

Стратегическое управление гостиничным предприятием и конкуренция в экономический кризис

Гельманова Д.А., РЭУ им. Г.В. Плеханова,
кафедра гостиничного и туристического бизнеса

Аннотация. В статье рассматриваются основные аспекты применения стратегического управления в бизнес-среде предприятия индустрии гостеприимства.

Ключевые слова: стратегическое управление, лояльность, индустрия гостеприимства, рыночная экономика, кризис.

Strategic management at the hotel enterprise and the competition during the economic crisis

Gelmanova D.A., Chair of hotel and tourism business,
Plekhanov russian university of economics

Annotation. In the article the main aspects of application of strategic management in business–environment of the enterprise of hospitality industry are considered.

Keywords: strategic management, loyalty, the hospitality industry, the market economy, crisis.

Современный рынок гостиничных услуг охарактеризован усилившейся конкуренцией, обострившейся в результате сложной экономической ситуации в мировом пространстве. Большая часть гостиничных предприятий предлагает не просто идентичный, а одинаковый набор услуг. Все новые и инновационные предложения, которые выводятся гигантами отрасли на рынок, практически сразу же подвергаются копированию, сокращая при этом разрыв между

предприятиями разных типов и звездности; однако, подобное положение дел, во многом открывает перед менеджментом предприятий новые возможности, связанные с усилением стратегического потенциала.

Стратегический потенциал предприятия, это, в первую очередь отражение имеющихся стратегических возможностей, а так же их достаточность, которая обеспечивает укрепление его конкурентной позиции. Понятие потенциала, в данном случае, может быть сопряжено с понятием «ключевых компетенций», которые необходимы для дальнейшего раскрытия реальных возможностей роста, где образующими составляющими являются пороговые возможности и возможности для создания конкурентного преимущества. Фактор уникальности имеющихся на предприятии ресурсов, а так же развитие ключевой компетенции, которая является основным инструментом в выявлении возможностей для усиления конкурентного преимущества это то, что создает перспективы для долгосрочного и успешного существования компании на рынке в современных условиях и влияет на показатели доходности, которые являются одними из основных.

Реальность ведения бизнеса демонстрируют необходимость применения инструментов стратегического управления, в особенности концентрации внимания на его четырех базовых элементах, а именно на стратегической диагностике, выборе стратегических целей, стратегическом планировании и стратегическом контроллинге, как концептуальной базовой модели, предложенной Д. Аакером для предприятий. Увеличивается необходимость внедрения наиболее эффективных и универсальных стратегий, среди которых особенно можно выделить клиентоцентричную стратегию. В первую очередь она является действенным способом построения долгосрочных двусторонних отношений с гостями, которые взаимодействуют с гостиничным предприятием посредством собственной системой лояльности. Клиентоцентричность как явление представляет собой то средство, которое способно усилить кумулятивный эффект от затрачиваемых ресурсов для получения максимально быстрых результатов деятельности в обострившейся конкурентной борьбе.

Стоит отметить, что подобный подход основан на повышении ценности гостиничных услуг, формировании такого отношения к предприятию, на которое можно влиять путем запуска определенных механизмов, ведущих к увеличению показателей доходности предприятия. Поскольку сегодня гость стал центром проявления большинства возможных инициатив, у компаний возрастает необходимость пребывания в постоянном поиске соответствующих инструментов. Востребованность услуги конкретной гостиницы становится основным критерием результативности его деятельности. Поскольку сейчас рынок переживает период глобального финансово-экономического кризиса и снижение спроса на ряд услуг, в том числе и на услуги ИГ, особого акцента требует изучение конъюнктуры рынка, потребностей гостей, а так же доработка программ лояльности.

Одной из тех компаний, которая наиболее эффективно реализовывает внедряемые стратегии, среди которых есть стратегия клиентоцентричности, стала компания Marriott. Стартом бизнеса данной организации принято считать 1927 год, когда Д. Марриоттом было принято решение об открытии бара с прохладительными напитками на 9 посадочных мест. Предприятие оказалось достаточно прибыльным и в 1937 году фирма стала поставлять готовые обеды на рейсы американских авиакомпаний. Компания стала первой и на тот момент единственной, кто предлагал подобного рода услугу и собственник заключил крупные контракты сразу с тремя авиакомпаниями: Capital Airlines, United, Eastern American.

Спустя 30 лет, в 1957 году, происходит открытие первого отеля, который до сих пор существует и является действующим музеем корпорации в штате Вирджиния. Изначально отель был предназначен для непродолжительного отдыха, был оборудован парковкой для гостей и рассчитан на 365 номеров. Немаловажной деталью стало то, что на территории открытого отеля находился ресторан, парикмахерская, магазин, бассейн, зона отдыха, а так же заправочная станция. К стойке ресепшн можно было подъехать на автомобиле, а сотрудники

проводили гостей до номера на велосипеде, что демонстрировало инновационный подход в обслуживании потребителей.

Отельный бизнес достаточно быстро набирал обороты, что позволило компании выйти на международный рынок и открыть в Мексике гостиницу “Paraiso” (1969), а спустя 6 лет открыть новый отель в Амстердаме, что стало стартовой площадкой для строительства гостиниц сети Marriott по всему миру. В основном развитие компании происходило путем покупки небольших объектов, принадлежащих к одной сети сферы торговли или услуг. 1989 год ознаменован продажей компанией бизнеса по организации бортового питания с ежегодным оборотом, оценивающимся в \$1 миллиард; позднее компания откажется и от ресторанного бизнеса.

В планах компании Marriott появилось освоение сегмента недорогих гостиниц, в результате чего была внедрена концепция Courtyard by Marriott. Решение создать сеть экономичных отелей стало поворотным в истории компании, после чего корпорация начала освоение остальных ниш гостиничного рынка. Еще в 1970 году открываются первые франчайзинговые отели, однако, по началу, партнерские гостиницы появляются на рынке под маркой Marriott Inns. Объекты так же отличались внешне от оригинальных гостиниц сети.

После кризиса американского рынка недвижимости 1990-го года, а так же экономического спада в Соединенных Штатах Америки, компанией было принято решение объединить весь отельный бизнес в единую структуру, которую впоследствии разделили лишь по направлениям деятельности. В 1994 году компания Marriott была разделена на 2 компании, Host Marriott Corporation, а так же Marriott International, что было сделано для облегчения дальнейшего развития бизнеса корпорации; первая компания занимается исключительно вопросами, связанными с развитием гостиничной сети, а вторая – доходами от смежных областей, таких как приобретение авиалиний, строительство МФК.

Для внутреннего гостиничного рынка США корпорацией был разработан бренд Senior Living Services, который рассчитан на размещение пожилых людей с учетом их физиологических потребностей. Однако в существующей ныне линейке брендов, которая приводится на официальном сайте компании, подобный бренд отсутствует. Одним из самых сильных преимуществ компании можно обозначить систему лояльности Marriott Rewards, которая обновляется и дополняется разными предложениями и дисконтами. Подобные бонусы дают гостям возможность получить целый ряд бесплатных услуг, от комплиментарного завтрака и комплимента в номер до бесплатной ночи в гостинице сети, что делает компанию Marriott одной из самых успешных с точки зрения реализации стратегии клиентоориентированности.

На современном этапе Marriott продолжает приобретение новых гостиничных сетей; в частности компании принадлежит 49% акций одной из престижнейших сетей Ritz-Carlton Hotel Company, а так же бренд Renaissance Group. Всего во владении у компании находятся 16 брендов, которые в совокупности охватывают почти все ниши гостиничного бизнеса, предлагая услуги размещения разного ценового уровня. Кроме того компания обладает апартаментами, входящими в состав марки Marriott Executive Apartments и ExecuStay в Соединенных Штатах Америки.

Американская цепь Marriott является примером формирования дифференцированного бренда; корпорация использует марочную стратегию расширения товарной линейки и ориентирована на потребности разных сегментов. Каждый бренд, входящий в портфель брендов, должен отвечать запросам определенной группы потребителей. Компания Marriott одной из первых внедрила на мировом гостиничном рынке средства размещения по концепции Marriott Vacation Club International, что предполагает совладение каждым клиентом всех гостиниц бренда на правах таймшера. Таймшер представляет собой совместное владение, долгосрочная аренда клубных средств размещения с правом ежегодного использования ими на протяжении длительного времени, как вариант на протяжении недели 30 последующих лет.

Особенность классического таймшера состоит в наличии сертификата собственности на определенный период отдыха.

В целом можно отметить, что компания успешно проводит агрессивную политику, связанную с выходом на новые, рискованные рынки. Она одной из первых вышла на рынки стран Восточной Европы. Именно со средствами размещения этой сети у большинства экспертов ассоциируется массовая экспансия мировой гостиничной индустрии в бывших странах социалистического строя. Проложив долгий путь, прежде чем стать лидером индустрии, гостиничная сеть Marriott наглядно доказала необходимость внедрения в деятельность компании стратегического управления в целом и стратегии клиентоцентричности в частности. Применение подобной стратегии, полностью ориентированной на гостей, несколько лет назад расширило торговую марку, дополнив ее новым ценовым сегментом. Несмотря на успех применения данной стратегии, присутствовали большие риски, которые связаны с потерей постоянных гостей премиум-сегмента за счет их перехода в нижний ценовой предел. В данном аспекте крайне важен баланс, который был найден компанией Marriott, продемонстрировавшей поговорку: «и волки сыты, и овцы целы».

Поскольку стратегическое управление во многом подразумевает совокупность использования нескольких стратегий, может быть выдвинута гипотеза, которая состоит в неразрывной зависимости стратегии диверсификации от стратегии клиентоцентричности. Подобное предположение стало результирующим показателем необходимости расширения ассортиментной линейки и ценового сегмента и связанного с этим выхода на новые рынки, а так же поиска новых потребителей. Расширение торговой марки, которое сопряжено с реализацией стратегии клиентоцентричности, это та необходимая стартовая площадка, которая, в свою очередь, позволит с успехом реализовать стратегию диверсификации. Особое внимание может быть уделено горизонтальной связанной диверсификации, которая объединяет в данном случае по специфике существующий бизнес или услугу, с ее будущим

расширенным аналогом (и не только), как стратегию с минимальными рисками для компании.

Аналитики отрасли предрекают, что индустрия гостеприимства будет консолидироваться, и тон в ней будут задавать несколько крупнейших мировых корпораций, что порождает жестокую конкурентную борьбу. Это неразрывно связано и с трансформацией внутрифирменного управления, и с развитием новых концепций маркетинга, к которой относится такая концепция реализации товаров и услуг, как сетевой маркетинг. Одной из основных особенностей сетевого маркетинга становится его универсальность; в «чистом виде» эта концепция не привязана к какому-либо продукту или технологии, что позволяет активно использовать его и в сфере услуг, в том числе и в индустрии гостеприимства. В саму основу данной концептуальной модели заложена возможность обновления, что позволяет индустрии гибко реагировать на постоянно меняющиеся условия рынка. Таким образом, сетевой маркетинг можно обозначить одним из следующих шагов эволюции предприятий.

Ранее сетевой маркетинг был неразрывно связан с реализацией товаров, тогда как в настоящий момент наметилась тенденция к расширению сферы услуг, т.е. к реализации таких товаров, которые лишены физического содержания. Компании, работающие в сфере услуг, к которой относится сфера гостеприимства, должны всегда помнить о том, что у производимого ими товара есть 4 специфических, отличающих его от других товаров, свойства: неосвязаемость, неотделимость от источника, несохраняемость и непостоянство качества.

На современном этапе в научной литературе можно проследить некую синонимичность понятий «сеть» и «сетевой маркетинг», однако, это неправильно. Изначально сетевой маркетинг представляет собой систему, тесно связанную со сбытом товаров и услуг, но не с формой организации бизнеса. Отчасти можно связать это с трудностью при переводе с английского языка на русский, т.к. в зарубежной литературе используется словосочетание «hotel chain», которое на русский язык может быть переведено и как

«гостиничная сеть», и как «гостиничная цепь». Понятие «сетевой маркетинг», однако, имеет аналог в теории стратегического управления, и может быть связан с понятием «горизонтальной интеграции», которая представляет собой некий конгломерат предприятий, связанных общностью совместной деятельности, производящих схожую продукцию или оказывающих схожие услуги, а так же применяющих в работе единые технологии.

Горизонтальная интеграция является одной из самых ранних форм интеграции, появившейся в индустрии гостеприимства. Именно благодаря ее появлению в гостеприимстве начинают развиваться гостиничные цепи. Стоит отметить, что этот элемент проявляет новые каналы сбыта, бросающие вызов уже существующим, традиционным, а так же дает импульс к развитию вертикальных маркетинговых систем, что объединяет вышеупомянутое понятие « сетевого маркетинга» и «горизонтальной интеграции». Именно данный вид интеграции раскрывает всю сущность развития гостиничных предприятий в ретроспективном плане, указывая так же и на лоббирование интересов.

В условиях жесткой конкурентной борьбы центральным становится удовлетворение своих потребителей и те предприятия, которые игнорируют это, не просто утратят свои конкурентные преимущества, но и лидирующие на рынке позиции. Понятие конкурентных преимуществ на современном этапе развития занимает центральное место в стратегическом управлении. Теория конкурентных преимуществ была впервые выдвинута и научно обоснована М. Портером. Согласно данной теории наличие конкурентных преимуществ непосредственно связано с состоянием конкуренции на отраслевом рынке, к которому относится предприятие, а так же с выбранной предприятием стратегией по захвату доли рынка.

Внутренняя конкуренция, которая распространена в планировании мировых гостиничных цепей, раскрывает предпосылки к внедрению нововведений и инноваций в деятельность предприятий гостиничной индустрии, которые способны ускорить рост конкурентоспособности корпораций на рынке. Технологический рост предприятий и вытекающее из

этого формирование новых участников рынка (новых конкурентов) являются неотъемлемой частью развития каждой отрасли, которая находится на мировом уровне развития.

В действительности, несмотря на экспертное мнение, о реализации стратегии диверсификации, как и любой другой стратегии роста, не следует забывать вне зависимости от кризисных условий развития. Если обратиться к значению термина «кризис», то стоит отметить, что оно произошло от древнегреческого κρίσις, что в переводе означает «поворотный пункт». Кризис не всегда стоит рассматривать, как явление негативное, сопровождаемое упразднением налаженной системы. В первую очередь это путь перехода в иное состояние, которое характеризуется потерей эффективности применяемых к решению задач, инструментов. При этом искусственно могут быть созданы ситуации, которые охарактеризованы непредсказуемым исходом. С точки зрения стратегического управления, кризис это то время, когда предприятия индустрии гостеприимства могут найти новые пути обеспечения стабильности на рынке, а так же методы повышения конкурентоспособности. В статье особо была выделена стратегия клиентоцентричности, т.к. на начальном этапе она не требует больших вложений или внесения существенных корректировок в деятельность предприятия, но имеет при этом ощутимый положительный эффект от реализации. В большинстве западных компаний наличие системы лояльности уже стало необходимым дополнением, таким, что у организации нет причин оспаривать его значимость или необходимость. Отечественные предприятия развиваются не столь быстрыми темпами, поэтому, у них есть шанс сэкономить время, воспользовавшись опытом зарубежных коллег.

Библиографический список

1. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В.С. Катькало. – СПб. : Изд. дом С.-Петербургского гос. ун-та, 2006;

2. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б Клейнер. – М. : Дело АНХ, 2008;
3. Лайко М.Ю. Управление в индустрии Гостеприимства и туризма (учебное пособие). М.: Изд-во Рос. Экон. Акад., 2007;
4. Скобкин С.С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма : учебное пособие / С.С. Скобкин. – М. : Магистр, 2010;