

стратегия дифференциации как инструмент повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий

Аннотация

В статье представлены результаты научного исследования, посвященного рассмотрению стратегии дифференциации как значительного фактора повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий. Автором сформулировано понятие стратегии дифференциации относительно гостиничного предприятия. Рассмотрены основные направления дифференциации в гостиничном бизнесе, предложен механизм разработки стратегии дифференциации гостиничных предприятий по спектру услуг. Выявлены необходимые условия для реализации стратегии дифференциации.

Ключевые слова: стратегия дифференциации, гостиничное предприятие, конкурентоспособность, гостиничные услуги, конкурентное преимущество

Дифференциация гостиничных услуг в современных условиях является не только важным стратегическим направлением, но и одним из значительных факторов повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий, роста числа потребителей и объемов оказываемых услуг.

Стратегия дифференциации гостиничного предприятия

Черкасова
Антонина Алексеевна
аспирантка кафедры
гостиничного и
туристического
бизнеса,
Российский
экономический
университет имени
Г.В.Плеханова, г.Москва
anbokova@gmail.com

По мнению автора, стратегия дифференциации гостиничного предприятия – это стратегия завоевания конкурентного преимущества, предполагающая ориентацию деятельности гостиничного предприятия на предоставление большей пользы потребителям путем предложения услуг высокого качества по оправданно высоким ценам.

Целью подобной стратегии является приздание услугам гостиницы отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают компанию от конкурентов. Через эту стра-

тегию гостиница стремится создать ситуацию олигополии, в которой она, благодаря своим отличительным особенностям, обладает значительной «рыночной силой». Приобретение «рыночной силы» защищает гостиницу и позволяет ей получать прибыли выше средней на сегменте рынка. Ее стратегическая цель состоит в том, чтобы эксплуатировать предпочтительный спрос, увеличивая ценность гостиничной компании и контролируя срок жизни гостиничного продукта – элемента дифференциации.

Наиболее распространенными направлениями дифференциации в гостиничном бизнесе являются следующие:

- по местоположению гостиницы;
- по исторической ценности здания гостиницы;
- по спектру услуг;
- по имиджу;
- по состоянию материально-технической базы гостиницы;
- по персоналу;
- по качеству питания;

– по программе поощрения постоянных гостей [5].
По местоположению гостиницы. Местоположение гостиницы часто является сильным конкурентным преимуществом, которое следует использовать для привлечения клиентов. Например, гостиницы «Националь» и «Балчуг Кемпински Москва» расположены рядом с главными достопримечательностями Москвы: Красной площадью и Кремлем. Гостиницы «Аэротель Домодедово», «Новотель Шереметьево» и «Экипаж» находятся рядом с аэропортами – их бизнес строится на приеме экипажей авиакомпаний и транзитных пассажиров, а также бизнесменов, которые, не желают тратить время на дорогу в город и обратно и проводят совещания и встречи в конгресс-центрах отелей. Близость исторических памятников, музеев, театров также используется гостиничными предприятиями как конкурентное преимущество. Например, гостиница «Метрополь», расположенная в историческом центре Москвы, является одной из самых популярных гостиниц Москвы высшей категории.

По исторической ценности здания гостиницы. Многие здания гостиниц являются памятниками истории и культуры и охраняются государ-

*через стратегию
дифференциации
гостиница стремится
создать олигополию,
в которой, благодаря
своим отличительным
особенностям,
обладает
значительной
«рыночной силой»*

местоположение гостиницы часто является сильным конкурентным преимуществом, которое следует использовать для привлечения клиентов

твом. Например, гостиницы в бывшем монастыре, замке, вокзале, доходном доме, посольстве, на месте кофейной плантации и даже бывшие отели. Безусловно, они пользуются популярностью у почитателей истории и иностранцев и создают атмосферу, которую скопировать новым отелям невозможно.

По спектру услуг. Одним из важнейших конкурентных преимуществ предприятий индустрии гостеприимства является наличие широкого спектра услуг. Если гостиница предлагает только размещение, то она не сможет выжить в конкурентной борьбе. Дополнительные услуги привлекают не только гостей для проживания, но и клиентов «с улицы», что позволяет получать дополнительные доходы гостиничному предприятию. К дополнительным услугам гостиницы относятся: питание (кроме основного); организация экскурсий; услуги бизнес-центра; покупка билетов на различные культурные мероприятия; продуктовые и сувенирные магазины; услуги няни и детские комнаты; бытовые услуги; транспортные услуги; гост-сервис и т.д.

Дополнительные услуги в последнее время рассматриваются гостями как обязательные компоненты гостиничного предложения. И по этой причине гостиничные предприятия пытаются видоизменять и модернизировать существующие услуги. Например, в гостинице KorstonMoscow было решено сделать услуги телефонии в номере бесплатными, поскольку затраты на осуществление данной услуги превышают доходы. Конечно, питание является основной услугой гостиницы, но гостиница всегда хочет заработать больше и предлагает гостям дополнительные услуги по питанию, такие как добавка к завтраку, доставка завтраков в номер, доставку в офисы или квартиры, branch и т.д. [3].

По имиджу. Положительный имидж гостиничного предприятия часто является решающим фактором при выборе гостиницы гостем. Он непосредственно влияет на конкурентоспособность гостиничного предприятия, ускоряет и повышает объем продаж, а также является эффективным инструментом достижения стратегических целей предприятия, ориентированных на перспективу. Имидж гости-

ницы складывается за счет рекламы, фирменного стиля, PR-мероприятий, безупречного сервиса, физических атрибутов помещения, ассортимента предоставляемых услуг и поведением сотрудников.

По состоянию материально-технической базы гостиницы. Повышение конкурентоспособности гостиниц часто достигается через обновление материально-технической базы. Современные потребители стали более требовательны к условиям проживания и отдыха (оснащение номеров, инфраструктура развлечений), т.к. у них есть возможность сравнивать качество предоставленных услуг. Гостиницы, располагающие современной материально-технической базой, безусловно, имеют большое конкурентное преимущество.

По персоналу. Дифференциация по персоналу является одним из основных типов дифференциации в гостиничном бизнесе, т.к. репутация гостиницы напрямую зависит от человеческого фактора. Конкуренты могут скопировать услуги, дизайн интерьеров, систему цен, но скопировать ту атмосферу, которую создают сотрудники гостиницы, невозможно.

Дифференциация по персоналу должна быть направлена на профессиональный подбор персонала, стимулирование (моральное, материальное), обучение, расстановку и ротацию кадров. Также очень важно добиться сплоченности коллектива, т.к. если гостю не угодит хотя бы один сотрудник гостиницы, то пропадут все прежние усилия персонала, и гость останется недовольным. Поэтому весь персонал гостиниц должен быть объединен одной задачей – угодить гостю.

По качеству питания. Сегодня гостиницы соперничают друг с другом не только прекрасными видами из окна и уютными номерами, но и ресторанами. По мнению многих экспертов, процент потока гостей ресторана при гостинице зависит от 3-х факторов: «этажности» здания в котором располагается ресторан, отдельного входа в ресторан и наличие какой-либо «изюминки». Например, бар CitySpase, находящееся на 34 этаже гостиницы «Swissotel – Красные холмы» входит в число 50 лучших баров мира согласно DrinksInternational–2011 и 80% его посетителей составляют люди со стороны [6].

**дополнительные
услуги привлекают
не только гостей
для проживания,
но и клиентов
«улицы», что
позволяет получать
дополнительные
доходы гостиничному
предприятию**

**в зависимости
от особенностей
гостиничных
продуктов
и возможностей
гостиницы, можно
использовать
одновременно
от одного до
нескольких
направлений
дифференциации**

Дифференциация по качеству питания – это не только репутация гостиницы, но и один из основных источников прибыли. Примерно треть доходов гостиничного предприятия составляют расходы гостей на питание в гостинице. Также подобная дифференциация помогает привлекать внимание организаторов конференций, мероприятий, банкетов и встреч.

По программе поощрения постоянных гостей. Устойчивым конкурентным преимуществом гостиницы может стать гибкая программа поощрения постоянных гостей. Данные программы выгодны как для гостя, так и для гостиницы и предлагают гостям скидки, накопительные системы бонусов, бесплатное проживание, бонусные мили, персонализированные программы обслуживания и т.д. Программы поощрения постоянных гостей позволяют увеличить количество посещений гостя, формируют лояльное отношение, помогают поддерживать связь с постоянными клиентами гостиницы.

Менеджеры гостиницы уделяют большое внимание данным программам, т.к. затраты на удержание одного постоянного клиента значительно ниже, чем на привлечение нового гостя. К тому же постоянные клиенты тратят намного больше денежных средств, т.к лучше осведомлены обо всех услугах гостиницы. Одной из лучших программ поощрения постоянный гостей в гостиничном бизнесе признается IHG RewardsClub, в которой принимают участие свыше 4600 гостиниц InterContinental, 400 авиакомпаний и 74 млн лояльных клиентов, что делает ее самой крупной [1].

В зависимости от особенностей конкретных гостиничных продуктов и возможностей самой гостиницы она может использовать одновременно от одного до нескольких направлений дифференциации. Тем не менее, как показывает практика, наибольшие выгоды отелю дает одно самое сильное конкурентное преимущество.

По мнению автора, дифференциация гостиничного предприятия по спектру услуг является наиболее перспективным направлением дифференциации в гостиничном бизнесе. На *рисунке* представлен механизм разработки стратегии дифференциации гостиничных предприятий по спектру услуг.

Этапы разработки стратегии дифференциации гостиничного предприятия

Разработка стратегии дифференциации гостиничного предприятия по спектру услуг включает в себя следующие этапы:

- 1) выявление возможностей предоставления новых видов услуг;
- 2) формулирование целей предоставления новых услуг;
- 3) разработка идей;
- 4) разработка новых(-ой) услуг(-и);
- 5) разработка плана маркетинга;
- 6) испытание услуг(-и) в рыночных условиях;
- 7) анализ отдачи.

Рассмотрим более подробно все этапы механизма разработки стратегии дифференциации гостиничных предприятий по спектру услуг.

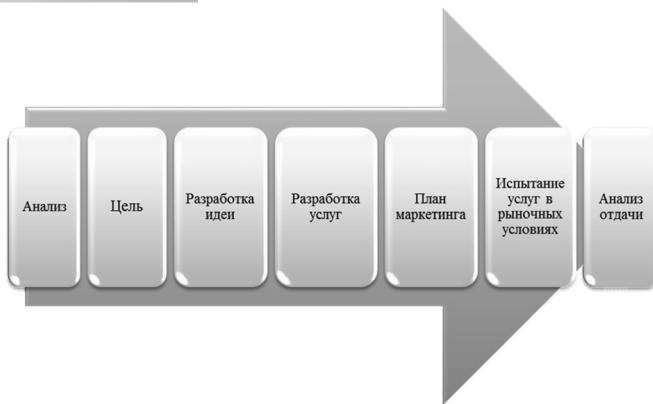
Первый этап – выявление возможностей предоставления новых видов услуг. Источниками возможностей предоставления новых видов услуг являются недостатки конкурентов, изменения в законодательстве, инновации и, конечно, оставшиеся без удовлетворения потребности клиентов.

Второй этап – формулирование целей предоставления новых услуг. Целями предоставления новых услуг обычно являются объемы предоставления определенной услуги, период окупаемости, точка безубыточности, рентабельность инвестиций и т.д.

Третий этап – разработка идей новых услуг. Данный этап состоит непосредственно из трех стадий: формирование идей, проверка идей и формулирование концепции новых услуг на основе идей. Гостиничные предприятия придают большое значение этим этапам и стараются повысить их результативность. Для формирования идей гостиничные предприятия используют такие инструменты, как метод мозгового штурма, морфологический анализ и синтез, диаграмма Исикавы, матрицы поиска и др.

Четвертый этап – разработка новых услуг. После положительных результатов проверки концепции новых услуг на основе потребительских предпочтений происходит определение точных параметров новых услуг.

***источниками
новых видов услуг
являются недостатки
конкурентов,
изменения
в законодательстве,
инновации
и неудовлетворенные
потребности
клиентов***



Источник: составлено автором.

Рис. Механизм разработки стратегии дифференциации гостиничных предприятий по спектру услуг

Пятый этап – разработка плана маркетинга, который обеспечивает успешное выведение услуг на рынок и помогает удержаться на нем. В разработку плана маркетинга входит два вида планов: план используемый предприятием в целях экспериментальной проверки реакции потребителей на новые услуги, который определяет комплекс маркетинга, целевые сегменты, позиционирование новых услуг, и план будущего предложения на рынке.

Шестой этап – испытание услуг в рыночных условиях. Главной целью этапа является определение шансов на успех новых услуг.

Седьмой этап – анализ отдачи от стратегии. Данный анализ включает в себя следующие виды оценок: анализ доходности, анализ затрат и результатов. Анализ затрат и результатов основан на составлении балансовых таблиц, которые содержат понесенные затраты и потенциальные результаты варианта стратегии в денежных единицах. Данный анализ позволяет выявить уровень общих затрат и определить результативность варианта стратегии, а также представляет возможность выбора альтернативной стратегии. Определение доходности стратегии включает анализ безубыточности, анализ чувствительности, анализ движения денежных средств.

**правильно используя
стратегию
дифференциации,
гостиничное
предприятие
может обеспечить
необходимый уровень
прибыли даже
на высоко
конкурентном рынке**

Успешное осуществление предложенного механизма дифференциации гостиничных предприятий по спектру услуг возможно при соблюдении следующих условий:

- проведение обширных маркетинговых исследований отелем;
- использование высококачественных материалов и сырья;
- создание современных условий приобретения услуги;
- понимание клиентом взаимосвязи высокого качества услуги и высокой цены;
- высокая ценность услуги для покупателя;
- повышение издержек должно быть меньше повышения цены, приемлемой для покупателя, для поддержания элемента дифференциации;
- способность гостиницы защитить свою услугу от быстрого копирования конкурентами;
- активное продвижение своей услуги.

Правильно используя стратегию дифференциации, гостиничное предприятие может обеспечить себе необходимый уровень продаж и прибыли даже на высоко конкурентном гостиничном рынке. Дифференциация гостиничных услуг сокращает прямую конкуренцию, затрудняет сравнение услуг между собой, позволяет гостиничному предприятию стать «мини-монополистом» в своем сегменте, устанавливая такую цену за услугу, которая покроет все затраты и обеспечит требуемую рентабельность продаж.

Выводы

В случае успешной реализации стратегия дифференциации является эффективным средством достижения прибыли выше среднеотраслевого уровня, т.к. с помощью нее имеется возможность создавать прочную позицию для противостояния конкурентам. Успех данной стратегии зависит от того, насколько та или иная гостиница сумеет найти устойчивый фактор эксклюзивности, который невозможно быстро и легко скопировать.

Литература

1. Голубева К.И. Программы лояльности для корпоративных клиентов // BusinessTravel. – № 8. – 2010.

2. Кобяк М.В., Лайко М.Ю. Технологический прогресс как фактор инноваций в гостиничном бизнесе // Российское предпринимательство. – 2012. – № 18 (240). – с. 126–132. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/29797/>.
3. Лысенкова Е.Н. Дополнительные услуги в гостинице // Линия Вкуса. – № 5 (43). – 2012.
4. Милова Н.С., Лайко М.Ю. Особенности продвижения бренда гостиничного предприятия // Креативная экономика. – 2011. – № 11 (59). – с. 132–136. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/14250/>.
5. Скобкин С.С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма: учеб. пособие. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2010.
6. World's 50 Best Bars 2011/Drinks International, November 2011. Available at: <http://www.drinksint.com/news/fullstory.php?aid/2530>

pn

Antonina A. Cherkasova

*Postgraduate at the Chair of Hotel and Tourism Business,
Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov, Moscow*

Differentiation strategy as a tool for improving the competitiveness of hotel facilities

Abstract

The article presents the results of scientific study on the examination of differentiation strategy as a significant factor in improving the competitiveness of the hotel facilities. The author formulated the concept of differentiation strategy regarding a hotel facility. The main directions of differentiation in hotel business were considered, a mechanism for developing a differentiation strategy of hotel facilities in the spectrum of services was proposed. The conditions, necessary for the realization of the differentiation strategy, were identified.

Keywords: differentiation strategy, a hotel facility, competitiveness, hotel services, competitive advantage