

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ НА РЫНКЕ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ

© 2009 Н.И. Войткевич, Е.Н. Рябова*

Ключевые слова: стратегия, конкурентные преимущества, гостиничный бизнес, дифференциация, сегментация, позиционирование.

Предложена модель формирования конкурентных преимуществ для предприятий гостиничного бизнеса, а также рассмотрены особенности применения конкурентных стратегий и стратегий роста в данной отрасли.

В условиях жесткой конкуренции и быстрых изменений внешней среды стратегия становится основным фактором в обеспечении конкурентоспособности предприятия. В такой обстановке выигрывает тот, кто может лучше предвидеть и быстрее просчитать различные варианты ведения бизнеса¹.

В основе любой успешной бизнес-стратегии лежат конкурентные преимущества организации. Конкурентным преимуществом может быть какая-то уникальная ее сильная сторона, позволяющая ей выделиться среди конкурентов за счет особой компетенции. Рассмотренные в работах Ж.-Ж. Ламбена факторы конкурентных преимуществ (качество, минимальные издержки и ключевые компетенции) в полной мере действуют и в гостиничном бизнесе.

Главными направлениями обеспечения конкурентного преимущества гостиниц являются: концентрация ресурсов для упреждения действий конкурентов, удержание инициативы в конкурентной борьбе, обеспечение ресурсного потенциала для достижения поставленных целей, разработка гибкой системы планирования деятельности на рынке путем обоснования эффективной стратегии взаимодействия с конкурентами. Гостиница, ориентирующаяся на успех, должна ставить своей целью удовлетворение спроса потребителей услуг. В центре внимания ее менеджеров должна быть разработка и реализация собственной конкурентной стратегии, позволяющей добиться поставленной цели. Стратегия должна учитывать характер и потенциал конкурирующих сил рынка, для чего необходимо отслеживать его динамику, диффузию потребителей и конкурентов в рыночной среде.

Рассмотрим действие пяти конкурентных сил, выделенных М. Портером, наиболее значимых для оценки конкурентной позиции предприятия, применительно к гостиничному бизнесу. Первая из выявленных М. Портером сил касается легкости или трудности, с которой может столкнуться новый конкурент, появившийся на рынке. Основным барьером входа на данный рынок является объем (размер) необходимых капиталовложений. Величина компаний-лидеров в гостиничном бизнесе не является значимым барьером для входа на него. Для рынка гостиничных услуг характерно большое число участников, которые являются второй силой по М. Портеру (внутренняя конкуренция в отрасли). В результате каждая гостиница занимает небольшую рыночную долю. Соответственно, для достижения высоких результатов необходимо определять наиболее привлекательные сегменты рынка и оценивать конкурентные позиции непосредственно в их пределах. Сеть гостиниц может являться лидером по объемам продаж, но в тоже время она не обязательно будет занимать лидирующие позиции на всех сегментах рынка.

Третья выявленная М. Портером конкурентная сила касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. В гостиничном бизнесе можно выделить следующие варианты продуктов-заменителей для основной и дополнительных услуг:

♦ продукты-заменители основной услуги гостиничного предприятия, в качестве которых выступают альтернативные средства размещения, например, сдача квартир в аренду приезжим через риелторские агентства;

* Войткевич Наталья Ивановна, доктор экономических наук, доцент Самарского государственного экономического университета; Рябова Елена Николаевна, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: ryabovaLN@mail.ru.

♦ продукты-заменители дополнительных услуг (услуги предприятий сервиса, например, услуги салонов красоты, ресторанов и т.д.).

Если организации, оказывающие альтернативные услуги по размещению не могут быть привлечены к взаимовыгодному сотрудничеству с гостиницей, то предприятия сферы услуг, предлагающие различные услуги, не связанные с проживанием, могут стать партнерами, которые будут способствовать завоеванию рынка и повышению конкурентных преимуществ. Так, например, если постоялец нуждается в покупке авиа билета, гостиница может предложить ему произвести заказ на рецепции. Причем гостинице необязательно оказывать данную услугу самостоятельно, она может привлечь стороннюю организацию, например, туристическое агентство.

Дифференциация в гостиничном бизнесе является одним из значительных факторов повышения конкурентоспособности, роста числа потребителей и объемов оказываемых услуг. Во многом только за счет данного фактора можно совершить рыночный прорыв. Именно покупатели (которые являются четвертой силой по М. Портеру) в наибольшей степени оказывают влияние на деятельность гостиницы. Поэтому необходимыми условиями для успешного существования гостиницы являются: проведение широких мар-

кетинговых исследований, совершенствование материальной составляющей сервиса, работа по созданию известности предприятия, привлечение высококвалифицированного персонала и т.д., все то, что позволяет выявить разнообразие потребностей потенциальных клиентов, привлечь их и удержать, сформировав лояльность.

Устойчивый положительный имидж и высокая прибыльность работы облегчают отношения с поставщиками (пятая сила по Портеру).

Таким образом, на рынке гостиничных услуг действуют пять сил, действие которых следует учитывать при разработке конкурентных стратегий и формирования ассортимента.

Процесс формирования конкурентных преимуществ включает в себя определение основных характеристик целевых сегментов рынка и разработку соответствующих конкурентных стратегий.

Для определения целевого сегмента в первую очередь необходимо отобрать критерии сегментации. Для сегментации потребителей гостиниц нами предлагается использовать ряд критериев (табл. 1).

Предлагаемые базовые конкурентные стратегии для отдельных типов гостиниц представлены в табл. 2.

Привлечение потребителей гостиничных услуг за счет низкой цены целесообразно применять, если цена является решающим

Таблица 1

Критерии сегментации потребителей гостиничных услуг

Критерии сегментации	Описание
Цели посещения города	Бизнес-туризм
	Познавательный туризм
	Молодожены
	Личные цели
Требования к месту расположения гостиницы	В центре города
	В зеленой зоне
	В промышленной зоне
Требования к ценовой категории гостиницы	Премиум
	Стандарт
	Эконом
Половой признак	Мужчины
	Женщины
Возрастной признак	Молодежь
	Средний возраст
	Пожилые люди
Место проживания	Российская Федерация
	Ближнее зарубежье
	Иностранцы

**Предлагаемые варианты конкурентных стратегий
в гостиницах с различным по размеру номерным фондом**

Конкурентное преимущество Вид гостиницы	Низкие издержки	Дифференциация продукта
Малая гостиница	Стратегия фокусирования с акцентом на экономию на издержках	Стратегия фокусирования, основанная на дифференциации с ориентиром на один - два сегмента
Средняя гостиница	Стратегия экономии на издержках	Стратегия дифференциации с ориентиром на три-четыре сегмента
Крупная гостиница	Стратегия экономии на издержках	Стратегия дифференциации на нескольких сегментах

фактором для целевого сегмента. Примером могут служить гостиницы, ориентированные на размещение больших групп школьников. В данном подходе не учитываются особенности потребителей, их предпочтения и основным конкурентным преимуществом выступает только цена продукта.

Наиболее предпочтительным вариантом для гостиничного бизнеса является привлечение потребителей за счет дифференцированного предложения, что позволяет более качественно и полно удовлетворить потребности целевого сегмента.

Малая гостиница должна придерживаться стратегии фокусирования, основанной на дифференциации с ориентиром на один - два сегмента, так как ее вместительность обычно мала, чтобы стремиться охватить различные рыночные сегменты. Ее основной целевой рынок мал по размеру, но является более доходным. Стоит учитывать, что для обслуживания рынка малых гостиниц требуются, как правило, особые товары и услуги. Подробное изучение потенциального сегмента позволит конкурировать с крупными и средними гостиницами. При формировании ассортимента малой гостиницы необходимо учитывать степень важности каждой услуги для целевой аудитории, а также ее популярность.

Целевой рынок сбыта средней гостиницы может варьироваться по размеру, так как ее номерной фонд может включать в себя от 21 до 49 номеров. Средним гостиницам предлагается использовать стратегию дифференциации с ориентиром на три-четыре целевых сегмента. При чем в зависимости от размера гостиницы, руководство может выбрать раз-

личные по емкости сегменты по средствам более или менее детального их деления. Так, например, гостиница с номерным фондом более 35 номеров может сегментировать потребителей по географическому признаку и целям поездки. В то время как гостиница с номерным фондом менее 35 номеров может сегментировать потребителей по географическому признаку, по целям поездки, по уровню дохода и длительности проживания. В первом варианте количество потребителей в выбранном сегменте будет больше, чем во втором варианте. При формировании комплекса услуг необходимо учитывать потребности целевых сегментов и популярность среди них тех или иных услуг.

Для крупных гостиниц целесообразно использовать стратегию дифференциации. У данного типа гостиниц значительно больше необходимости привлекать несколько сегментов рынка, так как затраты на содержание таких средств размещения превышают затраты малых и средних гостиниц в несколько раз. Отличительной особенностью крупных гостиниц является широкий ассортимент дополнительных услуг, реализуемый как на внутреннем (постояльцы гостиницы), так и на внешнем (жители города, где расположена гостиница) рынках.

Таким образом, использование конкурентных стратегий будет способствовать формированию и укреплению имиджа предприятия, включающего повышение престижа гостиницы, его репутации, известности, а также позволит повысить лояльность клиентов и конкурентоспособность на рынке гостиничных услуг.

Таблица 3

Альтернативные стратегии роста бизнеса гостиниц

Тип гостиницы	Действия относительно рынков сбыта	Действия относительно предлагаемых услуг
Малые	Поиск нового рынка сбыта рекомендуется при значительном снижении интереса текущей целевой аудитории к услугам гостиницы	Упор делается на незначительные улучшения и усовершенствования продукта, придания ему новых характеристик. Кардинальное изменение ассортимента услуг может быть связано с выходом на новый рынок, либо со значительными изменениями во вкусах потребителей
Средние	Рекомендуется постоянный мониторинг новых рынков сбыта и их анализ для выявления наиболее доходных	Внедрение новых продуктов рекомендуется в случае изменения предпочтений потребителей целевого сегмента или выхода на новый рынок сбыта
Крупные	Постоянный поиск новых рынков сбыта	Широкая потребительская аудитория обуславливает необходимость внедрения новых услуг и в то же время способствует снижению риска, связанного с их последующей реализацией

Для успешного развития гостиниц им необходимо использовать различные варианты стратегий роста, предусматривающих как расширение рынков сбыта, так и ассортимента предоставляемых услуг (табл. 3).

Выведение гостиницей “новых услуг” может быть связано не только с изменением основной услуги, но и с внедрением новых, либо изменением уже существующих дополнительных услуг.

Одной из важных составляющих маркетинговой стратегии гостиницы должно стать четкое позиционирование. Оно создает желаемое восприятие предлагаемого продукта на целевом рынке и обеспечивает ему конкурентное преимущество по наиболее сильным характеристикам. Для определения сильных сторон гостиницы, необходимо в первую очередь выявить ее ключевые характеристики, т.е. определенный набор свойств, позволяющих наиболее полно реализовывать выгоду для клиента, а затем довести эту информацию до существующих и потенциальных клиентов. Позиционирование должно быть базисом для всех коммуникаций - наименования, рекламы, методов стимулирования сбыта, внешнего вида обслуживающего персонала и т.д.

Для успешного позиционирования гостиницы необходимо, чтобы сильные позиции по выбранной характеристике имела не только основная услуга (размещение), но и остальные предоставляемые гостиницей услуги. Таким образом, все предлагаемые гостиницей услуги должны быть связаны единой кон-

цепцией, которая обеспечит одинаковый уровень качества обслуживания, условия обслуживания и т.д. Основой правильного позиционирования являются результаты бизнес-анализа и список угроз и возможностей, а также выделенный целевой рынок и установленные маркетинговые цели. Необходимо иметь четкое представление о сильных и слабых сторонах продукта в сравнении с продуктами конкурентов. Позиционирование должно отражать отличие продукта, значимое для целевой группы. Для выявления наиболее сильных позиций рекомендуется составить карту-схему позиционирования гостиницы, в которой отражаются все предлагаемые ей услуги (рис. 1).

Оценка по выбранным характеристикам каждой из предлагаемых гостиницей услуг проводится по 7 бальной шкале (1 - самый низкий балл, 7 - самый высокий балл) и наносится на карту, где $x_1, x_2 \dots x_n$ - характеристики по которым производится оценка предлагаемых продуктов, $y_1, y_2 \dots y_n$ - продукты гостиницы (основные и дополнительные услуги). Каждая гостиница должна стремиться получить самую высокую оценку для всех предлагаемых ей услуг по “ключевой характеристике”, т.е. это является ее отличительной чертой от остальных гостиниц.

Также по данной карте-схеме можно оценить конкурентные позиции, сильные и слабые стороны гостиницы посредством нанесения на нее либо оценок ближайших конкурентов, либо оценок “идеального продукта” для потребителей целевого сегмента (обозна-

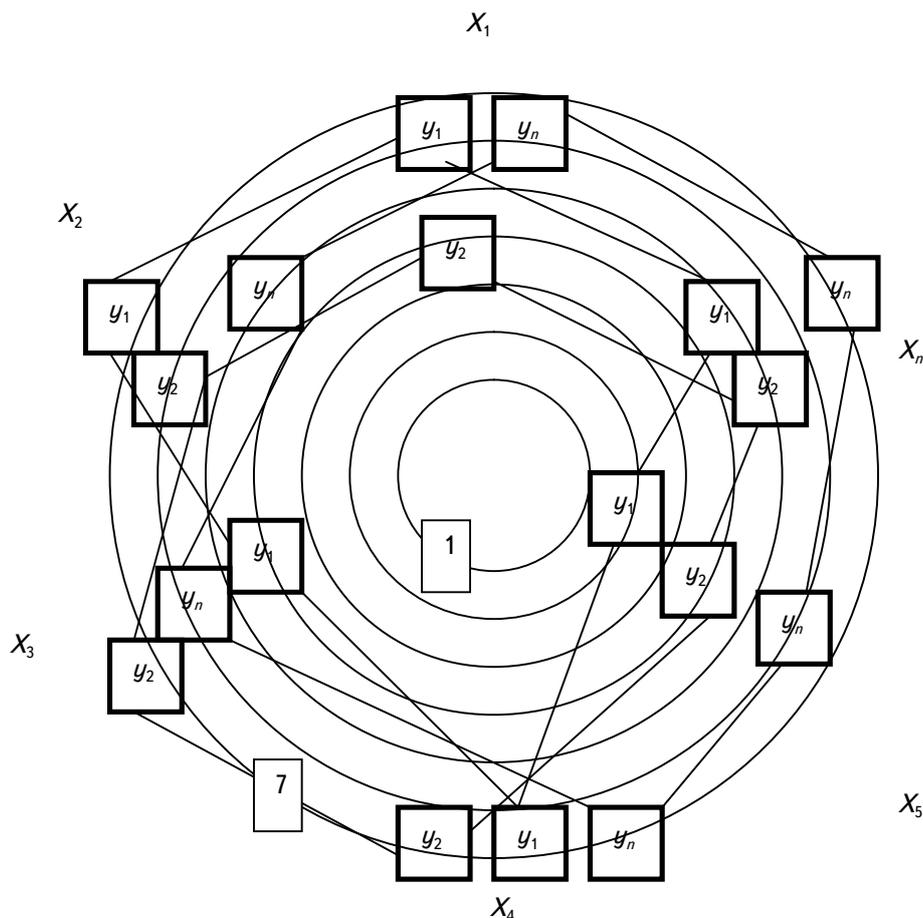


Рис. 1. Карта-схема позиционирования гостиничных услуг

Таблица 4

Рекомендации по позиционированию гостиничных услуг для различных потребительских групп

Вид услуги	Тип потребителей	
	Постояльцы гостиницы	Потребители дополнительных услуг, не проживающие в гостинице
Основная услуга	Основной акцент при позиционировании на характеристиках основной услуги	При позиционировании рекомендуется подчеркнуть общее в характеристиках дополнительной и основной услуг (высокое качество обслуживания, престиж и т.д.)
Дополнительные услуги	Рекомендуется при позиционировании гостиницы указать и выгоду для потребителя от имеющихся дополнительных услуг	Основной акцент должен быть сделан на позиционирование дополнительной услуги

чить услуги “идеальной гостиницы” можно новой переменной - z).

Если дополнительные услуги гостиницы предлагаются не только постояльцам гостиницы, но и потребителям, не проживающим в гостинице, то необходимо разрабатывать карту-схему для каждого сегмента в отдельности, так как данные сегменты имеют существенные отличия в мотивах помещения, во вкусах и предпочтени-

ях. Рекомендации по позиционированию для таких сегментов представлены в табл. 4.

С учетом вышеизложенного разработана модель формирования конкурентного преимущества (рис. 2). В основу модели формирования конкурентных преимуществ положены следующие принципы:

- ♦ системность и сопряженность приоритетных целей и задач, сроков реализации, ресурсов;

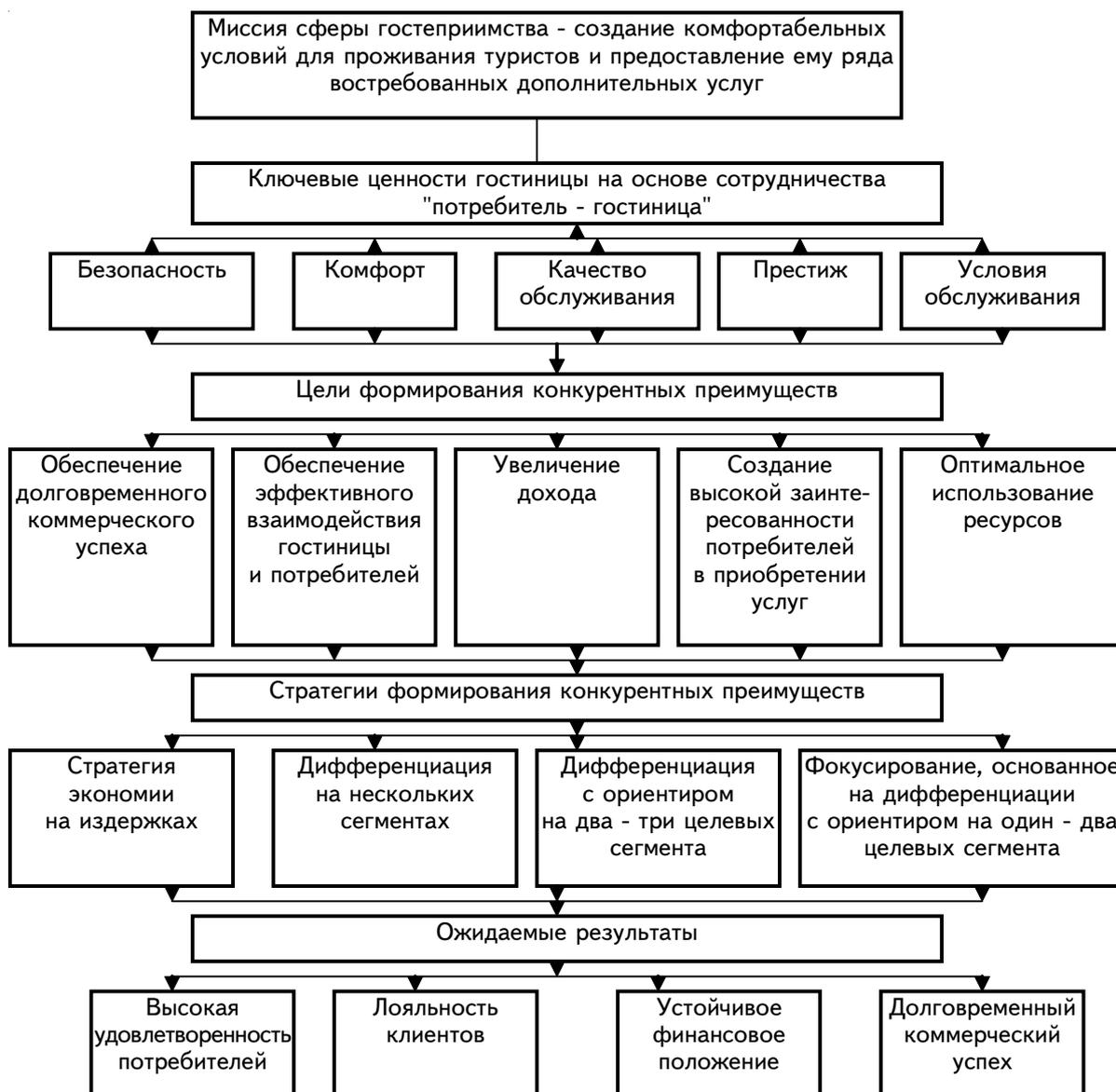


Рис. 2. Модель формирования конкурентных преимуществ для гостиничного бизнеса

♦ приоритет потребителя во взаимодействии с гостиничным предприятием на рынке гостиничных услуг;

♦ ориентация на мировые стандарты развития гостиниц;

♦ формирование конкурентной среды как условия эффективности гостиничных предприятий;

♦ оптимальное взаимодействие государства и частного бизнеса.

В предлагаемой модели сформулирована миссия сферы гостеприимства, определены ключевые ценности, приоритетные цели, стратегии конкурентных преимуществ и ожидаемые результаты.

Миссия сферы гостеприимства определяет основное направление развития данной от-

расли в целом и каждой гостиницы в частности. Для ее реализации необходимо создание совместных ценностей "гостиница - потребитель". Ключевые ценности позволяют потребителям получать соответствующие их потребностям продукты, а гостиницам обеспечивать постоянный спрос на их услуги. Следовательно, именно на основе ключевых ценностей гостиницы должны создавать и поддерживать свои конкурентные преимущества.

Создание совместных ценностей "потребитель - гостиница" становится основой бизнес-процесса на рынке гостиничных услуг. Поскольку гостиница предоставляет комплекс услуг, имеющих существенные отличия друг от друга (удовлетворяют различные потребности, разные способы потребления и т.д.),



Рис. 3. Концепция создания совместных ценностей “потребитель - гостиница”

то целесообразно при выборе общих ценностей для потребителей и гостиниц учитывать данную особенность и выбрать характеристики, присущие всем оказываемым услугам. Предлагаемая концепция общих ценностей представлена на рис. 3.

Реализация данной концепции требует от гостиницы тщательного изучения потребностей клиентов и обеспечение потребителей желаемым уровнем комфорта, безопасности, престижности, а также предложение ему соответствующих условий и качества обслуживания. Несмотря на то, что создание совместных ценностей может изначально увеличить расходы предприятия, это не может являться причиной отказа от них. Ведь данное мероп-

приятие направленно на формирование конкурентного преимущества, и завоевание целевого рынка сбыта и как следствие обеспечение долговременного коммерческого успеха.

Предлагаемая модель формирования конкурентных преимуществ для предприятий гостиничного бизнеса может служить методической основой при определении ключевых ценностей, разработке конкурентных стратегий и стратегий роста.

¹ Бердников В.А., Реснянский М.М., Севостьянов А.В. Разработка гибких стратегий как резерв и новый аспект конкурентоспособности предприятий среднего и малого бизнеса // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2008. № 6(44). С. 5.

Поступила в редакцию 15.07.2009 г.