства экономического развития и торговли, курортная сфера отторгнута от туризма и передана в*

сферу Минздрава РФ, часть функций осталась в Госкомспорте РФ. Сфера размещения, питания, перевозок, аттракций и иные, образующие туристскую индустрию...- реально и в совокупности не координируются ни одним из ведомств, кроме как на уровне деклараций и лозунгов»[5 с. 216].

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 22 декабря 1995 г. № 1284 «О реорганизации и развитии туризма в Российской Федерации»[42 с.222] Правительством РФ была принята Концепция развития национального и иностранного туризма в России. Организационные меры, предусмотренные в Концепции, среди прочих должны были обеспечить «...создание национальных гостиничных цепей, конкурентоспособных на мировом рынке; строительство и реконструкцию гостиниц, других туристских объектов и комплексов, их финансирование, ввод в действие и последующую эксплуатацию; инвестирование проектов, направленных на комплексное развитие рынков, перспективных в области иностранного и национального туризма; содействие в привлечении инвестиций, в том числе иностранных, в туристскую деятельность России...»[42 с.224].

Правительство Российской Федерации приняло постановление «О федеральной целевой программе «Развитие туризма в Российской Федерации» от 26 февраля 1996 г. № 177. Постановление повторяет основной тезис Концепции развития туризма в России: «... стимулировать развитие материальной базы приема (средств размещения и инфраструктуры) путем привлечения отечественных и иностранных инвестиций для реконструкции и нового строительства туристских объектов...»[42 с.211].

Программа развития туризма в России на период 1995-2005 г.г. была разделена на два этапа: 1995-1997 г. (сумма ассигнований 2044,2 млрд. неденоминированных рублей) и 1998-2005 г.г. (сумма ассигнований составляет 20 триллионов неденоминированных рублей). Однако средства на развитие туризма в установленном объеме не выделялись, и программа оказалась не выполненной.

Деятельность гостиничных предприятий Российской Федерации в период с 1992 по 2000 г.г. характеризуются следующими данными (см. табл. 3).

Число гостиничных предприятий на 1 января 2001 года составило 4182 единицы и сократилось на 38,5% по сравнению с 1992 годом. Их единовременная вместимость уменьшилась на 139 тыс. мест или на 29%.

Таблица 3

Основные показатели деятельности гостиничных предприятий в РФ

№ п/п	Показатели хозяйственной деятельности	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
1	Число гостиничных предприятий – Всего:	6804	6258	5858	5504	5294	5043	4258	4224	4182
	, в т.ч. по формам собственности:									
2	Государственная	4930	4557	1204	983	893	818	638	643	683
3	Муниципальная	1874	1701	1577	1555	1526	1551	1419	1387	1343
4	Частная	--	--	1670	1564	1504	1420	1206	1236	1243
5	Общественных и религиозных объединений	--	--	77	72	73	84	85	90	105
6	Смешанная российская	--	--	1274	1273	1232	1096	809	752	675
7	Совместная российская и иностранная	--	--	56	57	66	74	38	109	125
8	Иностранная	--	--	--	--	--	--	63	7	8
9	Ввод в действие новых гостиниц (тыс. мест)	--	--	--	--	1,5	0,5	0,8	1,1	0,9
10	Принято клиентов (млн. чел.)							13,5	15,0	16,6
11	Единовременная вместимость (тыс. мест)	485	467	449	426	411	391	373	358	346
12	Предоставлено ночевок (млн.)	95,1	82,5	70,9	58,7	50,1	44,9	42,4	43,5	46,6
13	Загрузка гостиничных мест	54%	48%	43%	38%	33 %	31 %	31%	33 %	37%
14	Доходы от эксплуатации (млрд. руб.)	0,3	0,4	1,4	4,6	6,8	5,4	8,7	13,2	19,4
15	Прибыль(+)/Убыток(-) (млрд. руб.)	+0,4	+0,1	+0,4	+1,6	+1,9	+1,2	+1,4	+1,9	+4,1
16	Общая численность работников (тыс. чел)	98,5	99,4	102,9	102,5	105,5	98,1	102,2	101,4	103,3

Число предоставленных ночёвок российским и иностранным гражданам сократилась почти в 2 раза и в 2000 году составило 46,6 млн. Загрузка гостиниц упала с 54% в 1992 году до 37% в 2000 году и, таким образом, сократилась в 1,5 раза. Низкая загрузка как раз и объясняет стремление руководителей российских

гостиничных предприятий сдавать номера в аренду под офисы, склады и т.д. и использовать номерной фонд не по назначению. Хотя официальная статистика по аренде номеров занижена, в целом в 2000 году, по экспертной оценке, сдавалось в аренду 10% общей площади гостиничных предприятий[52 с.28].

Вместе с тем за исследуемый период существенно возросла доходность гостиничных предприятий. Получаемая прибыль возросла почти в 10 раз и в 2000 году составила 4,1 млрд. руб. Наибольший прирост доходов и прибыли произошёл в 2000 году по сравнению с 1999 годом и соответственно составил – 47% и 216%.

Следует, однако, отметить, что в 1999 и 2000 г.г. число предоставленных ночевок и показатели загрузки гостиничных предприятий начинают возрастать, что, возможно, свидетельствует о частичном преодолении отраслью отрицательных тенденций развития. Подтверждением этому является также начало с 1996 года поступательного процесса ввода в эксплуатацию новых гостиничных предприятий.

Представляют интерес данные о формах собственности в гостиничных предприятиях Российской Федерации (см. табл. 4).

Таблица 4

Гостиничные предприятия РФ по формам собственности в 2000 году

Основные показатели	1994	2000	У.в. в %	
			1994	2000
Число гостиничных предприятий – всего	5858	4182	100	100
В том числе по формам собственности:				
Государственная	1204	683	21	16
Муниципальная	1577	1343	27	32
Частная	1670	1243	29	30
Общественных и религиозных объединений	77	105	1	3
Смешанная российская	1274	675	20	16
Совместная российская и иностранная	556	125	1	2,9
Иностранная	--	8	--	0,1

В целом в российской гостиничной отрасли преобладают муниципальная и частная собственность, на долю которой в 2000 году приходится свыше 62%. Государственная собственность сокращается и составляет 16%. Увеличивается удельный вес совместных гостиниц с иностранными участниками.

Несмотря на общее сокращение числа гостиничных предприятий и мест единовременного обслуживания, увеличилась численность работников гостиничной отрасли. Число рабочих мест с 1992 года возросло на 5% и составило в 2000 году 103.3 тыс.

Число мест гостиничных предприятий по регионам Российской Федерации представлено в табл. 5[52 с.34].

Таблица 5

Число мест в гостиничных предприятиях по регионам РФ (тыс.)

Регионы Российской Федерации	1995	1999	1999 к 1995 (тыс.)	Уд. вес в % 1999
Российская Федерация	426,1	357,6	(-)68,5	100,0
Северный район	23,7	15,9	(-) 7,8	4,4
Северо-Западный район	31,7	29,3	(-) 2,4	8,2
в том числе Санкт-Петербург	24,4	22,0	(-) 2,4	6,2
Центральный район	116,5	108,2	(-) 8,3	30,3
в том числе Москва	69,3	66,7	(-) 2,6	18,7
Волго-Вятский район	15,5	12,9	(-) 2,6	3,6
Центрально-Чернозёмный район	16,5	13,3	(-) 3,2	3,7
Поволжский район	39,3	30,6	(-) 8,7	8,6
Северо-Кавказский район	51,6	45,2	(-) 6,4	12,6
Уральский район	42,8	31,4	(-)11,4	8,8
Западно-Сибирский район	35,0	27,2	(-) 7,8	7,6
Восточно-Сибирский район	26,4	19,0	(-) 7,4	5,3
Дальневосточный район	24,8	21,6	(-) 3,2	6,0
Калининградская область	2,3	3,0	(+) 0,7	0,9

Как показывают данные наибольшее сокращение гостиничной базы произошло в Уральском – 11,4 тыс. мест, Поволжском – 8,7 тыс. мест, Центральном – 8,3 тыс. мест, Северном – 7,8 тыс. мест и Западно-Сибирских – 7,8 тыс. мест районах или 63% от общего объёма сокращения.

По числу гостиничных мест в отдельном городе лидируют Москва и Санкт-Петербург, где сосредоточено соответственно $\frac{1}{4}$ всей гостиничной базы. В этих городах находятся и самые крупные гостиницы по размерам номерного фонда.

Число российских граждан, пользующихся услугами гостиниц в РФ, начинает увеличиваться. Выросло число проживающих в гостиничных предприятиях из стран СНГ. В 2000 году впервые за последние годы число иностранных граждан из дальнего зарубежья, проживающих в российских гостиницах, увеличилось.

Представляют интерес данные финансово-хозяйственной деятельности гостиниц в Российской Федерации по формам собственности представленные в табл. 6[52 с.33].

Таблица 6

Результаты деятельности гостиничных предприятий в РФ по формам
собственности в 1999 г.

Показатели	Доходы		Расходы		Результат Прибыль (+) Убыток (-)	
	Млн. руб.	Уд. вес	Млн.руб.	Уд. вес	Млн.руб.	Уд. вес
Всего	13171,6	100%	11303,0	100%	1868,6	100%
в том числе:						
Государственная	2831,6	21,5%	2316,6	20,5%	+515,0	27,6%
Муниципальная	1146,4	8,7%	1055,0	9,3%	+ 91,4	4,9%
Общественных организаций	285,5	2,2%	248,6	2,2%	+ 36,9	2,0%
Частная	2787,0	21,2%	2417,8	21,4%	+369,2	19,8%
Смешанная российская (без иностраннх участников)	2005,3	15,2%	1812,4	16,0%	+192,9	10,3%
Смешанная иностранная (без российских участников)	17,4	0,1%	18,4	0,2%	-1,0	-0,1%
Совместная с российским и иностраннм участием	4098,4	31,1%	3434,2	30,4%	+664,2	35,5%

Доходы от эксплуатации гостиничного хозяйства в 1999 году составили 13171,6 млн. рублей. В общий доход гостиниц включались доходы от дополнительных платных услуг и прочие доходы. Наибольшие доходы в отрасли достигнуты совместными предприятиями с российским и иностранным участием – 31,1%, государственными - 21,5% и частными – 21,2%. Вместе с тем, если мы рассмотрим доходы по отношению на одну ночёвку (койко-сутки), то результат будет следующий:

- совместные предприятия с российским и иностранным участием – 2197,4 руб.;
- частные предприятия – 305,8 руб.;
- государственные предприятия – 287,3 руб.

Таким образом, наиболее доходными оказались гостиничные предприятия, относящиеся к совместному с иностранным участником и частному владению.

Как показывает статистика, доходность гостиниц в немалой степени зависит от их месторасположения. Гостиничные предприятия, расположенные в крупных городах и туристских центрах, традиционно прибыльны, их доходы превышают расходы по эксплуатации. Средства размещения в менее привлекательных районах и территориях наоборот испытывают трудности осуществления успешной хозяйственной деятельности.

Несмотря на общее сокращение числа гостиничных предприятий и мест единовременного обслуживания, увеличилась численность работников гостиничной отрасли. Число рабочих мест с 1992 года возросло на 5% и составило в 2000 году 103.3 тыс. В связи с этим обстоятельством заслуживают внимания и данные о численности работников в гостиничных предприятиях по различным формам собственности, представленные в табл. 7[52 с.33].

Таблица 7

Численность работников, занятых в гостиничных предприятиях, по формам собственности в 1999 г.

Предприятия по формам собственности	Кол-во работников	Кол-во гостиничных мест	Кол-во работников на одно место
Всего:	101400	357600	0,28
Государственные	21400	74400	0,29
Муниципальные	19700	86800	0,23
Общественные организации	4400	16900	0,26
Частная	21700	80100	0,27
Смешанная российская	23800	81500	0,29
Совместная с российским и иностранным участием	10100	17300	0,58
Иностранная	300	600	0,5

В 1999 году численность работников, обслуживающих одну гостиницу, была равна, в среднем, 24 чел., на обслуживание одного койко-места приходилось 0,28 работника.

Наивысшее число работников на одно гостиничное место приходится гостиничные предприятия с иностранным участием - 0,58 и превышает средний показатель по отрасли почти в 2 раза (для сравнения см. данные табл. 7).

В целом гостиничные предприятия с участием иностранного капитала имеют наиболее высокий уровень обслуживания и цен, т.к. это наиболее современные и комфортабельные гостиницы, предлагающие большой объем платных услуг и предназначенные в основном для обслуживания граждан с высокими доходами. Гостиницами данной формы собственности обслуживается 27% иностранных граждан, посещающих Россию.

Динамику развития гостиничной отрасли Москвы можно проследить по следующим данным (см. табл. 8).

Таблица 8

Основные показатели работы гостиничных предприятий Москвы

№ п/п	Показатели хозяйственной деятельности	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
1	Число гостиничных предприятий – Всего:	144	169	181	173	205	200	194	177	175
	, в т.ч. по формам собственности:									
2	Государственная	--	--	--	79	79	78	71	68	67
3	Муниципальная	--	--	--	30	18	19	12	14	14
4	Частная	--	--	--	23	36	33	34	37	37
5	Общественных и религиозных объединений	--	--	--	1	6	4	11	9	10
6	Смешанная российская	--	--	--	29	44	40	50	35	30
7	Совместная российская и иностранная	--	--	--	11	22	20	16	14	17
8	Единовременная вместимость (тыс. мест)	58	73	75	69	73	72	73	67	64
9	Предоставлено ночевок (млн.)	--	--	--	16,2	16,0	14,0	12,3	12,4	12,7
10	Загрузка гостиничных мест				64%	60%	54%	46%	51%	54%
11	Доходы от эксплуатации (млрд. руб.)	0,02	0,2	0,8	3,0	4,5	3,0	4,9	6,5	10,0
12	Прибыль(+)/Убыток(-) (млрд. руб.)	+0,005	+0,01	+0,05	+1,5	+0,2	+0,3	+1,4	+1,3	+3,5
13	Общая численность работников (тыс. чел.)	16,6	26,0	25,9	26,3	32,8	26,9	27,2	25,0	25,0

Число гостиничных предприятий в Москве в 2000 году составило 175 единиц и увеличилось по сравнению 1992 годом на 22%. Их единовременная вместимость в 2000 году составила 64 тыс. мест и возросла по сравнению с 1992 годом на 10%. Российским и иностранным гражданам в 2000 году было предоставлено 12,7 млн. ночёвок, и этот показатель за последние 3 года начинает возрастать. Загрузка гостиниц в 2000 году составила 54% и продолжает расти на протяжении последних 3 лет.

За исследуемый период существенно увеличилась доходность гостиничных предприятий. В 2000 году московские гостиницы заработали 3,5 млрд. руб. прибыли, что составляет 85% всей заработанной прибыли гостиничной отраслью Российской Федерации.

Численность работников в гостиничных предприятиях Москвы в 2000 году составила 25 тыс. и возросла по сравнению с 1992 годом на 56%. На московских гостиничных предприятиях работает ¼ всех работников гостиничной отрасли страны. Число работников обслуживающих одно место в московских гостиницах составляет 0,39 чел. при среднем показателе по Российской Федерации - 0,28 чел.

Представляют интерес данные о формах собственности в гостиничных предприятиях Москвы (см. табл. 9).

Таблица 9

Гостиничные предприятия Москвы по формам собственности в 2000 году

Основные показатели	1995	2000	У.в. в %	
			1995	2000
Число гостиничных предприятий – всего	173	175	100	100
В том числе по формам собственности:				
Государственная	79	67	46	38
Муниципальная	30	14	17	8
Частная	23	37	13	21
Общественных и религиозных объединений	1	10	1	6
Смешанная российская	29	30	17	17
Совместная российская и иностранная	11	17	6	10

Государственная собственность, хотя и сократилась в последние годы, по-прежнему продолжает преобладать в гостиничной отрасли Москвы, на долю которой приходится 38% общего числа предприятий столицы. Количество предприятий, находящихся в муниципальной собственности, уменьшилось почти в 2 раза. Заметно выросло число гостиничных предприятий, находящихся в частном владении.

По ряду показателей гостиничную отрасль Москвы можно сравнить с другими европейскими столицами (см. табл. 10).

Таблица 10

Сопоставимый анализ деятельности гостиниц в Москве и некоторых европейских столицах

Город	Кол. мест (тыс.)	Ср. цена за один номер в \$ США	Средняя загрузка в %
Лондон	140,0	151,4	78,0
Берлин	47,0	57,1	63,4
Вена	40,0	56,7	60,5
Стокгольм	—	55,1	69,6
Москва	64,0	79,1	54,0

Приведённые данные свидетельствуют, что с точки зрения размещения в гостинцах Москву трудно отнести к разряду самых дорогих европейских столиц. Потенциал московских гостиниц для приёма большого числа туристов далеко не исчерпан.

В настоящее время гостиницы, которые могут быть приравнены к категориям 5-ти и 4-звездных отелей по международным стандартам, составляют 8% от общего числа мест, пригодных для приема иностранных граждан. Для сравнения отели таких категорий в Париже составляют 25%. Поэтому говорить о перепроизводстве в Москве таких гостиниц пока ещё рановато, но подходить к развитию гостиничной базы надо очень осторожно, исходя из потребностей этого многоцелевого рынка.

Подводя итоги исследования вопросов функционирования российской гостиничной отрасли можно сделать следующие выводы:

1. Гостиничная отрасль Российской Федерации развивается в сложных условиях структурной перестройки. Наибольшую тяжесть рыночных реформ приняли на себя гостиничные предприятия, расположенные в регионах. Тенденция сокращения числа гостиничных предприятий в большинстве районов РФ продолжает оставаться, хотя в последние два года наметилось её замедление. Исключение составляют гостиничные предприятия, расположенные в центре: в Москве и Санкт-Петербурге, которые, в целом, преодолели последствия финансового кризиса 1998 года и динамично развиваются.
2. За исследуемый период существенно возросла доходность гостиничных предприятий. Наибольший рост доходов произошёл в 1999 и 2000 г.г. Её суммарный прирост составил за последние два года 10,7 млрд. руб. и фактически превысил этот показатель за все предшествующие годы. Получаемая прибыль возросла почти в 10 раз и в 2000 году составила 4,1 млрд. руб. На долю московских гостиниц приходится 83% всей произведённой прибыли российскими гостиничными предприятиями. В 1999 и 2000 г.г. число предоставленных ночевок и показатели загрузки гостиничных предприятий начинают возрастать, что свидетельствует о частичном преодолении отраслью отрицательных тенденций развития. Подтверждением этому является также начало поступательного процесса ввода в эксплуатацию новых гостиничных предприятий.

3. Процесс реструктуризации собственности гостиничных предприятий продолжается. В целом в российской гостиничной отрасли преобладает муниципальная и частная собственность, на долю которой в 2000 году приходится свыше 62%. Государственная собственность за эти годы существенно сократилась и в 2000 году составляет 16%. Увеличивается удельный вес совместных гостиниц с иностранными участниками.
4. Несмотря на сокращение гостиничных предприятий и мест единовременного обслуживания, увеличилась численность работников гостиничной отрасли. Число работающих в гостиницах Российской Федерации в 2000 году составило 103,3 тыс. чел и возросло на 5% по сравнению с 1992 годом. На московских гостиничных предприятиях работает $\frac{1}{4}$ всех работников гостиничной отрасли страны. Число работников обслуживающих одно место в московских гостиницах составляет 0,39 чел. при среднем показателе по Российской Федерации - 0,28 чел.
5. Гостиничные предприятия с участием иностранного капитала имеют наиболее высокий уровень качества обслуживания, т.к. это наиболее комфортабельные гостиницы, предлагающие большой объем платных услуг, и предназначенные в основном для размещения граждан с высокими доходами. Гостиницами данной формы собственности обслуживается 27% иностранных граждан, посещающих Россию.

1.2 Проблемы деятельности гостиниц в Российской Федерации

Для того чтобы увидеть проблемы, возникающие у российских гостиниц, необходимо рассмотреть воздействие на них как макроэкономических, так и микроэкономических факторов. Как известно, к важнейшим рыночным реформам, проведенным сверху можно отнести: либерализацию цен, демонтаж централизованной системы управления, финансирования и распределения ресурсов, создание новой банковской системы и приватизацию. Наиболее ощутимым результатом реформ можно считать децентрализацию процесса управления и принятия решения в гостинично-туристской отрасли страны.

Устранение административного контроля над принятием решений на микроуровне явилось одним из важнейших достижений в либерализации поведения гостиничных предприятий как субъектов хозяйствования. Директора

гостиниц сегодня обладают большей свободой принятия решения, чем в планово-директивной экономике. При этом, однако, система мотивации и ограничений не изменилась до такой степени, чтобы побуждать руководителей использовать полученные права в целях повышения эффективности деятельности своих предприятий.

Вместе с тем поведение российских гостиничных предприятий зависит не столько от рыночных факторов – их конкурентоспособности и финансового положения, сколько от их веса в общественно-политической системе, размера, объёма производимых услуг, численности работников и развитостью отношений с местными и федеральными властями.

Одна из главных проблем адаптации гостинично-туристской отрасли к условиям развивающихся рынков заключается в том, что новые требования хозяйствования были предъявлены к предприятиям, которые никогда не были рыночными. Их объединяло с зарубежными гостиницами только внешняя сходность технологических приёмов организации приёма и обслуживания туристов. Некоторые из них спроектированы и расположены в таких местах, что не смогут никогда самостоятельно работать в условиях рыночной экономики, что привело к их обвалному закрытию в регионах. Конечно, их надо было закрывать или перепрофилировать постепенно.

Острота проблемы на макроуровне усугублялась ещё и тем, что переход к новой модели хозяйствования было необходимо осуществить почти мгновенно в условиях прекращения гарантированной загрузки гостиниц туристами со стороны профсоюзов и Интуриста, командировочными от различных организаций и ведомств. В этих условиях процесс вхождения бывших советских предприятий обслуживания в рыночные отношения должен был неизбежно затянуться и принять наиболее жесткие формы. Надежды на то, что успех макроэкономической политики автоматически приведёт к перестройке хозяйственной деятельности туристских предприятий, к сожалению не оправдался. Исключение составляют некоторые гостиницы с участием иностранного капитала или управлением.

Поэтому, в условиях перехода к развивающимся рынкам усиливается значение маркетинга в управлении предприятиями. Вместе с тем, роль маркетинга в среде, в которой функционируют гостиницы, пока ещё не стала доминантой их деятельности. Для некоторых гостиничных предприятий ориентация на потребителя услуг, конкуренция и угроза банкротства не стали мобилизующей

силой даже в условиях недавнего кризиса в августе 1998 года. Ответственность перед клиентами и партнерами, бюджетом и акционерами не является приоритетной задачей. Об этом говорят низкий уровень управленческой дисциплины, качество обслуживания, отсутствие заинтересованности персонала в улучшении работы и т.д.

К проблемам макроэкономического уровня, испытываемым гостиничными предприятиями, представляется возможным отнести следующие:

1. Отсутствие равных условий добросовестной конкуренции. Приступая к хозяйственной деятельности в России, предприниматель больше обеспокоен не созданием конкурентных преимуществ для своего бизнеса за счёт эффективного менеджмента, а поиском сильных покровителей, которые помогут обеспечить ему конечную цель. В этой не простой ситуации для экономики страны высокоэффективные гостиничные предприятия могут переживать финансовые трудности, а менее производительные процветать. Неодинаковые правила игры – главный тормоз развития гостиничной отрасли России, её реструктурирования и привлечения инвестиций.

Неравные условия деятельности гостиничных предприятий были характерны для советских времён. Вспомним, например, существовавшие в СССР различные требования и нормы к гостиницам, принимающим иностранных и советских граждан. В рыночной экономике не может быть двойных стандартов, и деление гостиниц на «наши» и «не наши» вряд ли может быть правомерным.

Более того, неравные условия конкуренции или искусственное сдерживание рыночных сил, щадящий режим отрицательно воздействуют на руководителей таких гостиниц, так как не стимулируют их работать над совершенствованием ассортимента и качества предоставляемых услуг, их распределения и продвижения. Например, гостиница «Севастополь» в Москве вообще превращена в вещевой рынок, её гостиничные номера в торговые киоски. Стремление к более высокому уровню рентабельности подменяется понятием «нормализации прибыли» в целях сокращения налоговых отчислений.

Неравенство условий конкуренции принимает самые разные формы:

- предоставление всевозможных льгот;
- неравные условия выделения земельных участков под строительство производственных объектов;

- создание благоприятного режима загрузки туристами отдельных гостиничных предприятий;
- неравенство цен на аренду зданий;
- неравенство административных требований по применению законов;
- в арсенале местных органов власти имеется достаточно средств, чтобы влиять на «непокорных» директоров гостиниц, например, действия санитарных и противопожарных инспекции, торгово-административный контроль и т.п.

Говоря о неравных условиях конкуренции, имеются в виду предприятия одной и той же отрасли. В отдельных случаях, когда требуется быстрый рывок в развитии, можно допустить предоставление отдельной отрасли соответствующих льгот, но не её отдельным предприятиям. Важно не допускать расползания таких льгот на смежные отрасли, так это может замедлить их развитие и привести к макроэкономической нестабильности.

2. Неразвитость рынка труда и отсутствие «союза между трудом и капиталом». Другую проблему, осложняющую работу предприятий, можно проследить в неразвитости рынка труда и отсутствии «союза между трудом и капиталом». Зарплата работника московского отеля сегодня заметно отличается от заработка его коллеги в индустриально развитой стране. Необходимо напомнить, что доля фонда заработной платы в доходах гостиничных предприятий в Западной Европе составляет почти 40%

К сожалению, такие общепринятые понятия как корпоративная культура, мотивация труда работников и повышение производительности их труда за счёт правильной оценки результатов работы, удовлетворённости клиентов предоставленному обслуживанию в большинстве случаев просто не действуют.

На задний план отошли вопросы профессиональной подготовки работников внутри гостиничного предприятия. Профессиональное мастерство – это проблема самого работника. Тот, кто не имеет навыков и профессионального опыта, не может рассчитывать на хорошую работу.

Одна из причин такого положения дел видится в несовершенстве трудового законодательства, которое должно отстаивать как интересы наёмного работника, так и работодателя. Важной составляющей развитого рынка труда должны стать условия, способствующие свободному передвижению рабочей силы от одного работодателя к другому, из одной отрасли в другую, из одного региона в другой.

Принятый Государственной Думой новый трудовой кодекс является правильным шагом в этом направлении, и будет способствовать установлению необходимого паритета в трудовых отношениях, мотивирующих заинтересованность в качестве и производительности труда.

Менеджмент и маркетинг должны учитывать степень развития рыночных отношений, так как выступает в виде реальной системы, которая увязывает внутреннюю и внешнюю деятельность предприятия, а также координирует взаимодействия всех субъектов, входящих в эту систему. Как отмечает Г. Л. Багиев «Формирование и функционирование маркетинговой системы происходит в определённой маркетинговой среде, которая создаётся под влиянием факторов и условий рыночного пространства...»[3 с.29]. В качестве основных составляющих рыночного пространства отмечаются: рынок сбыта, рынок труда, рынок капитала, рынок сырья и материалов, рынок информации. Недооценка хотя бы одного из этих компонентов приводит к разрушительным последствиям.

На модель эффективного бизнеса указывает Ф. Котлер[31 с.111] , в основе которого лежат следующие факторы (см. рис. 1).



Рис. 1 Факторы эффективного бизнеса

Определение круга заинтересованных групп в деятельности предприятия и их потребностей - важный шаг на пути к высокоэффективному бизнесу. Заинтересованные группы должны включать не только акционеров, чьи интересы должна защищать дирекция предприятия, но и клиентов, своих работников, поставщиков и посредников-продавцов, без которых невозможно рассчитывать на высокую прибыль.

Оптимальные условия для заинтересованных групп *должны создавать бизнес процессы*, проходящие на предприятии. Они включают управление предприятием посредством применения комплекса маркетинга, совершенствование продукции, услуг, стимулирование продаж и т.д. В конкурентной борьбе побеждают только предприятия, эффективно управляющие стержневыми бизнес процессами.

Бизнес процессы есть не что иное, как *производительное потребление ресурсов*, в состав которых входит рабочая сила, сырьё, материалы, оборудование, информация, энергия и т.д. Главная задача предприятия заключается в развитии своей деятельности за счёт собственных ресурсов, составляющих ядро, сердцевину и стержень, выбранного им бизнеса. Самым ценным ресурсом преуспевающего предприятия являются люди, обеспечивающие его организацию и функционирование.

Учитывая, что благополучие предприятия обеспечивают люди, не только создавая, но и, приобретая произведённые им блага, основными задачами высокоэффективного бизнеса должны являться:

- выполнение обязательств перед клиентами;
- выполнение обязательств перед служащими;
- выполнение обязательств перед обществом.

Именно этот смысл целесообразно вкладывать в современное представление о стратегическом партнёрстве между трудом и капиталом на данном этапе развития производственных отношений.

3. Неэффективный менеджмент в организации деятельности гостиниц. Неэффективный менеджмент можно проследить через невысокий уровень загрузки гостиничных номеров и некачественное обслуживание, неэффективную организацию труда, изношенность основных фондов и др.

Во времена существования Советского Союза высокий уровень заполняемости гостиниц, составлявший 74%, поддерживался за счет предоставления государственными предприятиями и министерствами гостиничных номеров своим работникам и их семьям по дотационным ценам. Другим немаловажным фактором явилось резкое сокращение объёмов иностранного туризма в Российскую Федерацию.

Снижение заполняемости гостиничных номеров отрицательно воздействовало на производительность труда по причине наличия категории сотрудников, численность которых невозможно варьировать в зависимости от заполнения

гостиницы клиентами. К этой категории относятся сотрудники администрации, инженерно-технических, хозяйственных и других служб. В гостиницах сохранилось большое число «лишних» штатных единиц, потребность в которых зависит от уровня заполняемости. Это дополнительно усугубило падение производительности труда. По оценке «McKinsey Global Institute» производительность труда в гостиницах РФ составляет сегодня 18% от уровня США. При этом за время экономических реформ с 1990 года трудозатраты в отрасли сократились почти на 20%, а производимая добавленная собственность снизилась более чем на 50% [73 иллюстрации 10 и 6].

Неэффективная организация труда отражается на низком качестве обслуживания. В структуре управления гостиниц часто имеет место параллелизм служб, что приводит к избытку управленческого персонала. Живая работа руководителя с людьми часто подменяется бюрократизмом, бумажной заорганизованностью работников через всевозможные приказы, инструкции и прочие указания. Воздействие маркетинга на управление трудовыми ресурсами практически не ощутимо. К сожалению, в ряде гостиниц отсутствуют современные технологии управления, основанные на применении компьютерных систем. В большинстве случаев применяется компьютеризированный учёт использования номеров – «рум-статус» и ведение отдельных элементов бухгалтерского учёта.

Устаревшие основные фонды – ещё одна причина низкой эффективности работы московских гостиниц. У предприятий практически отсутствует возможность вкладывать средства в развитие основных фондов и обновление гостиничного продукта, внедрение современных технологий в обслуживание, профессиональную переподготовку персонала. Степень износа МТБ (материально-техническая база) гостиниц достаточно высока: от 20% до 70% износа. По этой причине ряд объектов требует срочной реконструкции (гостиница «Центральная» - 70% износа, «Пекин» – 60% износа и т.д.) [36 с.12]. Большинство гостиниц живёт только «сегодняшним днём» и не может позволить себе думать о перспективе. Отсутствие средств на развитие в некоторых случаях приводит к сокращению гостиничной деятельности и является результатом частичного переоборудования крупных гостиниц под офисы, склады и т.д.

Отсутствие национальных гостиничных сетей (корпораций) – серьёзная проблема в развитии и распространении передовых гостиничных технологий обслуживания в Российской Федерации. Отсутствие на российском рынке

национальных гостиничных сетей приводит к тому, что гостиничные технологии, система управления предприятием, система маркетинг и т.д. на каждом предприятии создаются заново. В одних гостиницах это получается, а в других нет. Наличие лицензий и государственная стандартизация гостиничных предприятий не решает этой проблемы.

Корпоративная культура, пришедшая к нам из-за рубежа, постепенно начинает вторгаться в наше экономическое пространство. Управляемые иностранными гостиничными сетями некоторые гостиницы Москвы, Санкт-Петербурга, Сочи и других городов Российской Федерации заметно отличаются от наших отечественных гостиничных предприятий. Для них характерны ухоженность, высококласный сервис, гостеприимный и профессионально подготовленный персонал. Они в меньшей степени жалуются на простой номеров. В основе этого, конечно, лежит корпоративный метод управления, создающий свои собственные стандарты на основе общепринятых и тиражирующий их на свои предприятия. Этим, однако, дело не кончается, и корпорация тщательно контролирует их выполнение на своих предприятиях.

Создание национальных гостиничных сетей даст необходимый импульс для дальнейшего развития гостиничной отрасли. Во-первых, он позволит применить и распространить высокие стандарты функционирования гостиничных предприятий, и, тем самым, добиться повышения производительности и эффективности их деятельности. Во-вторых, расширения числа сетевых гостиниц позволит оказать конкурентное давление на несетевые гостиницы и улучшить структуру гостиничной отрасли.

Подготовка кадров для отрасли. Большого внимания заслуживает работа по подготовке и переподготовке кадров для индустрии туризма. В настоящее время в России существует свыше 100 учебных заведений, разрозненно занимающихся подготовкой кадров для этой отрасли. В этой связи целесообразно рассмотреть возможность создания организационно-методической системы этой работы в рамках головного научно-учебного центра, используя накопленный опыт учебных структур, работающих на федеральном и региональном уровне.

Подготовка, переподготовка, повышение квалификации специалистов для гостиничной отрасли должна осуществляться в учебных заведениях профессионального образования, реализующих образовательные программы, ориентированные на туристскую деятельность, при наличии соответствующих

лицензии, государственной аттестации и аккредитации. Принимаемые Правительством РФ программы развития туризма должны предусматривать основные направления учебных образовательных программ специального туристского образования и определять потребность в ежегодном выпуске специалистов туристских профессий.

Переход к рыночной экономике заставляет менять идеологию подготовки специалистов, которая должна быть больше нацелена на формирование сильной личности, способной жить и работать в постоянно меняющихся условиях, заранее прогнозировать социально-экономические изменения, умеющей разрабатывать собственные стратегии поведения, осуществлять нравственный выбор и нести за него ответственность. Особое место в учебном процессе должен занимать маркетинг, способствующий развитию представлений будущих специалистов о рыночных возможностях, их адаптивности к переменам и готовности к профессиональному сотрудничеству, самосовершенствованию.

Успешной работе и активизации деятельности системы профессионального образования содействовало бы льготное налогообложение соответствующих учебных заведений, которое способствовало решению следующих вопросов без привлечения дополнительных финансовых ресурсов со стороны государства:

- укрепление учебной базы;
- совершенствование учебных программ;
- выпуск учебных пособий;
- проведение научных исследований в целях разработки научно-практических рекомендаций по развитию индустрии гостеприимства.

Органы исполнительной власти могли бы содействовать развитию научно-исследовательской деятельности в области туризма, в том числе, определяя тематику научных исследований и осуществляя финансирование приоритетных работ.

В качестве одной из важнейших стратегических целей менеджмента и маркетинга в гостинично-туристском комплексе необходимо рассматривать расширение международного сотрудничества. Ни для кого не секрет, что такая форма сотрудничества на взаимовыгодной основе позволяет привлечь дополнительные иностранные инвестиции в гостиничный и туристский сектор экономики, приобрести и освоить современные технологии, позволяющие повысить качество приёма и обслуживания туристов, дать дополнительные рабочие места.

Современный московский отель не может существовать без международного разделения труда в создании туристских услуг. Это разделение труда включает в себя поставки высоко технологичного импортного инженерного оборудования для функционирования отеля, материалов для отделки интерьеров гостиницы, поставок ряда продовольственных товаров и напитков для предприятий общественного питания. Гостиничная отрасль не может находиться на валютной дотации со стороны других отраслей народного хозяйства и должна сама зарабатывать необходимые ей валютные средства.

Как известно, в последнее время преобладает выезд российских граждан за границу над числом иностранных туристов прибывающих в нашу страну. Отрицательное сальдо туристского обмена не стимулирует развитие гостиничной отрасли. Поэтому увеличения числа иностранных туристов является тем необходимым фактором привлечения иностранной валюты, который позволяет России активно участвовать в международном разделении труда в туризме, а российской гостиничной отрасли стать прочным звеном мирохозяйственных туристских связей.

Создание положительного имиджа о России также является одной из стратегических целей маркетинга гостинично-туристского комплекса страны. Для дальнейшего развития туризма и гостиничной отрасли большое значение приобретают пропаганда и реклама национальных туристских возможностей, формирование позитивного информационного поля вокруг туризма в Российской Федерации. По определению экспертов, только 16-17% публикаций в Западной прессе о России можно считать объективной. Сегодня Россия за рубежом не пропагандируется как перспективная страна с точки зрения предпринимательства и безопасности туристского бизнеса.

Принимая во внимание, что имидж России как страны туризма во многом зависит от объективности его освещения средствами массовой информации, целесообразна поддержка туристской отрасли со стороны СМИ по пропаганде наших туристских возможностей. Необходимы существенные инвестиции в рекламу, издание туристской литературы по туристским центрам Российской Федерации.

До относительно недавнего времени гостиница стремилась к получению немедленной сиюминутной прибыли, не уделяя особого внимания вопросам маркетинга. Обострение конкуренции со стороны других гостиничных предприятий,

падение загрузки номерного фонда, рост издержек вынудили руководство гостиниц пересмотреть свою деятельность и обратиться к созданию маркетинговых служб. Между тем, гостиничные предприятия сегодня стоят перед проблемами формирования корпоративных целей и миссии на длительную перспективу, разработки портфеля стратегий, эффективного управления трудовыми ресурсами, качеством и доходами.

Проблемы на микроэкономическом уровне можно суммировать следующим образом:

- Система управления многих гостиниц не учитывает комплексного взаимодействия потребителя и услуги. Предпринимаемые отдельные мероприятия носят разрозненный и несистемный характер, характеризуются низкой результативностью.
- Для гостиничных предприятий характерна неравномерность распределения маркетинговых инструментов и ресурсов на этапах взаимодействия услуги и потребителя. Так, высокая степень концентрации инструментов маркетинга и привлекаемых ресурсов приходится на начальную стадию вовлечения потребителя и уменьшается по мере его интеграции в процесс обслуживания.
- По-прежнему, продолжает иметь место недопонимание специфики использования инструмента маркетинга в сфере гостеприимства и отсутствует представление о необходимости взаимосвязанного систематизированного подхода в использовании инструментов маркетинга для управления гостиницей.

Подводя итоги исследования проблем функционирования гостиничных предприятий в Российской Федерации можно сделать следующие выводы:

1. В условиях перехода к развивающимся рынкам усиливается значение маркетинга в управлении гостиничными предприятиями. Вместе с тем, роль маркетинга в среде, в которой функционируют гостиницы, пока ещё не стала доминантой, что снижает эффективность их деятельности.
2. К проблемам макроэкономического уровня, испытываемым гостиничными предприятиями, представляется возможным отнести: отсутствие равных условий добросовестной конкуренции, неразвитость рынка труда и отсутствие «союза между трудом и капиталом», неэффективный менеджмент в организации

деятельности гостиниц, недостаточную осведомлённость в вопросах маркетинга.

3. Проблемы на уровне гостиницы можно охарактеризовать следующим образом: системы управления многих гостиниц не учитывает комплексного взаимодействия потребителя и услуги. Предпринимаемые отдельные мероприятия носят разрозненный и несистемный характер, характеризуются низкой результативностью.
4. Основная маркетинговая деятельность концентрируется, по-прежнему, в отделах рекламы и продаж (сбыта), носит текущий характер. Собственно маркетинговые исследования разобщены и эпизодичны, ограничены в лучшем случае сопоставлением цен конкурентов, анализом анкет клиентов гостиницы, данных истории гостей отеля и не носят системного характера.
5. Создание национальных гостиничных сетей (корпораций) даст необходимый импульс для повышения эффективности управления и дальнейшего развития гостиничного хозяйства. Во-первых, появление гостиничных операторов позволит применить, а также распространить высокие стандарты и технологии функционирования гостиниц на корпоративном уровне, и, тем самым, добиться повышения производительности и эффективности их деятельности. Во-вторых, расширения числа сетевых гостиниц позволит улучшить структуру гостиничной отрасли.
6. Переход к рыночной экономике заставляет менять идеологию подготовки специалистов, которая должна быть больше нацелена на формирование сильной личности, способной жить и работать в постоянно меняющихся условиях, заранее прогнозировать социально-экономические изменения, умеющей разрабатывать собственные стратегии поведения, осуществлять нравственный выбор и нести за него ответственность. Особое место в учебном процессе должны занимать менеджмент и маркетинг, способствующие развитию представлений будущих специалистов о рыночных возможностях, их адаптивности к переменам и готовности к профессиональному сотрудничеству, самосовершенствованию.
7. Одна из стратегических целей менеджмента и маркетинга гостинично-туристского комплекса страны должно быть дальнейшее расширение международного сотрудничества. Однако отрицательное сальдо туристского обмена не стимулирует в должной мере развитие гостиничного хозяйства.

Гостиничная отрасль не может находиться на валютной дотации со стороны других отраслей российской экономики и должна сама зарабатывать необходимые ей валютные средства. Поэтому увеличения числа иностранных туристов является тем необходимым фактором привлечения иностранной валюты, который позволяет России активно участвовать в международном разделении труда в туризме, а российской гостиничной отрасли стать прочным звеном мирохозяйственных туристских связей.

8. Важнейшей стратегической целью маркетинга в гостинично-туристском комплексе является формирование позитивного информационного поля вокруг туризма в Российской Федерации. Принимая во внимание, что имидж России как страны туризма во многом зависит от объективности его освещения средствами массовой информации, целесообразна поддержка туристской отрасли со стороны СМИ по пропаганде наших туристских возможностей. Необходимы существенные инвестиции в рекламу, издание туристской литературы по основным туристским центрам.

1.3 Роль маркетинга в системе управления гостиницей

Маркетинг представляет собой одну из важнейших сфер целостной системы управления всеми аспектами деятельности гостиничного предприятия, который оказывает комплексное воздействие как на него самого, так и окружающую его среду (см. рис.2).

Для получения результативности от использования маркетинга в деятельности гостиницы необходимо обеспечение следующих принципов:

- ориентация деятельности предприятия на запросы потребителя и как потребность этого – всестороннее исследование рынка, рыночной среды, мотивации потребителя, а также производственно-сбытовых возможностей самого предприятия;
- комплексный подход к достижению поставленных целей, так как успех обеспечивается только всей совокупностью средств маркетинга, взятых во взаимосвязи и взаимообусловленности. Комплексность означает, что маркетинговые действия (маркетинговые исследования, производство и предоставление услуг, реализация ценовой политики, сбыт и продвижение услуг), взятые сами по себе, не способны обеспечить того эффекта, который даёт осуществление маркетинга как системы.

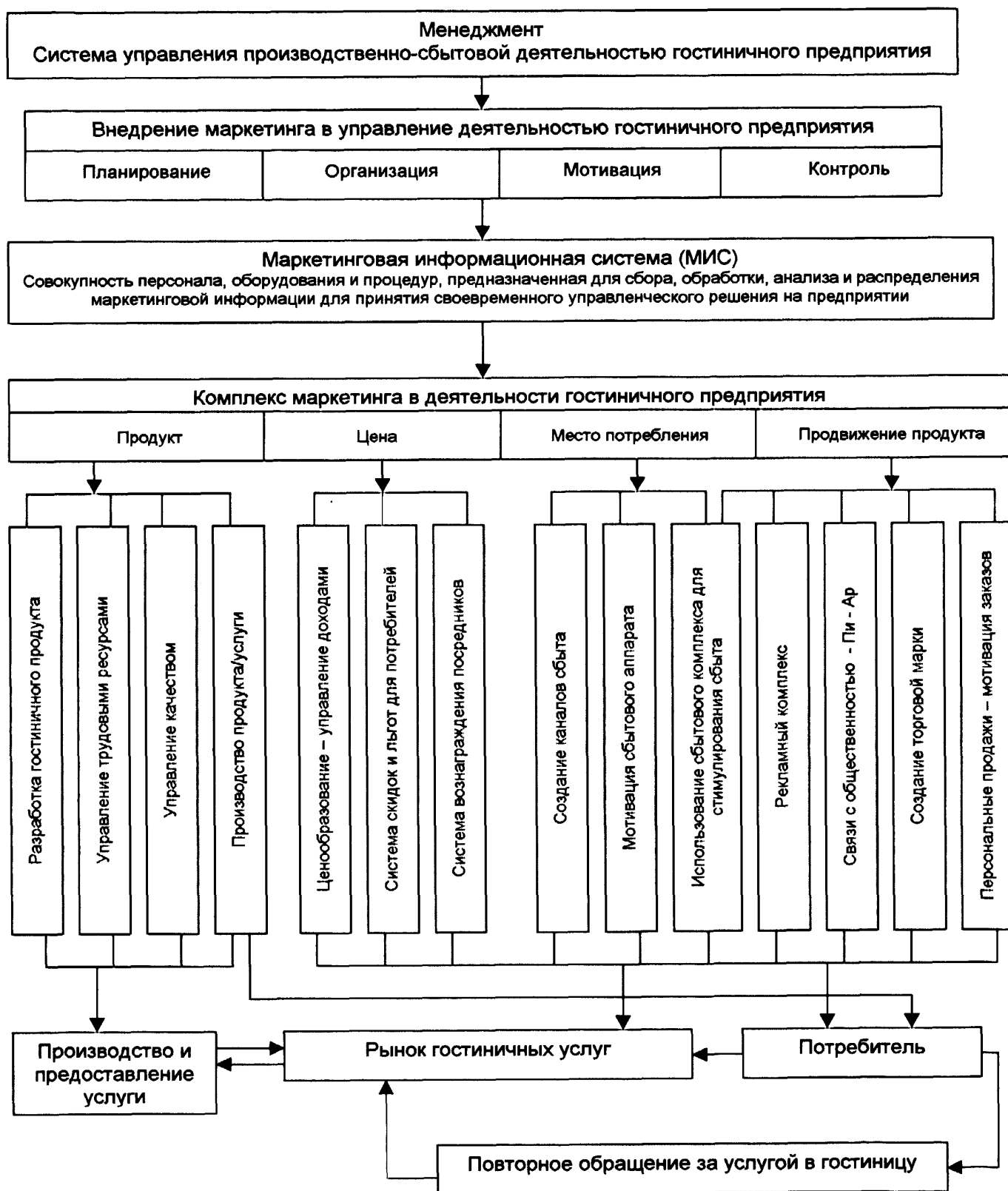


Рис. 2 Схема использования маркетинга в управлении гостиничным предприятием

Осуществление маркетинга в гостинице необходимо начинать с маркетингового исследования, планирования, организации, мотивации и контроля над проводимыми маркетинговыми мероприятиями.

В основе этого процесса должна лежать Маркетинговая информационная система (МИС), обеспечивающая двусторонний процесс взаимодействия персонала, оборудования и процедур, предназначенная для сбора, обработки, анализа, распределения и использования маркетинговой информации, позволяющая принять правильное и своевременное управленческое решение.

С учётом зарубежного опыта определена специфика функционирования МИС в гостиничном бизнесе:

- I. Обследование обслуживаемых и потенциальных клиентов:
 - постоянное изучение степени удовлетворённости гостей;
 - изучение мнений о качестве услуг туристских фирм и других посредников, направляющих клиентов в гостиницу;
 - на основе изучения ежегодных результатов обследования лиц, совершающих поездки, знакомство с типологией поездок, с отношением к поездкам и целям их совершения.
- II. Изучение деятельности конкурентов:
 - сбор информации о наличии свободных и занятых номеров, их качестве и цене (синдикативная информация);
 - определение доли рынка прямых конкурентов гостиницы;
 - пребывание у конкурентов видных политических деятелей, артистов, бизнесменов и т.п.
 - посещение ключевых конкурентов под видом клиентов;
- III. Анализ внутренней информации о % загрузки гостиничных номеров и фактической усреднённой цене на обслуживание, о результатах проверок и предложениях менеджеров.
- IV. Изучение статистических отчётов об экономическом положении в различных регионах страны, получение информации о политическом и социально-экономическом климате.

Результативность в маркетинге будет достигнута только, если он будет применяться как комплекс, состоящий из таких известных компонентов как продукт, цена, сбыт и продвижение. Применение этих взаимосвязанных элементов в качестве управляемых инструментов маркетинга позволяет наилучшим образом

удовлетворить потребность рыночных сегментов и добиться высокоэффективного функционирования гостиничного предприятия.

Отсюда вытекает, что основная роль маркетинга в процессе повышения эффективности функционирования гостиничного предприятия должна заключаться в его нацеленности на чётко выраженный коммерческий результат – прибыль, которая при удовлетворённости клиентов и их повторном обращении за услугами, обеспечивает благополучие предприятия, его работников и акционеров.

Возникновение проблем применения маркетинга во многом связано с тем, что взаимодействие потребителя и услуги в индустрии гостиничного сервиса представляет собой более сложный и многогранный процесс, чем в сфере материального производства, что, в свою очередь, приводит к усложнению форм и методов управления. Основное отличие здесь заключается в том, что потребитель услуги сам является участником системы предоставления гостиничных услуг, а также неотъемлемой частью производимого продукта. Широко известна поэтапная классификация участия потребителя в процессе предоставления услуг, в которой принято выделять три основные стадии - вовлечение, потребление и оценка. На первой стадии клиент устанавливает контакт с организацией, знакомится со спектром предоставляемых ею услуг и формирует общее начальное впечатление, которое, в конечном счете, является критерием перехода на следующую стадию. Потребление - это стадия непосредственного участия потребителя в процессе обслуживания. После этого следует стадия оценки, на которой формируется субъективная оценка потребителем процесса предоставления услуги, и принимается решение относительно возможности повторного обслуживания.

На необходимость продолжения взаимодействия гостиницы и клиента после предоставления обслуживания обращает внимание д.э.н. Иванов В.В.: «Действительно взаимодействие клиента и услуги не заканчивается на этапе её оценки. Ведь в большинстве случаев потребитель услуги после окончания процесса обслуживания делится в дальнейшем своими впечатлениями с другими людьми, иногда способствуя их вовлечению в новый процесс обслуживания»[20 с.26].

В связи с этим, возникает необходимость учета четвёртого этапа развития этой модели, на котором потребитель услуги является как бы инструментом вовлечения новых клиентов в новый процесс обслуживания, а взаимодействие клиента и услуги приобретает циклический характер. И в этой связи возникает задача адекватного

использования инструмента маркетинга, который охватывал бы все этапы данного взаимодействия.

Сложность специфики использования инструментов маркетинга в сфере услуг определяется, в первую очередь, важнейшей характеристикой самой услуги — ее абстрактностью или неосвязаемостью. Действительно, гостиничную услугу нельзя увидеть, попробовать, оценить ни до начала обслуживания, ни даже в момент её предоставления. Это накладывает определенный отпечаток нерешительности на поведение потребителя в процессе принятия решения относительно совершения покупки.

Абстрактность услуги как ключевой фактор, отражающийся на результатах ее взаимодействия с потребителем, выражается:

- в визуальной неконкретности гостиничной услуги;
- в неочевидности услуги по качеству.

Связано это с тем, что, *во-первых*, весь цикл создания, оказания и потребления услуг в гостинице непосредственно и неразрывно связан с двумя факторами производства: техническими (материально-техническая база гостиницы — помещения, техническое оборудование и т.д.) и человеческими (персонал и клиенты гостиницы). Причем если параметры первого фактора поддаются изучению и оценке потребителем еще до вовлечения его в процесс обслуживания, то оценить качество работы персонала для клиента возможно только путем потребления услуги, т.е. непосредственно в процессе обслуживания.

Во-вторых, в сфере услуг не существует разрыва между предоставлением услуги и её потреблением, а, следовательно, осложнена возможность осуществления прямого контроля над процессом управления качеством услуги. Поэтому клиент, решивший воспользоваться услугами гостиницы, всегда испытывает определенное беспокойство в отношении качества обслуживания еще до начала потребления. Даже крупные отели с высоким уровнем корпоративной культуры и системой качества, принадлежащие, например, международным гостиничным цепям, таким как Марриотт, Хилтон, Интерконтиненталь и т.п., не могут абсолютно гарантировать качество обслуживания. Последнее зависит от многих факторов, не всегда поддающихся воздействию со стороны менеджмента ввиду недолговечности и неповторимости услуги. Как говорят, даже самый опытный парикмахер не сможет сделать две одинаковых причёски.

Под привлекательностью гостиничной услуги обычно понимают инструмент создания физической очевидности неосязаемой услуги посредством зрительного (ассоциативного, вкусового, осязаемого, психологического и т.д.) восприятия ее потребителем для формирования реального представления о ней.

Место маркетинга в работе гостиницы, поэтому видется в достижении положительных факторов взаимного психологического воздействия между клиентом и услугой на различных этапах её предоставления. Её суть заключается в эффективном использовании особенности этого взаимодействия, начиная от формирования ожиданий потребителя по отношению к услуге на этапе обращения в гостиницу до повторного вовлечения потребителя в гостиничное обслуживание, формируя тем самым замкнутые циклы обслуживания (см. рис.3).

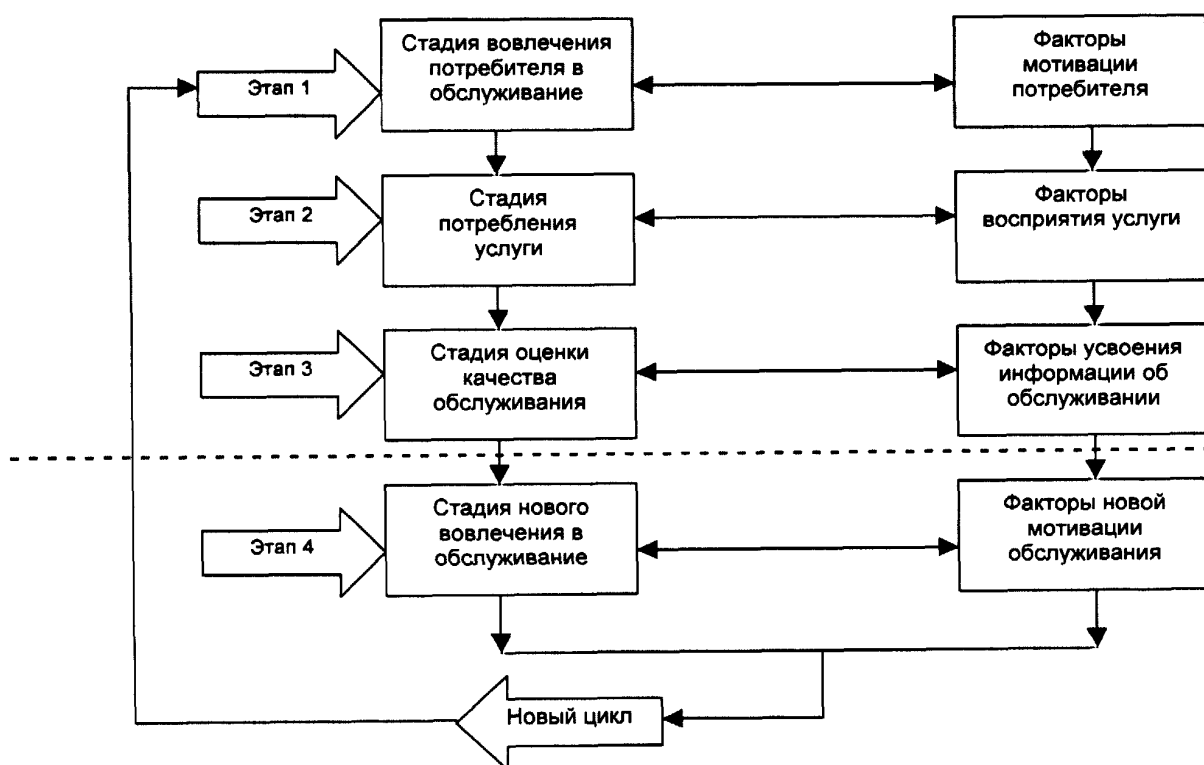


Рис. 3 Циклическая модель материализации гостиничной услуги

Основой этого процесса служит эффективное применение соответствующих маркетинговых технологий на разных этапах взаимодействия гостиницы и клиента. 1-й уровень. Стадия вовлечения характеризует первый контакт потребителя с гостиницей, поэтому задачей материализации услуги на первом уровне работы модели станет доведение до потенциального клиента необходимой информации.

Целью маркетинга услуги на данном этапе является создание положительного образа (имиджа) гостиницы в воображении потенциального потребителя, формирование у него четкого представления об услуге для дальнейшего принятия решения о покупке. Однако приходится признать, что эта цель не всегда оказывается достижимой ввиду ряда факторов:

- недостаточности маркетинговых исследований туристского рынка;
- несоответствия создаваемого образа гостиницы и ее услуг их фактическому состоянию;
- неполного использования возможностей каналов сбыта;
- неэффективного использования маркетинговых инструментов продвижения и продаж.

Основным инструментом маркетинга услуги на данном этапе является рекламный, имиджевый или информационный носитель — буклет гостиницы, вебсайт в Интернете, рекламный модуль в газете, пресс-релиз, стенд на выставке и т.п.

В системе психологических факторов начальному уровню соответствует фактор мотивации. Объясняется это тем, что человек может испытывать определенную потребность в данной услуге в какой-то момент времени, что, однако, не побуждает его совершать немедленное действие. Задача маркетинга здесь заключается в воздействии на воображение потребителя с таким уровнем интенсивности, чтобы трансформировать потребность в соответствующий мотив поведения. Только такое напряженное состояние заставляет человека действовать, т.е. принимать решение о покупке с целью снятия этого напряжения.

2-й уровень. Целью маркетинга на данном этапе является формирование адекватной системы управления качеством обслуживания для организации и поддержания воспроизводства очевидности услуги на уровне не ниже, чем на первом этапе, т.е. до начала потребления. В противном случае ожидания потребителя относительно качества обслуживания оказываются завышенными, а все усилия гостиничного предприятия по мотивации клиента на первом уровне напрасными.

Основные причины такого возможного исхода сводятся к следующему:

А. Несовершенство в управлении персоналом, а именно:

- проблема неэффективного управления при решении определенной задачи;
- отсутствие квалифицированного персонала.

Б. Организация слишком жесткой системы контроля и наблюдения, лишаящая служащих самостоятельности в действиях и вызывающая чувство собственного бессилия, либо, напротив, плохое ощущение контроля.

В. Переоценка возможностей рекламы на данном этапе.

Г. Недооценка значения материально-технической базы гостиницы для формирования положительного образа у потребителя.

В связи с этим важнейшими инструментами управления качеством на этом этапе являются[54 с.104]:

- техническое качество (материально-техническая база, внешний вид и интерьеры гостиницы, технологическое оборудование, ноу-хау);
- функциональное качество (персонал гостиницы, внутренние отношения, поведение и контакты с клиентами, корпоративная культура).

Психологическим фактором на этом этапе является фактор восприятия потребителем услуги, т.е. обобщение, организация и интерпретация информации в ходе потребления, создание своего собственного, осмысленного представления об услуге. В то же время нужно помнить, что разные люди могут по-разному воспринимать одну и ту же ситуацию ввиду субъективного характера обработки получаемой информации.

3-й уровень. Задачей маркетинга после завершения процесса потребления является формирование и закрепление в памяти потребителя общего впечатления об услуге. Эта стадия взаимодействия характеризуется внутренним психологическим процессом, основанным на индивидуальной оценке потребителем качества обслуживания. На этой стадии клиент анализирует полученный в ходе процесса обслуживания опыт.

Как правило, руководство гостиниц недооценивает значение работы с потребителем на данном этапе. Для многих она заканчивается тогда, когда гость покидает гостиницу. Основными недостатками в данном случае могут явиться:

- взаимодействие гостиницы даже с постоянными клиентами в большинстве случаев не выходит за рамки временных и территориальных особенностей самой услуги;
- отсутствие реакции руководства гостиницы на негативные факторы пребывания гостя.

В связи с этим задачей маркетинга на данном этапе является закрепление в памяти потребителя положительного впечатления об услуге, а также сглаживание

негативных факторов, возникших в ходе оказания услуги, для формирования высокой оценки процесса обслуживания.

Высокая оценка потребителем своего пребывания в гостинице важна с той точки зрения, что она, во-первых, является критерием повторного выбора гостиницы, а во-вторых, высокая оценка обслуживания помогает формировать у новых потребителей положительный образ данного заведения.

Источниками для формирования положительных эмоций на этом этапе могут явиться память потребителя, впечатления об обслуживании, воспоминания, созданные ранее (в процессе обслуживания) образы и т.д., а также письмо от администрации, содержащее благодарность за выбор гостиницы, поздравление с каким-либо праздником, извинения за допущенные в ходе обслуживания недочеты и пр.

Психологическим фактором такой оценки является усвоение, которое способствует формированию изменений в поведении индивидуума под влиянием накопленного опыта. Этот этап материализации услуги, связанный с данным конкретным потребителем, может явиться последним в случае формирования негативной оценки услуги потребителем, либо более низкой оценки по сравнению с таковой из предыдущего опыта обслуживания в других гостиницах.

4-й уровень. На этом этапе предполагается, что человек, уже столкнувшийся с услугами данного предприятия, передает накопленный в процессе обслуживания опыт другим людям. Понятно, что в случае формирования положительной оценки на предыдущем этапе у нового потенциального потребителя, скорее всего, сложится адекватная оценка, что, в свою очередь, при определенных обстоятельствах будет способствовать новому вовлечению в процесс обслуживания.

Исходя из этого, целью маркетинга услуги на данном этапе является создание положительного образа (имиджа) гостиницы у новых потенциальных потребителей гостиничных услуг для вовлечения их в новый процесс обслуживания на основе использования опыта (рекомендаций) предыдущих участников обслуживания.

Соответственно, основными мотивирующими факторами повторного вовлечения в обслуживание могут являться сам предыдущий удовлетворенный потребитель, его опыт, а также любая информация о гостинице, переданная им новому потенциальному потребителю.

Задача маркетинга услуги на данном этапе является самой труднодостижимой задачей, ввиду того, что сам процесс неуправляем с точки зрения гостиничного менеджмента и не являются результатом прямого действия последнего.

С прохождением последней стадии модель приобретает циклический характер. Это означает, что эффективность управления гостиничным предприятием возрастает тогда, когда растет общее число воспроизводимых моделью циклов обслуживания, что, в свою очередь, ведет к повышению общей рентабельности гостиничного предприятия.

Характерными особенностями осуществления маркетинга в рамках обозначенной системы являются:

- сила воздействия используемых инструментов маркетинга на потребителя прямо пропорциональна его интеграции в процесс обслуживания, т.е. увеличивается по мере перехода от одной стадии к другой;
- степень влияния менеджмента на процессы управления качеством гостиничного продукта через инструменты маркетинга обратно пропорциональна интеграции потребителя в процесс обслуживания. Так, например, на последней стадии мотивация потребителя не является результатом прямого действия менеджмента гостиницы.

Ключевым инструментом на стадии вовлечения потребителя является комплексное маркетинговое исследование, которое используется в исследовании групп потребителей для дальнейшей сегментации рынка, исследовании характеристик своего сегмента рынка для воздействия средствами маркетинга, PR-технологий и внешней гостиничной рекламы. Также этот инструмент используется при анализе и выборе средств повышения эффективности каналов сбыта и стимулировании продаж.

В процессе обслуживания важнейшим критерием использования всего набора маркетинговых инструментов является их тесная взаимосвязь друг с другом, обеспечивающая формирование адекватной системы качества обслуживания. Система управления, не учитывающая всех составляющих качества услуги, лишена всякого смысла.

Так, например, значение внутригостиничной рекламы по сравнению с внегостиничной принято недооценивать. Тем не менее, наряду с последней внутригостиничная реклама в сочетании с использованием средств логистики

является мощным маркетинговым инструментом максимизации продаж сопутствующих и дополнительных услуг гостиницы посредством:

- распространения в номерах и вестибюле рекламных и информационных материалов о работе других служб гостиницы, оказывающих услуги;
- использования внутригостиничных указателей и информационных стендов;
- устной информации портье;
- внутригостиничного радио и ТВ;
- использования витрин с ресторанной и сувенирной продукцией отеля.

Важным инструментом на этой стадии также является реализация функций планирования и контроля качества гостиничных услуг.

На стадии оценки значение маркетинговых инструментов значительно снижается, однако правильное их применение может повлиять на процесс формирования у потребителя оценки обслуживания. В этой связи важным является выбор методики искусственного продления обслуживания (послепродажное обслуживание), использование средств прямого маркетинга для напоминания клиенту о гостинице, а также сглаживания негативных факторов в обслуживании гостя.

И, наконец, «молва из уст в уста» — как один из способов вовлечения новых потребителей в процесс обслуживания, является самым действенным и эффективным из всех вышеназванных. Однако осуществлять управление им возможно лишь косвенно, а именно через организацию работы всех инструментов маркетинга на предыдущих этапах взаимодействия потребителя с гостиничной услугой.

Необходимо отметить, что предложенная схема, во-первых, определяет четкую последовательность в использовании инструментов маркетинга, а во-вторых, отражает их взаимосвязь между собой внутри самой этой системы. Более детальное рассмотрение вопросов применения комплекса маркетинга в гостиничных предприятиях представлено в следующих разделах.

Подводя итоги исследования роль и места маркетинга в гостинице можно сделать следующие выводы:

1. Основная роль маркетинга в процессе повышения эффективности функционирования гостиничного предприятия должна заключаться в создании конкурентных преимуществ и нацеленности на четко выраженный коммерческий результат — прибыль, которая при удовлетворённости

клиентов и их повторном обращении за услугами, обеспечивает благополучие предприятия, его работников и акционеров.

2. Место маркетинга в работе гостиницы видется в достижении положительных факторов взаимного воздействия между клиентом и услугой на четырёх этапах её предоставления. Её суть заключается в эффективном использовании особенности этого взаимодействия, начиная от формирования ожиданий потребителя по отношению к услуге на этапе обращения в гостиницу до повторного вовлечения потребителя в гостиничное обслуживание, формируя тем самым замкнутые циклы обслуживания.

2. Формирование системы управления гостиничным предприятием

Как известно, задача формирования системы управления состоит в том, чтобы создать такую управленческую модель предприятия, которая лучше всего отвечала целям организации. Оптимальная система управления позволяет наиболее результативно воздействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять ресурсы предприятия, и направлять усилия работников таким образом, чтобы максимально удовлетворить потребности клиентов и достичь целей организации с наивысшей эффективностью.

В процессе деятельности предприятия неминуемо встаёт вопрос о модификации системы управления, её адаптации к условиям развивающихся рынков. Причём эффективной будет такая система, которая принесёт необходимую прибыль предприятию.

Неуклонно возрастающая сложность и увеличивающиеся масштабы производственных процессов в гостиничных предприятиях вызывают адекватное увеличение функций управления и усиления их взаимодействия. Среди наиболее важных функций современного управления следует выделить: планирование, организацию, контроль, координацию совместных усилий участников, мотивацию их деятельности и учёт. Эффективное выполнение функций управления предполагает распределение прав и обязанностей между подразделениями и персоналом в процессе предоставления услуг.

Менеджмент как наука управления есть управление людьми, нацеленное на решение стоящих перед предприятием задач. К. Мацушита достаточно образно сформулировал философию эффективного управления: «Для вас (запад – редакция автора) сущность менеджмента заключается в том, чтобы донести идеи, возникшие в голове боссов, до рук рабочих. Для нас (говоря о японцах – редакция автора) менеджмент заключается в мобилизации интеллектуальных ресурсов всех сотрудников фирмы. Сегодня компания может выжить, только используя умственную энергию всех её сотрудников»[33 с.188].

На первый план выходит задача управления деятельностью предприятия таким образом, чтобы его акционеры и работники были заинтересованы в поиске новых, более эффективных способов удовлетворения нужд потребителей, поскольку удовлетворённые клиенты – основа эффективного бизнеса. В условиях

развивающихся рынков маркетинг является центральной задачей управления, ибо обеспечивает единство интересов участников бизнеса и удовлетворение нужд потребителей. Главное заключается в том, что активное внедрение маркетинга в систему управления сможет послужить отправной точкой для совершенствования деятельности гостиничных предприятий в Москве и в других регионах Российской Федерации.

В главе будут рассмотрены вопросы систематизированного комплексного подхода к управлению гостиницами на основе построения и описания работы административной системы управления, а также осуществления маркетинга, позволяющего повысить эффективность деятельности гостиничного предприятия.

2.1 Эффективный менеджмент гостиницы

Основная задача современного бизнеса заключается в удовлетворении нужд и потребностей потребителя. Если в условиях развивающихся рынков предприятию не удаётся удовлетворить желания покупателей, то оно обречено на исчезновение с «карты» бизнеса. Производители, чья продукция или услуги, соответствуют или превосходят ожидания потребителей, получают наилучшие возможности для развития и процветания. На достижение этих целей должна быть направлена деятельность предприятия, его эффективный и результативный менеджмент, обеспечивающий создание условий для производства товаров и услуг, представляющих ценность для потребителя.

Результативность бизнеса, определяемая по одному-двум показателям, отнюдь не является гарантом успешного продолжения деятельности предприятия в будущем. Основная причина этого кроется в том, что такие экономические показатели ориентированы на ограниченное число заинтересованных групп. Например, увеличение рыночной стоимости гостиницы выгодно её собственникам, но степень капитализации не особенно интересует её дирекцию или сотрудников. Достижение высокой прибыльности считается важнейшей задачей, которую обычно ставят перед своими сотрудниками директора гостиничных предприятий. Иногда показатель задаётся как абсолютное значение прибыли, но чаще – как финансовые коэффициенты, такие как доход в расчёте на акцию, норма возврата инвестиций или доход на акционерный капитал. Эффективность работы относительно заданного уровня прибыли определяется не реже, чем раз в год, а чаще ежеквартально или ежедневно.

Как отмечает П. Дойль[16 с.16] американский и английский подход к определению эффективности содержит чрезмерное увлечение постановкой задачи получения наиболее высоких показателей нормы возврата инвестиций, не уделяя при этом должного внимания показателю прироста акционерного капитала. Главная причина этого заключается в том, что рейтинг прибыли и дохода является основным критерием оценки деятельности компании на фондовом рынке. Японский же подход к эффективности означает придание равного значения норме возврата инвестиций, доле рынка и необходимости разработки новых товаров.

В развитой рыночной экономике покупатели выбирают продавца, и как только они считают, что качество продукции предприятия снижается по сравнению с конкурентами, это отражается на объёме продаж и прибыли. *Поэтому маркетинговый подход к системе управления считается наиболее эффективным, поскольку удовлетворённые потребители – основной источник прибыли предприятия и доходов его акционеров.* В таких предприятиях управленческие решения основываются на знании и понимании потребностей покупателей, как необходимость удовлетворения финансовых интересов в получении сиюминутной прибыли.

В деятельности предприятий, занятых в сфере обслуживания, в качестве главных задач управления ставят также задачу выполнения обязательств перед своими сотрудниками, поскольку данный показатель определяет степень удовлетворённости потребителей и величину стоимости акционерного капитала. Так, например, гостиничная корпорация Марриотт Интернешенл (гостиничная сеть Ренессанс) при определении эффективности менеджмента гостиниц применяет систему "Balance Score Card", согласно которой учитывается результативность по следующим основным показателям:

- финансовые результаты (прибыль, рост продаж);
- удовлетворённость гостей обслуживанием (анализ анкет);
- изучение мнения персонала о работе предприятия и его дирекции (анонимный опрос);
- увеличение доли гостиницы на выбранном сегменте рынка.

Поэтому результативный менеджмент российских гостиничных предприятий, ставящий перед собой задачу повышения эффективности, целесообразно оценивать по следующей системе критериев:

1. Сбалансированное представительство всех заинтересованных групп на самом высшем уровне управления гостиницы (метод кейрецу – внутренние и внешние заинтересованные группы связаны между собой узами взаимной выгоды и коммерческих интересов).
2. Правильное определение миссии гостиничного предприятия, обеспечивающего возможность соблюдения интересов основных заинтересованных групп. Например, в заявлении о миссии компании Марриотт указывается: «Предназначение Марриотт Хотелз – предоставление услуг по размещению и обслуживанию, с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом.
3. Преобразование общих целей гостиничного предприятия в чётко сформулированную систему задач и показателей, в основном состоящих:
 - Финансовая область – выполнение обязательств перед акционерами.
 - Обслуживание потребителей – удовлетворение потребителей на рынке конкурирующих продавцов.
 - Производственная деятельность – совершенствование и управление основными механизмами высокоэффективного функционирования гостиницы.
 - Внутренние возможности – оправдание ожиданий и развитие потенциала сотрудников, профессионализм которых определяет будущее гостиничного предприятия.

Для реализации поставленных задач необходима стратегия, представляющая комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов гостиничного предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых сегментах туристского рынках.

Размещение ресурсов в гостиничном бизнесе – это выбор услуг и рынков, предлагающих наилучшие возможности для инвестирования, включающие четыре направления:

- 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).

Менеджмент гостиницы должен принимать непосредственное участие в разработке стратегий, воздействуя, таким образом, на предоставление услуг, освоение туристского рынка, развитие предприятия, поглощение конкурентов и создание стратегических альянсов.

Эффективность стратегий гостиницы определяется следующими факторами:

1. Соответствие внешней среде, т.е. нуждам потребителей. Сегодня преуспевающими считаются гостиницы, которые, по мнению потребителей, удовлетворяют их потребности наиболее эффективно.
2. Изменения рыночной среды и нужд потребителей – основной источник проблем менеджмента. Гостиничная услуга, идеально вписавшаяся в рыночную среду, постепенно вступают в конфликт с ней. Поэтому эффективность менеджмента заключается в адекватности реагирования на эти изменения.
3. Производительность и эффективность – это две концепции, на которых основывается стратегия и менеджмент гостиницы:
 - 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[16 с.41]: «производительность позволяет выполнить всё необходимое, а эффективность найти это необходимое».
 - 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.

4. 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.
5. Эффективность организационной структуры гостиничного предприятия зависит:
 - От наличия деловых возможностей, т.е. уникального сочетания квалификации в области технологий и маркетинга сотрудников гостиницы.
 - От эффективного использования этих деловых возможностей для успешной реализации стратегии гостиничного предприятия.
6. Наличие системы, определяющей пути движения информации в гостинице, которая обеспечивает связь между потребителями услуг и предприятием, способствует обмену знаниями и опытом между подразделениями, а также его различными функциональными областями деятельности. Информационные системы должны удовлетворять трём критериям:
 - Информационные системы должны располагать широкой базой данных.
 - Информация должна быть доступной работникам соответствующих функциональных групп.
 - Доступ к информации должен быть быстрым.
7. Эффективность менеджмента гостиничного предприятия зависит от лидерства в этом процессе его руководства:
 - Опыт и знания руководителя определяют направление развития гостиницы.
 - Руководитель информирует сотрудников о стратегиях развития и достижениях гостиницы, он вдохновляет работников на достижение общей цели.

- Руководитель обеспечивает соблюдение интересов заинтересованных групп, создание единой команды из талантливых и амбициозных личностей, работающих в гостиничном предприятии.

Для достижения успеха предприятия в первую очередь должны быть обеспечены организационные условия, т.е. разработана и внедрена соответствующая система управления. Причем применение эффективных методов управления в условиях дефицита денежных средств может значительно улучшить показатели деятельности гостиницы даже при минимальных вложениях в модернизацию материально-технической базы, обучение персонала и продвижение услуг.

Учитывая вышесказанное, очевидно, что главный потенциал развития современных гостиничных предприятий скрыт в уровне менеджмента. Опыт показывает, что ни разработка и реализация эффективной стратегии, ни успешные организационные изменения в гостинице невозможны, если у нее нет действующего механизма управления организационными знаниями, а высокие показатели эффективности управления недостижимы без централизации управления, формирования целостной административной системы, отвечающей самым высоким требованиям современного менеджмента.

Эффективный менеджмент должен опираться на систему управления, охватывающую все аспекты деятельности гостиницы, отвечающую требованиям абсолютной прозрачности для управления и контроля. *Подобная система должна включать все действующие инструменты управления и структурировать управленческие воздействия, способствуя повышению доходности и прибыльности предприятия, расширению номенклатуры услуг и совершенствованию качества обслуживания.* При этом она должна оптимизировать использование всех ресурсов в управлении гостиницей, функционально разграничивать место каждой службы в системе управления и способствовать повышению эффективности их взаимодействия. Наконец, большое разнообразие гостиничных предприятий делает необходимым формирование унифицированной системы управления, которая бы давала рекомендации по управлению руководству гостиницы независимо от ее специфики, категоричности, формы собственности и т.п.

Система управления гостиничным предприятием, опробованная в гостинице «Савой» представлена ниже (см. рис. 4).

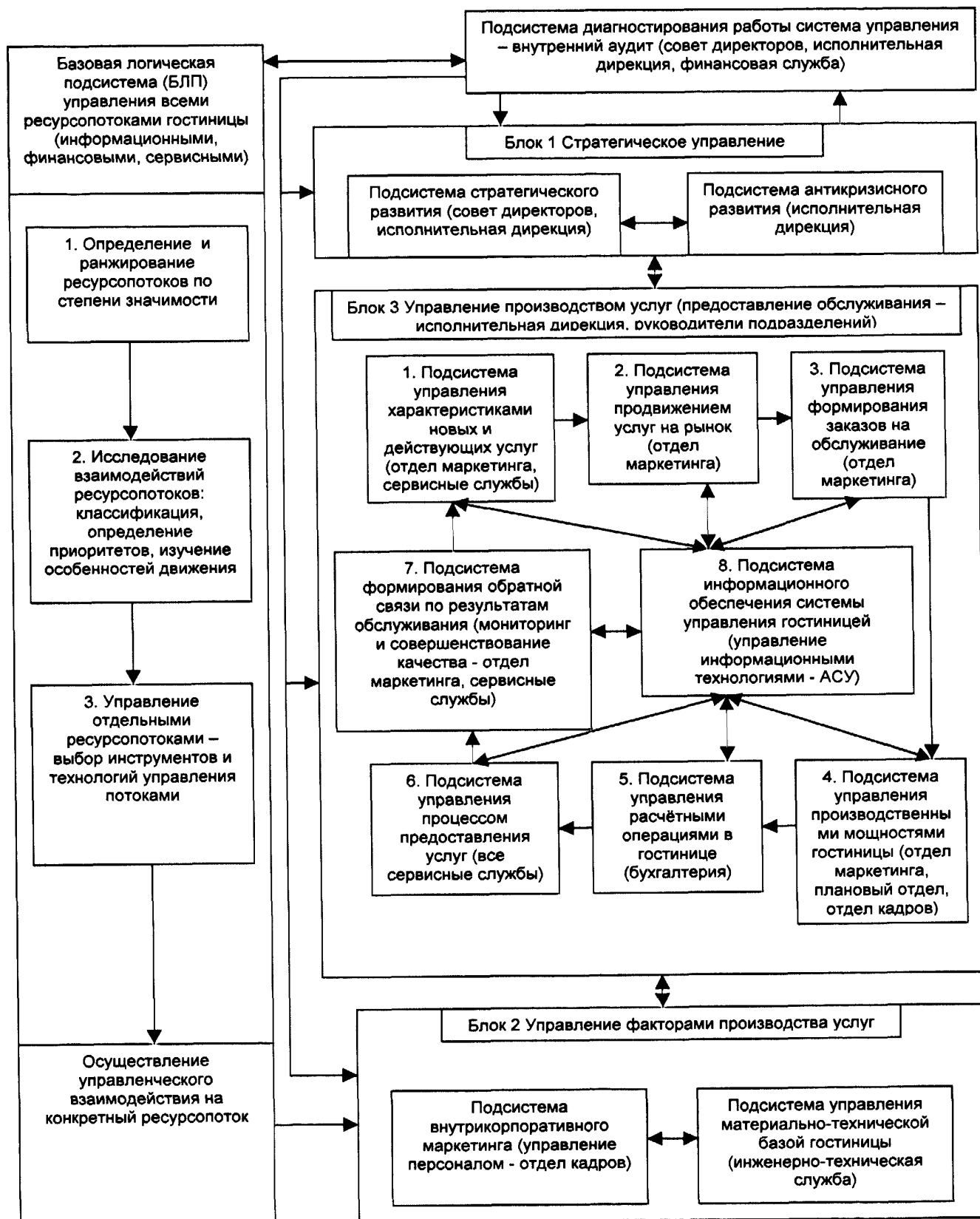


Рис. 4 Система управления в гостинице «Савой»

Главная цель предлагаемой системы - структурировать управленческое воздействие на разных уровнях управления для обеспечения совершенствования качества обслуживания, доходности и устойчивого экономического роста гостиничного предприятия при оптимальном использовании всех имеющихся ресурсов.

Как видно из схемы, система управленческого воздействия представляет собой совокупность подсистем, каждая из которых отвечает за управление определенным участком, а во взаимосвязи друг с другом — работу всей системы. Как показывает практика, для наиболее эффективного формирования, использования и распределения ресурсов гостиницы управление предпочтительнее осуществлять через воздействие на соответствующие ресурсопотоки. Поэтому при конструировании системы управления в качестве базовой была выбрана логистическая подсистема управления всеми ресурсопотоками гостиницы.

Базовая логистическая подсистема управления (БЛП). При управлении организацией руководству приходится иметь дело со сложной и разнообразной информацией, которую нельзя обработать и упорядочить, не имея в своем распоряжении специального алгоритма. Базовая логистическая подсистема (БЛП) позволяет решить эту проблему.

Основная ее задача — обеспечить методическую поддержку работы других подсистем, проследить в сквозном режиме всю цепочку бизнес-процессов гостиницы, чтобы смоделировать эффективную работу всей системы предприятия, а также каждой подсистемы в отдельности, четко определив при этом, какие ресурсопотоки являются объектом управления, и сформировав рекомендации по организации управленческих воздействий на них.

В основе применения этой подсистемы лежит следующая последовательность:

Этап 1 - Определение и исследование ресурсопотоков:

- а) определение информационных потоков, влияющих на необходимость внедрения услуги (требования стандарта, пожелания клиентов, наличие услуги у гостиниц-конкурентов, появление новых технологий, собственные идеи сотрудников и т.п.);
- б) определение информационных потоков, влияющих на формирование характеристик внедряемой услуги;
- в) определение финансовых потоков:

- затратных - связанных с внедрением системы, покупкой дополнительного технологического оборудования, содержанием дополнительного штата персонала и т.п.;

- доходных — поступления от автоматизации предоставления услуг, ускорения процессов обслуживания, экономии затрат на обслуживание, дополнительного привлечения внимания к гостинице;

г) определение возможных материальных потоков (покупка основного и сопутствующего оборудования и т.п.).

Этап 2 - Ранжирование потоков по приоритету:

а) информационных - определение значимости каждого потока информации в формировании конечной услуги и выборе её характеристики;

б) финансово-затратных - значимость каждой из статей затрат в общей себестоимости внедрения услуги;

в) финансово-доходных - значение величины дохода от внедрения новой услуги в общих поступлениях гостиницы.

Этап 3 - Оценка информационных потоков через финансовые, является ли внедряемая услуга в большей степени затратной или доходной статьей.

Этап 4 - Классификация характеристик внедряемой услуги для автоматизации по группам в соответствии с полученными оценками - от более доходных к менее доходным и определение, какие характеристики (услуги) будут выбраны (автоматизированы), а какие представлены минимально или исключены вовсе.

Этап 5 - Проектирование точек пересечения потоков — техническая поддержка (служба АСУ), обслуживания заказов (рум-сервис, служба горничных), внутригостиничной рекламы (отдел маркетинга).

Этап 6 - Выбор инструментов воздействия (критерии обновления характеристик услуги, технологические цепочки взаимодействия служб, внутригостиничная реклама, анализ потребительских предпочтений и т.д.) и осуществление управления всей системой качества.

Реализацию подобного алгоритма рекомендуется осуществлять также при принятии различного рода управленческих решений, касающихся не только разработки новых услуг, но и управления проектами гостиницы, каналами сбыта и

бронирования услуг, оценки эффективности рекламных и PR-кампаний, мероприятий по стимулированию сбыта.

Операционная часть системы формируется на основе проекции функций управления на административную сетку, а также структуру узловых взаимодействий гостиницы. Она представляет собой главные направления работы по организации управления гостиничным предприятием и определяется взаимодействием трех блоков, объединяющих сразу несколько однородных по реализуемым функциям менеджмента подсистем управления. Это блок стратегического управления, блок управления производством услуг и блок управления факторами обслуживания.

1. Блок стратегического управления. Основной задачей данного блока является определение основных направлений деятельности гостиницы, обеспечение ее стабильного функционирования, роста и развития. Стратегическое управление также придает направленность развитию самой системе управления, эффективно распределяя управленческие ресурсы, концентрируя их на ключевых направлениях, способных обеспечить предприятию максимальный успех. Реализация управляющих воздействий высшим руководством гостиницы в рамках рассматриваемого блока должна основываться в первую очередь на реализации активных стратегий, т.е. на попытках изменить неблагоприятные факторы внешней среды за счет развития внутреннего потенциала гостиницы - более рационального использования имеющихся в распоряжении ресурсов. Необходимо отметить, что вся текущая деятельность гостиницы полностью определяется последствиями стратегических управленческих решений, поэтому очевидна исключительная важность и значимость рассматриваемых подсистем в рамках всей системы управления.

2. Блок управления факторами производства услуг. Существование данного блока определяется тем, что все процедуры обслуживания в гостинице неразрывно связаны с двумя важнейшими факторами - материальными (здание гостиницы, гостевые номера, общественные помещения, техническое оборудование) и человеческими (персонал гостиницы, гости). Практика показывает, что в условиях отсутствия организации целенаправленного управления факторами производства услуг в первую очередь страдает качество обслуживания и, как следствие, все другие попытки руководства поставить эффективную организацию на долгосрочную перспективу оказываются иллюзиями. Поэтому эффективное управление

процедурами производства услуг должно базироваться на поддержании оптимального равновесия между этими двумя факторами.

3. Блок управления производством услуг. В данной части системы сконцентрировано текущее управление гостиницей, которое охватывает весь производственный цикл в гостинице — с момента создания гостиничного продукта (появления идеи), продвижения его на рынок, формирования заказов (бронирование услуг), оценки достаточности ресурсов гостиницы и возможности их оптимизации под структуру конкретного заказа, организации расчетных операций (оплаты услуг), ведения управленческого и финансового учета до непосредственного оказания услуги и формирования обратной связи (отзывов) по результатам обслуживания. Результаты анализа потребительских предпочтений служат основой для корректировки (изменения характеристик) существующих и формирования новых гостиничных продуктов, в результате чего производственный цикл становится замкнутым. Кроме того, информационное взаимодействие между элементами производственного цикла становится возможным благодаря существованию подсистемы информационного обеспечения, позволяющей значительно повысить скорость и надежность передачи информации. Наложение же данного блока на структуру узловых взаимодействий и административную сетку гостиничного предприятия позволяет концентрировать ресурсы управления там, где это наиболее эффективно, а также распределять ответственность между службами гостиницы.

Подсистема диагностирования проводит диагностику работы всей системы управления и позволяет достичь наибольшего эффекта от ее внедрения, избежать избыточности системы и связанных с этим ненужных затрат, ситуаций неоправданного и неконтролируемого возрастания стоимости и уровня сложности системы управления, а также ее быстрого устаревания.

Формирование комплекса вышеперечисленных подсистем и включение их в систему управления определяются многообразием задач, стоящих перед гостиничным менеджментом. Для решения этих задач и предлагается данная структура системы управления, в которой решение каждой из задач (группы задач) достигается в рамках определенной подсистемы на основе применения соответствующей технологии.

Для повышения эффективности реализации управленческих воздействий в рамках отдельных подсистем рекомендуется использовать специальные модели

(схемы, технологии и т.п.), являющиеся важными частями единого процесса управления и систематизирующие использование инструментов менеджмента. Предлагается механизм управленческих действий, направленный на решение задач управления и использующий следующие технологии (см. табл.11).

Таблица 11

Механизм решения задач управления в гостинице

Задачи управления в гостинице	Действия системы управления для решения задачи	Подсистема, отвечающая за решение задачи
1. Обеспечить устойчивый и управляемый экономический рост и развитие предприятия.	1. Управление собственностью (пакетом акций). 2. Использование модели выхода на финансовый рынок для привлечения инвестиций. 3. Выбор стратегий маркетинга. 4. Создание и совершенствование системы качества.	Блок 1 Подсистема стратегического развития
2. Предотвратить неблагоприятные для бизнеса явления и обеспечить условия, когда финансовые затруднения не могут носить стабильного характера.	1. Применение методики бальной оценки финансового состояния для предварительной диагностики кризиса. 2. Реализация программы нейтрализации кризиса. 3. Обеспечение финансового равновесия гостиницы на перспективу.	Блок 1 Подсистема антикризисного управления
3. Обеспечить высокий уровень производительности, дисциплины и качества труда персонала. 4. Обеспечить формирование атмосферы гостеприимства и культуры обслуживания.	1. Применение эффективной системы мотивации труда. 2. Разработка системы непрерывного обучения, включая и овладение смежной профессией. 3. Применение схем ротации кадров. 4. Создание корпоративной культуры на предприятии.	Блок 2 Подсистема внутри-корпоративного маркетинга
5. Совершенствовать комплекс технических характеристик гостиницы, сервисного оборудования, систем жизнеобеспечения для максимального	1. Управление проектами реконструкции гостиницы. 2. Планирование профилактического ремонта помещений и технологического оборудования без остановки работы предприятия. 3. Разработка критериев и планирование обновления/ замены объектов материально-технической базы.	Блок 2 Подсистема управления материально-технической базой гостиницы

соответствия потребностям потребителей и ресурсам предприятия.		
6. Обеспечить формирование наиболее оптимального набора характеристик гостиничных услуг для максимального удовлетворения потребителей и соответствия ресурсам предприятия.	1. Организация маркетинговых исследований и изучение потребительских предпочтений, новейших разработок конкурентов. 2. Использование метода генерирования новых идей. 3. Совершенствование процесса позиционирования услуг гостиницы на сегментах рынка. 4. Создание конкурентных преимуществ для услуг гостиничного предприятия.	Блок 3 Подсистема управление характеристиками новых и действующих услуг (гостиничного продукта)
7. Непрерывно совершенствовать функциональное и техническое качество услуг. 8. Повысить эффективность взаимодействия служб гостиницы в процессе предоставления обслуживания.	1. Создание внутрикорпоративного стандарта качества на основе отраслевого. 2. Формирование системы качества с учётом стандартизации, разработки технологической и функциональной взаимосвязи процесса предоставления услуг и нормирования труда – «Руководство по качеству». 3. Создание системы контроля над соблюдением качества и поощрения работников в совершенствовании системы качества.	Блок 3 Подсистемы 1, 6, 7 Управление качеством услуг
9. Оптимизировать использование всех ресурсов гостиницы для обеспечения производственных мощностей краткосрочным колебаниям потребительского спроса	1. Разработка вариантов взаимозаменяемости персонала сервисных служб. 2. Освоение работниками смежных профессий. 3. Планирование потребности в ресурсах с учётом колебаний спроса. 4. Использование частичной занятости работников. 5. Привлечение дополнительных средств обслуживания.	Блок 3 Подсистема 4 Управление производственными мощностями гостиничного предприятия
10. Обеспечение максимального дохода гостиницы от продажи услуг.	1. Управление доходами предприятия (yield management) с использованием ценового механизма, скидок и льгот на основе мультипликативного метода.	Блок 3 Подсистемы 1, 2, 5 Управление процедурами ценообразования
11. Сформировать, поддерживать и	1. Управление каналами сбыта гостиничных услуг при	Блок 3 Подсистемы 2, 3

<p>развивать структуру устойчивого спроса, обеспечивающую гостинице получение максимального дохода.</p> <p>12. Обеспечение доведения маркетинговой информации до потребителей.</p>	<p>использовании метода переключения на более эффективный канал.</p> <p>2. Использование горизонтальной и вертикальной маркетинговых систем бронирования.</p> <p>3. Управление клиентской базой.</p> <p>4. Выбор средств системы продвижения гостиничного продукта: рекламы, стимулирования сбыта, пи-ар, прямых продаж и др.</p> <p>5. Оценка эффективности проводимых мероприятий по линии ФОССТИС.</p>	<p>Управление процедурами и технологиями формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС) – комплекс маркетинга</p>
<p>13. Обеспечить условия для повторного вовлечения клиентов в обслуживание в гостинице.</p>	<p>1. Разработка системы поощрения постоянных гостей.</p> <p>2. Применение технологии искусственного продления обслуживания.</p> <p>3. Формирование обратной связи по результатам обслуживания.</p> <p>4. Проведения анализа потребительских предпочтений.</p>	<p>Блок 3 Подсистемы 1, 6, 7 Управление процессом повторного вовлечения клиентов в обслуживание</p>
<p>14. Оптимизировать движение внутренних и внешних финансовых потоков.</p> <p>15. Повысить скорость и надёжность проведения всех форм расчётов за услуги.</p>	<p>1. Разработка и оценка схем движения финансовых потоков (ФП).</p> <p>2. Выбор наименее затратных вариантов движения ФП.</p> <p>3. Оптимизация движения документации, обслуживающей ФП.</p> <p>4. Минимизация расходов на банковское обслуживание.</p> <p>5. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью.</p>	<p>Блок 3 Подсистема 5 Управление финансовыми потоками, бухгалтерскими расчётными и учётными операциями</p>
<p>16. Повысить скорость и надёжность информационного взаимодействия всех участков и функций управления гостиничным предприятием</p>	<p>1. Создание и развитие единого информационного пространства гостиницы.</p> <p>2. Внедрение интегрированной АСУ, основанной на «точках продаж» и обеспечивающей автоматизацию расчётов, бухгалтерского учёта экономического и маркетингового анализа за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.</p> <p>3. Использование базы данных существующих и потенциальных клиентов.</p>	<p>Блок 3 Подсистема 5 Информационное обеспечение системы управления</p>

Воздействуя, таким образом, на каждый элемент управления, этот механизм способствует формированию единственно правильного управленческого решения,

а в комплексе - рациональной политики продвижения услуг. Например, действие двух групп факторов - классности и престижности гостиницы, с одной стороны, и уровень цен гостиниц-конкурентов, а также покупательная способность потребителей выбранного сегмента рынка, с другой, уравновешивая друг друга, формируют величину базового тарифа на услугу размещения. Величина затрат на продвижение услуг гостиницы (реклама, PR, прямой маркетинг) должна уравновешиваться оценкой экономической эффективности от применения соответствующих инструментов. При этом вся маркетинговая политика, а также управление отдельными ее элементами должны основываться на данных маркетинговых исследований, анализе состояния рынка и параметрах конкуренции, а также контроле результатов и внесении соответствующих корректив.

При управлении процедурами бронирования гостиничных услуг возможно использование метода декомпозиции задач (см. рис.5).



Рис. 5 Применение метода декомпозиции задач при управлении бронированием

Представленная модель может рассматриваться как результат проекции базовой логистической БЛП на подсистему управления процедурами формирова-

ния предварительных заказов. В результате общая задача управления процедурами бронирования услуг декомпозируется (делится) на подзадачи (F1, F2, F3) вплоть до простейших функций, реализуемых конкретным исполнителем (работником отдела бронирования).

Применение этого метода позволяет устанавливать последовательность, формы и способы выполнения задач, а также оценивать деятельность работников на каждой конкретной операции.

Таким образом, комплексный подход к управлению гостиницей в целом сводится к построению и использованию представленной системы. Внедрение данной системы на гостиничных предприятиях позволяет максимально задействовать простаивающие производственные мощности, повысить уровень производительности персонала, снизить себестоимость обслуживания при одновременном совершенствовании системы качества, максимизировать общий доход гостиницы. Однако необходимо отметить, что возможность внедрения системы и эффективного управления существует только при условии наличия в гостинице высокопрофессиональной управленческой команды, осознающих необходимость осуществления организационных изменений и систематизации ресурсов управления гостиничного предприятия, обладающих знаниями практического применения современных инструментов управления.

Подводя итоги исследования проблемы управления гостиничным предприятием можно сделать следующие выводы:

1. Эффективный менеджмент должен опираться на систему управления, охватывающую все аспекты деятельности гостиницы, отвечающую требованиям абсолютной прозрачности для управления и контроля.
2. Эффективная система управления должна включать все действующие инструменты управления и структурировать управленческие воздействия, способствуя повышению доходности и прибыльности предприятия, расширению номенклатуры услуг и совершенствованию качества обслуживания.
3. Эффективная система управления должна оптимизировать использование всех ресурсов в управлении гостиницей, функционально разграничивать место каждой службы в системе управления и способствовать повышению эффективности их взаимодействия.
4. Большое разнообразие гостиничных предприятий делает необходимым формирование унифицированной системы управления, которая бы давала

рекомендации по управлению руководством гостиницы независимо от ее специфики, категоричности, формы собственности и т.п.

5. Предлагается система управления, позволяющая структурировать управленческие воздействия на разных уровнях управления для обеспечения совершенствования качества обслуживания, доходности и устойчивого экономического роста гостиничного предприятия при оптимальном использовании всех имеющихся ресурсов.

2.2 Управление качеством услуг

Управление процессами предоставления услуг в гостиничном предприятии имеют ряд важных особенностей. Во-первых, потребитель обычно присутствует в процессе предоставления услуги, т.е. имеет более тесный контакт или взаимодействие с производителем, чем в сфере материального производства. Во-вторых, в сфере услуг требуется более высокая степень индивидуализации труда в соответствии с требованиями потребителя. В-третьих, при предоставлении услуг затраты труда можно сравнить только с квалифицированным ручным трудом в материальном производстве.

Эти три особенности делают управление в сфере услуг более сложным с точки зрения обеспечения его эффективности. Действительно, чем выше степень взаимодействия с потребителем, чем выше степень индивидуализации продукции, чем выше трудоемкость процесса, тем труднее обеспечить его высокую экономическую эффективность и качество.

Характеристики, присущие предприятиям сферы услуг, затрудняют обеспечение эффективности операций, вместе с тем существует ряд методов, которые позволяют реализовать эту задачу. Эти методы направлены на рост не только производительности, но и конкурентоспособности путем внесения в организацию обслуживания системы качества.

Некоторые предприятия гостинично-туристского бизнеса добились успеха на рынке за счет усиления участия потребителя в производстве услуг. Организация самообслуживания, шведский стол в ресторане - вот примеры применения этого принципа в гостинице. Следует, однако, отметить тот факт, что, предлагая потребителю самому выполнить какую-то часть предоставляемой услуги, мы фактически изменяем и саму природу этой услуги.

Многие годы считалось, что основная область применения новой техники и технологии — это материальное производство. Сегодня в сфере предоставления услуг этот процесс также развивается стремительно и динамично, изыскиваются возможности замены ручного труда техникой там, где *это функционально и выгодно*. Примером этого может служить планомерное замещение труда работников техническими устройствами по продаже прохладительных напитков, кофе и чая, журналов, газет или телефонных карт, различного рода считывающие устройства в системах безопасности и наличных расчетах. Прямой набор по междугородной телефонной связи, банкоматы для обработки кредитных карт являют собой примеры одновременного применения обоих вышеназванных принципов.

Модель предоставления услуг в гостинице представлена на рис. 6.

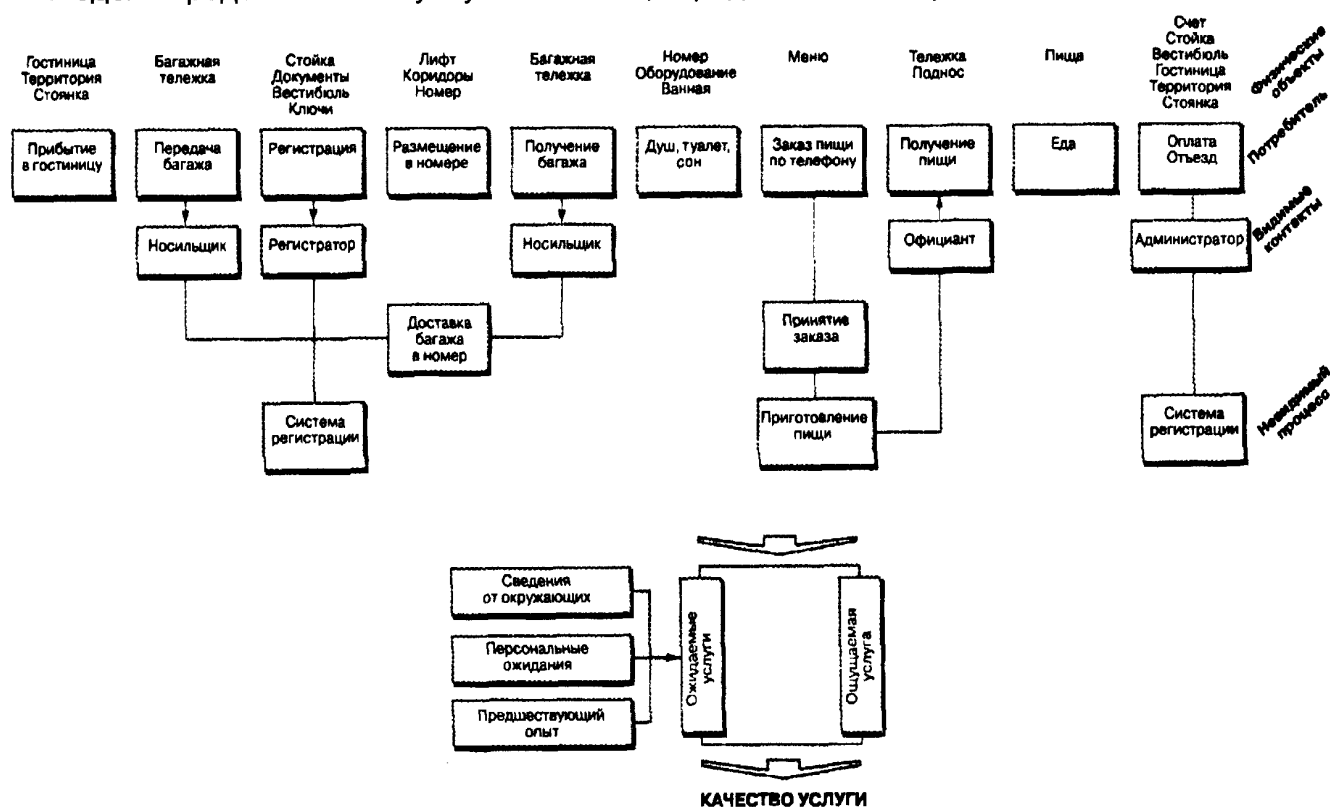


Рис. 6 Упрощенная схема предоставления потребителю услуг в гостинице.

Вместе с тем, в процессе развития сферы услуг необходимо выяснить причины неудовлетворенности потребителей потребляемыми ими услугами.

На сегодняшний день многие руководители гостиниц начинают осознавать, что для повышения загрузки и уровня доходности своих предприятий необходимо радикально менять существующую систему управления качеством. Вместе с тем,

практика показывает, что наличие в гостинице технических условий для производства услуг (уютные номера, общественные помещения, высокотехнологичное оборудование и т.п.) не гарантирует качество обслуживания и стабильный доход.

Уровень качества обслуживания в гостиницах Российской Федерации оценивается соответствующим стандартом при прохождении сертификации с 1 января 1995 года. Гостиничные звезды и категорийность гостиничные предприятия получают добровольно, а если их нет, то это не препятствие для продолжения деятельности гостиниц. Сертификация гостиниц обеспечивается негосударственными организациями, работающими в различных регионах страны, и не связана с получением лицензии на право занятия гостиничной деятельностью.

По данным журнала «Отель» (№3 за 2001 год), сертификацию за этот период прошли только 15,1% гостиниц в Российской Федерации. Категорию 5 звезд получила 21 гостиница, 4 звезды — 66, 3 звезды — 185, 2 звезды — 185, 1 звезду — 175 гостиниц. Вероятно, от добровольной сертификации гостиницы удерживает не цена этой процедуры, а наряду и с другими факторами недостаточное качество обслуживания.

Представляется целесообразным в ближайшем будущем перейти от добровольной к обязательной сертификации средств размещения. Причём получение лицензии должно быть возможным только после прохождения сертификации, поскольку она дает право на хозяйственную деятельность с соответствующим стандартом обслуживания.

Решение следующих последовательных задач на государственном уровне позволило бы активизировать работу гостиничных предприятий по улучшению качества:

1. Передать права проведения сертификации гостиниц государственным исполнительным органам.
2. Перейти от добровольной сертификации предприятий размещения на обязательную как условие получения соответствующей лицензии.
3. Сертификацию и лицензирование предприятий, оказывающих услуги размещения, в основном сосредоточить в субъектах федерации.
4. Гостиницам и специализированным средствам размещения, претендующим на получение самых высоких стандартов — уровня 4-5 звезд, лицензии выдавать только в федеральных органах государственной власти.

Качество услуг необходимо рассматривать сегодня как важнейшую область деятельности организаций гостиничного бизнеса. Под обеспечением качества понимается процесс формирования необходимых свойств и характеристик услуги, способных удовлетворять или превышать ожидания потребителя.

Общие требования по качеству услуг установлены ГОСТ Р50690-94, введенным в действие с 1 января 1995 года. Согласно пункту 4.3 этого стандарта, условия обслуживания должны соответствовать следующим требованиям:

- соответствие назначению;
- точность и своевременность исполнения;
- этичность обслуживающего персонала;
- комфортность;
- эстетичность;
- эргономичность.

В международных стандартах ИСО 9000 отмечено, что для обеспечения качества требуется:

1. необходимая материальная база (здания, сооружения, транспорт, технологическое оборудование, расходные материалы, средства измерений, т.д.);
2. квалифицированный персонал, мотивированный к хорошей работе (человеческий фактор);
3. адаптивная организационная структура и эффективное управление предприятием в целом и управление качеством — в частности.

Два из этих факторов — активный квалифицированный персонал и материальная база — определяют необходимую основу для предоставления высококачественной услуги в гостинице.

Третий необходимый фактор качества — организация и управление гостиничным предприятием — дополняет эту основу, позволяет реализовать возможности, которые создаются материальной базой и человеческим фактором. Ибо нельзя предоставить качественную услугу, имея только здание гостиницы, оборудование и людей. Нужно еще организовать их работу, т.е. *создать необходимые структуры и наладить управление.*

Таким образом, можно, по-видимому, утверждать, что указанные три фактора: необходимая материальная база, активный и квалифицированный персонал и

четкая организация работ в совокупности составляют не только необходимые, но и достаточные условия для обеспечения качества услуг в гостинице.

Как показывает практика, первоочередным фактором, с которого надо начинать решение проблемы качества на предприятии, является человеческий фактор, а в нём – заинтересованность работников в повышении качества своего труда. Только заинтересованность работников способна разорвать замкнутый порочный круг, который может сложиться в гостинице и порождать предоставление некачественных услуг.

Особенности и свойства гостиничной услуги увеличивают её стоимость и издержки. Клиенты, например, согласны платить больше за проживание в гостинице "Метрополь" в Москве, чем в "Останкино". Ожидания клиентов сформированы имиджем гостиницы, общественным мнением вокруг неё, усилиями администрации по управлению качеством предоставляемых услуг, их продвижению на рынке и ценами. При этом один человек, остановившейся в "Метрополе", будет готов оплатить \$ 260,00, а другой в "Останкино" только \$ 8,00 и оба будут довольны условиями проживания, так как они оправдывают их ожидания. Они не сравнивают эти номера друг с другом, но будут недовольны, если, вернувшись вечером в номер, они увидят, что тот не убран.

Поэтому при рассмотрении проблемы обеспечения качества услуги необходимо рассматривать как техническое так и функциональное качество в их взаимодействии и единстве.

Техническое качество - это то, с чем остался клиент после взаимодействия со служащими. Например, техническое качество - это впечатления о номере в гостинице, блюда в ресторане, приятное освещение, интерьер и т.д.

Функциональное качество - это процесс предоставления услуги. Например, клиент получает качественное обслуживание: приветствие от швейцара у двери, быстрая регистрация и заселение на службе приёма, сопровождение в номер, доставка багажа и т.д. Опыт заезда в гостиницу - пример функционального качества.

Необходимо иметь в виду, что функциональное качество может улучшить впечатление от комнаты, которая не вполне оправдывает ожидания клиента. Однако если функциональное качество плохое, то даже прекрасная комната в гостинице не сможет изменить возникшее у гостя чувство разочарования и досады.

Ещё один тип качества - это общественное, этическое качество.

Общественный и этический аспект качества - это ответственность гостиницы при предоставлении услуги, таким образом, когда её специфические свойства исключают возможность причинения вреда и не создают угрозы жизни и здоровью клиентам. Владельцы гостиниц за рубежом давно уже обратили внимание на выгодную сторону создание экологически чистой среды обитания для своих клиентов. В частности они стремятся использовать натуральные материалы взамен синтетики при отделке интерьеров, ткани для постельного белья из природного шёлка и хлопка, сокращают применение сильнодействующих и вредных чистящих средств и т.д. Эти действия могут немедленно и не затрагивать чувства удовлетворения клиентов, но они важны, так как в долгосрочной перспективе направлены на заботу о человеке и могут предотвратить нежелательные ситуации.

Основой поддержания качества является обеспечение *постоянства качества*, которое означает, что услуга предоставляется вне зависимости от того, какое количество клиентов проживает в гостинице в данный момент.

Как всякий процесс управления, управление качеством осуществляется путем реализации управленческих функций. При этом традиционные управленческие функции наполняются новым содержанием и состав функций управления качеством для гостиницы можно представить следующим образом:

- принятие решений руководством предприятия в области политики качества;
- исследования в области качества услуг, потребностях туристского рынка;
- планирование качества и разработка необходимых мероприятий;
- внедрение отраслевого стандарта качества;
- обучение персонала в соответствии с квалификационными требованиями;
- мотивация персонала и нормирование труда;
- контроль качества;
- реализация мероприятий;
- взаимодействие с внешней средой (решение вопросов качества с поставщиками, потребителями, государственными органами).

Вместе с тем система обеспечения качества должна включать только те элементы деятельности гостиничного предприятия, которые оказывают наибольшее влияние на качество услуг. В частности, в эту систему, кроме функций управления качеством (проверка качества предоставления услуг, меры корректирующего воздействия и др.), должны включаться элементы управления процессом предоставления услуг, разработка нового продукта, снабжение и другие

элементы, существенно влияющие на качество обслуживания.

Учитывая вышеизложенное, определение системы качества обслуживания для гостиницы целесообразно было бы изложить следующим образом: система обеспечения качества (система качества) — это совокупность структур, относящихся к различным сферам деятельности гостиничного предприятия и оказывающих наибольшее влияние на качество услуг установленными методами с использованием необходимых ресурсов предприятия.

Центральной частью системы качества в гостинице является служба качества, в состав которой, как правило, включаются следующие функции: контроль качества, управление качеством, стандартизация, подготовка персонала. Успех гостиницы «Савой», например, в достижении высокого качества обслуживания был во многом связан с созданием службы качества ещё на этапе подготовки гостиницы к эксплуатации.

Служба качества, являясь подразделением отдела маркетинга, организует работу по качеству на предприятии (создает систему качества), контролирует качество предоставляемых услуг, проводит внутренние проверки системы качества, координирует, контролирует и осуществляет методическое руководство работой других структур, выполняющих функции в системе качества.

Производственные подразделения гостиничного предприятия, отдел снабжения, отдел планирования трудовых ресурсов и подготовки кадров, служба маркетинга и другие подразделения формируют качество и выполняют другие функции, которые оказывают существенное влияние на качество. Эти подразделения в совокупности со службой качества и составляют ту широкую организационную структуру, которую принято называть системой качества. Эта система призвана уже не только управлять качеством, но и обеспечивать качество услуг. Ибо, кроме выполнения управленческих функций, она должна обладать необходимой материальной базой и решать проблему заинтересованности и квалификации персонала, т.е. формировать все три основных фактора, необходимые для обеспечения качества.

Важно иметь в виду, что принцип управления качеством услуги представлял бы собой воздействие на процесс предоставления услуги путём реализации главной маркетинговой задачи — удовлетворение ожиданий потребителя.

Управление качеством предполагает наличие управленческих систем в гостиничном предприятии, контролирующих организацию и предоставление услуг:

Первой такой системой является подбор персонала и система его обучение в соответствии с квалификационными требованиями. Директора ряда гостиниц тратят значительные средства на обучения персонала, поэтому в любом из московских отелей "Мариотт", например, вас встретят улыбки дружелюбных и всегда готовые помочь работников.

Компетенция персонала имеет огромное значение для управления качеством услуг. Администрация гостиницы должна постоянно заботиться о том, чтобы у персонала была необходимая квалификация и знания для предоставления услуги высокого качества.

Сотрудники должны иметь достаточно высокий уровень коммуникации, чтобы донести до потребителя суть концепции, предоставляемой услуги.

Обходительность персонала является немаловажным фактором успеха в предоставлении качественной услуги. Насколько сотрудники вежливы, тактичны и внимательны к потребителям будет зависеть качество предоставляемых услуг.

У работников следует воспитывать реакцию в предоставлении услуг. Необходимо контролировать, проявляют ли сотрудники желание, интерес и способность быстро предоставлять запрашиваемые клиентами услуги.

И в заключение, сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами, надо наделить полномочиями, даже такими, которые выходят за рамки их должностных обязанностей, но позволяющих быстро и эффективно разрешать проблемы и предотвращать отток клиентов.

Второй - система поддержки и удовлетворённости персонала.

Опытные руководители гостиничных предприятий считают, что отношение потребителей к гостинице во многом зависит от настроения персонала. Они проводят внутренний маркетинг и разрабатывают системы поддержки и вознаграждения работников за высокое качество обслуживания. Менеджеры регулярно проверяют степень удовлетворённости сотрудников работой.

Степень удовлетворения сотрудников работой повышается, если гостиница оказывает им помощь в решении жизненных проблем.

Третьей - система контроля над качеством и стандартизация процесса предоставления услуг в гостинице. Обычно администрация гостиницы разрабатывает перечень процедур предоставления услуг, схематично отображающий процесс их производства и направленный на выявление узких мест.

Следует, однако, иметь в виду, что излишняя стандартизация обедняет предоставляемую услугу. Попытки поставить услугу на промышленный конвейер или сократить издержки могут повлиять на рентабельность гостиницы на короткий срок. Вместе с тем эти действия снижают способность гостиницы к инновациям в долгосрочной перспективе, а также сохранению высокого уровня обслуживания и гибкого реагирования на меняющиеся потребности и желания клиентов.

Четвёртой - система контроля производительности труда.

Руководство гостиниц должно, сохраняя низкий уровень издержек, добиваться повышения производительности труда. Обычно проявляются следующие способы этой деятельности:

- Повышения профессиональной подготовки персонала.
- Увеличение объёма предоставляемых услуг, но не в ущерб качеству.
- Улучшение технического оснащения производства услуг.
- Внедрение инноваций, уменьшающих затраты человеческого труда в обслуживании.
- Дифференциация обслуживания - разработка вторичного (дополнительного) набора услуг к основному, на который рассчитывает клиент.
- Побуждение клиентов к самообслуживанию (шведский стол в ресторане).
- Применение новых ресурсосберегающих технологий, позволяющих дать толчок росту производительности труда.

Пятой - контроль степени удовлетворённости клиентов обслуживанием с помощью системы анализа жалоб и предложений, изучения клиентуры, сравнения качества услуг конкурентов с качеством предоставления собственных услуг.

Гостиницы, которые используют жалобы как ценный источник получения преимуществ перед конкурентами, создают механизм эффективной обработки жалоб, чтобы не упустить этих преимуществ. Жалобы указывают на возможные пути усовершенствования работы, позволяют удовлетворить недовольного клиента. Жалобы позволяют полностью удовлетворить клиентов в будущем, избежать сокращения загрузки и увеличить доверие к гостинице в настоящем.

Различные исследования показали, что образцовая гостиница характеризуется наличием системы стратегического планирования, стремлением руководства к повышению качества услуг, высокими стандартами обслуживания, системой контроля над предоставлением услуг, системой удовлетворения жалоб

потребителей. Особое внимание в ней уделяется персоналу и удовлетворённости покупателей.

Предлагается следующая программа создание системы качества в гостиничном предприятии:

Принятие решения о создании системы качества

Первый шаг в создании системы качества - принятие руководством официального решения о ее создании. Такое решение может быть оформлено в виде приказа, в соответствии с которым:

- назначается представитель руководства, ответственный за создание и функционирование системы качества;
- формируется служба качества, как правило, в составе отдела управления качеством и стандартизации;
- устанавливаются основные этапы, исполнители и сроки разработки и внедрения системы качества.

Разработка плана-графика создания системы качества

Во исполнение решения руководства разрабатывается план-график создания системы качества, в котором предусматривается выполнение следующих работ:

- разработка политики в области качества;
- определение функций и задач (элементов) системы качества с учетом рекомендаций отраслевых стандартов и особенностей предприятия;
- определение состава структурных подразделений, которые должны выполнять функции в системе качества;
- разработка структурной и функциональной схем программы повышения качества;
- определение состава и состояния документации системы качества;
- разработка новых и корректировка действующих нормативных документов системы качества и выпуск «Руководства по качеству»;
- организация внутренних проверок системы качества в процессе ее внедрения и доработка системы по результатам проверок.

Определение функций и задач (элементов) системы качества

На этой стадии сначала нужно провести тщательный анализ процесса создания услуги в гостинице и представить его в виде подробного перечня этапов работ.

Для организации эффективного управления качеством перечень этапов предоставления услуги должен быть в достаточной степени детализирован, чтобы

ни один из них не остался без воздействия системы качества. Такой детальный перечень этапов включает в себя:

1. Определение потребностей рынка в данной услуге.
2. Разработка технологических процессов предоставления обслуживания, и определение потребности в дополнительном технологическом оборудовании.
3. Подготовка персонала к процессу предоставления услуг.
4. Обеспечение производства услуг комплектом необходимой документации.
5. Организация снабжение расходными материалами и необходимым сырьём.
6. Подготовка технологического оборудования, инструмента, приспособлений и оснастки.
7. Экспериментальное предоставление услуги, операционный контроль качества, пробный маркетинг.
8. Полное внедрение услуги на предприятии.

Исходя из варианта производственного процесса, определяется базовая модель системы качества для предприятия в соответствии с отраслевым стандартом.

Затем, в соответствии с рекомендациями существующего стандарта, а также специфики гостиничного предприятия определяется перечень функций и задач (элементов) системы качества. Этот перечень может включать дополнительные элементы внутрифирменного стандарта, который, как правило, должен быть выше отраслевого.

Определение состава структурных подразделений системы качества

После определения этапов создания услуг и функций (элементов) системы качества нужно определить структурные подразделения, которые будут выполнять эти функции.

Для этого необходимо проанализировать функции существующих подразделений и сравнить их с перечнем функций, принятым для создаваемой системы качества с учетом требований отраслевого стандарта.

В результате устанавливаются исполнители каждой функции и каждому исполнителю его новые функции официально включаются в функциональные обязанности.

В состав исполнителей, кроме подразделений службы качества, входят, как правило, сервисные подразделения, обеспечивающие предоставление услуг.

После определения исполнителей и их функций система качества обретает вполне конкретное очертание, которое может быть представлено на двух схемах: структурной и функциональной.

Разработка структурной схемы системы качества

Структурная схема системы качества строится на основе структурной схемы предприятия и дает возможность показать «устройство» системы — состав и взаимосвязь всех структурных подразделений в системе качества и ее управляющее ядро. Как правило, в систему включаются производственные подразделения, отдел маркетинга с функциями контроля и управления качеством, выполняющий также задачи координации и методического руководства работой по качеству, другие подразделения гостиничного предприятия.

Разработка функциональной схемы управления качеством

В отличие от структурной схемы, показывающей «устройство» системы качества, построение функциональной схемы позволяет наглядно представить «работу» системы качества — процесс управления качеством.

При разработке функциональной схемы необходимо учитывать следующие этапы: политику и планирование качества, организацию работ, обучение и мотивацию персонала, контроль качества, информацию, разработку мероприятий, принятие решений и внедрение их в процесс предоставления услуг.

Конкретным наполнением этих функций будут как раз те виды работ (элементы системы качества), которые были определены с учетом рекомендаций стандартов отраслевого стандарта.

При этом для каждой функции на схеме целесообразно указать структурные подразделения, которые будут их выполнять на всех этапах производства и предоставления услуги. Например, функцию контроля качества на этапе разработки будут выполнять экспертная комиссия, а на этапе предоставления производственного сервисное подразделение гостиницы, а также служба качества, осуществляющая общий контроль над качеством и соблюдением технологической дисциплины.

Целесообразность разработки такой схемы заключается не только в наглядном представлении «работы» системы качества, но также и в том, что она позволяет выявить и устранить возможные пробелы при организации этой деятельности, когда для выполнения некоторых функций может не оказаться нужных

исполнителей. В дальнейшем это позволит обеспечить четкое функционирование системы качества.

При определении исполнителей отдельных функций нужно иметь в виду, что подразделения в гостинице, как правило, выполняют несколько функций и не только в системе качества, но и непосредственно в производственном процессе и других системах. Так, например, такие подразделения как инженерная служба, отдел снабжения решают производственные задачи, выполняют контрольные и информационные функции, участвуют в разработке мероприятий по качеству. Поэтому на функциональной схеме одни и те же структуры могут повторяться в качестве исполнителей разных функций.

Определение состава и состояния документации системы качества

После определения состава и взаимосвязи структурных подразделений и их функций в системе качества следующий этап - определение состава нормативно-методических документов системы качества. Для этого подразделению управления качеством и стандартизацией необходимо рассмотреть состав всей имеющейся на предприятии нормативной документации и определить те документы, которые служат для выполнения соответствующих функций.

Наибольшее количество документов, как правило, требуется для проведения операционного контроля в производственном процессе.

Среди этих документов будут и действующие, и те, которые нужно будет разработать дополнительно. Не исключено также, что может потребоваться доработка, объединение или отмена некоторых действующих документов.

Состав основных документов будет включать:

1. Внутригостиничный (корпоративный) стандарт - описание технических характеристик гостиницы, функциональных производственных задач каждого подразделения на основе применяемого отраслевого стандарта, включая проведение профилактических работ. В случае если характеристики объекта не соответствуют стандарту, должны быть предприняты необходимые строительно-ремонтные работы, дооснащение гостиницы необходимым оборудованием, чтобы внутригостиничный стандарт соответствовал или превышал отраслевой.
2. Описание состава должностей и выполняемых функций в соответствии с отраслевыми квалификационными требованиями (профессиональные стандарты) к основным должностям работников.

3. Установление норм выработки труда работников по основным рабочим профессиям (горничные, уборщицы, работницы прачечной, химчистки, официанты, повара, посудомойки и т.д.).
4. Должностные инструкции, трудовые соглашения, приказы внутреннего распорядка, рабочих смен, отпусков и т.д.

Все это позволит внедрить отраслевой стандарт в деятельность предприятия и обеспечить контроль над качеством предоставляемых услуг.

Разработка нормативных документов и «Руководства по качеству»

После определения состава и состояния документации системы качества следующий этап - разработка самих этих документов, в которых должны быть изложены методы выполнения функций и задач в системе качества. Это будет этап наполнения системы качества внутренним содержанием.

Для этого службе качества потребуется составить, утвердить у руководства и отслеживать план-график разработки конкретных документов с указанием исполнителей и сроков работ. При этом нужно обратить внимание на то, чтобы исключить возможное дублирование документов, разрабатываемых разными исполнителями.

Все вышеупомянутые документы следует объединить в один общий документ под названием «Руководство по качеству» («Руководство»), в котором давалось бы общее описание системы, и излагалась политика в области качества.

«Руководство», как правило, служит не только для внутреннего использования, но и для представления совету директоров, акционерам, а также при проверках системы качества с целью ее сертификации.

Дополнительно в «Руководство» целесообразно включить:

- Описание сферы применения и статус самого «Руководства»;
- краткую характеристику предприятия и предоставляемых им услуг;
- политику предприятия в области качества;
- краткое описание структуры трёхуровневого управления предприятия с указанием основных функций, полномочий и ответственности, включая и управление качеством.

Все это позволит внедрить отраслевой стандарт в деятельность предприятия и облегчит работу при проверках системы качества, а также и при ее сертификации на соответствие стандартам.

Внедрение системы качества

После разработки новой или доработки существующей системы качества необходимо проверить ее функционирование и если потребуется, провести ее корректировку. Для этого проводятся внутренние проверки системы качества. При этом проверяется:

- все ли этапы предоставления услуг охвачены воздействием системы качества;
- достаточно ли предусмотрено в системе функций для обеспечения качества услуг;
- определены ли исполнители всех функций системы качества;
- имеются ли все необходимые методы работ и оформлены ли они документально;
- выполняются ли функции на рабочих местах; нуждаются ли в корректировке структура, функции и документация системы качества.

По результатам проверок, как правило, проводится корректировка системы, с тем, чтобы устранить выявленные недостатки для обеспечения ее четкого функционирования.

Само собой разумеется, что решение проблем качества будет зависеть не только от того, как разработана система качества, но и от того, как она функционирует, т.е. как выполняются на практике функции и задачи системы всеми ее участниками: от руководства до рядового исполнителя.

Обеспечение функционирования систем качества

Функционирование системы качества — это выполнение руководством и всеми подразделениями гостиничного предприятия своих функций и задач с целью обеспечения качества услуг. В этом состоит содержательная сторона деятельности системы, то есть то, для чего она предназначена.

При этом в реализации функций системы качества в той или иной мере участвуют практически все подразделения предприятия, каждое из которых решает свои задачи.

В связи с этим возникает необходимость выполнения вспомогательных задач для «обслуживания» самой системы качества. К таким задачам относятся: проведение внутренних проверок и совершенствование системы, координация и методическое обеспечение работ подразделений в системе качества, организация деятельности кружков качества, а также — сертификация услуг.

Весомость содержательной деятельности по отношению к деятельности по

«обслуживанию» самой системы показывает, насколько рационально организована система качества. Поэтому следует опасаться чрезмерного разрастания вспомогательной деятельности. В социологии это явление известно как «вырождение бюрократии», когда какая-либо система замыкается на самообслуживании, в ущерб выполнению тех функций, для которых она была создана.

Возглавлять систему качества и отвечать за ее эффективное функционирование должен представитель руководства предприятия. Как правило, ему непосредственно подчиняется служба качества, являющаяся центральной частью системы качества и объединяющая отдел управления качеством и стандартизацией.

В обязанности службы качества входит как выполнение содержательных функций, так и вспомогательных задач. Среди основных задач службы качества:

1. Организация работы по качеству — разработка и совершенствование системы качества.
2. Разработка политики и планирование качества.
3. Контроль качества разработки и внедрения новых видов услуг.
4. Проведение работ по стандартизации и нормированию труда.
5. Ведение претензионной работы.
6. Подготовка мероприятий и организационно-распорядительных документов в области качества, контроль и анализ их выполнения.
7. Проверки функционирования системы качества.
8. Организация работ по сертификации услуг.
9. Методическое руководство при обучении персонала вопросам качества.
10. Методическое обеспечение и координация работ подразделений в системе качества.
11. Организация деятельности «кружков качества».

Проверки системы качества

Проверки функционирования системы качества могут проводиться самим предприятием или административным органом.

Внутренние проверки действующей системы качества необходимы руководству предприятия для того, чтобы постоянно оценивать ее эффективность и принимать меры для ее совершенствования.

Для проведения внутренних проверок на предприятиях разрабатывается

нормативно-методический документ (стандарт, инструкция) и составляется план проведения проверок, обычно на год.

Для каждой проверки предусматривается инспекционная группа (комиссия), как правило, под руководством работника службы качества (аудитора) с участием квалифицированных специалистов. Для объективности проверок к ним привлекаются специалисты, непосредственно не занятые в проверяемой деятельности.

Комиссия может проверять как выполнение функций (элементов) системы качества, так и отдельных нормативных документов.

Для проведения проверки составляется программа (чек-лист), где указывается основание для проверки, проверяемое подразделение, содержание проверки, а также нормативные документы.

В процессе проверки особое внимание обращается на следующие вопросы:

- качество и постоянство предоставляемых услуг;
- внедрение системы качества, наличие и оформление «Руководства по качеству», наличие сертификатов на предоставление услуг и их соответствие отраслевым стандартам;
- организация и контроль внедрения новых видов услуг;
- характеристика поставщиков, расходных материалов субподрядчиков и входной контроль расходных материалов и покупных изделий, продовольственного сырья;
- уровень технологического обеспечения производства услуг;
- наличие в подразделениях описания необходимых технологических процессов и других нормативных документов по вопросам качества;
- операционный контроль производства услуг и приемка готовой продукции (готовность номеров к заселению, соответствие блюд принятым стандартам и т.д.);

Оцениваются также общие условия труда: освещенность, порядок и чистота на рабочих местах.

После проверки составляется акт (отчёт), в котором дается оценка системы качества на соответствие отраслевому стандарту, и приводятся предложения по улучшению работы. Для устранения недостатков в акте устанавливаются сроки и исполнители работ. Акт утверждается руководством предприятия и рассылается всем заинтересованным подразделениям.

Контроль над устранением недостатков ведется службой качества.

Совершенствование системы качества

Как мы уже говорили, система качества — это совокупность структур и их функций, которые они выполняют установленными методами с целью обеспечения качества продукции.

Но структуры, функции и методы не есть что-то раз и навсегда установленное после разработки системы качества. Они изменяются в соответствии с изменениями внутренних и внешних условий, в том числе в связи с новыми достижениями в области технологии производства и организации работ. Необходимость изменений выявляется при проведении внутренних проверок системы качества.

Совершенствование системы качества, как правило, предусматривает:

- проведение изменений в организации работ;
- внедрение более эффективных и технологичных методов организации обслуживания;
- применение новых форм и методов мотивации персонала;
- активизацию маркетинговой и рекламной деятельности;
- развитие сферы услуг;
- более тесное сотрудничество с поставщиками материалов, сырья и оборудования;
- корректировку нормативных документов системы качества и «Руководства по качеству».

Организует и координирует эту работу служба управления качеством. При этом надо иметь в виду, что факт проведения этой работы легко проверяется по частоте внесения изменений в документы системы качества.

Совершенствование системы качества по результатам внутренних проверок и самооценки предприятия — неременное условие эффективного функционирования системы в изменяющихся условиях.

Организация работы кружков качества

Среди специалистов существует мнение, что хотя истоки кружков качества зародились в США в форме групп бездефектного труда, там это не привело к их дальнейшему развитию. В бывшем СССР кружки качества появились в 30-е годы, однако впоследствии и они были преданы забвению. Цельная концепция кружков качества впервые была предложена японским профессором К. Исикава в 1962 году,

и сначала именно в Японии они получили широкое распространение. В США первые кружки были организованы уже с учетом японского опыта: на фирме «Локхид» в 1974, позже они появились и в гостиницах.

Несмотря на добровольный характер и инициативу «снизу», создание таких кружков на формах не пущено на самотек, а координируется и стимулируется администрацией и профсоюзами. В целом в японской промышленности в 70-80-х годах насчитывалось около 1 млн. таких кружков, в которых работало около 10 млн. человек. Их деятельность приносит фирмам значительный экономический эффект, несмотря на то, что далеко не все предложения внедряются в производство, хотя все они оплачиваются администрацией.

В наших условиях кружки качества могут быть использованы для решения комплексных задач повышения качества услуг в гостиницах. Но для организации работы кружков качества в гостиничном предприятии необходимо создать условия, при которых персонал был бы заинтересован участвовать в их работе. При этом службе качества необходимо составить перечень проблем, рекомендуемых для решения в таких целевых кружках, проводить серию совещаний, чтобы инициировать их создание. После этого нужно выпустить приказ по созданию и организации работы нескольких кружков в различных сервисных подразделениях гостиницы с указанием сумм вознаграждения для стимулирования решения проблем повышения качества.

Это, конечно, не исключает создания таких кружков по «классическому» образцу, снизу, по инициативе самих работников для решения текущих проблем непосредственно на рабочих местах. Более того, такая инициатива должна поощряться администрацией, а служба качества должна заниматься координацией и учетом работы таких кружков.

Порядок организации и работы кружков качества, права и обязанности администрации и работников по внедрению поданных предложений, а также моральное и материальное поощрение членов кружков качества целесообразно изложить и утвердить в специальном «Положении о кружках качества». Такое «Положение» должно быть согласовано с профсоюзом, т.к. работа кружков качества связана с выделением рабочего времени, предоставлением помещений, оборудования, охраной труда, а также — вознаграждением за поданные предложения.

Служба управляющего по качеству

В современном гостиничном комплексе контроль и координацию работы по управлению качеством выполняет служба управляющего по качеству. Управляющий по качеству осуществляет ежедневный контроль над качеством предоставляемого обслуживания и его соответствия технологическим стандартам и санитарным нормам. Он подотчётен генеральному директору и осуществляет свою деятельность в тесном контакте с руководителями других подразделений гостиницы. Замечания управляющего по качеству к руководителям подразделений и сотрудам обязательны для исполнения.

Управляющий по качеству совместно с отделом кадров, руководителями других подразделений гостиницы организует обучение и переподготовку персонала, а со службой маркетинга отслеживает и рекомендует для внедрения новые гостиничные и ресторанные услуги, технологии, участвует в разработке стратегии гостиничного предприятия. К этой работе привлекаются независимые эксперты, консультационные и обучающие фирмы.

Служба управляющего по качеству совместно с отделом маркетинга и другими подразделениями гостиницы участвует в разработке программы повышения качества, а также систем, контролирующих организацию и предоставление услуг.

Управляющий по качеству участвует в работе кулинарного совета, занимающегося разработкой нового меню, винных карт и технологии обслуживания для предприятий общественного питания гостиничного предприятия.

Важным аспектом работы службы качества является анализ жалоб и предложений гостей, останавливающихся в гостинице. В службу поступают анкеты с отзывами гостей о пребывании в гостинице. Ежедневно просматривается книга отзывов и предложений, делаются соответствующие выводы. Работа с устными и письменными жалобами, поступающим от гостей, держится под постоянным контролем руководителя службы качества.

На службу управляющего по качеству, как правило, возлагается задача осуществления контактов с органами сертификации услуг гостиниц, санитарной и торговой инспекций, с представителями которых, она участвует в проводимых проверках.

Подводя итоги исследования проблем управления качеством услуг в гостинице можно сделать следующие выводы:

1. В Российской Федерации установленному стандарту качества соответствуют 15,1% гостиничных предприятий. Остальные предприятия не проходят добровольную сертификацию по ряду причин, в том числе и в связи с недостаточным качеством обслуживания.
2. Работа по управления качеством услуг должна начинаться с внедрения в работу гостиничного предприятия отраслевого стандарта, включающего технические требования к гостинице (состав номерного фонда, предприятий общественного питания, гостиничного сервиса и т.д.), квалификационных требований к работникам, нормирования труда по основным рабочим профессиям.
3. Для эффективного управления качеством необходимо создание управленческих систем в гостиничном предприятии, контролирующих подбор персонала и систему его обучения, поддержку и удовлетворённость работников, качество и стандарты процесса предоставления услуг, производительности труда, степени удовлетворённости клиентов обслуживанием.
4. Предлагается программа создание системы качества услуг в гостиничном предприятии.

2.3 Осуществление маркетинга

I. Маркетинг на этапе создания гостиничного предприятия

Специалисты полагают, что успех гостиничного предприятия начинается с чертёжной доски. Удачным, по их мнению, считается отель, который может удовлетворить возможное развитие спроса на услуги в течение предстоящих 20 – 25 лет. В этих целях проводятся маркетинговые исследования и предпринимаются попытки получить недостающую информацию на предварительной стадии проектирования. В этом разделе внимание будет обращено в первую очередь на маркетинговую деятельность, предшествующую строительству объекта, и его пуску в эксплуатацию.

Разработка плана строительства отеля, как и любого другого долгосрочного коммерческого проекта, зависит от множества условий, влияние которых невозможно предугадать в полном объеме. При этом риск можно минимизировать,

составив обоснованный и достоверный прогноз функционирования строящегося объекта – бизнес-план.

Планирование маркетинга для вновь создаваемого гостиничного предприятия проходит следующие основные этапы (см. рис. 7).

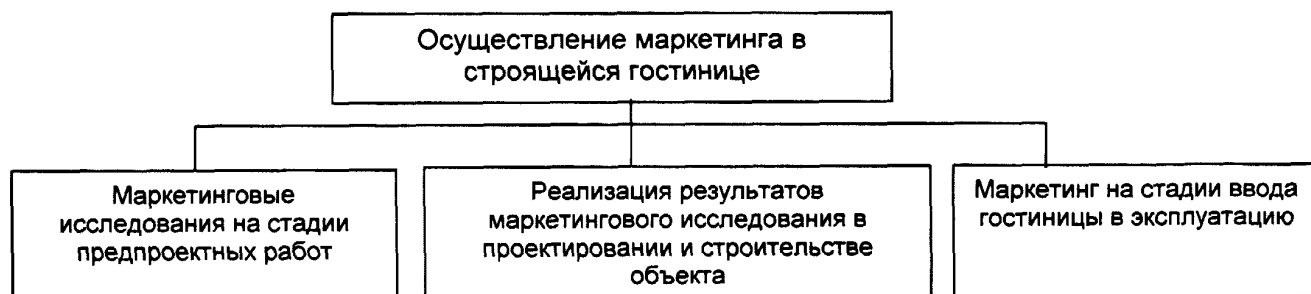


Рис. 7 Схема планирования маркетинга на создаваемом гостиничном предприятии

Исследуя конъюнктуру гостиничного рынка, необходимо суметь определить уровень потенциального спроса на гостиничные услуги. Последнее возможно лишь на основе подробной характеристики современного состояния рынка гостиничных услуг. Эта характеристика может включать в себя следующие параметры:

- составление перечня предприятий-конкурентов, предлагаемых цен и их доли на рынке;
- краткое описание характеристик предоставляемых услуг конкурирующими гостиницами и тенденций их развития;
- анализ потенциала целевого рынка для проектируемой гостиницы.

Представляется целесообразным предложить следующую методику оценки проекта, впервые использованную автором при разработке технико-экономического обоснования (ТЭО) проекта реконструкции и последующей эксплуатации гостиницы «Савой» совместным советско-финляндским предприятием «Инфа-Отель», (см. табл. 12).

В основе данной методики лежит ситуационный анализ факторов, воздействующих на функционирование гостиничного объекта. Проводимая в процессе анализа оценка этих факторов и суммирование баллов в итоговой строке, позволяет придать этому методу интерактивный характер. Введение в анализ экономических показателей позволяют определить экономическое здоровье и благополучие предприятия.

Каждый действующий фактор оценивается как 1. Оценка проставляется в соответствующем столбце. В последней строке суммируется общее количество баллов.

Карта оценки гостиничного объекта

Действующий фактор		Рейтинг факторов			
		ГПФ	ВПФ	ВОФ	ГОФ
I. Гостиничный объект					
- Месторасположение:					
- расстояние до делового центра города в км.;		1			
- наличие/отсутствие собственной обустроенной территории;			1		
- соседнее окружение и ландшафт;				1	
- доступность пассажирского транспорта:			1		
- близость к торговому и туристскому центра курорта;		1			
- расстояние до ближайшего аэропорта/ж.д. вокзала в км.					1
- Характеристика объекта:					
- оснащённость гостиницы и номеров в соответствии:					
- с отраслевым стандартом "****";		1			
- с отраслевым стандартом "***";					
- с отраслевым стандартом "**";					
- Состав номерного фонда гостиницы:					
- кол-во номеров		1			
- кол-во спальных мест		1			
- загрузка номеров % за год;		1			
- цены на номере:			1		
- двойной \$					
- одинарный \$					
- скидка на несезон %					
- скидка для групп %					
- Состав предприятий общественного питания:					
- кол-во предприятий		1			
- кол-во мест		1			
- кол-во посадок в день			1		
- средний доход на 1 место в \$			1		
II. Персонал гостиницы:					
- Кол-во работников чел.;		1			
- Качество руководящих кадров;		1			
- Внешний вид и состояние форменной одежды;			1		
- Доброжелательность, гибкость и адаптивность;		1			
- Профессиональный уровень.		1			
III. Менеджмент гостиницы:					
- Эффективность управления:					
- управление владельцем;		1			
- корпоративное управление гостиничным оператором:					

<ul style="list-style-type: none"> - management contract; - franchising; - наличие (PMS) - компьютерной системы и собственной базы данных; - Продолжительность работы гостиницы: <ul style="list-style-type: none"> - круглогодичная; - односезонная; - Членство в гостиничных ассоциациях 	1	1		
IV. Позиционирование на рынке <ul style="list-style-type: none"> - Доля гостиницы на сегменте рынка гостиничных услуг курорта в % \$ - Основные конкуренты: <ul style="list-style-type: none"> - Отель ср. цена за номер в \$ - - - - Основные страны поставщики клиентов в гостиницу: <ul style="list-style-type: none"> - РФ %; - %; - %; - %; - %. - Состав клиентов гостиницы: <ul style="list-style-type: none"> - Деловые люди %; - Туристы %; - Гос. служащие %; - Другие %. 				1 1
V. Структура сбыта услуг гостиницы: <ul style="list-style-type: none"> - Прямая продажа %; - Турагентская продажа %; - Джи-Ди-Эс %; - Си-Ди-Эс %; - Хотел-провайдерс %; - Интернет %. 				1
VI. Сформированный образ и репутация гостиницы: <ul style="list-style-type: none"> - Среди гостиничных работников курорта; - Среди турагентов; - Отзывы клиентов; - Мнение юристов; - Оценка аудиторов. 	1		1	
VII. Эффективность рекламы: <ul style="list-style-type: none"> - Печатная реклама; - Реклама в прессе; - Реклама по радио и ТВ; - Реклама на выставках и ярмарках; - Уличная реклама; - Почтовая рассылка. 		1	1	

VIII. Экономика и финансы:				
- рентабельность %			1	1
- коэффициент отдачи на общие активы (Return on Total Assets);			1	
- коэффициент отдачи на акционерный капитал (Return on Equity).				1
IX. Правовое обеспечение гостиничного объекта:				
- наличие лицензии на гостиничную деятельность;	1			
- государственная сертификация гостиницы на соответствие стандартам;	1			
- условия присоединения объекта к сетям;		1		
- обеспечение требований санитарно-эпидемического надзора;		1		
- обеспечение требований пожарной инспекции.		1		
Всего баллов:	17	12	4	6

Сокращения:

ГПФ – главный положительный фактор;

ВПФ – второстепенный положительный фактор;

ВОФ – второстепенный отрицательный фактор;

ГОФ – главный отрицательный фактор.

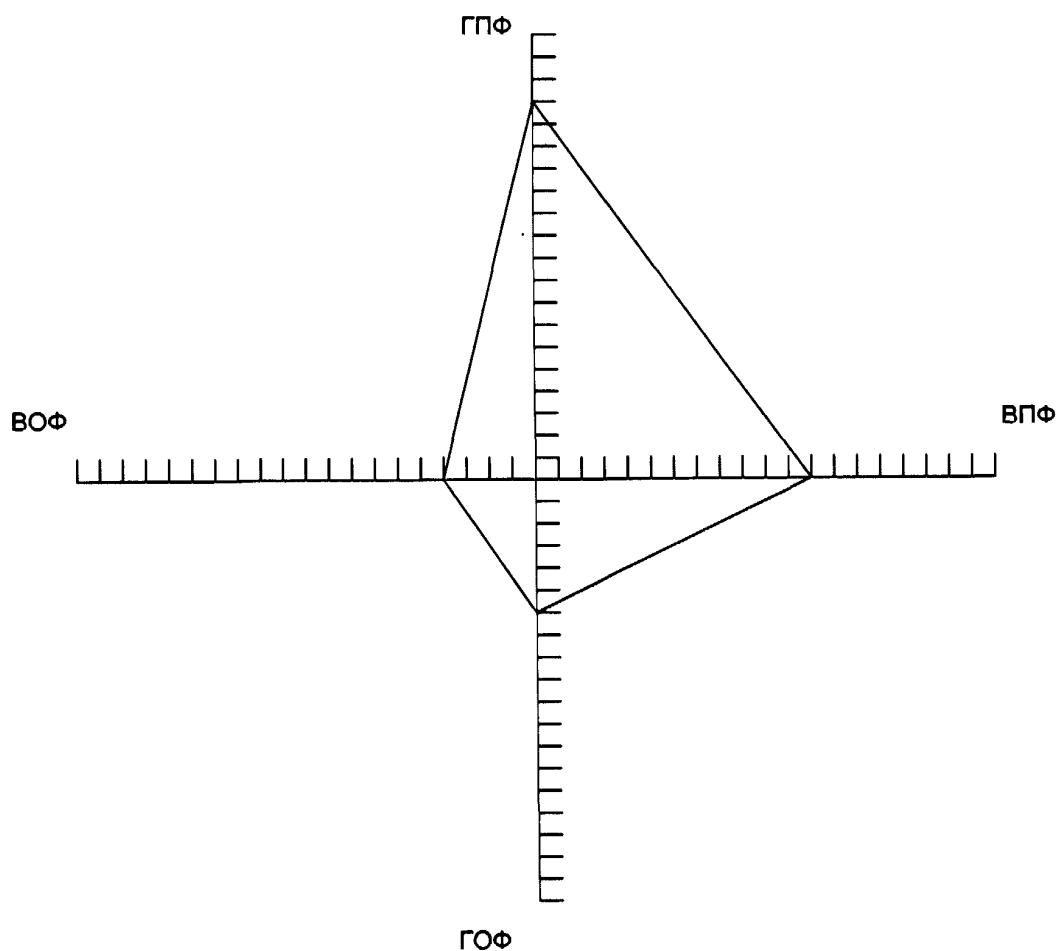
Для анализа экономических показателей целесообразно применения расчёта рентабельности, коэффициента отдачи на общие активы и коэффициента отдачи на акционерный капитал. Эти расчёты проводятся по следующим формулам:

$$\text{Рентабельность} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Торговый оборот}} \times 100\%$$

$$\text{Коэффициент отдачи на общие активы} = \frac{\text{Чистая прибыль} + \text{Процент по займу}}{\text{Общие активы}}$$

$$\text{Коэффициент отдачи на акционерный капитал} = \frac{\text{Чистая прибыль} - \text{Дивиденды по акциям}}{\text{Акционерный капитал}}$$

По завершению разработки таблицы целесообразно провести графический анализ результатов, и представить данные, исходя из значений баллов, в виде ромба на соответствующих осях координат:



Графическое отображение результатов исследования повышает его наглядность и одновременно позволяет установить характеристику общей ориентации проекта.

Таким образом, предварительное маркетинговое исследование должно охватывать характеристику и особенности проекта и намечать мероприятия, рекомендуемые для его успешной реализации. Возможность реализации проекта должна быть подтверждена анализом обширной документальной базы, относящейся к бизнес-планированию. Бизнес-план должен ответить на два важнейших вопроса: сколько требуется затрат на реализацию проекта и когда они окупятся.

Кроме бизнес-плана, иметь который необходимо еще до начала строительства гостиничного объекта, существует обширная документальная база, регламентирующая вопросы гостиничного строительства, например в Москве. Принимая решение о вхождении в гостиничный бизнес за счет освоения нового

направления - сферы предоставления гостиничных услуг, необходимо иметь представление не только о существовании, но и о содержании этих документов.

Важным этапом планирования маркетинга при проектировании является определение миссии и целей гостиничного предприятия. Они вытекают из результатов маркетингового исследования и должны найти своё отражение в проекте создаваемой гостиницы.

Миссия определяет место, роль и положение предприятия в отрасли, его общественный статус. Её можно рассматривать как стратегический инструмент, идентифицирующий целевой рынок и широко определяемый бизнес, или как основную деятельность предприятия. Определение миссии не менее значимо, чем собственно её формулировка. Оно вовлечёт большое число сотрудников в процессы формирования и реализации целевых установок в будущей гостинице, поможет каждому оценить перспективы и возможности своей работы в ней. Миссия позволяет рядовым работникам и руководителям взглянуть на деятельность предприятия в перспективе, что необходимо для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности. Кроме того, корпоративная миссия играет важную коммуникационную роль - как внутреннюю (для разъяснения целей деятельности предприятия), так и внешнюю (для информирования акционеров, поставщиков, потребителей).

Когда в 1987 году, когда рассматривался вопрос реконструкции гостиницы «Савой», бывшей гостиницы «Берлин», решение о создании первого в то время в СССР совместного предприятия в области гостиничного бизнеса было принято после глубокого маркетингового исследования и анализа. Миссией этого предприятия являлось привлечение в нашу страну современных технологий обслуживания и иностранных инвестиций для обеспечения высококачественного обслуживания и последующего распространения этого опыта на другие отечественные гостиницы. Эта миссия была целиком выполнена.

Основным инструментом управления развития будущей гостиницы является стратегия. Стратегия гостиничного предприятия – это управленческий инструмент, установка, интегрированная модель действий, направленных на достижение миссии и целей создаваемой гостиницы. По форме она может представлять собой документ; по сути и содержанию - это свод правил принятия решений, используемый для направления деятельности гостиничного предприятия. Если миссия определяет глобальную цель, то стратегия является инструментом

достижения этой цели гостиничного предприятия, предписывающим, определяющим направление, характер и путь движения к достижению цели. На основе выбранной стратегии, уточняется проект и оснащение строящейся гостиницы, распределяются ресурсы между выбранными сферами её деятельности.

Программу управления проектом строительства и подготовки гостиницы к эксплуатации можно рассматривать как набор отдельных проектов, каждый из которых представляет собой задание с указанием целей во времени, затрат и ожидаемых результатов. Она начинается с уточнения технического задания к проектированию, эскизного проекта, рабочих чертежей строящейся гостиницы и её дооснащения, правильного распределения ресурсов между выбранными фазами завершения строительства и подготовки её пуска в эксплуатацию.

В частности первый раздел этой программы – завершение строительства есть не что иное, как процесс создания гостиничного продукта, который должен отражать ожидания рынка и стратегию гостиницы, обеспечивая правильное позиционирование гостиницы на выбранном рыночном сегменте.

Второй раздел программы строительства и подготовки гостиницы к эксплуатации должен включать разработку структуры управления предприятием, оснащение его самой современной технологией управления, подбор и соответствующую подготовку персонала для работы в гостинице.

Специалисты считают, что невозможно найти в отрасли два одинаковых отеля, как и две одинаковых системы управления гостиницами. По ряду признаков они могут совпадать, а в чем-то и серьезно различаться. На формирование системы управления воздействует множество факторов, в том числе проект и расположение гостиницы, климатические условия, традиции и культура, законодательство, уровень профессиональной подготовки кадров и т. п.

Для гостиницы наиболее эффективной является такая система управления, которая направлена непосредственно на клиента, на удовлетворение его нужд, и тогда ожидания клиента совпадают с полученными впечатлениями от пребывания в гостинице. Организационная структура гостиничного предприятия определяется назначением гостиницы, спецификой выбранного сегмента рынка и другими факторами. Она является отражением полномочий и обязанностей, возложенных на каждого работника будущей гостиницы.

Разрабатываемая на этом этапе концепция внутреннего маркетинга как раз и должна формализовать миссию гостиничного предприятия и цели маркетинга специально для служащих. Разработка программы внутреннего маркетинга строится так, что бы служащие на всех уровнях организационной структуры гостиницы осознавали, что их практическая деятельность и создаваемая атмосфера обслуживания формируют сознание клиента. Цель внутреннего маркетинга состоит в том, чтобы помочь служащим правильно предоставить клиенту удовлетворяющие его услуги. Концепция внутреннего маркетинга для гостиницы означает, что служащие должны быть наилучшим образом мотивированы на осмысленное обслуживание и выполнение работы, ориентированной на клиента. Внутренний маркетинг должен быть нацелен во внутрь предприятия. Это и создаёт основное конкурентное преимущество отеля.

Программа внутреннего маркетинга не осуществима без организационной культуры предприятия и взаимосвязана с ней.

Организационная культура — это система ценностей и убеждений, которая дает работникам гостиницы понимание ее задач и обеспечивает их правилами поведения в ней. Каждая гостиница должна иметь свою культуру, которая является выбранной философией бизнеса.

Высокая культура помогает гостиничным предприятиям двумя способами:

- Во-первых, она определяет поведение служащих. Они знают, как действовать и что ожидают от них.
- Во-вторых, высокая культура дает служащим чувство цели и заставляет их доверительно относиться к своему предприятию. Они должны знать, что их гостиница желает достичь и как они в этом должны ей помочь.

Культура служит как бы стержнем, укрепляющим организацию. Если культура гостиницы высокая, то сама организация, и её служащие действуют как единое целое. Однако гостиница, имеющая высокую культуру, необязательно имеет высокую культуру обслуживания. Высокая культура обслуживания побуждает служащих в своих действиях ориентироваться на клиента и является первым шагом к успешному развитию предприятия, ориентированного на клиентов.

Для достижения целей создания организационной корпоративной культуры необходимо применить систему обучения, которая должна включать:

Ориентацию

- Цель ориентации служащих гостиницы состоит в том, чтобы обучить новых сотрудников принимать правильные решения и ценить свою принадлежность к гостинице, коллективу и отрасли.
- Ориентация учит служащих тому, что руководство поддерживает успешную деятельность в гостинице. Она также предусматривает знакомство с основными ценностными ориентирами гостиничного предприятия и со структурой основных ее служб.

Обучение

- Обеспечивается последовательное обучение сотрудников основам деятельности в гостинице, а также непрерывное повышение их квалификации. Обучение каждого должно быть планомерным, систематическим и всесторонним. Успех обучения должен принести соответствующий практический результат.

При подготовке персонала гостиницы «Савой» за долго до её открытия (гостиница была открыта в октябре 1989 года, а подбор персонала бал в основном завершён в феврале-марте того же года) все отобранные работники, имевшие профессиональное образование, были направлены на учёбу по специальной программе в Московскую академию туристского и гостинично-ресторанного бизнеса. После 2-х месячного курса, началось внутрифирменное обучение уже на готовящемся к сдаче объекте. Ещё до пуска гостиницы в эксплуатацию служащие знали, как работать эффективно. Общение с ними строилось так, чтобы они получали оценку своей подготовительной работы. Программа внутреннего маркетинга включала разработку внутрифирменных стандартов обслуживания и методы оценки, определяющие, насколько гостиница отвечает этим стандартам. Для работы гостинцы была выбрана технология гостиничной сети «Интерконтиненталь», многие работники были направлены туда для стажировки.

Эффективная программа внутреннего маркетинга требует тесного сотрудничества между отделами кадров и маркетинга. Найм и обучение - традиционные сферы работы отдела кадров — являются ключевыми областями в любой программе внутреннего маркетинга. Маркетинговый подход к управлению кадрами начинается с найма подходящих служащих. Определение методов отбора, которыми выявляют кандидатов, ориентированных в работе на клиента, является частью процесса найма. Они должны быть соизмеримы с миссией и целями гостиничного предприятия.

В гостиницах, которые используют внутренний маркетинг, когда какой-то служащий ошибается, другие служащие стараются исправить его ошибку еще до того, как гость ее заметит. В этих предприятиях клиентам не нужно знать организацию работы гостиницы, чтобы быть уверенными в том, что их потребности будут удовлетворены. Служба приёма и размещения гостиницы принимает большую часть запросов приезжающих, передавая их желания соответствующему отделу. В ресторанах, применяющих внутренний маркетинг, для повышения культуры обслуживания сотрудники могут полностью заменять друг друга. Служащие, которые видят, что клиент в чем-либо нуждается, обслуживают его, даже если это не входит в их прямые обязанности. Такой подход называется *соучастием в решении проблемы*.

Перед пуском гостиницы в эксплуатацию необходимо удостовериться, что работники хорошо знакомы со всеми услугами, которые они предоставляют и продают. Например, все служащие ресторана должны быть готовы сообщить посетителям относительно предлагаемых блюд в меню, а работники службы приёма, например, знать работу оздоровительного центра. Часто работники гостиницы не имеют должного представления о гостиничном продукте, и это воспринимается клиентом как равнодушие администрации и работников к его нуждам.

Процесс обучения — непрерывный процесс и он должен стать частью работы повседневной работы будущей гостиницы.

И, наконец, этот раздел программы управления проектом строительства и подготовки гостиницы к эксплуатации должен включать выбор и освоение технологии работы гостиничного предприятия. Технология охватывает все составляющие деятельности отеля. Это сам проект и дизайн гостиницы, комфортность номеров, наличие определённого комплекта услуг, соответствующие инженерно-техническое оборудование, включая лифты, системы кондиционирования, холодильные камеры и т.д. Современный отель по уровню технологического оборудования не уступает заводу, и он работает 24 часа в сутки.

Известные международные гостиничные сети, например «Интерконтиненталь», «Мариотт», «Хилтон», «Шератон» внешне довольно схожи, но выбранная технология во многом различает их. Технология преуспевающей гостиницы держится за «семью замками», она основа конкурентного преимущества и эффективной деятельности предприятия. Технология — это наличие оперативной

информации для принятия правильного и своевременного управленческого решения.

Особое место в технологии занимает компьютерная информационная система и её база данных. Новейшие информационные технологии, внедренные в систему национального и международного гостиничного бизнеса, позволяют соответствующим службам гостиничного предприятия осуществлять бронирование и продажу номеров, проводить современные и совершенные маркетинговые исследования, прогнозировать тенденции в развитии сбыта на ближайшую и отдаленную перспективу. Более того, информационные системы обеспечивают четкую работу всех составляющих сложной структуры менеджмента гостиницы от низшего до высшего звена.

Одной из наиболее популярных является комплексная система управления гостиницей «Фиделио». Система автоматизирует резервирование номеров, осуществляет регистрацию, размещение и выписку клиентов, управляет номерным фондом, ведет счета гостей, упрощает работу коммерческого и финансового отделов, аккумулирует информацию, поступающую из других источников - телефонную, видео и т.д. Система обеспечивает работу предприятий общественного питания: ресторанов, баров, кухни.

Однако следует подчеркнуть довольно высокую стоимость установки такой системы и в особенности дополнительную подготовку работников для работы на ней. Это может быть серьезным препятствием для широкого внедрения этой системы в российский гостиничный бизнес, поскольку хорошо зарекомендовавшая себя система «Фиделио» может быть доступна для крупных и рентабельных гостиничных предприятий.

Следует иметь в виду, что без осуществления вышеперечисленных маркетинговых мероприятий построенная гостиница может оказаться «каменным идолом» с омертвлёнными многомиллионными затратами с никому не нужными клиентами и с незаинтересованным в работе персоналом.

Третий раздел программы строительства и подготовки проекта к эксплуатации – это обеспечение продаж услуг гостиничного предприятия к моменту его открытия посредством коммуникационных действий и организации сбыта.

Для того чтобы реклама гостиницы привлекла внимание тех групп населения, которым она, собственно, и предназначена необходимо для начала достаточно точно определить место гостиницы на сегменте гостиничного рынка, т.е. правильно

позиционировать гостиничный продукт. Важно обозначить целевые группы населения, которые в силу разных причин могут интересоваться услугами гостиницы. Целесообразно конкретизировать задачи, без решения которых все последующие шаги могут просто потерять всякий смысл.

Проводимые мероприятия должны включать сегментирование рынка и позиционирование гостиницы, формирование годового и ежеквартального рекламного бюджета и проведение рекламной кампании.

II. Осуществление маркетинга в действующем предприятии

Исходя из общей оценки состояния деятельности гостиницы, может быть предложен следующий поэтапный трёхступенчатый вариант становления и развития маркетинговой службы.

На первом этапе целесообразно выделить функции маркетинговой деятельности, не нашедшие применения, в практике работы существующих подразделений. Так, например, сбыт и продажи можно временно сосредоточить в службе бронирования. Служба приёма и размещения могла бы возглавить работу по внедрению стандартов качества обслуживания и работу с жалобами. Работу по увеличению загрузки предприятий общественного питания целесообразно возложить на руководителей самих этих подразделений.

На втором этапе в состав структуры управления гостиницей предлагается ввести отдел маркетинга, который должен стать центром и источником рыночной информации, рекомендаций и действий по вопросам продуктовой, ценовой, сбытовой, рекламной и кадровой политики предприятия. На этом этапе маркетинг становится одной из ведущих функций управления и позволяет перенести акценты в деятельности гостиничного предприятия и всех его структур с производства на предоставление услуг потребителю.

Смысл третьего этапа преобразований заключается в том, что в гостиничном предприятии должна осуществляться функциональная координация важнейших с точки зрения рыночной ориентации функциональных служб и уровней управления, вместе составляющих организационно-функциональный комплекс маркетинга на предприятии. При этом функции управления наполняются аналитическими функциями такими как, например, маркетинговыми исследованиями, планированием маркетинга, выработкой маркетинговых стратегий и другими (см. табл. 13).

Таким образом, традиционные методы управления гостиничным предприятием уступают место маркетинговым, обеспечивающим анализ происходящих процессов за счёт регулярного мониторинга внешней и внутренней среды, многовариантного, ситуационного планирования, включающего предпочтительную установку на совершенствование гостиничного продукта, перспективные нововведения, межфункциональную координацию всех служб и уровней управления.

Таблица 13

Развитие функций управления под воздействием маркетинга

Функция управления	Состав функции управления при применении комплекса маркетинга
Перспективное и текущее планирование.	Маркетинговое исследование внешней и внутренней среды предприятия, определение целей маркетинговых стратегий, разработка маркетинговой программы.
Совершенствование структуры управления предприятием.	Разработка эффективной структуры управления и взаимодействия функциональных подразделений гостиницы для получения прибыли за счёт максимального удовлетворения потребностей клиентов.
Организация производства гостиничного продукта.	Производство и предоставление гостиничных услуг на основе системного подхода к управлению качеством. Ориентация на приближение к отраслевым стандартам, разработка более высоких внутренних корпоративных требований к качеству предоставляемых услуг, возвышающих имидж предприятия. Обновление гостиничного продукта.
Управление трудовыми ресурсами	Акцент на использование внутреннего маркетинга при организации кадровой работы. Подбор и расстановка кадров, их переподготовка в соответствии с меняющимися требованиями к организации обслуживания. Мотивация и создание атмосферы заинтересованности в конечном результате работы.
Организация материально-технического снабжения	Разработка критериев по отбору поставщиков с целью установления с ними взаимовыгодного сотрудничества на основе логистики поставок, обеспечивающих высокое качество предоставляемых услуг.
Организация сбыта гостиничных услуг	Выбор оптимальной структуры каналов распределения, создание эффективной распределительной сети с использованием

	сбытовой логистики, активизация комплекса мероприятий по формированию спроса и стимулирования сбыта.
Учёт и отчётность	Соединение в одном комплексе информационной системы, потоков информации не только сверху вниз, но и снизу вверх. Акцент на гибкую адаптивную реакцию.

Маркетинговая деятельность в современных гостиницах организована по-разному. Наиболее распространенной формой является функциональная организация, когда во главе различных направлений маркетинга стоят специалисты по конкретным видам деятельности - эксперты по маркетинговым исследованиям, специалисты по качеству и новым видам услуг, управляющие по продажам и рекламе.

В гостиничных сетях, продающих свои услуги по всей стране и за рубежом, часто используется организация по географическому принципу, при которой за сотрудниками, занимающимися продажами и маркетингом, закреплены определенные страны, регионы и области. Организация по географическому принципу позволяет специалистам по маркетингу и продажам работать непосредственно на закрепленной за ними территории, лучше узнавать своих покупателей и сократить расходы, связанные с командировками.

В зависимости от размера гостиничного предприятия и стоящими задачами отдел маркетинга может быть организован следующим образом:

- Простой отдел продаж. Небольшие гостиницы, как правило, создают должность заместителя управляющего по сбыту, в задачу которого входит увеличение загрузки гостиницы. Заместитель управляющего принимает самое непосредственное участие в продаже номеров. Для проведения маркетинговых исследований или рекламной кампании заключаются договора с консультационными фирмами и рекламными агентствами.
- Самостоятельный отдел маркетинга, характерен для работы средних и больших гостиниц. По мере расширения своей деятельности гостинице приходится заниматься другими сегментами туристского рынка или выходить на новые географические рынки. Чтобы изучить потребности покупателей и потенциал рынка ей необходимо провести маркетинговое исследование и провести в выбранном районе рекламную кампанию — представить себя и свои услуги. Для

выполнения этих задач гостиница нанимает на работу специалистов по маркетинговым исследованиям и рекламе, возможно в штатном расписании появится новая должность управляющего по маркетингу, который будет осуществлять руководство исполнением маркетинговых функций. Самостоятельный отдел маркетинга создаётся тогда, когда руководство гостиницы приходит к пониманию, что с точки зрения получения результата - прибыли целесообразно использовать весь комплекс маркетинга и сконцентрировать координацию маркетинговых функций в самостоятельном подразделении. Большое гостиничное предприятие может позволить себе дополнительные вложения в маркетинговые исследования, разработку новых услуг и улучшение сервиса, рекламу и стимулирование сбыта. К работе по сбыту в таких гостиницах привлекают специально подготовленный персонал по продажам. Руководителю подразделения по маркетингу, как правило, выделяется необходимый бюджет.

В новой организационной структуре целесообразно предусмотреть статус заместителя генерального директора по маркетингу и коммерческим вопросам как первого заместителя генерального директора гостиницы.

Структура подразделений в составе службы маркетинга в гостиничном предприятии могла бы быть следующей:

- отдел конъюнктуры концентрирует свою работу по маркетинговым исследованиям, разрабатывает портфель стратегий;
- служба управляющего по качеству отвечает за разработку внутрифирменных стандартов обслуживания, внедрение и контроль над их выполнением, профессиональную подготовку персонала, реализацию продуктовой стратегии на предприятии.
- отдел продаж организует плановую реализацию гостиничных номеров и других услуг предприятия, включая общественного питания, делового центра, киноконцертного зала и др., распределяя гостиничный продукт по всем каналам сбыта и формируя сбытовую и рыночную стратегию;
- отдел рекламы и связей с общественностью осуществляет работу по продвижению гостиничного продукта до потенциального покупателя и разрабатывает рекламную стратегию гостиничного предприятия;

В правах маркетинговой службы, зафиксированных в положении об этой службе, целесообразно предусмотреть:

- предоставление на рассмотрение и утверждение руководства маркетинговых программ деятельности предприятия, включая поддерживающие мероприятия (задача планирования);
- доведения до руководства предприятия детализированных предложений относительно состава и последовательности осуществления мероприятий для создания системы взаимодействия всех структурных подразделений предприятия (координирующая задача);
- возможность внесения в планы предприятия, в организационную структуру его управления корректирующих изменений в зависимости от состояния внешней и внутренней маркетинговой среды (принцип гибкой адаптивности системы управления);
- право приостанавливать решения других руководителей гостиничного предприятия, которые могут привести к ухудшению его позиций на рынке и потере конкурентных преимуществ.

В настоящее время всё больше гостиниц изменяют организационную структуру, фиксируя её на ключевых процессах, а не на отделах. Организацию по отделам всё больше считают препятствием для выполнения основных задач, таких как предоставление дополнительного обслуживания, привлечение и удержание клиентов, обработка заявок на бронирование номеров, организация обслуживания в массовый заезд, проведение конвенций. Для этих целей всё чаще создаются смешанные команды или группы быстрого реагирования из числа сотрудников, постоянно работающих в других подразделениях гостиницы. Отдел маркетинга занимается обучением этих работников гостиницы, назначением их в команды и оценкой результатов их работы.

В целом успешное внедрение маркетинга зависит от того, насколько взаимосвязано используется совокупность всего комплекса маркетинга, организационной структуры, системы принятия решений и поощрения, человеческих ресурсов и корпоративной культуры, поддерживающих миссию и цели гостиничного предприятия.

Подводя итоги исследования вопросов осуществления маркетинга в гостиничном предприятии можно сделать следующие выводы:

1. Планирование маркетинга для вновь создаваемого гостиничного предприятия целесообразно проводить через следующие основные стадии:
 - Маркетинговые исследования на стадии предпроектных работ:

- Воплощение результатов маркетингового исследования в проектировании и строительстве гостиницы;
 - Осуществление маркетинга на стадии ввода гостиницы в эксплуатацию.
2. Объективную оценку проекта позволяет дать предложенная методика анализа положительных и отрицательных факторов, воздействующих на эффективное функционирование гостиничного объекта.
3. Исходя из анализа общей хозяйственной ситуации, предлагается поэтапный трёхступенчатый вариант становления и развития маркетинговой службы в действующей гостинице:
- На первом этапе целесообразно внедрить, не нашедшие применения, элементы маркетинговой деятельности (планирование сбыта, реклама и т.д.) в деятельность существующих подразделений гостиницы.
 - На втором этапе в состав функциональных подразделений предлагается ввести службу маркетинга, которая обеспечит применение комплекса маркетинга в гостинице.
 - На третьем этапе функции управления дополнятся аналитическими функциями маркетинга: маркетинговыми исследованиями и выработкой маркетинговых стратегий.

2.4 Управление доходами гостиничного предприятия

Определяя роль и место вопросов повышения доходности в гостиничном предприятии, необходимо иметь в виду, что выработка правильной ценовой политики является одной из основных задач эффективного управления. Цены, находясь в тесной взаимосвязи со всеми элементами маркетинга, определяют рентабельность гостиничного предприятия, его жизнеспособность и финансовую стабильность. Вместе с тем выбор методов ценообразования и ценовой политики во многом задан целями и стратегией гостиницы. Если выбор целевого рынка, рыночное позиционирование тщательно продуманы, тогда подход к формированию комплекса маркетинга, и, прежде всего, включая и проблему цены довольно ясен. Ф. Котлер отмечает, что стратегия ценообразования в основном определяется предварительно принятыми решениями *относительно* позиционирования товара на рынке[33 с. 823].

Для разработки соответствующей ценовой стратегии гостиничному предприятию необходимо, прежде всего, установить цели ценообразования. Эти цели во многом

видны уже из самого позиционирования продукта на туристском рынке. Цели вытекают из анализа положения предприятия на рынке и его общих целей (миссии). Цели ценообразования не должны рассматриваться как отдельно взятые, а они должны содействовать успешному осуществлению всей маркетинговой стратегии развития предприятия.

Стратегия ценообразования может преследовать самые разнообразные цели, основные из которых представлены в табл. 14[17 с.191].

Ставя целью своей ценовой политики задачу максимизации текущей прибыли, предприятие, как правило, не задумывается о возможных стратегических последствиях. Они же могут возникнуть, как вследствие продуманных ответных действий со стороны конкурентов, так и других рыночных сил.

Таблица 14

Основные цели ценообразования

Цели	Характер цели	Уровень цен
Максимизация текущей прибыли	Краткосрочный	Высокий
Удержание позиций на рынке	Краткосрочный	Крайне низкие
Лидерство на рынке	Долгосрочный	Низкий
Лидерство в качестве услуг	Долгосрочный	Высокий

Цели максимизации текущей прибыли, равно как и лидерство в качестве услуг довольно широко распространены в следующих условиях:

- гостиничное предприятие предлагает услуги, отсутствующие у конкурентов;
- спрос на те или иные туристские услуги значительно превышает предложение.

Установленная подобным образом цена воспринимается рынком, даже если она явно не отражает реальную структуру затрат предприятия, например гостиница «Балчуг - Кемпинский» в Москве или «Ритц» в Лондоне. Однако постановка целей максимизации текущей прибыли без учета вероятной реакции рынка на цены может отрицательно сказаться на деятельности предприятия в будущем.

Цели удержания позиций на рынке, а также достижения лидерства предполагают низший уровень цен.

Взаимозависимость уровня загрузки гостиничных номеров от снижения цен можно проследить по следующим данным (см. табл. 15). За основу взят отель на 100 расчётных номеров[30 с.435].

Приведённые данные свидетельствуют о том, что сокращение цены даже на 1% требует увеличения загрузки почти на 1% для покрытия потерь в результате сокращения доходов.

Таблица 15

Влияние уровня цен на загрузку гостиничных номеров

Существующая заполняемость	Снижение существующих цен				
	5 %	10 %	15 %	20 %	25 %
	Заполняемость гостиничных номеров, требуемая для покрытия снижения цен				
76 %	81,4 %	87,7 %	95,0 %	103,6 %	114,0 %
74	79,3	85,4	92,5	100,9	111,0
72	77,1	83,1	90,0	98,2	108,0
70	75,0	80,8	87,5	95,5	105,0
68	72,9	78,5	85,0	92,7	102,0
66	70,7	76,2	82,5	90,0	99,0
64	68,6	73,8	80,0	87,3	96,0
62	66,4	71,5	77,5	84,5	93,0
60	64,3	69,2	75,0	81,8	90,0
58	62,1	66,9	72,5	79,1	87,0
56	60,0	64,6	70,0	76,4	84,0
54	57,9	62,3	67,5	73,6	81,0
52	55,7	60,0	65,0	70,9	78,0
50	53,6	57,7	62,5	68,2	75,0

В условиях насыщенности рынка туристским предложением при низком туристском спросе возникает ситуация, когда предприятие заинтересовано сбывать свои услуги по любой цене для того, чтобы удержаться на рынке. При таком стечении обстоятельств гостиница часто не занимается рассмотрением структуры своих затрат и в ряде случаев допускает реализацию услуг даже себе в убыток. Однако данного подхода долго придерживаться нельзя. Необходим тщательный анализ структуры затрат и постановка целей ценообразования таким образом, чтобы не только сохранить свое положение на рынке, но и получить свою прибыль.

Цели стратегии, рассчитанной на завоевание и поддержание лидерства на рынке, реализуются на самых ранних стадиях жизненного цикла продукта, т.е. в момент открытия нового гостиничного предприятия. На основе точного определения структуры затрат рассчитываются такие цены, которые позволяют гостинице длительное время работать с достаточной прибылью. Такие цены доступны потребителям и не вызывают желания у конкурентов побороться за лидирующее положение на рынке.

Предлагая цели ценовой стратегии, направленные на достижение лидерства в качестве предлагаемых услуг, гостиница стремится превзойти конкурентов путем

максимального повышения качества услуг. Повышение качества сопровождается повышением цен. Если такое повышение рассматривается потребителями как вполне допустимое, то предприятие может успешно уйти от конкурентной борьбы.

Тем не менее, гостиничные предприятия, осваивающие гибкие методы ценообразования, с точки зрения комплекса маркетинга должны использовать два принципа:

- выбор ценовой политики должен быть тесно связан с позиционированием услуг гостиницы;
- большое значение для выработки цены имеет корреляция стратегии ценообразования с определением стадии жизненного цикла, на котором находится гостиничный продукт.

Так, для большинства гостиниц главная цель - обеспечение безубыточности, обоснованная в условиях низкой деловой активности в отрасли постепенно трансформируется (по мере преодоления системного кризиса в экономике и адаптации предприятия к новым условиям) в новый ориентир: увеличение доли рынка, объема продаж. Вместе с этим меняются и цели, стоящие перед ценовой политикой. В связи с новой ориентацией гостиничное предприятие должно проводить более активную ценовую политику, связанную с выходом на новые рынки, планированием сбыта, стимулированием создания новых услуг и др.

Точно так же гостиничное предприятие должно осваивать современные рыночные приемы установления цены на новые услуги, широко апробированные в практике западных гостиниц. Как известно, на начальной стадии внедрение гостиничного продукта на рынок, он имеет минимальную известность и степень приемлемости его покупателями. На этой стадии гостиница нередко использует стратегию низких цен, если она ставит перед собой цель проникнуть на рынок или расширить его долю.

Установление цены продаж на услуги в условиях рынка представляет собой сложный многоэтапный процесс, требующий анализа, множества ценообразующих факторов (см. табл. 16).

Механизм расчета цены продаж на услугу

Этап анализа	Содержание этапа
1. Исследование рынка.	Определение типа рынка (развитый туристский рынок, олигопольный, монополюный), коммерческая оценка потребностей, предварительная оценка ёмкости, прогноз конъюнктуры.
2. Определение этапа жизненного цикла гостиничного продукта.	Определение стадии, на которой находится гостиничный продукт (стадии разработки, внедрения, роста, зрелости, спада и исчезновения).
3. Постановка задач ценообразования в зависимости от целей гостиничного предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> ■ обеспечение безубыточности «выживание важнее прибыли», уровень цены устанавливается на уровне издержек; ■ максимизация текущей прибыли, уровень цены обеспечивает максимальное поступление текущей прибыли и наличности (краткосрочная задача); ■ расширение доли рынка, уровень цены снижается, доход обеспечивается за счёт массы долговременной прибыли.
4. Определение предельного диапазона варьирования цены: <ul style="list-style-type: none"> - определение верхней границы цены (туристский спрос); - определение нижней границы цены (издержки). 	<p>Определение ценовой эластичности спроса, сегментация.</p> <p>Исследование ожиданий клиентской базы по уровню цен на предоставляемые гостиничные услуги.</p> <p>Выбор оптимального варианта управления и технологического процесса производства услуги на основе функционально-стоимостного анализа.</p> <p>Определение цены производства услуги и цены её потребления (сумма цены продаж, включая комиссионные), а также воздействие инфляционных факторов.</p>
5. Определение приемлемого диапазона цены. Анализ цен и ассортимента услуг конкурентов.	Сбор информации о конкурентах. Сопоставление цен и услуг путём наблюдения, сравнительного анализа, получения прейскуранта цен, опроса клиентов, получения информации из каталогов конкурентов, статистической отчётности, на выставках и ярмарках.
6. Выбор метода ценообразования.	<ul style="list-style-type: none"> ■ цена продаж при данных издержках; ■ средние издержки + прибыль; ■ на основе безубыточности с обеспечением целевой прибыли; ■ ориентация на ценового лидера на рынке; ■ престижная цена; ■ уникальная ценность услуги; ■ на основе управления доходами – дискриминационная цена; ■ стратегическое партнёрство.
7. Корректировка базового уровня цены.	Поправки на условия продажи гостиничных услуг – их соответствие корпоративным традициям предприятия, учёт реакции сбытового аппарата, конкурентов,

	муниципальных и федеральных государственных органов.
8. Установление окончательной цены.	Окончательная цена продаж доводится средствами коммуникации до конечных потребителей.

Указанные подходы должны быть учтены в ценовой политике гостиничного предприятия применительно к предоставляемым услугам. При этом необходимо помнить, что в результате совместного эффекта комплекса намеченных мероприятий, работы сбытовой сети и успешного использования рекламы продажа услуг на рынке начинает увеличиваться.

В этих условиях большое значение приобретает стратегия эластичной (гибкой) цены, предполагающая быстрое реагирование на колебания рыночного спроса и предложения. Предприятия, использующие стратегию гибких цен, реагируют на каждое существенное изменение конъюнктуры рынка: при уменьшении спроса цены уменьшаются, при повышении - увеличиваются. *В гостиничном бизнесе это называется управление доходами.* Стратегию гибких цен можно порекомендовать как инструмент противодействия натиску конкурентов, причем, чем быстрее будет реакция гостиницы на действия конкурентов, тем больше будет эффект её применения.

В современном гостиничном бизнесе также часто используется метод «дискриминационного ценообразования», который не имеет ничего общего с дискриминацией на основе расы, пола или вероисповедания. Гостиницы регулируют основные цены, чтобы учесть различия в клиентах, услугах и местоположение продаж. Например, гостиницы делают различия между приезжающими на отдых и деловыми целями. Гостиницы в деловых центрах, которые специализируются на обслуживании бизнесменов, переполнены в рабочие дни и испытывают низкую загрузку в выходные и праздники. Многие из таких гостиниц для привлечения клиентов предлагают специальные тарифы на конец недели – «уик-энд». Гостиничная цепь «Marriott» установила, например, «систему ограждения», которая позволяет клиентам самим выбирать лучшие для них ограничения. Такие «ограждения» включают необходимость заблаговременного бронирования номера и предоплаты, а при невозможности в случае аннуляции поездки получить возврат за него.

«Ценовая дискриминация» становится полезным инструментом для сглаживания спроса и предложения, обеспечивает дополнительных доход и

прибыль большинству заведений индустрии гостеприимства. Эта форма ценообразования использует понижение/повышение цены для привлечения дополнительных клиентов и доходов без понижения/повышения цены для всех.

Совершенно очевидно, что система управления доходами применяется для получения максимальной прибыли в гостинице. Это достигается с помощью установления цен, которые гостиница объявляет, и наличием свободных комнат, предлагаемых по разным расценкам, основанным на прогнозируемой загрузке. Если прогнозируется низкая загрузка, гостиница, стараясь ее увеличить, будет предоставлять комнаты по низким ценам. Если прогнозируется высокая загрузка, то цены будут увеличены.

Эффективная система управления доходами гостиницы устанавливает ограничения для клиентов одного сегмента в получении скидки, предназначенной для другого сегмента. Например, состоятельные клиенты часто проявляют равнодушие в отношении цен, а отдыхающие туристы, наоборот, более чувствительные. Типичная стратегия ограждения туристов от цен, предназначенных для других, заключается в том, чтобы ввести для них резервирование номеров с ночи с пятницы до воскресенья с предоплатой за 30 дней до прибытия. Для пребывания в рабочие дни номера предоставляются по высоким расценкам с оплатой за несколько дней вперед или вообще без предварительной оплаты.

По некоторым системам управления доходами с клиентов, останавливающихся в гостинице на более длительный период, берут оплату по более высоким расценкам, чем на короткий период. На первый взгляд, можно ожидать уступки в цене для останавливающихся на длительный срок. Однако более длительное пребывание клиента совпадает с периодом высокой загрузки отеля, и дешевый тариф принесет только убытки.

Система управления доходами в гостинице требует создания хорошей базы данных. Хорошая система управления доходами приносит пользу гостинице и клиенту. Как известно, на прибыль гостиничного предприятия влияют как издержки, так и доходы. Вместе с тем значимость и принцип действия этих факторов различны. На это на практике обращают мало внимания.

Факторы влияния, ориентированные на расходы (фиксированные расходы на основные фонды и эксплуатацию, переменные расходы на услуги), имеют совершенно иной спектр действия, чем факторы, ориентированные на рынок (цена

номера, стоимость услуг, загрузка номеров и т.д.). Для гостиниц с достаточно интенсивными фиксированными затратами на основные фонды характерны влияния на прибыль уровня загрузки номеров клиентами и продажи услуг, размера цен на размещение и услуги в значительно большей степени, чем действия на прибыль изменений расходной части в результате экономии по отдельным статьям бюджета. Другими словами: сравнивая влияние на прибыль различных факторов, можно сказать, что воздействие торгового оборота более значительно, чем издержек.

Для определения влияния изменения различных факторов, в т.ч. и цены на прибыль представляется целесообразным использовать *метод мультипликативного эффекта*, который применяется при расчёте цен. Суть мультипликативного метода заключается в том, чтобы рассчитать мультипликатор, который показывает во сколько раз зависимый фактор (прибыль) увеличивается или уменьшается, если независимый фактор изменяется на единицу.

Первый этап этого метода включает определение основных факторов (показателей), влияющих на прибыль. Например, в гостинице могут быть выделены следующие основные показатели:

- цены на гостиничные номера;
- доходы номерного фонда;
- цены в меню предприятий общественного питания;
- доходы предприятий общественного питания;
- расходы на основную заработную плату;
- расходы по дополнительной оплате труда (премии и переработки);
- расходы на рекламу;
- стоимость продовольственного сырья и напитков и т.д.

В качестве примера автором приводится использованный гостинице «Савой» расчёт бюджета на основе мультипликативного метода (см. табл.17).

Расчёт ожидаемой прибыли носит многовариантный характер, и окончательным выбирается тот, который оптимально отражает предполагаемое развитие хозяйственной деятельности предприятия в ближайшей перспективе.

Таблица 17

Мультипликативный расчёт прибыли гостиницы «Савой» в 1998 году
(тыс. дол. США)

Основные показатели	Базис	Изменение показателя на 10%				
		Увели- чение цен на разме- щение	Увели- чение цен в обще- пите	Увели- чение расхо- дов на продви- жение услуг	Сокра- щение персо- нала	Сокра- щение расхо- дов на продов. сырьё и напитки
Количество туродней	365	365	365	365	365	365
загрузка предприятия	80%	80%	80%	90%	80%	80%
гостевые номера:						
кол-во цена						
-апартамент (4) \$ 405	473,0	520,3	473,0	520,3	473,5	473,5
-Савой Клуб (25) \$ 225	1641,8	1805,0	1641,8	1805,0	1641,8	1641,8
-двуместный (38) \$ 180	1997,7	2197,5	1997,7	2197,7	1997,7	1997,7
-одноместный (16) \$ 130	597,0	656,7	597,0	656,7	597,0	597,0
Доходы номерного фонда	4709,5	5180,5	4709,5	5180,5	4709,5	4709,5
Доходы от ресторана	2500,0	2500,0	2750,0	2750,0	2500,0	2500,0
Доходы от бара «Эрмитаж»	403,0	403,0	443,3	443,3	403,0	403,0
Другие источники дохода	336,5	336,5	336,5	370,2	336,5	336,5
Дополнительное задание	1551,0	1551,0	1551,0	1551,0	1551,0	1551,0
Доходы всего	9500,0	9971,0	9790,3	10295,0	9500,0	9500,0
Расходы на основную заработную плату	1009,1	1009,1	1009,1	1009,1	908,2	1009,1
Расходы по дополнительной оплате труда (премия)	840,4	840,4	840,4	924,4	756,4	840,4
Расходы на рекламу	115,0	115,0	115,0	126,5	115,0	115,0
Расходы на продовольственное сырьё и напитки	850,8	850,8	850,8	935,0	850,8	765,7
Прочие расходы	6494,7	6494,7	6494,7	6494,7	6494,7	6494,7
Расходы всего, включая амортизационные и налоговые отчисления	9310,0	9310,0	9310,0	9489,7	9125,1	9224,9
Прибыль	190,0	661,0	480,3	805,3	374,9	275,1
Изменение прибыли в %		248	153	324	97	45
Мультипликативный эффект		24,8	15,3	32,4	9,7	4,5

Перечень таких показателей может быть расширен в зависимости от специфики работы предприятия. Постоянные расходы представляют собой сумму затрат на персонал, эксплуатационные расходы, управление, амортизационные отчисления и т.д., каждая из которых рассматривается как самостоятельный фактор воздействия на прибыль. Переменные расходы зависят от объёма торгового

оборота, и к ним следует относить такие как расходы по дополнительной оплате труда, продовольственное сырьё, сопутствующие и расходные материалы.

Второй этап состоит из расчёта предполагаемой прибыли при изменении факторов влияния. Здесь рассматривается воздействие на прибыль одного из факторов (показателя) при неизменном действии остальных. Прибыль рассчитывается, исходя из изменений, вызванных действием этого показателя не менее чем на 10%.

Третий этап включает сам процесс расчёта различных вариантов прибыли. Размер прибыли определяется для каждого фактора влияющего на прибыль. В завершении рассчитывается мультипликативный эффект по следующей формуле:

$$\text{Мультипликативный эффект} = \frac{\text{Изменение прибыли в \%}}{\text{Изменение влияющего показателя в \%}}$$

Четвёртым и заключительным этапом является оценка значимости факторов, создающих мультипликативный эффект. Факторы влияния могут быть ранжированы теперь в зависимости от их воздействия на прибыль следующим образом:

Факторы влияния	Коэффициент мультипликативного эффекта (КМЭ)
Увеличение расходов на продвижение и увеличение загрузки предприятия	32,4
Увеличение цен на размещение	24,8
Увеличение цен в общественном питании	15,3
Сокращение персонала	9,7
Сокращение затрат на продовольственное сырьё и напитки	4,5

Увеличение расходов на рекламу КМЭ-32,4 в сочетании с увеличением цен на размещение КМЭ-24,8 и питание КМЭ-15,3 являются, таким образом, основными источниками повышения прибыли предприятия. Полезность применения на практике мультипликативного метода заключается в том, что он позволяет установить контроль над проводимыми маркетинговыми мероприятиям и ответить на следующие вопросы:

- Как измениться размер прибыли в зависимость от изменения торгового оборота?

- Какие необходимо провести затраты, чтобы увеличить размер получаемой прибыли?
- На какие виды услуг возможно повышение цен, чтобы компенсировать увеличение расходов без сокращения прибыли?

Ответ на эти вопросы позволяет гостиничному предприятию выбрать правильную ценовую стратегию на предстоящий год. Преимущество мультипликативного метода, прежде всего, состоит в его наглядности и простоте применения. Для достижения конкурентных преимуществ каждое гостиничное предприятие должно проводить самостоятельные расчёты по этой или аналогичной методике.

Подводя итоги исследования вопросов управления доходами гостиничного предприятия можно сделать следующие выводы:

1. Цены, находясь в тесной взаимосвязи со всеми элементами комплекса маркетинга, определяют рентабельность гостиничного предприятия, его жизнеспособность и финансовую стабильность. Вместе с тем выбор методов ценообразования и ценовой политики во многом задан целями и стратегией гостиницы на выбранном сегменте рынка.
2. Предлагается механизм расчёта продажной цены на услуги гостиничного предприятия, основанный на мультипликативном методе, который включает:
 - определение основных показателей, влияющих на прибыль, включая и цены;
 - расчёт прибыли при изменении этих показателей;
 - оценку значимости влияния на прибыль каждого выбранного показателя;
 - выбор наиболее подходящего варианта прибыли.

2.5 Формирование спроса и стимулирование сбыта услуг ГОСТИНИЦЫ

Услуга, производимая в гостинице, не является еще товаром в полном смысле. Для того чтобы она стал товаром, необходимо доставить её на рынок (сегмент рынка) и предложить покупателю. Следовательно, за циклом производства следует сбытовая политика, связывающая производственные, финансовые и организационно-управленческие возможности предприятия со спросом, его размерами, динамикой и структурой на целевом рынке. Сбытовая политика гостиницы должна в максимальной мере удовлетворять потребности потребителя и одновременно учитывать фактор давления со стороны конкурентов.

Передача функций продажи посреднику позволит гостинице не только уменьшать затраты на предоставление услуг и поддерживать низкие цены, но и посреднику увеличить свою цену, чтобы покрыть стоимость своих затрат. Для поддержания низкого уровня затрат функции распределения должны быть возложены на тех участников канала, которые могут исполнять их наиболее эффективно. Например, многие гостиницы и авиалинии поощряют использование клиентами услуг туристических агентств: они отвечают на вопросы и ведут с ними рекламную-информационную работу, выписывают ваучеры и билеты, принимают оплату, а когда у туристов меняются планы, меняют сроки поездок и переоформляют туристские документы. Удобное расположение многих туристических фирм позволяет им иметь тесные контакты с клиентурой.

С другой стороны полная организация сбыта гостиничных номеров и авиабилетов непосредственно клиентам и пассажирам была бы дорогостоящим и экономически невыгодным занятием для гостиниц и авиакомпаний.

Разработать рациональную стратегию доведения услуг до потенциального покупателя - значит не только найти кратчайший путь к потребителю, но и существенно уменьшить затраты на их сбыт, сделав их более конкурентоспособными на туристских рынках. Плохая стратегия логистики может привести к тому, что услуги, имеющие конкурентные преимущества к моменту появления, окажутся неконкурентоспособными на рынке потребителя.

В основе выбора эффективной политики распределения лежит система управления сбытом гостиничных услуг (см. рис. 8).

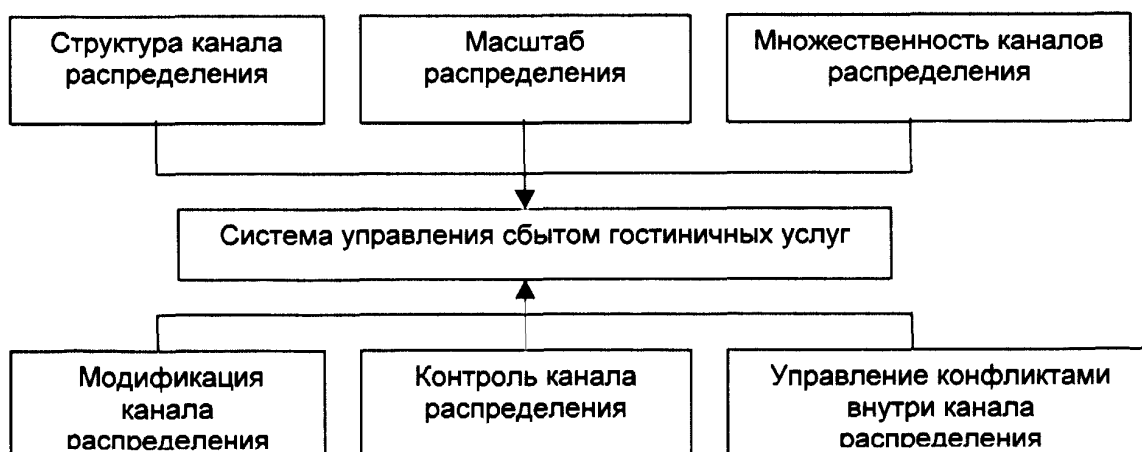


Рис. 8 Система управления сбытом гостиничных услуг

Стратегия выбора структуры канала распределения предполагает применение гостиничным предприятием системы сбыта непосредственно потребителю (горизонтальный канал нулевого уровня), либо через посредников (вертикальные многоуровневые каналы).

Гостиницы, выбирая те или иные сбытовые каналы, обычно не ограничиваются одним вариантом. Как правило, собственный горизонтальный канал сбыта используется корпоративными гостиничными сетями наряду и с другими сбытовыми каналами.

Все без исключения гостиничные предприятия должны использовать независимых посредников при этом, как отмечает Ф. Котлер идеальным моментом, к которому стремится предприятие, является планирование распределения - процесс создания на плановой основе профессионально управляемой вертикально интегрированной маркетинговой системы, учитывающей как нужды производителя, обеспечивая охват всего рынка сбыта, дистрибьюторов, обеспечивая последних стабильными заказами.

С этой целью в рамках службы маркетинга должен создаваться отдел по планированию сбыта гостиничных услуг.

Прибегая к организации распределения, гостиница должна иметь достаточный уровень прибыли, необходимый для покрытия издержек по выплате комиссионного вознаграждения посредникам, а также располагать вертикальной маркетинговой системой сбыта с чётко определённой структурой покупателей.

При выборе канала сбыта гостинице предлагается следующая методика (см. рис. 9). Сначала устанавливаются каналы сбыта, и не обязательно ориентироваться на получение максимальной сиюминутной прибыли. Затем проводится анализ эффективности его работы, и делаются необходимые изменения по улучшению его работы.

Достижение высокой нормы прибыли в длительной перспективе требует того, чтобы на начальной стадии сбыт услуг шел по каналу, который в первую очередь обеспечивает высокий уровень и скорость проникновения на рынок, невзирая даже на значительно урезанные прибыли.

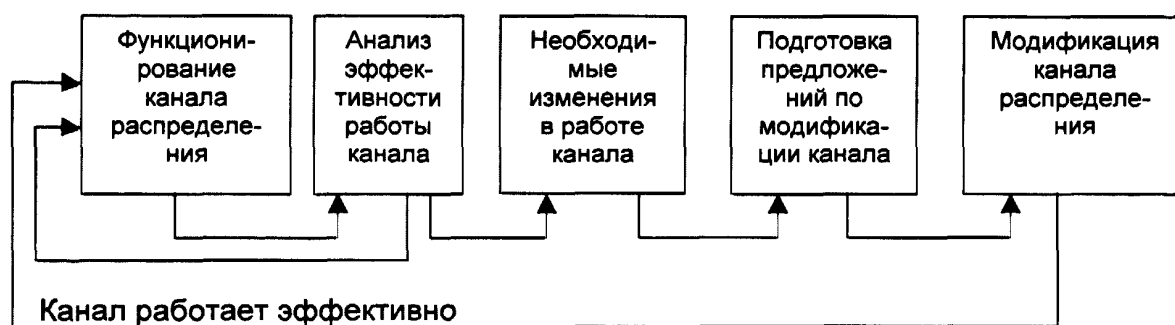


Рис. 9 Схема процесса модификации каналов распределения и сбыта

По мере освоения рынка и признания гостиницы, и её услуг максимальный уровень прибыли достигается переключением на другой канал сбыта, лучше приспособленный для обслуживания уже завоеванного сегмента рынка при более низких издержках. Тот же динамичный принцип переключения каналов используется для комбинирования каналов при наличии нескольких посредников. На первоначальном этапе гостиничному предприятию целесообразно привлекать посреднические турфирмы и организации, работающие на ограниченное число неконкурирующих гостиниц. Со временем гостиница может постепенно переходить к привлечению оптовых туристских фирм, которые предлагают больший объем реализации услуг, на туристском рынке.

В условиях рыночной экономики однажды выбранная стратегия не может быть гарантией успеха предприятия. Рынок постоянно изменяется, появляются новые услуги, меняются покупательские предпочтения. Поэтому каждая гостиница должна периодически анализировать функционирование своих каналов и принимать решение об их модификации.

В процессе анализа охвата рынка, определяется, какой процент охвата рынка достигнут на данный момент, какова его динамика и соответствует ли она стратегии гостиничного предприятия. При этом необходимо периодически проводить анализ затрат на распределение услуг по каналам сбыта сопоставляя их с результатами продаж. Качество клиентского обслуживания означает обслуживание во время совершения продажи, а также и послепродажное обслуживание.

Наконец, важнейшим для функционирования гостиничного предприятия в условиях рынка является наличие эффективной обратной связи. Предприятия, действовавшие в условиях социалистической экономики, проявляли, к сожалению,

безразличие к нуждам и запросам потребителей и органически были неспособны реагировать на изменения внешней среды (отсутствовало само понятие внешней среды при плановом "прикреплении" гостиниц к поставщикам туристов, направлявших иностранных и советских туристов, командировочных и т.д.). Современное гостиничное предприятие в рыночной экономике не может работать без хорошей обратной связи. Причем, если при использовании прямых каналов распределения гостиница постоянно получает информацию об объемах продаж, запросах клиентов, в отношении к предоставляемым услугам и может своевременно реагировать на изменение ситуации, то в каналах распределения с использованием посредников, эта информация скапливается у посредников. Если они, в свою очередь, не будут своевременно информировать об изменениях, происходящих на рынке, гостиница может потерять контакт с потребителями услуг, перестанет адекватно реагировать на изменения конъюнктуры рынка, что чревато для нее серьезными последствиями.

Каналы распределения гостиничных услуг охватывают различные виды сбытовой деятельности. Воздействие различных каналов сбыта на хозяйственно-финансовую деятельность можно проследить по следующим данным в гостинице «Савой» (см. табл. 18).

Таблица 18

Каналы сбыта гостиничных номеров в гостинице «Савой»

Наименование сбытового канала загрузки номеров	Удельный вес в %
Прямая продажа	10
Агентская продажа через турфирмы	20
Корпоративная продажа	15
Электронное бронирование, в т.ч. через:	55
- Джи-Ди-Эс Глобальные дистрибьюторские системы	15
- Си-Ди-Эс Корпоративные дистрибьюторские системы	20
- Ейч-Пи Гостиничные провайдеры	15
- Интернет	5

Прямая продажа

Прямая продажа услуг осуществляется гостиницей непосредственно клиентам, минуя посредников. Бронирование поступает от физических лиц, или фирм и организаций, которых они представляют. В этот вид сбыта можно включить также

продажу номеров посетителям, которые обращаются за размещением, как говорят «с улицы – walk in», т.е. без предварительной заявки. Обычно к ней прибегают те лица, которые уже побывали в данном отеле и остались довольны предоставленным обслуживанием.

Хотя такие постояльцы и не претендуют на какие-либо скидки и льготы, они являются весьма ценной клиентурой и им всегда оказывается особое внимание. В некоторых отелях устанавливаются специальные условия проживания для «ветеранов», им выдаются почётные дипломы и каждый их приезд сопровождается мероприятиями по «паблик рилейшенз».

В обычной практике доля прямого бронирования составляет не менее 10 – 15 % и является весьма выгодной для гостиницы, поскольку экономятся зарезервированные затраты по комиссионному вознаграждению посреднику.

Агентская продажа

Этот вид сбытовой деятельности происходит через посреднические звенья в сфере туризма. К ним следует отнести турагентов и туроператоров, туристские клубы и профессиональные ассоциации, авиакомпании и другие транспортные организации, частных инициативных посредников. Взаимоотношения с ними гостиница строит на договорной основе. За полученное бронирование посредникам выплачивается комиссионное вознаграждение в размере до 10 – 12,5 % от суммы комиссионных услуг или заказанного обслуживания. Комиссия туроператорам-оптовикам увеличивается до 20%.

Гостиницы, работающие с посредниками должны помнить, что агенты подбирают им клиентов. Гостиницы должны делать всё возможное для создания благоприятного впечатления у гостей, зарезервировавших места через агентов, чтобы гарантировать в дальнейшем сотрудничество с ними. Когда заявка на обслуживание пришла от агента, гостиничное предприятие имеет двух потребителей: клиента и посредника.

Гостиницы, работающие с посредниками, должны облегчить им работу по бронированию номеров. Для посредников необходимо предоставить специальные каналы связи, облегчить процедуру бронирования и расчётов за номера и т.д. Турагенты предпочитают быструю оплату своих услуг, поэтому гостиницы, работающие с ними, должны быстро выплачивать комиссионные.

Турагентам необходимо оказывать всяческую помощь и поддержку. Им должны регулярно направляться рекламно-информационные материалы, включающие

сведения о гостинице и предоставляемых услугах, информацию о специальных предложениях и т.д.

Гостиницы приглашают представителей туристских фирм, авиакомпаний и других рыночных посредников в ознакомительные поездки, а авиакомпании, в целях рекламы своих перевозок, как правило, предоставляют бесплатные билеты. В такие поездки часто приглашаются представители СМИ, которые впоследствии публикуют свои впечатления в газетах и журналах, делают репортажи по радио и ТВ.

По характеру операций турфирмы подразделяют на розничные и оптовые.

Розничная торговля туристскими услугами - это любая деятельность по продаже этих услуг конечным потребителям - туристам - для их личного некоммерческого пользования. Розничные турфирмы - это в основном турагентства, которые выступают посредниками между туроператором и потребителем. Они играют важную роль на рынке, так как через них проходит продажа подавляющей части туристских услуг.

Оптовая торговля туристскими услугами - это любая деятельность по продаже этих услуг тем, кто приобретает их с целью перепродажи. Наиболее крупными оптовыми продавцами туристских услуг являются фирмы - туроператоры или организаторы туров, которые играют особую роль в деле формирования рынка туристских услуг.

На практике часто трудно провести четкое разграничение между чисто розничными и оптовыми турфирмами, поскольку туроператоры могут выполнять и розничные, и оптовые операции, они нередко также имеют отделения и филиалы для розничной продажи напрямую клиентам.

Корпоративная продажа

Под корпоративной продажей гостиничных номеров понимается процесс получения заявок от корпоративного клиента: торговой, промышленной, финансовой и другой компании, предприятия или организации для размещения их сотрудников в период действия соответствующего договора. Для корпоративных клиентов устанавливаются специальные льготные цены в зависимости от предполагаемого количества ночевки, предусмотренных подписанным контрактом.

Как правило, крупные корпоративные клиенты – международные корпорации устанавливают прямые деловые контакты, с гостиницами минуя туристских посредников через создаваемые у себя туристские отделы.

Корпоративные клиенты являются экономически выгодными для гостиничного предприятия.

Во-первых, они обеспечивают гостиницам гарантированную загрузку бизнесменами в запланированном отрезке времени в период деловой активности. Поэтому служба маркетинга отеля концентрирует своё внимание на продажу номеров турагентам в выходные и праздничные дни, а также в период пасхальных, летних и рождественских отпусков.

Во-вторых, корпоративные клиенты используют для себя, как правило, более дорогие номера и им не выплачивается посредническая комиссия.

В-третьих, корпоративные клиенты представляют дополнительный потенциальный интерес для гостиниц. Всем известно, что крупные международные корпорации ежегодно проводят конвенции для своих дилеров и партнёров в различных странах мира. На такие мероприятия съезжаются сотни и даже тысячи участников, для которых, помимо размещения, требуется разработка программы пребывания и предоставления комплекса различных услуг. Как говорят управляющие гостиниц: «Дайте мне одну или две конвенции в год, и я поправлю финансовое положение вашего предприятия». Поэтому между гостиницами развёртывается острейшая борьба за таких клиентов и выигрывает тот, кто предоставит лучшее обслуживание по лучшей цене.

Глобальные дистрибьюторские системы

В настоящее время турагенты меняют способы бронирования мест в гостиницах. Они стремительно переходят от направления заявок по телефону и факсу к заказу гостиничных номеров непосредственно через компьютерные системы. Компьютерные системы для турагентов, называвшиеся в прошлом компьютерными системами бронирования мест, теперь превратились в Глобальные дистрибьюторские системы распределения и сбыта – «Джи-Ди-Эс» («GDS» - Global Distribution Systems).

В основе этих компьютерных систем «Джи-Ди-Эс» лежит каталог туристских продуктов для турагентов и других участников распределения и сбыта услуг в сфере гостеприимства. Первоначально эти системы были разработаны авиакомпаниями для стимулирования своих продаж, которые внесли в базу данных регулярные рейсы согласно расписанию. Наиболее популярными системами являются: Apollo (United Airlines), Sabre (American Airlines), System One (Continental Airlines), Worldspan (Delta Airlines и Northwest Airlines) и TWA.

British Airways объединили с Apollo разработанную ими систему - Galileo, являющуюся одной из основных международных систем. Другая крупная международная система — Amadeus была разработана Lufthansa и Air France. Гостиничные предприятия, туроператоры, компании по аренде автомобилей и другие организации сферы туризма могут давать информацию о себе и создавать хорошие возможности турагентам для сбыта своих услуг.

Сегодня терминалы этих всемирно известных бронировочных систем установлены в почти пятистах тысяч туристских агентств и корпоративных клиентов по всему миру. Если бы руководству гостиницы пришлось в голову со всеми этими турфирмами и корпорантами подписать договора на покупку гостиничных услуг, то на это ушло бы некоторое количество жизней и даже некоторое поколение людей, которые там работают. Поэтому использование гостиничными предприятиями систем Джи-Ди-Эс позволяет им стать доступными на таком ёмком туристском рынке.

Следует также иметь в виду, что в структуре Джи-Ди-Эс существуют специальные корпоративные подсистемы бронирования. Они принадлежат крупнейшим мировым консорциумам, таким как American Express, Carlson Wagon lit, Rozenbluth International, Business Travel, которые обслуживают крупнейшие корпорации. Такие компании как Ford, IBM, Nestle, Procter&Gamble и им подобные при перемещении своих менеджеров по всему миру используют, как правило, вышеупомянутые консорциумы для организации поездок.

В Российской Федерации и странах СНГ действует своя региональная система бронирования: Сирена (Аэрофлот) — это 7,5 тыс. авиационных касс по всей территории бывшего СССР.

Корпоративные дистрибьюторские системы

Корпоративные дистрибьюторские системы «Си-Ди-Эс» (Corporate Distribution Systems — «CDS») принадлежат гостиничным цепям и служат для загрузки гостиниц корпораций, расположенных по всему миру. В отличие от системы «Джи-Ди-Эс» корпоративные системы носят более замкнутый характер и ориентированы на загрузку собственных гостиниц. Их главная задача не упустить бронирование конкуренту.

Вместе с тем для подпитки своих гостиниц заявками турагентов, а также бронирования авиабилетов, корпоративные системы всё чаще состыковываются с

глобальными дистрибьюторскими системами. Так, например, корпоративная система «Хилтон» подключена к системам Apollo, Sabre и т.д.

Системы гостиничных провайдеров

Компьютерные системы гостиничных провайдеров - «Эйч-Пи» (Hotel providers - "HP") – это централизованные системы резервирования номеров для гостиниц, входящих в единый рекламный консорциум. Консорциумом называется группа организаций в сфере гостеприимства, которая основана на союзе в целях получения взаимной выгоды для своих членов. Основная причина организации консорциумов — маркетинг. Консорциум позволяет гостинице быть независимой во владении и управлении, получая преимущества от объединенных усилий в области маркетинга. Примерами консорциумов являются "Leading Hotels of the World", "Small and Beautiful", "Utell International", "Destinations of the World" и другие. Различия между ними могут касаться только методов проведения маркетинговой деятельности и систем резервирования номеров. Это естественный путь развития систем резервирования.

Основными пятью консорциумами, определяемыми по количеству представленных гостиничных номеров, в 90-е годы были "Utell International", "Supranational", "Logis de France", "Leading Hotels of the World" и "Golden Tulip". Так служба резервирования Utell, например, представляла более 1,3 миллиона мест в 6500 гостиницах - членах системы. Система "UtellVision" предоставляла агентам различных стран информацию о бронировании на экранах своих компьютеров. Utell также связана с "Hotel and Travel Roadshows". Эта организация представляет гостиницы на туристском рынке для организаторов конгрессов, конвенций, выставок и других общих встреч. "Logis de France" - консорциум, объединяющий более 4000 маленьких гостиниц во Франции с одной, двумя и тремя звездами. Гостиницы "Logis de France" имеют отличительные знаки, снабжены ими и дорожные указатели. Консорциумы и системы резервирования позволяют расширить влияние маркетинга на организацию деятельности гостиниц. Франциска Мартин, главный редактор журнала "Hotels" сообщает, что 25 основных консорциумов увеличили более чем в три раза (до 1 млн. 995 тыс. 486) число гостиничных номеров.

Членство в организации типа "Logis de France" может быть главным способом продвижения и продаж номеров на рынке маленьких гостиниц, в то время как Utell -

часть сложившейся программы маркетинга, используемой основными сетями. Это позволяет им увеличивать сотрудничество с турагентами и международными рынками. С развитием глобализации бизнеса консорциумы становятся более мощным инструментом маркетинга.

Регионы также создают консорциумы, чтобы увеличить привлекательность своих достопримечательностей для туристов. Например, туристические организации в провинции Bath в Великобритании создали ассоциацию, позволяющую им разрабатывать и распространять свой туристский продукт.

В свою очередь, турагенты сформировали свои консорциумы, чтобы выторговывать гостиничные номера, услуги авиалиний и другие услуги по сниженным ценам. Одним из таких крупнейших консорциумов турагентств является "Woodside Management Systems". Консорциумы могут также развивать вертикальные системы маркетинга, устанавливая деловые отношения с различными субъектами туриндустрии.

Бронирование через Интернет

Всемирная компьютерная сеть Интернет развивается столь стремительно, что ежегодно число ее подписчиков и объем информационных ресурсов практически удваиваются. Каждый год в Интернете появляются тысячи самостоятельных разделов - гостиницы, авиакомпании, турагентства, десятки систем бронирования туристских услуг. По мнению экспертов, в 2000 году с помощью Интернета было продано туров и сопутствующих услуг на сумму около \$ 160 миллиардов.

Интернет нельзя рассматривать как конкурента в бизнесе. Эта международная сеть оказывает неоценимую информационную помощь и добавляет к традиционным новый канал распространения гостиничных услуг - электронный. Многие гостиницы всё чаще используют Интернет как канал распределения своих услуг. Система Интернет сегодня может помочь миллионам путешественников отыскать необходимую информацию для организации своих поездок. Пользователи системы Интернет могут не только рассматривать на экране монитора различные брошюры, но и сохранить на своём компьютере заинтересовавшую их информацию. И бронирование номеров они могут также сделать «не отходя от компьютера». Статистика показывает, что 82% пяти-звездных гостиниц, 76% четырех звездных, 33% трех звездных получают заявки через Интернет.

Интернет представляет клиенту большие возможности в плане поиска самой гостиницы и получения информации о гостиничных услугах. Графические

возможности Интернет намного больше, чем Джи-Ди-Эс. Гость заранее может увидеть изображение гостиничного номера и отеля, что во многом способствует определению выбора в пользу той или иной гостиницы. Кроме этого поисковые возможности Интернет помогают клиенту не только изучить гостиницы в определенном регионе, но и задавать такие параметры поиска, как стоимость номера, обязательное наличие желаемых услуг (например, номер с завтраком). И самым, наверно, привлекательным в Интернет является тот факт, что можно действительно найти хорошее предложение и по очень хорошей цене.

Снижение затрат по получению электронных продаж становится для гостиниц очень важным аспектом. Стоимость получения электронной заявки на размещение в гостинице через традиционные системы бронирования может достигать до 16 долларов. Затраты на получение заявок через Интернет намного меньше, и комиссию турагенту в этом случае платить не надо.

Очень сложно собрать общую статистику по индустрии, насколько снижаются затраты гостиниц в зависимости от каналов получения бронирования - будет это Интернет или Джи-Ди-Эс и Си-Ди-Эс. Однако некоторые исследования в этой области проводились. Стоимость бронирования через Интернет оказалась на 14% меньше, чем аналогичных бронирований через GDS. Более того, Интернет имеет специализированные сайты (например, Priceline.com), которые предлагают гостиницам размещать в свободную продажу только те номера, которые были заранее выделены для гостей, но по какой-то причине оказались не востребованы. За неделю общий объем бронирований только на одном таком сайте достигает до 5000 человеко-ночей.

Следует учитывать, что большинство бронирований приходится на долю крупных организаций и компаний. По опубликованным данным, корпоративные заявки составляют 16,4 % от общего числа продажи номеров в гостинице. Как и гостиница, компания несет определенные затраты при бронировании номеров для своих сотрудников через турагента. Поэтому уже сейчас некоторые гостиницы предлагают корпоративным клиентам бронировать номера непосредственно на странице гостиницы в Интернет и таким образом обойти системы GDS, снизить телекоммуникационные расходы и расходы за услуги посредников.

Существующие компьютерные информационные системы продвижения и сбыта туристских услуг в Российской Федерации в большинстве своем не предоставляют возможности бронирования в реальном времени. На виртуальных торговых

площадках клиенту или агенту предлагается заполнить заявку и ожидать результата, который гостиница, перевозчик или туроператор сообщат одним из традиционных видов связи. Через Интернет пока недоступна информация о реальном наличии мест в гостиницах и на транспорте, информация о ценах обновляется недостаточно регулярно. Внутрифирменные процессы по формированию туров не интегрированы с представительством в Интернет. В связи с этим турагентства практически не пользуются электронным бронированием, за исключением следующих групп крупных турфирм:

- туроператоры, использующие для организации бронирования программное обеспечение своих зарубежных партнеров (UTS, TRAVEL CITY);
- туроператоры, являющиеся владельцами собственных информационных систем для бронирования «в реальном времени».

Для информационных систем, относящихся ко второй группе, доля заявок через Интернет составляет 5-20%, что можно считать неплохим показателем, учитывая объективные условия:

- слабое распространение Интернет в регионах России;
- некачественные каналы связи;
- отсутствие практики осуществления электронных платежей;
- отсутствие доверия пользователей к бронированию через Интернет.

С другой стороны, содержащаяся в информационных системах технология взаимодействия туроператора и турагента, даже если рассматривать только самые лучшие системы, неудовлетворительна. К основным недостаткам можно отнести следующие:

- отсутствие реального ценового предложения;
- цена пакета услуги рассчитывается только после формирования заявки;
- отклонение от стандартного набора услуг не позволяет получить автоматическое подтверждение;
- туристские документы не формируются автоматически;
- недостаточно хорошо регламентировано взаимодействие участников в случае отказа, изменения, аннуляции, приема/передачи документов;
- персонал туроператора часто относится к заявкам через Интернет как к второстепенным.

Анализ информационных потребностей туристских предприятий позволяет сделать вывод, что сложившаяся на российском рынке туристических информационных систем ситуация характеризуется:

- наличием сформировавшихся потребностей туристских фирм в приемлемых технологических решениях для оперативного предложения, поиска и бронирования туристских продуктов на базе современных коммуникационных технологий;
- отсутствием удовлетворительного предложения, объединяющего технологические разработки лучших корпоративных туристских информационных систем и ресурсы Интернет с учетом перспективных направлений развития отрасли;

Таким образом, перспективной является разработка единого информационного поля для российского турбизнеса в интересах поставщиков туристских услуг – гостиниц и транспортных предприятий, туристских операторов, туристских агентов и клиентов, содержащего систему универсальных модулей коммерческих предложений, услуг, туров и заявок, которые органично вписываются в процесс формирования вертикальной маркетинговой системы в масштабе всей страны.

Продвижение и маркетинговая коммуникация, равно как и другие важнейшие составляющие комплекса маркетинга, должны иметь чёткую заданность своих действий. Только при таком условии можно ожидать от продвижения гостиничных услуг высокой эффективности и результативности.

Как указывает Ф. Котлер «При разработке системы продвижения компании рассматривают много факторов, включая тип товара и рынка, стратегии типа «тяги – толкай», степень готовности покупателя к совершению покупки, стадии жизненного цикла товара»[32 с.558]. Эти факторы и формируют соответствующие стратегии, которые используют главные средства продвижения и маркетинговой коммуникации: рекламу, стимулирование сбыта, связи с общественностью и личные продажи.

Согласно данным «Молиформ» (Вебсайт в Интернете: www.d2d.ru от 28.09.01) структура рекламных расходов в Российской Федерации за 2000 год составляет (см. табл. 19).

Таблица 19

Структура рекламных расходов в Российской Федерации в 2000 году

Рекламоносители	Расходы в млн. дол. США	Удельный вес в %
Телевидение	270	24,5
Газеты	240	21,8
Наружная реклама	150	13,6
Журналы	100	9,1
Прямой маркетинг	70	6,4
Радио	40	3,7
Прочее, включая производство рекламной продукции, в том числе:	230	20,9
- Интернет	3	0,27
- Реклама в кинотеатрах	3	0,27
Всего:	1100	100

Приведённые данные свидетельствуют, что основными средствами рекламы являются: реклама в СМИ, на долю которой приходится 59,1% рекламных расходов. Прочное положение занимает наружная реклама – 13,6%. Реклама по Интернет несущественна.

Долю гостиничного бизнеса в этой структуре рекламных расходов определить достаточно сложно. Вместе с тем по данным журнала «5 Звёзд» №5 (стр.21) за 2000 год расходы на продвижение гостиничных услуг на рынок (реклама, пи-ар, сувенирная продукция) у российских гостиниц составляет в среднем 1,9% в общей структуре расходов. Это говорит о несоизмеримо низких рекламных расходах гостиничных предприятий.

Обычно рекламные расходы сопоставляют с торговым оборотом предприятий. По данным, приведённым К. Бове и У. Арнес в работе «Современная реклама», это показатель у западных гостиниц составляет 6,7% [6 с. 564].

Анализ рекламной деятельности московских гостиниц показывает следующую структуру распределения рекламных расходов по основным статьям:

- Печатная реклама – 40%;
- Реклама в прессе – 25%;
- Мероприятия по линии пи-ар – 15%;
- Участие в выставках – 10%;
- Реклама по радио – 5%;

- Сувенирная реклама – 5%.

Главная составляющая маркетинговой коммуникации гостиницы – это система формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС), т.е. вся совокупность мер в системе маркетинга, направленных на достижение этой цели. ФОССТИС, как известно, делится на два этапа.

На первом этапе, когда новая гостиница начинает работать на рынке, преобладающими являются меры по формированию спроса (ФОС). На втором этапе, когда потребитель ознакомлен с услугами гостиницы и собирается совершить повторное обращение за услугами, преобладают мероприятия по стимулированию сбыта (СТИС).

Положение о том, что *реклама* является составной и наиболее активной частью стратегии маркетинговой коммуникации, достаточно хорошо известно. И, тем не менее, на практике это положение нередко игнорируется. Маркетинговая и рекламная деятельность в российских гостиницах часто осуществляется разрозненно, что значительно снижает их совокупную эффективность. Поэтому при выборе рекламных стратегий необходимо подчинение рекламы главной цели маркетинговой коммуникации.

На выбор рекламной стратегии большое воздействие оказывают стадии жизненного цикла гостиничного продукта.

Стратегия информационной рекламы активно используется в гостиничном бизнесе при внедрении на туристском рынке новой гостиницы и создании первичного спроса.

Стратегия убеждающей рекламы также характерна для вновь открывшейся гостиницы. Вместе с тем применение этой стратегии полезно для гостиничного предприятия при повышении конкуренции со стороны других гостиниц и необходимости создания выборочного спроса на свои услуги.

Стратегия напоминающей рекламы важна для гостиницы, находящейся в стадии зрелости, когда необходимо напоминать о себе и заставлять потребителей не забывать эту гостиницу.

Выбираемая рекламная стратегия гостиницы обычно зависит от направления, целей и задач рекламы (см. табл. 20).

Взаимозависимость целей и видов рекламы

Направление, цель и задачи рекламы	Виды рекламы
Объект рекламирования	Коммерческая Имиджевая
Направленность	Реклама возможностей Реклама потребностей
Способ воздействия на аудиторию	Рациональная Эмоциональная
Целевой рынок	Выборочный Массовый
Охват территории	Локальный Региональный Национальный Международный
Источник финансирования	Реклама от своего имени Совместная реклама
Используемые рекламоносители	Печатная реклама Реклама в прессе Теле/радио реклама Аудио/кино/видео и на электронных носителях Наружная Интернет Выставки и ярмарки Собственная рассылка

Таким образом, направленность рекламных стратегий гостиничного предприятия ориентирована на достижение целей и конкурентных преимуществ, мотивирующих обращение за услугами. Реклама – это основной инструмент коммуникационной стратегии вовлечения потребителя в обслуживание.

Стимулирование сбыта (СТИС) как составляющая комплекса маркетинговой коммуникации предполагает побудительные меры поощрения приобретения услуги. Основная задача СТИС, как и рекламы, является также побуждение к последующему обращению за услугой. СТИС имеет двойную направленность: на конечных покупателей (потребителей), и на промежуточное звено (туроператоров-оптовиков, розничных турагентов и других участников канала сбыта).

СТИС по отношению к покупателям (стратегия «тяги») - это предложение коммерческой выгоды тем, кто приобретает гостиничную услугу на оговоренных условиях, например цены и различные скидки за размещение в гостинице для групп туристов, в несезон, выходные дни, передача средства размещения во временное пользование – таймшер и др.

СТИС по отношению к посредникам (стратегия «толкай») - это побуждение их продавать гостиничные услуги с максимальной энергией и предприимчивостью, расширять круг покупателей. В частности, посредники получают за это комиссию, скидки с продажной цены в зависимости от результатов посреднической деятельности, им предоставляются бесплатно различные рекламоносители для увеличения бронирования и т.д.

СТИС по отношению к продавцам — это поощрение их за достижение высоких показателей сбыта: денежное вознаграждение, награждение ценными подарками, предоставление дополнительных дней отпуска и т.п.

При организации мероприятий по *СТИС* целесообразно учитывать следующие обстоятельства:

- Правильно рассчитать время проведения таких мероприятий. Слишком раннее их начало потребует больших затрат и утомит потребителя, в то время как опоздание может привести к отсутствию у него интереса.
- Оптимально определить интенсивность мероприятий, поскольку «перебор» здесь также нежелателен, как и «недобор».

Разработка программы *СТИС* связана с решением целого ряда последовательных задач:

- установление целей стимулирования сбыта;
- выбор инструментов стимулирования сбыта;
- выявление круга участников;
- определение интенсивности мероприятий по стимулированию сбыта;
- принятие решений о средствах распространения рекламной информации;
- определение продолжительности стимулирования;
- выбор времени проведения мероприятий по стимулированию сбыта;
- разработка бюджета стимулирования сбыта.

Установление целей и выбор инструментов стимулирования сбыта тесно связаны между собой. Дело в том, что инструменты стимулирования сбыта могут быть направлены на:

- персонал гостиницы, продающий услуги;
- торговых посредников (розничных туристских фирм и организаций);
- клиентов.

С учётом вышеизложенного рассмотрим мероприятия по выбору инструментов стимулирования сбыта и степени их эффективности.

Стимулирование сбыта следует начинать с самих сотрудников гостиницы. Без заинтересованности персонала нельзя рассчитывать на успех. Мотивация персонала должна быть направлена на повышение качества обслуживания клиентуры, рост профессионального мастерства, а также на поощрение к внесению предложений по различным направлениям деятельности гостиничного предприятия, например, по разработке и совершенствованию отдельных услуг. С этой целью могут использоваться:

- обучение;
- возможности продвижения по службе;
- денежные премии;
- памятные подарки;
- дополнительные отпуска;
- конкурсы профессионального мастерства.

Российскими гостиницами используются отдельные компоненты этой системы мотивации гостиничных работников на лучшие результаты труда. Большую работу по проведению конкурсов профессионального мастерства проводит Российская Гостиничная Ассоциация.

Стимулирование туристских агентств российскими гостиницами находится пока в самом начале. Вместе с тем этой работе следует уделять большее внимание, так как она позволяет решить следующие задачи: внедрение новых видов услуг в объекты своей деятельности; достижение наибольшего охвата системой распространения; сведение к минимуму усилий конкурентов по стимулированию сбыта; формирование приверженности к гостинице.

Конкретными методами стимулирования туристских агентств являются:

- установление поощрительной комиссии за продажу гостиничных номеров сверх установленной квоты;
- увеличение размера скидки с цен на обслуживание в случае гарантий со стороны посредников в росте объема загрузки гостиницы в несезон, выходные и праздничные дни;
- вручение представителям турфирм представительских подарков и сувениров;
- предоставление бесплатного обслуживания работникам туристской фирмы, сопровождающим в поездке туристские группы;
- организация рекламных поездок работников розничных туристских фирм бесплатно или с предоставлением им значительных скидок с объявленных цен;

- проведение туристских бирж, на которых продажа гостиничных номеров проводится на льготных условиях;
- совместная реклама;
- предоставление специальных скидок, например, стимулирующих сбыт новых видов услуг;
- премии, предоставляемые розничным туристским фирмам за "проталкивание" отдельных услуг гостиничного предприятия, пользующихся недостаточным спросом;
- конкурсы, преследующие цель повысить (пусть даже на короткое время) заинтересованность посредников в реализации услуг гостиницы. Победители конкурса награждаются ценными призами.

Мероприятия стимулирования сбыта, направленные на клиентов, чаще всего преследуют цели:

- поощрение более интенсивного потребления услуг;
- побуждение клиентов к бронированию номеров в гостиницах, которыми они ранее не пользовались;
- поощрение постоянных клиентов;
- снижение временных (например, сезонных) колебаний спроса;
- привлечение новых клиентов.

При определении целей необходимо принимать во внимание вероятные ответные действия конкурентов.

Для достижения поставленных целей стимулирования клиентов в гостинице «Савой», например, применялись следующие инструменты, которые можно объединить в несколько групп.

1. *Скидки* являются одним из многочисленных и часто применяемых приемов. Они, в свою очередь, подразделяются на следующие разновидности:
 - скидки с объявленных цен на обслуживание в случае предварительного бронирования номеров установленные сроки;
 - скидки за бронирование в несезонный период;
 - скидки определенным категориям клиентов (дети, молодожены и т.д.);
 - скидки, предоставляемые постоянным, в том числе и корпоративным клиентам.
2. *Премии*, предоставляемые чаще всего в вещественной форме в качестве вознаграждения за повторное обращение к конкретной услуге. В этой области гостиничные предприятия обладают свободой творчества и могут предлагать

совершенно необычные условия. В качестве премий обычно используются бесплатное проживание в отеле, бесплатный ужин, сувениры, фирменные майки, дорожные сумки, цветы, мелкие предметы домашнего обихода, калькуляторы и др., что привлекает к этим мероприятиям, а, следовательно, и к гостинице и её услугам дополнительное внимание потенциальных клиентов. Заслуживает внимание разработанная с авиакомпанией «Финэйр» система поощрения клиентов, налетавших на самолётах этой авиалинии определённое количество «воздушных миль» и получавших за это в гостинице «Савой» бесплатную первую ночь. Кроме дополнительного сбыта это совместное мероприятие закрепляло клиентуру как за авиакомпанией, так и гостиницей.

3. *Купоны*, представляющие собой своеобразные подтверждения, дающие владельцу право на скидку при приобретении гостиничных услуг. Для распространения купонов могут использоваться самые разнообразные способы: непосредственное распространение среди гостей отеля, в аэропортах, на вокзалах, рассылка по почте, распространение через прессу. Достаточно часто купоном может быть рекламное обращение, опубликованное, например, в определенной газете. Купоны могут принести достаточный эффект для стимулирования потребления новых услуг, а также при решении задачи более глубокого проникновения гостиницы в определенные сегменты рынка. Кроме того, такой способ стимулирования сбыта позволяет в определенных ситуациях выявить эффективность размещения рекламы в прессе.
4. *Поддержка гостиничного продукта* представляет собой меры, поддерживающие имидж гостиничного предприятия и способствующие привлечению новых клиентов. По сути, это комплекс дополнительных услуг, которые могут получить клиенты гостиницы (информационные материалы, комфорт и удобство в обслуживании), а также проявление личного внимания к себе, например, вручение сувениров с фирменной символикой, поздравления клиентам с праздником, рассылка рождественской и новогодней рекламы. Особое внимание в этом плане оказывается постоянным клиентам гостиницы путем размещения их в более престижных номерах, обслуживания на лучших местах в ресторане, подношения цветов, более дорогих сувениров, вручения поздравлений по случаю праздников и торжественных дат.
5. *Конкурсы и презентации* представляют собой достаточно эффективный способ поощрения потребления гостиничных услуг и привлечения новой клиентуры.

Тем не менее, они могут применяться и для стимулирования потребления различных продуктов, предназначенных для разных сегментов. Конкурсы и презентации предполагают наличие определенных призов, как для победителей-поставщиков, так и для всех остальных участников. Оригинальность правил, и содержание подобных мероприятий могут становиться объектом конкурентных преимуществ отдельных гостиничных предприятий.

В процессе разработки программы осуществляется *выявление круга участников* стимулирования сбыта. Это предполагает выделение определенных сегментов с тем, чтобы сосредоточить основные усилия на конкретных целевых группах, которые гостиница хотела бы охватить проводимыми мероприятиями.

Следующий этап связан с *определением интенсивности мероприятий по стимулированию сбыта*. Действенность применяемых стимулов должна быть достаточной, чтобы обеспечить желаемый уровень потребления гостиничных услуг. В то же время следует учитывать, что если мероприятий слишком много, то их эффективность снижается. Кроме того, необходимо обеспечить оптимизацию затрат связанных со стимулированием сбыта.

Следующая задача — определение продолжительности стимулирования. Необходимо, с одной стороны, предоставить целевым группам достаточно времени, чтобы воспользоваться предлагаемыми льготами, а с другой — не допустить чрезмерной растянутости мероприятий, что может привести к утрате ими силы своего воздействия.

Разработка бюджета стимулирования осуществляется в рамках общего бюджета по осуществлению политики продвижения и маркетинговой коммуникации. Размер требуемых средств обычно рассчитывается путём определения затрат на проведение каждого конкретного мероприятия, которые целесообразно соотнести с объёмом ожидаемой прибыли.

Эффективность стимулирования во многом зависит от выбора времени его проведения. В практике туризма время осуществления отдельных мероприятий по стимулированию привязывается к определенному сезону. Целесообразно также добиться согласованности отдельных мероприятий по срокам. При этом важно не допустить такую их последовательность, при которой хотя бы одно действие гостиницы по стимулированию сбыта своих услуг оказалось бы в тени какого-либо другого проводимого мероприятия (своего или конкурента).

Представляет интерес следующий метод оценки проведения мероприятий ФОССТИС (см. рис. 10).

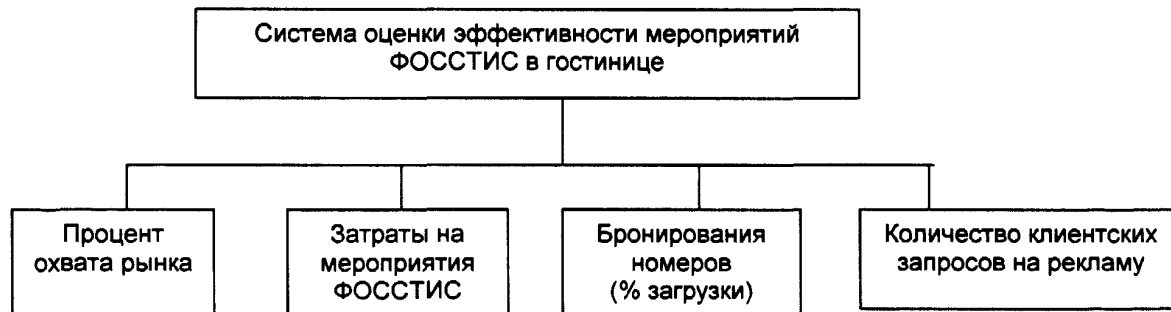


Рис. 10 Показатели эффективности работы каналов распределения и сбыта

В процессе проведения мероприятий ФОССТИС необходимо определять процент охвата сегмента целевого рынка и его динамику. Целесообразно соизмерять затраты на проведение этих мероприятий с количеством получаемого бронирования на гостиничные номера и другие предоставляемые услуги, а также с количеством клиентских запросов на проводимую рекламу. В рекламных обращениях целесообразно установить обратную связь путём помещения купонов для их заполнения потенциальными клиентами на направление брошюры и другой дополнительной информации.

Таким образом, если мероприятия по линии ФОССТИС в скором будущем начинают приводить к увеличению объема продаж, то можно говорить об их эффективности и результативности для работы гостиницы.

Следует однако иметь в виду, что даже самая изощрённая стратегия по стимулированию сбыта не может заменить гостиничный продукт. Нельзя ожидать увеличение продажи номеров и загрузки гостиницы, если она не располагает соответствующим комфортом или вокруг неё сложился отрицательный образ в глазах клиентов. Очевидно, что стимулирование сбыта не может также преодолеть неблагоприятные тенденции экономического и политического характера, сложившиеся традиции или моду, но выбранная стратегия может смягчить действие отрицательных факторов.

Особое место в системе маркетинговых коммуникаций гостиничного предприятия занимают *связи с общественностью (public relations)* - система деловой коммуникации. Это так называемая реклама престижа, или институциональная реклама.

Связи с общественностью — это планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательного общественного мнения по отношению к гостинице. Выбираемая стратегия пи-ар преследует достижение следующих целей:

- установление взаимопонимания и доверительных отношений между гостиницей и общественностью;
- создание положительного образа;
- поддержание репутации;
- формирование у сотрудников гостиницы чувства ответственности и заинтересованности в её делах;
- расширение сферы влияния гостиницы с использованием средств пропаганды и рекламы.

Значительное внимание необходимо уделять развитию двусторонних отношений в пи-ар, отсутствие которых заметно осложняет взаимосвязи гостиницы с окружающей средой. Поэтому главная задача — это совершенствование существующих и разработка новых способов коммуникации.

Теоретически коммуникация пи-ар делится на общение с сотрудниками (внутреннее общение) и налаживание информационного потока и общения через средства массовой информации - СМИ с общественностью и деловыми партнерами (внешняя деловая коммуникация). Все более актуальной становится разработка общепризнанной концепции единой интегрированной теории общения, подразумевающей не только координацию внутреннего и внешнего общения, но и взаимосогласование всех усилий по организации такого общения.

Важным элементом стратегии связей с общественностью является точное определение задач, которые должны соответствовать общекорпоративным целям и традициям гостиницы.

И, наконец, *личные (прямые) продажи*, являющиеся наиболее эффективным средством коммуникации на определённой стадии, особенно, при необходимости, добиться предпочтения гостиницы у потенциального потребителя, и побудить его обратиться именно к вам. Стратегия прямых продаж, требующая личного общения эксперта по продажам и потребителя, предполагает определение роли и места торгового работника в реализации маркетинговой стратегии. Для достижения результативности этой работы необходимо чётко представлять характер связей

гостиницы и потенциального клиента, полезность и ценность гостиничного продукта в сознании потребителя.

Отсюда вытекает, что стратегия продаж должна включать:

- собственно продажи (выявление потенциальных покупателей, изучение их потребностей, обсуждение условий продаж и заключение условий сделок);
- оказание внимания и дополнительных услуг клиентам при проведении презентаций гостиницы;
- сбор информации для гостиничного предприятия относительно изменения потребностей и предпочтении потенциальных клиентов и активности гостиниц-конкурентов;
- адаптированность гостиничного продукта к возможным изменениям потребительского спроса.

При выборе стратегий коммуникации необходимо иметь в виду, что когда личные контакты малоэффективны, целесообразно использовать безличные контакты, т.е. рекламу, из соображений результативности. Последние достижения в области рекламных технологий сближают преимущества этих двух средств маркетинговых коммуникаций.

Подводя итоги исследования вопросов формирования спроса и стимулирования сбыта услуг в гостиничном предприятии можно сделать следующие выводы:

1. В основе повышения эффективности продажи услуг гостиничным предприятием лежит система формирования спроса и стимулирования сбыта, т.е. вся совокупность мер, направленных на продвижение гостиничного продукта.
2. В основе выбора эффективной политики распределения лежит система управления сбытом гостиничных услуг, которая в первую очередь должна обеспечить высокий уровень и скорость проникновения на рынок гостиничного продукта. Целесообразно сочетать горизонтальные и вертикальные системы сбыта гостиничных услуг.
3. Предлагается методика разработки каналов сбыта, включающее первоначальное установление сбытового канала, не обязательно ориентированного на получение максимальной прибыли. Затем проводится анализ эффективности его работы, и делаются необходимые изменения по улучшению его работы. По мере освоения сегмента рынка, признания гостиницы и её услуг максимальный уровень прибыли достигается путём переключения на

другой канал сбыта, лучше приспособленный для обслуживания уже завоеванного рынка при более низких издержках.

4. Особое значение следует придать вопросу создания в Российской Федерации стратегического маркетингового альянса (СМА – турист) в виде национальной системы бронирования туристских услуг, которая могла бы состоять из гостиничных предприятий, авиационных и других транспортных компаний, оптовых и розничных туристских агентств, действующих как единое целое без изменения прав собственности или потери статуса юридического лица. Образование этого альянса на принципах добровольного объединения позволило бы участникам такой системы достичь высокой эффективности распределения и продвижения гостиничных услуг за счет реализации системного подхода к управлению соответствующим маркетинговыми процессами в этой отрасли народного хозяйства.
5. Предлагается технология применения системы формирования спроса и стимулирования сбыта в гостиничном бизнесе, основанная на опыте московских гостиниц, а также методика оценки проводимых мероприятий.

3. Стратегии развития гостиничного бизнеса

В современном гостиничном бизнесе концепция маркетинга утверждает, что залогом достижения успеха гостиничного предприятия является определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности клиентов более эффективными, чем у конкурентов, способами. Таким образом, современный маркетинг считает исходной точкой в деятельности гостиничного предприятия определение его стратегического развития.

Под стратегией понимается доминирующая линия поведения, главное направление осуществления миссии организации, достижения её целей [11 с. 62].

Процесс стратегического управления включает [61 с. 13]:

- Установление миссии, формирующей сферу деятельности предприятия;
- Определение целей - желаемых результатов;
- Разработку стратегий, т.е. планирование действий, направленных на достижение поставленных целей;
- Реализацию стратегий;
- Оценку осуществления стратегии и внесение корректив.

Как известно, стратегии разрабатываются на различных организационных уровнях предприятия: 1) корпоративном (уровень корпорации), 2) деловом (уровень предприятия), 3) функциональном (уровень подразделения предприятия) и 4) операционном (уровень менеджера низшего звена). Отсюда следует, что стратегии, соотнесённые для высшего иерархического уровня управления предприятия, являются более сложными и комплексными, т.е. более высокого порядка. Стратегии для подразделений предприятия низшего уровня упрощаются и конкретизируются, поэтому они могут быть одновременно и целями – ожидаемыми результатами. Например, стратегия увеличения рыночной доли для высшего уровня управления гостиничным предприятием означает увеличение торгового оборота и прибыли, на более низком уровне (производственные подразделения) для службы гостиничного хозяйства будет повышением качества обслуживания, для отдела продаж повышением загрузки гостиничных номеров и т.д. Главное здесь заключается в том, что при разработке стратегий выстраивается «иерархическое дерево» стратегий предприятия, при котором стратегии более

высокого уровня могут быть достигнуты только в случае реализации целей и стратегий более низкого уровня.

Как отмечает Е.П. Голубков «Под стратегией маркетинга понимается главное направление маркетинговой деятельности организации, следуя которому стратегические хозяйственные единицы организации достигают поставленных перед ними целей. Стратегия маркетинга включает конкретные стратегии деятельности на целевых рынках и стратегии относительно используемых элементов комплекса маркетинга»[10 с. 214].

В основе разработки стратегии маркетинга в гостиничном предприятии должен лежать программно-целевой подход, суть которого заключается в разработке конкретных заданий работы для соответствующих подразделений с указанием последовательности и сроков их выполнения. Разработка стратегии носит методический и организационный характер, поскольку может потребовать организационную перестройку структуры управления предприятия в соответствии с выбранными целями. Главное, чтобы в этом процессе не упускалось из виду важнейшее условие - маркетинг является единой комплексной системой организации производства и сбыта продукции и услуг, обеспечивающий конкурентные преимущества.

Необходимо иметь в виду, что маркетинговые стратегии должны быть выполнимыми, т.е. соотнесены и взаимоувязаны с ресурсами предприятия: финансовыми и инвестиционными, производственными, трудовыми и др.

В этой главе будут рассмотрены стратегии развития мирового гостиничного хозяйства, и возможности их применения российскими гостиничными предприятиями относительно элементов комплекса маркетинга.

3.1 Структурная теория трёх стадий развития спроса в гостиничном бизнесе и место российской гостиничной отрасли в этом процессе

В центре определения спроса на размещение в гостиницах находится структурная теория развития спроса, принадлежащая Клейнуорту Бенсону (Великобритания), согласно которой спрос на гостиничные услуги определяется скорее структурой экономики страны, чем просто ростом ВВП [34 с. 190].

Структурная теория определяет три стадии.

На первой стадии 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.

Примером такого развития ситуации может служить и Россия. Данные гостиничной статистики, например, подтверждают неравномерное распределение гостиничной базы по субъектам РФ и концентрацию туристского потока в Москве, и Санкт-Петербурге. Все это отражается на спросе на услуги гостиниц, причем количество внутренних туристов, пользующихся услугами средств размещения, в целом меньше, чем общее число туристов. Бизнесмены обслуживаются, как правило, в специальных отелях повышенной категории классности.

Для перехода на вторую стадию, характеризующуюся более высоким спросом на услуги бизнес отелей, необходимо появление следующих условий. Эти условия, получившие развитие в экономике США, Великобритании, и других индустриально развитых стран были причиной существенного роста спроса на деловые услуги.

Во-первых, это развитие деловой активности транснациональных компаний, имеющих филиалы в различных регионах страны, что ускорило процесс движения от первичных к вторичным и третичным отраслям в основных секторах промышленности. Такое развитие имело большое значение, поскольку отражалось на увеличении корпоративных объемов производства.

Рост корпоративных объемов производства стал особенностью структурных изменений в экономике индустриально развитых стран, которые привели к очевидному экономическому подъему за счет расширения и увеличения объемов общенациональных продаж. Это в свою очередь требовало, чтобы гостиницы во всех частях страны были готовы удовлетворить спрос всех участников бизнеса, условия работы которых заставляют их пребывать некоторое время далеко от дома. Кроме того, гостиницы должны были в некотором роде заменить собой региональные представительства той или иной компании, организующей в них

конференции или встречи, а также обеспечивать целый диапазон услуг по внутрикорпоративному тренингу.

Важной особенностью развития транснациональных компаний является тот факт, что их функционирование требует присутствия на различных участках работников центрального офиса, которые, таким образом, становятся пользователями гостиниц. Этот спрос обусловлен структурой этих компаний. Таким образом, не случайно, что развитие межрегиональных компаний совпадает с развитием гостиничных сетей и их торговых марок, специально предназначенных для удовлетворения этого спроса.

Во-вторых, ещё одним условием перехода гостиничного бизнеса на вторую стадию является рост числа компаний, обслуживающих как региональный и национальный, так и международные рынки. Если в экономике государства преобладают компании, ведущие бизнес в пределах отдельных регионов страны, то эти компании не способны создать значительное бизнес-предложение для гостиниц. Компании, выходящие на общенациональный и международный рынки, привлекают различных специалистов для исследований, продвижения и обслуживания этих рынков. Это создает на фирме рабочие места, предполагающих командировки за пределы привычной среды проживания.

В течение 80-х годов в индустриально развитых странах усилился процесс интернационализации экономик, проявляющийся в увеличении количества компаний, выходящих на международный рынок, а также в проникновении представителей зарубежного бизнеса в национальную экономику. Это привело к росту спроса на услуги бизнес-размещения.

Гостиничные компании, такие как Queens Moat Houses, появление которых ознаменовало начало второй стадии развития спроса на гостиничные услуги для деловых людей, увеличили свой номерной фонд более чем на 1100% в течение десяти последних лет. В целом, как показывают исследования, рост номерного фонда английских гостиниц за это же время составил 800%.

Однако тот факт, что в течение 80-х годов был зарегистрирован рост предложения и во вторичном секторе услуг размещения, а также в меньших, более скромных гостиницах, говорит о том, что вторая стадия подходит к завершению. Важной чертой, характеризующей вторую стадию как переходную, является то, что она имеет ограниченный временной промежуток: в случае с Великобританией она продолжалась десять лет. Это означает, что с начала 90-х годов Англия вступила в

третью стадию развития гостиниц бизнес класса - в стадию ограниченного роста спроса на бизнес-размещение.

Однако точно еще не определено, в какой точке гостиничная индустрия переходит от второй стадии к третьей. Необходимо отметить, что существует предельная точка перехода от стадии, когда в экономике преобладают межрегиональные фирмы, к стадии, когда увеличивается количество совместных предприятий и межнациональных корпораций. Дополнительным доказательством перехода служат улучшения в секторе перевозок: они становятся более быстрыми, увеличивается количество авиарейсов, улучшается дорожная сеть и т.д. Все это означает увеличение возможностей для деловых поездок.

Очевидно, что переход России во вторую фазу может начаться в ближайшей перспективе, о чём говорят данные, подтверждающие увеличение удельного веса российских граждан совершающих деловые поездки внутри страны.

Примером страны, вступившей в третью фазу развития экономики, являются Соединенные Штаты, экономика которых развивается как экономика обслуживания, имеющая высокий уровень спроса на услуги гостиниц на местах, с тенденцией к небольшому росту загрузки, и устойчивые уровни расценок на проживание. Показательной чертой перехода к новой стадии является введение мероприятий по продвижению и рекламным продажам в стратегию гостиничного развития. Особенно это касается такого ограниченного сектора предложения нетипичных услуг, как продажа номеров люксов, «президентских» апартаментов, занимающих целые этажи, клубных номеров и т.д., цена которых значительно отличается от стандартного предложения.

Основополагающим теоретическим предположением здесь является тот факт, что когда в структуре экономики присутствуют межрегиональные компании и компании, обслуживающие внутренний и внешний рынки, то спрос на бизнес-размещение находится в критической точке. Изменения ВВП или в структуре импорта требуют более тонкой настройки корпоративных структур управления компаний и, таким образом, воздействие на гостиничный спрос становится минимальным.

Следуя логике теории, которая определяет третью фазу как полого возрастающую прямую, весь трехфазовый цикл развития спроса на гостиничные услуги может быть представлен в виде следующего графика (см. рис. 11).

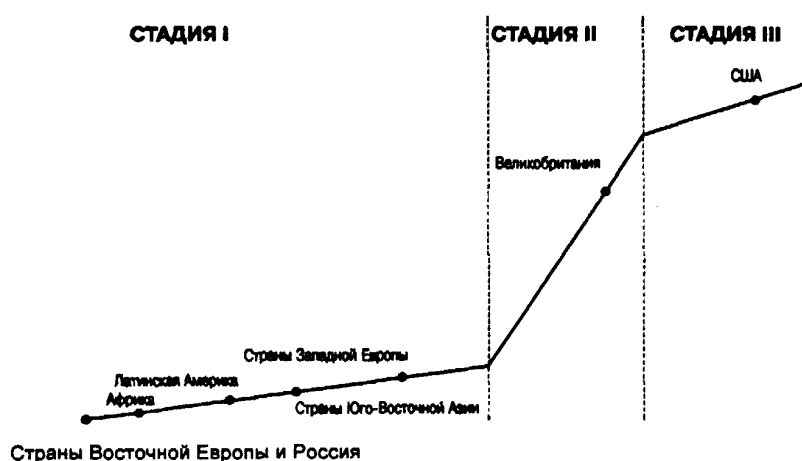


Рис. 11 Структурная теория развития спроса в гостиничном бизнесе

Источник: Kleinwort Benson Securities, 1990.

Чтобы избежать негативного воздействия замедления продаж гостиничных услуг, характерных для третьей стадии, гостиничные компании ставят перед собой задачу выработки маркетинговых стратегий, которые защитили бы их от последствий ограниченного роста спроса.

Как известно, в основе выбора стратегий развития деловой активности гостиничных предприятий лежит конкуренция. Она представляет собой весьма эффективный метод взаимного воздействия субъектов хозяйствования туристского рынка и, должна позволить каждому руководителю гостиницы принимать решения о выгоды или рискованности предпринимаемых им действий.

Вышесказанное позволяет сделать вывод, что правильный выбор стратегии развития гостиничного бизнеса, позволяет повысить конкурентоспособность гостиничного предприятия, создать ему преимущества по сравнению с другими гостиницами и выиграть конкурентную борьбу за потенциального клиента.

Процесс создания конкурентоспособности в гостиничном бизнесе существенно отличается от сферы материального производства, он гораздо сложнее. Дело в том, что спрос на гостиничные услуги подвержен высокой степени эластичности по отношению к уровню доходов клиентов и ценовым предложениям. На него в большей степени влияют такие факторы внешней маркетинговой среды, как политика и социальная обстановка, уровень стабильности и т.д. С другой стороны, гостиничная индустрия отличается довольно негибким предложением. Поскольку предложение не является мобильным, и нет возможности создавать товарные запасы, гостиничные услуги потребляют непосредственно на месте. Гостиницу нельзя перенести в другое место. Она не может быстро приспособиться к

изменению спроса во времени и пространстве. Такого рода жесткость действия рыночных сил объясняется значительной долей основного капитала в общих издержках и структуре пассива гостиничных предприятий. Именно на основной капитал приходится основная часть финансовых расходов. Подобная жесткость одинаково не выгодна как самому клиенту, который вследствие этого платит больше, так и региону, который не может эффективно использовать имеющиеся основные фонды в течение всего года.

Становится очевидным, что в основе обеспечения конкурентоспособности лежит сам произведённый продукт или услуга, их общественная полезность, специфические свойства, цена и т.д. Эти характеристики определяют и соответствующее позиционирование товара как и на выбранном сегменте целевого рынка, так и в сознании потребителей.

Подводя итоги исследования вопросов структурной теории трёх стадий развития спроса в гостиничном бизнесе, и определения места российской гостиничной отрасли в этом процессе можно сделать следующие выводы:

1. 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.
2. 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.

В следующих разделах будут показаны основные стратегии, применённые гостиничным бизнесом за рубежом и в России.

3.2 Стратегии развития мировой гостиничной индустрии

Глобализация гостиничного бизнеса, распространение торговых марок на гостиницы через контракты на управление, объединение торговых марок на международных рынках благодаря франчайзингу и управлению собственных, или привлечённых гостиничных предприятий, а также вертикальная интеграция туристских предприятий в индустрию гостеприимства - все эти процессы, продолжающиеся сегодня, изменили динамику и ускорили темпы развития мировой гостиничной отрасли.

Сегментация рынка, осуществление сложных действий по позиционированию гостиничного продукта и расширению его доли представляют собой базис сегодняшнего портфеля стратегий маркетинга в гостиничном бизнесе. Сравнительно простой подход, который существовал в течение первых трех четвертей XX века и строился на концепции одной торговой марки, в последней его четверти уступил место гораздо более сложным бизнес процессам, определяющим развитие гостиничной отрасли. Некоторые компании, зарождавшиеся как семейные предприятия, неизмеримо выросли (например, Marriott, Carlson и Hilton), в то время как другие компании развивались через слияния и объединения, как Trust Houses Forte, InterContinental и другие.

Индустрия гостеприимства теперь представляется потребителю более сложной, поскольку предпочитаемые ранее гостиницы и системы управления подвергаются переменам, заменяясь на новые понятия или продукты. Сегодня маркетологам гораздо сложнее завоевать новых клиентов или сохранить старых по причине динамичности процессов, протекающих в индустрии гостеприимства.

Данный раздел посвящен обзору основных движущих сил, оказывающих влияние на мировую гостиничную индустрию, обеспечивая стратегическую оценку новых направлений её развития и формируя основу для применения этих стратегий в российской гостиничной отрасли.

Соглашаясь в целом с предложенной А.Л. Лесник и А.В. Чернышевым классификацией стратегий развития мирового гостиничного бизнеса [34 с. 245] следует, однако, уточнить следующие положения.

Стратегию горизонтального расширения представляется целесообразным именовать *стратегией вертикальной интеграции*. Как правильно отмечают авторы, индустрия гостеприимства включает предприятия питания, размещения и

услуг, связанных с организацией поездок. Поэтому распространение сферы своих интересов на продукты или услуги, ранее предоставляемые другими их производителями, от одного их вида (например, организации питания) до нескольких (например, услуги размещения, досуга и т.п.) скорее можно назвать вертикальной интеграцией, а не горизонтальным расширением отдельного предприятия. К примеру, корпорация Marriott существенно расширила свою деятельность, которая теперь включает различные виды услуг, традиционно относящиеся к сфере гостеприимства: питание, размещение, предоставление услуг связи и т.д. На сегодняшний день эта цепь включает не только гостиницы, но и рестораны, курортные гостиницы, казино и игровые комплексы.

Стратегия географического расширения. Эта стратегия предполагает увеличение зоны охвата рынка в пределах одной страны. Сначала гостиничные компании развивались на небольшой географической зоне, очерченной вокруг места их возникновения. Например, компания Marriott получила первоначальную известность в Вашингтоне. Именно этот штат был сферой распространения этой марки вплоть до конца 70-х годов XX века. Однако гостиничный бум 80-х годов в западных штатах США позволил Marriott выйти на национальный уровень. Holiday Inn была компанией среднего юга, Ramada первоначально была представлена на юго-западе Америки. Комбинация различных факторов, таких как существовавшие на рынке в 60-70-е годы благоприятные возможности для роста, франчайзинговые сделки и сложившийся менталитет высшего управленческого звена, ориентированный на количественные показатели, позволила гостиничным компаниям 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. Но не только американские торговые марки завоевывают иностранные рынки. Внутренние рынки многих стран стали прозрачны для проникновения на него 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.

Предложенные стратегии гибридизации и классификации гостиничного продукта логичнее объединить в одну общую *стратегию диверсификации гостиничного продукта*, поскольку мы говорим о процессе образования группы компаний, предоставляющие различные гостиничные продукты на различных сегментах рынка. Поэтому новая концепция гостиниц марки Holiday Inn, имевшая неслыханный успех и вызвавшая всплеск интереса к развитию системы мотелей со стороны других компаний, вышедших на этот рынок, нашла свое практическое применение незадолго до того, как традиционные гостиничные компании (имеющие многоэтажные отели) начали развивать и отдавать под франшизу гостиницы малой этажности. Отели Hilton Inns и Sheraton Inns представляют собой примеры корпоративной стратегии, ориентированной на комбинацию различного гостиничного предложения, в основе которой лежит изменение базового продукта. Исторические рамки этой стратегии приходятся на конец 60-х - начало 70-х годов XX века. Она наиболее присуща компаниям, которые начинали свое вхождение в гостиничный рынок в качестве мотелей. Через какое-то время эти компании уже строили многоэтажные гостиницы под своими марками: Holiday Inns, Ramada Inns, Marriott Inns и т.д. Например, в начале 80-х годов Ramada разработала и выпустила на рынок концепцию трехступенчатой диверсификации своего продукта, представленную гостиницами Ramada Inns, Ramada Hotels и Ramada Renaissance. Каждый из этих продуктов различался по уровню цен, услуг и структуре управления. Многие гостиничные операторы поддержали эту инициативу и предложили различные формы диверсификации гостиничного продукта, основанные на градации от небольшого отеля к гостинице и далее к суперотелю.

Следовало бы также объединить стратегию специализации и узкой специализации 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, которое эта компания контролирует на принадлежащих ей объектах. Компании Motel 6, Days Inns, La Quinta и Budget Inns, также начинали со специализации на продукте, предлагающем потребителю ограниченные возможности, по существу - только услуги размещения. Аналогичный процесс специализации происходил в секторе питания: появились предприятия

фастфуд, салат бары, пиццерии, специализированные рестораны деликатесов, морепродуктов и т.д.

Стратегию формирования торговой марки правильнее назвать *стратегией развития торговой марки*. Создание и продвижение торговой марки возникли 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.

Существует множество примеров, иллюстрирующих роль торговых марок в современной деловой жизни. Например, Holiday Inn развила концепцию торговой марки и вышла на рынок с новыми торговыми марками, такими как Crown Plaza, Holiday Inn и Holiday Inn Express. Marriott приняла аналогичную стратегию и распространила свою марку на гостиницы Marriott, Marriott Resorts, Marriott Marquis, Courtyards by Marriott и Fairfield Inns. Другие компании предпочли разрабатывать торговые марки на основе концепции: один продукт высокого качества, одна марка и никаких изменений. Примерами стратегии «одной марки» могут быть Ritz Carlton и Westin. Эти гостиницы могут изменить собственников, но их торговые марки и имена представляют собой очень специфическое позиционирование продукта.

Стратегия объединение торговых марок. В конце 80-х - начале 90-х годов возникла новая стратегия, получившая название «объединение торговых марок». Первоначально это были компании, привлекавшие 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 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.

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 передает 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.

Обобщая выводы о будущих стратегиях развития мировой гостиничной индустрии[34 с. 252], можно отметить процессы, которые, вероятно, будут в значительной степени влиять как на индустрию гостеприимства, так и на осуществление маркетинга в гостиничном хозяйстве. Они, по всей видимости, будут включать:

- глобализацию;
- новые технологии;
- поведение потребителей;
- консолидацию деловой активности;
- вертикальную и горизонтальную интеграцию;
- создание и продвижение торговой марки.

Существует также и другие важные рыночные факторы, которые необходимо принимать во внимание в ближайшем будущем. К ним, например, относятся всемирные системы бронирования, всемирные информационные сети, средства связи и иные, находящиеся в стадии постоянного развития. Вместе с тем процессы, которые были перечислены выше, проявляются по основным направлениям уже сегодня. Гостиничная отрасль принадлежит к одной из самых динамичных в мире,

поэтому здесь можно ожидать очень быстрых изменений. Другими словами, в любое время может возникнуть и развиваться любое другое направление, помимо тех, что были перечислены выше.

Глобализация. Сегодняшний рынок стал несоразмерно более общим, чем несколько десятилетий назад. Поскольку усиливается интернациональный характер финансовой деятельности и бизнеса, а с развитием деловых контактов расширяются туристские потоки, укрепляются межнациональные и культурные связи, то это не может не повлиять на развитие индустрии гостеприимства. Установление тесных связей и создание коммуникативных сетей по основным генерирующим направлениям, в качестве которых выступают географические регионы, поставляющие основной поток туристов на мировом рынке, представляется необходимым условием для обеспечения конкурентоспособности индустрии гостеприимства в будущем. Помимо повышения деловой активности и притока инвестиций, в этих регионах будет отмечен всплеск туризма. Экономический рост в странах Юго-Восточной Азии, Латинской Америки и в Китае придаст импульс развитию разнообразных туристских рынков. Этот процесс имеет и прямое отношение к России, и, по мнению экспертов Всемирной Туристской Организации, Российская Федерация займёт своё достойное место в мировом туристском обмене (10-е место в мире по объёму туризма к 2025 году). Выявление этих областей, понимание их культурных и национальных особенностей во многом определит успех маркетинговых усилий на этих направлениях.

Новые технологии. Внедрение передовых технологий в деловую стратегию гостиничных предприятий – это то на чем в значительной мере основана всеобъемлющая стратегия успеха. Маркетинговая и оперативная деятельность гостиниц должна шагать в ногу с технологическим прогрессом, не только в целях обеспечения конкурентоспособности услуг, но и, что более важно, для соответствия изменениям потребительского спроса. Новые технологии, уменьшающие издержки производства и обеспечивающие повышенный комфорт потребителю, должны стать приоритетными для гостиничных компаний. Применение этих технологий обеспечит приток новых клиентов и позволит расширить занимаемый компанией сегмент рынка. Кроме того, поскольку процесс глобализации продолжается и набирает темпы, то гостиница, включенная в «правильную» систему бронирования, получит неоспоримые конкурентные преимущества. Обеспечение «самого последнего» технологического новшества,

повышающего комфорт обслуживания, увеличивающего безопасность и надежность продукта или услуги, является основным рыночным преимуществом. Эти процессы имеют прямое отношение к развитию российской гостиничной отрасли.

Поведение потребителей. Спад конца 80-х, экономическая неопределенность начала 90-х годов и начала нового столетия, вынуждающие многих людей оставить привычную работу и искать новые пути заработка, в сочетании с усилившимся психологическим напряжением вызвали глубокие сдвиги в поведении потребителей, которые дают о себе знать повсюду, где усиливается экономическая неопределенность. Как известно, в благоприятные в экономическом отношении времена понятие «ценности» перевешивает понятие «качество», в то время как при экономической нестабильности «ценность» ориентирована на цену. Для гостиничных управленцев важно вовремя определить, когда и где произойдут основные изменения, чтобы соответствовать, насколько это возможно, колебаниям потребительского поведения.

Консолидация. Независимо от того, происходит ли слияние или перераспределение предприятий гостиничной отрасли по различным формам собственности или их присоединения к франчайзинговым соглашениям, подобная консолидация может быть признана необходимым условием развития для многих гостиничных предприятий. Рыночные отношения предполагают установление связи с другими субъектами гостиничной индустрии, которые будут распространять свой продукт или услугу, и обеспечивать присутствие своей торговой марки. Гостиничная компания – оператор, вероятно, должна стать крупной и более специализированной, чтобы быть лучшей. Специализированная и крупная гостиничная компания имеет больше ресурсов и источников бронирования (поставщиков покупателей, т.е. туристских агентств) и привилегированных потребителей (основной пункт финансовых отчетов корпораций). При этом появляется возможность с большей долей вероятности расширить занимаемую рыночную нишу за счет развивающихся рынков – то есть возникающих экономических областей, начинающих генерировать большое количество туристов. Вместе с тем эти процессы не имеют прямого отношения к размерам самих гостиниц, которые, отражая соответствующий спрос, будут проектироваться под различные нужды потребителей.

Вертикальная и горизонтальная интеграция. Вертикальная и горизонтальная интеграция приобретут новое значение. Успех на рынке будет более тесно связываться с заключением соглашений, созданием коалиций, слиянием, созданием совместных предприятий, приобретением и расширением каналов распространения на добровольных началах и взаимной заинтересованности. Все это будет вызываться не только экономическими причинами, но и, что более важно, потребительскими ожиданиями, заключающимися в предпочтении «потреблять из одного источника». Покупатель предпочитает делать покупки всех товаров в одной сети магазинов, делать заказы авиабилетов, гостиниц, автомобилей в одной сети бронирования или по одной телефонной линии, а не по трем отдельным.

Торговая марка. Торговая марка будет приобретать все большее значение благодаря стремлению потребителя найти способ определения нужного ему продукта или услуги на переполненных мировых рынках. Для того чтобы найти своего потребителя и стать лидером, торговая марка должна иметь ясную и последовательную позицию во всем многообразии предложений. Разработка имиджа торговой марки, имеющей универсальную аудиторию, - это еще один ключ к успеху на рынках.

Можно предположить, что процесс рыночного развития придаст новое значение стратегическому планированию, управлению и маркетингу. Такие понятия как «срочность» или «критичность» заменятся на «безотлагательность» или «здесь и сейчас». Клиенты не будут ждать, им нужны немедленные действия. На смену лояльности приходит позиция «у вас есть один единственный шанс сохранить меня как клиента». Вместо приверженности к одной торговой марке возобладает принцип выбор торговой марки - «решаю сейчас». Конкурентоспособность - это то, что наилучшим образом подходит покупателю. Коренным образом изменится спрос. Применение комплекса инструментов маркетинга как взаимозависимой и взаимодействующей системы будет иметь решающее значение для конечного успеха. Важной особенностью маркетинга для достижения успеха станет способность к изменениям и адаптация к новому через восприятие новых форм поведения на рынке.

Подводя итоги исследования вопросов стратегий развития мировой гостиничной индустрии можно сделать следующие выводы:

1. Вертикальная интеграция и глобализация гостиничного бизнеса, диверсификация и специализация гостиничного продукта, распространение

торговых марок на гостиницы через контракты на управление, объединение торговых марок на международных рынках благодаря франчайзингу и созданию собственных, совместных или привлечённых гостиничных предприятий - это основные стратегии, по которым сегодня развивается мировая гостиничная отрасль.

2. Портфель стратегий маркетинга в мировом гостиничном бизнесе направлен на эффективное позиционирование гостиничного продукта, увеличение доли гостиничного предприятия на целевом рынке.

3.3 Характеристика рынка гостиничных услуг Москвы и стратегии ведущих гостиниц

Для рассмотрения стратегий, применяемых московскими отелями необходимо установить портрет потребителя гостиничных услуг, и на каком сегменте рынка ведётся наиболее острая конкуренция. Москва, как и любой другой крупный город, привлекает две основные категории клиентов, имеющих большое значение для гостиничных предприятий: бизнесменов прибывающих с деловыми целями и туристов - с культурно-познавательными интересами. Прочие сегменты туристского рынка, например паломники, студенты и преподаватели, люди, приезжающие на лечение и т.д., позволяют существовать гостиницам, нашедшим в обслуживании таких маргинальных категорий свою рыночную нишу. Туристы, приезжающие в Москву с культурно-познавательной целью пока не представляют достаточный объём, позволяющей заметно повысить загрузку гостиничных предприятий.

Таким образом, большая часть московских отелей конкурирует на сегменте рынка делового туризма иностранцев и командированных в Москву или прибывших по деловой необходимости российских граждан.

Потоки приезжих в Москву привязаны к определенным местам, генерирующим этот спрос. Это так называемые туристские «аттракты», в роли которых могут выступать места сосредоточения деловой активности, памятники архитектуры, театры, места развлечений и т.п. В Москве наиболее притягателен для приезжих центр города. Именно поэтому центральные гостиницы имеют лучшую заполняемость и могут устанавливать более высокие цены на свои услуги.

Вокруг Кремля в непосредственной близости расположены гостиницы «Националь», «Интурист», «Москва», «Россия» и «Балчуг Кемпинский Москва». Гостиницу «Метрополь» можно отнести к этой зоне с некоторой долей условности.

Непосредственно на Тверской улице, находятся гостиницы «Центральная», «Минск» (новое название «На Тверской»), «Гранд Отель Марриотт» и «Тверская Марриотт», чуть в стороне - «Пекин» и «Шератон Палас». Эти отели попадают в географическую зону «Тверская», к которой тяготеют еще несколько гостиниц - «Аврора Марриотт», «Будапешт», «Савой» и по другую сторону - «Марко Поло Пресня».

Вполне очевидно, что именно эти отели вступают в наиболее острую конкуренцию, деля между собой сегмент «дорогих» гостей столицы. На самом деле это только первое приближение к рассматриваемой проблеме, так как расположенные в центре гостиницы имеют свою нишу и различны по уровню классности. Действительно, ошибочно предположить, что, например, гостиница «Гранд Отель Марриотт» конкурирует с «Центральной», хотя они расположены на одной улице и рядом друг с другом. Так же как гостиница «Россия» не конкурент «Балчугу». У названных выше отелей свой собственный сегмент рынка, выбор которого в пользу того или иного потребителя определяется его платежеспособностью, соображениями престижа или разумной экономии.

Для дальнейшего исследования необходимо дать характеристику гостиничного предложения и определить более узкие группы потребителей, которым это предложение адресовано. За общий критерий анализа целесообразно принять «звездность» гостиниц как наиболее объективную характеристику, соединяющую понятия качества, престижа и цены. Категорийность гостиниц в Российской Федерации была внедрена в 1995 году, и, поэтому, можно вычленить следующие группы: международный уровень обслуживания (высокое качество/высокие цены), экономический уровень (средний уровень обслуживания/средние цены), бюджетный уровень (с еще более низкими ценами и ограниченным комфортом).

Ориентируясь на «звезды», можно провести сегментацию, конкретизирующую отношения между гостиницами:

- международный уровень обслуживания: «Метрополь», «Националь», «Балчуг Кемпинский Москва», «Аврора Марриотт», «Гранд Отель Марриотт», «Шератон Палас», «Тверская Марриотт», «Марко Поло Пресня» и «Савой». Внутри этой группы три последние гостиницы несколько отличаются от идущих первыми по списку как по уровню комфорта, так и по ценам;
- экономический уровень: «Россия», «Москва», «Интурист», «Будапешт», «Минск» и «Пекин». Ценовой лидер этой группы - гостиница «Интурист», которая аттестована

несколько выше, чем прочие гостиницы - на четыре звезды, но по уровню услуг «не дотягивает» до первой группы. Однако эта гостиница имеет реальную возможность перейти в первую группу после реконструкции, о которой уже широко объявлено; - наконец, бюджетный уровень - гостиницы «Останкино», «Байкал», «Берлин» и т.д., имеющие две звезды.

Завершающей характеристикой предложения будут данные о средних ценах, предлагаемых в 2001 году 10-ю ведущими гостиницами в каждой категории (см. табл.21).

Таблица 21

Средние цены в наиболее известных гостиницах Москвы в 2001 году

5-ти звездные отели	Средняя цена 1-местного номера, у.е.	4-х звездные отели	Средняя цена 1-местного номера, у.е.	3-х звездные отели	Средняя цена 1-местного номера, у.е.	2-х звездные отели	Средняя цена 1-местного номера, у.е.
Балчуг Кемпинский	270	Аэростар	180	Академическая	33	Алтай	10
Золотое Кольцо	125	Интурист	40	Арбат	85	Байкал	5
Марриотт Гранд	210	Космос	54	Аэротель Домодедово	42	Берлин	16
Марриотт Ройял	240	Марко Поло Пресня	117	Будапешт	80	Восход	12
Международная	120	Марриотт Тверская	175	Измайлово Гамма-Дельта	25	Золотой колос	16
Метрополь Интер-Континентал	260	Новотель Шереметьево -2	140	Ленинградская	65	Кузьминки	12
Националь	175	Ренессанс Москва	185	Молодежная	20	Останкино	8
Президент	120	Рэдиссон Славянская	140	Москва	40	Орехово	12
Савой	200	Украина	64	Орленок	50	Саяны	9
Шератон Палас	220	Холидей Инн Виноградове	100	Россия	50	Турист	15

Как видно из приведённой таблицы, цены 5-ти звёздных отелей находятся в диапазоне от 120 до 270 у.е., 4-х звёздных соответственно – от 40 до 185 у.е., 3-х звёздных – от 20 до 85 у.е. и 2-х звёздных соответственно от 5 до 16 у.е.

В 2001 году особой популярностью среди российских граждан пользовались гостиницы 2-х звёздной категории классности, на долю которых приходилось 59%

размещений. В 3-х звёздных гостиницах останавливалось 16% россиян, в 4-х звёздных – 15% и в 5-ти звёздных соответственно – 10% российских граждан.

Становится очевидным, что конкуренция на рынке гостиничных услуг в Москве усиливается. Для удержания своей доли на рынке гостиничные предприятия должны вести гибкую ценовую политику. В результате конкурентной борьбы каждая гостиница определила свою нишу в зависимости от уровня классности и месторасположения в городе.

С учётом развивающейся ситуации на рынке гостиничных услуг в Москве, рассмотренные в предыдущем разделе стратегии развития мировой гостиничной отрасли могут быть конкретизированы с точки зрения их применения московскими гостиницами. Дальнейший анализ этих стратегий целесообразно провести в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга (см. табл. 22).

Таблица 22

Стратегии развития, применённые гостиничными предприятиями Москвы
с 1990 по 2000 г.г.

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».
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	Разработка системы привилегий для	«Савой»,

программы поощрения постоянных клиентов	постоянных клиентов, система скидок и льгот для гостей, пользующихся услугами гостиничного предприятия неоднократно.	«Балчуг Кемпинский», «Метрополь», «Националь».
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 продвижения		
Усиление внутренних продаж	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 роли менеджмента базы данных	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 прямого потребительского маркетинга	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 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».
Стратегия независимой гостиницы	Самостоятельное управление гостиничным предприятием без привлечения оператора.	«Савой»

Обычно, стратегические задачи и направления их решения находят свое отражение в конкретных планово-управленческих действиях. Анализ данных показывает, что маркетинговые стратегии развития, применённые в течение последних десяти лет в гостиничной отрасли Москвы, в основном касались вновь открывшихся гостиниц. Затем в этот процесс включились и другие гостиницы.

Первой гостиницей, предложившей на московском гостиничном рынке продуктовую стратегию международного стандарта обслуживания, была гостиница «Савой». В течение небольшого промежутка времени - с 1989 по 1991 год - это советско-финское предприятие являлось единственной гостиницей в Москве, предлагающей обслуживание по мировым стандартам.

В январе 1991 года после реконструкции открываются «Метрополь» (включенный в гостиничную цепь «Интерконтиненталь») и «Пульман Ирис» (переименованный в 1994 году в «Софитель») компании «Аккор».

Вновь открывшиеся гостиницы также предложили международный стандарт обслуживания клиентов, но только «Метрополь» был приравнен международными экспертами к 5-ти звездной гостинице.

С мая по октябрь 1991 года были построены еще две новые высококласные гостиницы - «Аэростар» и «Олимпик Пента Ренессанс». К ним добавилась открывшаяся после реконструкции гостиница «Марко Поло Пресня». В Шереметьево-2 группа «Аккор» построила «Новотель». Оживление на гостиничном рынке Москвы оправдывалось высокими результатами новых гостиниц. Например, «Аэростар» - российско-канадское СП (где российскую сторону представлял «Аэрофлот») - быстро освоился на рынке и, несмотря на периферийное месторасположение, имеет высокую загрузку.

Некоторое затишье, наступившее в конце 1991 года, сменилось новым всплеском деловой активности: в 1992-1993 годах в Москве сдаются в эксплуатацию гостиницы цепей «Рэдиссон», «Кемпинский» и «Марко Поло». 5-ти звездный «Марко Поло» стал последним из группы отелей «второй волны». Собственником гостиницы стало совместное российско-австрийское предприятие «Академинвест», а в качестве управляющей компании была выбрана австрийская «Марко Поло Хотелс». Таким образом, «Пресня» стала пятой гостиницей в СНГ, управляющейся этой компанией.

«Рэдиссон-Славянская» до недавнего времени была первой и единственной гостиницей в Москве, управляемой из США. «Славянская» также была одной из первых гостиниц столицы, предлагающей не только номера для проживания, но и офисы для работы бизнесменов.

Отель «Балчуг Кемпинский Москва», по утверждению журнала «Hotels'», стал одним из лучших примеров успешного сотрудничества Востока и Запада. В 1990 году реконструкция гостиницы «Бухарест», проводимая правительством Москвы, столкнулась с затруднениями финансового плана. Тогда же было создано совместное предприятие с GiroCredit, Австрийским банком и немецкой группой «Кемпинский Хотелз». В результате этого сотрудничества Москва получила отель класса «люкс», который со временем был признан одним из лучших отелей мира.

Стратегия на альянс и создание в Москве гостиничного объединения ГАО «Москва» расширяет возможности каждой из объединяющихся гостиниц, в том числе и по обеспечению загрузки. Инвестиции в систему подготовки кадров повышают качество обслуживания клиентов на каждом конкретном участке, принося дополнительный доход предприятию в целом. Проводимые изменения в системе управления требуют инвестиций в совершенствование менеджмента. Эти изменения трудно оценить с точки зрения их эффективности, так как результат изменений достаточно трудно выразить в денежном эквиваленте по причине трудно определимой природы этих изменений. С точки зрения результативности наиболее выгодными признаются инвестиции в услуги, так как появление новых видов услуг или улучшение их качества даёт максимальное преимущество в конкуренции с другими гостиничными компаниями.

Применённые стратегии были направлены на завоевание рыночной доли, путём совершенствование гостиничного продукта и применения стратегии вертикальной интеграции, повышение потребительского спроса за счёт взаимодействия цена-качество, продвижение торговых марок, внедрения новых форм управления, включая франчайзинг и контракты на управление, электронных каналов сбыта гостиничных услуг. Следует иметь в виду, что далеко не все гостиничные предприятия последовали этому примеру.

Мировой опыт даёт нам возможность рассмотреть перспективы развития гостиничного бизнеса на примере ведущих гостиничных предприятий Москвы. В качестве объекта изучения были выбраны лучшие московские гостиничные предприятия «Националь» и «Ренессанс» (см. табл. 23).

Гостиничное предприятие «Националь», её сегодняшнее название «Ле Роял Меридиен Националь в Москве», входит в группу (торговая марка) Ле Роял Меридиен, которая является частью гостиничной цепи Ле Меридиен Ресортс энд Хотелс, на основе договора франшизы. Предприятие управляется российским менеджментом. В 2001 году «Националь» была присвоена Премия Правительства РФ в области качества, и это предприятие занимает лидирующее положение в отрасли.

Гостиница «Ренессанс» в Москве входит в группу (торговая марка) «Ренессанс Хотелс энд Ресортс» и управляется иностранными менеджерами на основе корпоративного контракта на управление.

Таблица 23

Маркетинговые стратегии гостиничных предприятий «Националь» и «Ренессанс»
в 2001 году

«Ле Роял Меридиен Националь в Москве»	«Ренессанс»
<p>I. Описание корпоративной сети</p> <p>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 Интернешнл, занимающий 39 место в мире – 52 гостиницы на 18,9 тыс. номеров и действующие как самостоятельные гостиничные сети.</p>	<p>Корпорация Марриотт Интернешнл 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Группа Риц Карлтон. - Дж. Ви. Марриотт. - Марриотт Хотелс. - Марриотт Конференс Сентерс. - Ренессанс Хотелс энд Ресортс. - Коурtyard Марриотт. - Фэрфилд Инн Марриотт и т.д.
<p>II. Осуществление маркетинга</p> <p>По данным опроса, 75% загрузки гостиницы в 2001 году обеспечивается её маркетинговыми службами в Москве. Корпоративный маркетинг за рубежом обеспечивает 25% загрузки гостиницы.</p>	<p>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.</p>
<p>III. Реализованные стратегии</p> <p>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 ¼.</p> <p>2. Стратегия увеличения доли рынка Достигнуто увеличения доли гостиницы на сегменте рынка за счёт роста числа</p>	<p>1. Развитие торговой марки К началу 2001 года изменён образ торговой марки. Преодолён 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.</p> <p>2. Стратегия увеличения доли рынка Достигнуто увеличение доли гостиницы на сегменте рынка за счёт роста числа</p>

<p>российских бизнесменов, останавливающихся в отеле. Перспективным является потенциал рыночных сегментов Москвы (75% заявок), Санкт-Петербурга (10% заявок), а также Екатеринбурга, Самары и Киева.</p> <p>На сегменте работают 4 гостиницы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kempinski – доля сегмента 29% - Marriott – 29% - Националь – 29% - Метрополь – 12% <p>В 2001 году доля Националя составила 29%, доля остальных соответственно - 71%.</p>	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Тверская - доля сегмента 23%; - Рэдиссон - 23%; - Аэростар - 23%; - Ренессанс - 30%. <p>В 2001 году доля Ренессанс составила 30%, доля остальных соответственно - 70%.</p>
<p>4. Ценовая стратегия</p> <p>В текущем году средние цены были снижены. Цены прямых конкурентов составили:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kempinski - \$ 240 - Marriott - \$ 235 - Националь - \$ 205 - Метрополь - \$ 200 <p>Увеличены скидки по корпоративным контрактам с 30-40% с базисных цен до кризиса 1998 года до 60-70% в настоящее время.</p>	<p>4. Ценовая стратегия</p> <p>В текущем году средняя цена была снижена на 15%.</p>
<p>5. Сбытовая стратегия</p> <p>Организация сбытового аппарата:</p> <ul style="list-style-type: none"> - прямая продажа 8%; - корпоративные клиенты 55%; - турагентская продажа 25%; (Марriott и Kempinski 10-12%) - электронное бронирование 12%; в т.ч. GDS и CDS 11%; HP 1%. <p>Активизирована работа по привлечению бронирования GDS почти в 2 раза.</p>	<p>5. Сбытовая стратегия</p> <p>Активизирована работа с туристскими фирмам по привлечению в гостиницу туристов с целью отдыха и развлечений, приезжающих в составе туристских групп.</p>
<p>6. Стратегия продвижения</p> <p>Рекламные расходы возросли 10-15%. Их удельный вес в доходах увеличился с 1 до 4-5%. Структура расходов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Реклама 50%; - Пи – Ар 20%; - Продвижение торговой марки 15%; - Продажи 15%. <p>Активно реализовалась стратегия маркетинга направленная на мотивацию клиентов к повторному обращению:</p> <ul style="list-style-type: none"> - программа «лояльности клиентов», предоставляющая скидки при повторном обращении клиентов в гостиницу; - совместно с авиакомпаниями 	<p>6. Стратегия продвижения</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

<p>программа «бонусных миль», предоставляющая скидки с обслуживания в гостинице при повторных полётах на рейсах одной и той же авиалинии;</p> <p>- премиальные ваучеры турагентам за направление установленного числа туристов в гостиницу.</p> <p>Применение этих программ позволило увеличить бронирования на 1-2%.</p>	
	<p>Группа Ренессанс при определении эффективности работы дирекции гостиниц применяют систему "Balance Score Card", согласно которой учитывается результативность по 4 следующим показателям:</p> <p>а) финансовые результаты;</p> <p>б) удовлетворённость гостей (анализ анкет);</p> <p>в) изучение мнения персонала (анонимный опрос);</p> <p>г) увеличение доли гостиницы на выбранном сегменте рынка.</p>
IV. Достигнутый результат	
<p>Как результат реализованных стратегий загрузка номеров гостиничного предприятия в 2001 году возрастёт и составит 65%.</p> <p>Прогноз загрузки номеров по другим гостиницам сегмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Марриотт - 70%; - Кемпинский - 59%; - Метрополь - 40%. 	<p>Как результат реализованных стратегий загрузка номеров гостиничного предприятия в 2001 году составит 49%, а её прирост к 2000 году по числу проданных номеров составит 40%. Доходы от продажи услуг в 2001 году возрастут на 26%.</p>

С учётом вышеизложенного можно сделать вывод, что наиболее перспективными для российских гостиничных предприятий в ближайшие годы будут являться следующие маркетинговые стратегии:

- Завоевание большей рыночной доли за счёт разработки сегмента потребителей услуг из числа российских граждан.
- Обновление гостиничного продукта и торговой марки.
- Продвижение торговой марки, формирование лояльности к ней потребителей и их мотивации к повторному обращению в гостиницу за услугой.
- Стимулирование сбыта за счёт взаимодействия «цена-качество», применения скидок, активизации работы персонала гостиничных предприятий по прямым продажам.
- Внедрения новых форм управления, включая франчайзинг и контракты на управление, электронных каналов сбыта гостиничных услуг.

Подводя итоги исследования рынка гостиничных услуг Москвы и маркетинговых стратегий ведущих московских гостиниц можно сделать следующие выводы:

1. Москва привлекает две основные категории клиентов, имеющих большое значение для гостиничных предприятий: российских и иностранных бизнесменов прибывающих с деловыми целями и туристов - с культурно-познавательными интересами. Вместе с тем туристы, приезжающие в Москву с культурно-познавательной целью пока не представляют достаточный объём, позволяющей заметно повысить загрузку гостиничных предприятий.
2. Конкуренция на рынке гостиничных услуг в Москве усиливается. Для удержания своей доли на рынке гостиничные предприятия должны реализовывать соответствующие маркетинговые стратегии.
3. Применяемые московскими гостиницами маркетинговые стратегии в основном направлены на завоевание рыночной доли, совершенствование гостиничного продукта, повышение потребительского спроса за счёт взаимодействия цена-качество, продвижения торговой марки, внедрения новых форм управления, включая франчайзинг и контракты на управление, электронных каналов сбыта гостиничных услуг. Эти стратегии, вероятно, являются наиболее перспективными для развития российской гостиничной отрасли.

Заключение

Выводы и предложения с соответствующими обоснованиями составляют существенную часть объема подготовленной диссертации и рассредоточены по всем её главам и разделам. Это позволяет не повторять их детально в заключительном разделе работы, что к тому же привело бы к механическому отрыву выводов от их обоснований. Тем не менее, представляется целесообразным кратко суммировать ряд принципиальных выводов, методические и практические рекомендации проведенного диссертационного исследования:

1. Гостиничная отрасль Российской Федерации функционирует в сложных условиях развивающихся рынков. Наибольшую тяжесть рыночных реформ приняли на себя гостиничные предприятия, расположенные в регионах. Тенденция сокращения числа гостиничных предприятий в большинстве районов РФ продолжает оставаться, хотя в последние два года наметилось её замедление. Исключение составляют гостиничные предприятия, расположенные в центре: в Москве и Санкт-Петербурге, которые, в целом, преодолели последствия финансового кризиса 1998 года и динамично развиваются.
2. В этих условиях усиливается значение формирования оптимальной системы управления гостиничным предприятием, позволяющей наиболее результативно воздействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять имеющиеся ресурсы, и направлять усилия работников таким образом, чтобы максимально удовлетворить потребности клиентов и достичь целей организации с наивысшей эффективностью.
3. Российские гостиничные предприятия характеризуется низким качеством предоставляемого обслуживания. Сертификацию на установленный в 1995 году стандарт качества услуг прошли только 15,1% гостиниц. Создание системы управления качеством услуг на предприятии будет способствовать повышению эффективности его деятельности.
4. Выявлены две области практического применения комплекса маркетинга в гостиничном хозяйстве, позволяющая повысить его результативность:
 - а) комплекс маркетинга в виде реально действующей системы целесообразно внедрять в работу предприятия *на этапе его проектирования и строительства* таким образом, чтобы к моменту открытия гостиница была обеспечена не только квалифицированным персоналом, технологией

управления и ресурсами, но и загрузкой – т.е. достаточным числом клиентов, обеспечивающих её доходность;

б) в действующем гостиничном предприятии предлагается *поэтапная процедура реорганизации управленческих служб и наполнение их аналитическими функциями*, с целью создания адаптивной поведенческой модели, приспособленной к развивающимся рынкам.

5. Для усиления воздействия системы управления на повышение эффективности функционирования гостиничного предприятия *автором предлагается* применение следующих технологий и методик:

- Система управления гостиницей на основе оптимизированного использования всех имеющихся ресурсов, функционально разграничивающей место каждой службы, её задачи и взаимодействие с другими подразделениям.
- Программа создания системы качества услуг, включающая внедрение в гостиничное предприятие отраслевого стандарта качества услуг, квалификационных требований к работникам, нормирования труда по основным рабочим профессиям.
- Методика оценки эффективности гостиничного объекта для последующего использования в бизнес-плане и расчёте ТЭО проекта и технология пуска гостиницы в эксплуатацию.
- Метод поэтапного расчёта цены продаж, полнее учитывающий спрос на гостиничные услуги;
- Методика оценки эффективности мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта;

6. Наиболее перспективными для российской гостиничной отрасли будут являться стратегии, направленные на завоевание рыночной доли, совершенствование гостиничного продукта, повышение потребительского спроса за счёт взаимодействия факторов цена-качество, продвижения торговой марки, внедрения новых форм управления, включая франчайзинг и контракты на управление, электронных каналов сбыта гостиничных услуг.

7. Создание национальных гостиничных сетей (корпораций) даст необходимый импульс для повышения эффективности управления и дальнейшего развития гостиничного хозяйства. Во-первых, появление гостиничных операторов позволит применить и распространить высокие стандарты и технологии

функционирования гостиниц на корпоративном уровне, и, тем самым, добиться повышения производительности и эффективности их деятельности. Во-вторых, расширение числа сетевых гостиниц позволит улучшить структуру гостиничной отрасли.

Литература

При разработке диссертационного исследования использована следующая литература:

1. Амблер Т. Практический маркетинг / Пер. с англ. под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
3. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн. Х. Маркетинг: Учебник. – М.: Экономика, 1999.
4. Биржаков М.Б. Введение в туризм. – СПб.: Герда, 2000.
5. Биржаков М.Б. К вопросу доходности туристской отрасли // Туристские фирмы 2001 №23.
6. Кортлэнд Л. Бове, Уилльям Ф. Арнес Современная реклама: пер. с англ. – Тольятти: «Издательский Дом Довгань», 1995.
7. Волошин Н.И. Правовое регулирование туристской деятельности: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998.
8. Н.И. Волошин Н.И. Туризм: нормативные правовые акты: Сборник актов / М.: Финансы и статистика, 1998.
9. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Финпресс, 2000.
10. Голубков Е.П. Маркетинг: Словарь-справочник. – М.: Дело, 2000.
11. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Финпресс, 1999.
12. Гуляев В.Г. Новые информационные технологии в туризме. – М.: Приор, 1998.
13. Гуляев В.Г. Контракты, договоры, соглашения и формуляры в туристской деятельности: Учебно-практическое пособие. – М.: Приор, 1998.
14. Гольман И.А., Добробабенко Н.С. Практика рекламы. Десять уроков для советского бизнесмена: Учебник. – Новосибирск: Филиал С/П «Интербрук», 1991.
15. Денни Р. Продажа ради успеха. Искусство завершения сделки. – М.: Лори, 1998.
16. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999.
17. Дурович А.П., Копанёв А.С. Маркетинг в туризме. Учебное пособие / Под общей ред. З.М. Горбылёвой. – Мн.: Экономпресс, 1998.
18. Дурович А.П. Реклама в туризме. Учебное пособие – Мн.: БГУЭ, 2000.
19. Ефремова М.В. Основы технологии туристского бизнеса. Учебное пособие/ - М.: Ось-89, 1999.

20. Иванов В.В. и Волон А.Б. Использование маркетинговых инструментов для управления гостиничным продуктом // Пять Звёзд. 2000 №3.
21. Исмаев Д.К. Маркетинг гостиничных услуг в России: Учебное пособие/ - М.: ВШТГ, 1999.
22. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебное пособие. – Мн.: БГЭУ, 1999.
23. Карпова Г.А. и коллектив авторов. Экономика современного туризма. – СПб.: Герда, 1998.
24. Квартальнов В.А. Иностранный туризм. – М.: Финансы и статистика, 1999.
25. Квартальнов В.А., Романов А.А. Международный туризм: политика развития: Учебное пособие. – М.: Советский спорт, 1998.
26. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления. – М.: Финансы и статистика, 1999.
27. Козырев В.М. Туристская рента: Методические рекомендации. – М.: Финансы и статистика, 1998.
28. Колотова Е.В. Рекреационное ресурсосведение: Учебное пособие. – М.: Советский спорт, 1998.
29. Кон В.Л. Услуги и их социально-экономическая роль. – М.: Прогресс, 1967.
30. Карнеги Д. Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей. – М.: Прогресс, 1989.
31. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент /Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999.
32. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг: Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Р.Б. Ноздрёвой. – М.: Юнити, 1998.
33. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб: Издательство «Питер», 1999. с.188.
34. Лесник А.Л., Чернышев А.В. Корпоративное бизнес-планирование в гостиничной индустрии. – М.: «Интел универсал», 2000.
35. Лесник А.Л., Чернышев А.В. Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе. – М.: ООО «Агентство рекламы «Товарищ», 2000.
36. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Рынок гостиничных услуг Москвы // Отель. 1999 №6.
37. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Перспективы российской гостиничной индустрии: Москва на острие прорыва // Пять звёзд 2000 № 2.
38. Макаревич Л.М. Бизнес – план для иностранного инвестора. Методическое пособие для практического применения. – М.: Финпресс, 1998.

39. Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Р.Б. Ноздрёва, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. – М.: Юристъ, 2000.
40. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. Учебник/- М.: Финансы и статистика, 2000.
41. О.Ю. Огвоздин Управление качеством. Учебное пособие/ - М.: Дело и сервис, 1999.
42. Организационно-правовые основы туристского и гостиничного бизнеса. Под ред. В.Н. Акишина, И.В. Гончаровой, А.И. Клебанова, М.Д. Малахаткиной. - М.: Финстатинформ, 1998.
43. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Л. Лесника, И.П. Мащицкого, А.В. Чернышова, авторский коллектив А.А. Бобылёв, Н.Ю. Володоманова, К.В. Георгиев, И.В. Гончарова и др. Учебник/- М.: Интел универсал, 2000.
44. Папирян Г.А. Международные экономические отношения: маркетинг в туризме. – М.: Финансы и статистика, 2000.
45. Папирян Г.А. Международные экономические отношения: Экономика туризма. – М.: Финансы и статистика, 1998.
46. Парций Я.Е. Научно-практический комментарий закона «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации». – М.: Правовая культура, 1998.
47. Портер М. Международная конкуренция. - М.: Международные отношения, 1993.
48. Пузакова Е.П., Честникова В.А. Международный туристический бизнес. – М.: Экспертное бюро, 1997.
49. Российский туристский бюллетень №4(18). Туризм: информация, статистика, анализ. – М.: Аделиз, 1998.
50. Сапрунова В.Б. Туризм: эволюция, структура, маркетинг. – М.: Ось-89, 1998.
51. Семененко А.И. Предпринимательская логистика. - СПб.: Политехника, 1997.
52. Сидоров М.Н. Туризм в России Статистический сборник / Госкомстат России. – М., 2000.
53. Синяева И.М. Паблик рилейшенз в коммерческой деятельности: Учебник / Под ред. Г.А. Васильева. – М.: Юнити, 1998.
54. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе. Учебное пособие/ - М.: Юристъ, 2001.
55. Скобкин С.С. Ах, эти цены // Парад отелей 1999 № 1.

56. Скобкин С.С. Стоит ли инвестировать в туристское дело в России? // Парад отелей 1999 № 1.
57. Скобкин С.С. Опять о качестве // Парад отелей 2000 № 2.
58. Скобкин С.С. Есть ли у нас индустрия гостеприимства?// Парад отелей 2000 №4.
59. Скобкин С.С. Подготовка ситуаций и деловых игр при изучении курса «Маркетинг в туризме»././ Современные интерактивные методы преподавания/ Тезисы докладов на всероссийской конференции - М: МАТГР 2001. – 0,5 п.л.
60. Токарев Б.Е. Методика, сбор и использование маркетинговой информации. Учебно-практическое пособие/ - М.: Юристъ, 2001.
61. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1998.
62. Tourism market trends. Madrid. WTO, 1996.
63. The Tourism barometer. Madrid. WTO, 1998.
64. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: Учебник / Перевод с англ. – М.: Юнити, 1999.
65. В.Г. Федцов Культура сервиса. Учебное пособие/ - М.: Приор, 2000.
66. Г. Харрис, К.М. Кац Стимулирование международного туризма в XXI веке: Пер. с англ. Е.В. Мошняга – М.: Финансы и статистика, 2000.
67. Чармэссон Г. Торговая марка: как создать имя, которое принесёт миллионы. – СПб.: Питер, 1999.
68. Чудновский А.Д., Агеева О.А., Кормишова А.В., Расихина Л.Ф., Жукова М.А. Гостиничный и туристический бизнес. Учебник / - М.: Экмос, 1998.
69. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник / – М.: Экмос, 2000.
70. Шмидт Р.А., Райт Х. Финансовые аспекты маркетинга: Учебное пособие для вузов / Перевод с англ. – М.: Юнити-Дана, 2000.
71. Шпилько С.П. Время отдыхать в России // Отель. 1999 №6.
72. Уэллс У., Бернет Дж., Морнати С. Реклама: принципы и практика: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999.
73. Экономика России: рост возможен. Исследование производительности ключевых отраслей- М.: МакКинзи Глобал Инститьют, 1999.