**Рябова, Елена Николаевна. Стратегия развития комплекса услуг в сфере гостиничного хозяйства : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Рябова Елена Николаевна; [Место защиты: Сам. гос. эконом. ун-т].- Самара, 2010.- 170 с.: ил. РГБ ОД, 61 11-8/732**

**0420115275?**

**Рябова Елена Николаевна**

**СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПЛЕКСА УСЛУГ**

**В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА**

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным**

**хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами сферы услуг**

**ДИССЕРТАЦИЯ**

**на соискание ученой степени**

**кандидата экономических наук**

**Научный руководитель д-р экон. наук, доц. Войткевич Н.И.**

**САМАРА 2010**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

**Введение 3**

**Глава 1. Теоретические основы сферы услуг**

**и гостиничного хозяйства 9**

**1.1. Экономическое содержание услуг,**

**их особенности и классификация 9**

**1.2. Особенности рынка гостиничных услуг 24**

**1.3. Стратегические основы управления услугами**

**гостиничного хозяйства 47**

**Глава 2. Оценка тенденций развития рынка гостиничных услуг 62**

**2.1. Основные направления развития рынка гостиничной индустрии.. 62**

**2.2. Состояние и динамика развития регионального рынка**

**гостиничных услуг 70**

**2.3. Анализ структуры комплекса услуг гостиничных предприятий.... 80**

**2.4. Покупательские предпочтения потребителей**

**гостиничных услуг 99**

**Глава 3. Реализация стратегического подхода**

**в развитии комплекса услуг гостиничного предприятия 111**

**3.1. Использование конкурентных стратегий**

**при формировании комплекса гостиничных услуг 111**

**3.2. Методика формирования комплекса услуг**

**гостиничных предприятий 124**

**3.3. Управление качеством услуг при реализации**

**стратегического подхода 139**

**Заключение 153**

**Библиографический список 159**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Данное диссертационное исследование направлено на решение проблем в области управления гостиничным комплексом, обеспечения роста доходности и прибыльности гостиничных услуг, на разработку и внедрение стратегического подхода к формированию комплекса услуг гостиничного предприятия.

В ходе диссертационного исследования получены следующие результаты.

1. Подробное рассмотрение понятия "услуги" и их классификации позво­лило выявить семь особенностей услуг сферы гостеприимства и тем самым убедиться в их неоднородности.
2. Изучены существующие классификаций гостиничных услуг и автором предложен свой вариант. Определены наиболее значимые факторы, влияющие на развитие гостиничного бизнеса.
3. В процессе написания данной работы были изучены признаки, исполь­зуемые для классификации гостиниц, и были выявлены недостатки в сущест­вующей российской системе классификации.
4. Выявлены основные тенденции развития современных гостиничных предприятий:
5. Усиление специализации гостиничных предприятий, которая позволяет более четко ориентироваться на определенные сегменты потребителей с учетом различных признаков.
6. Растущая демократизация гостиничной индустрии, которая способствует повышению доступности гостиничных услуг для массового потребителя. Если различие между гостиницами разных категорий раньше были существенными, то в настоящее время значительно повысилась планка "низшего стандарта".
7. Распространение сферы интересов гостиниц на продукты и услуги, ранее предоставляемых предприятиями других сфер деятельности (например, органи­зация питания, досуга, развлечений и др.)
8. Глобализация и концентрация гостиничной индустрии. Эта тенденция проявляется в создании крупных корпораций и гостиничных цепей. Это позво­ляет гостиничным предприятиям перегруппироваться и привлечь дополнитель­ные ресурсы для развития своего бизнеса. Концентрация гостиничных пред­приятий происходит через создание союзов и ассоциаций, не нарушающих их юридическую самостоятельность, но позволяющих вести совместную исследо­вательскую деятельность, проводить маркетинговые программы, формировать единую систему подготовки и переподготовки кадров.
9. Развитие новых видов туризма.
10. Глубокая персонификация сервиса и сосредоточение на запросах и по­требностях клиентов.
11. В результате анализа российского рынка гостиничных услуг выявлены основные проблемы данной сферы деятельности:
12. значительное влияние на деятельность предприятий фактора сезонности;
13. снижение темпов роста рынка гостиничных услуг в связи с обострением проблемы финансирования новых проектов и со сложностью поиска земельных участков;
14. отсутствие квалифицированных кадров в силу отставания темпов их под­готовки от темпов роста данного рынка;
15. снижение доходов в расчете на одного постояльца гостиницы;
16. слабое развитие рынка дополнительных услуг.
17. Проведен анализ структуры комплекса гостиничных услуг, в результате которого все гостиницы были разделены на три группы в зависимости от раз­мера. Особенностью малых гостиниц является ограниченный по разновидно­стям номерной фонд. Основная часть этих гостиниц не имеет своего предпри­ятия общественного питания, либо имеет небольшое специально оборудован­ное помещение для обеспечения клиентов завтраком. Малые гостиницы, имеющие ресторан, ориентируются не только на постояльцев, но и на жителей города. Достаточно мало гостиниц данной группы оказывает услуги по органи­зации мероприятий. Широкий спектр услуг по рекреации и отдыху в основном имеют малые гостиницы, расположенные на огороженной территории в "зеле­ной" зоне. Некоторые малые гостиницы имеют свою прачечную в силу произ­водственной необходимости. Средние гостиницы в основном имеют четыре разновидности номеров. Значительная часть гостиниц среднего размера имеют одно или два предприятия общественного питания. Значительно чаще средние гостиницы предлагают услуги по организации и проведению мероприятий двух видов. Услуги по рекреации и отдыху являются достаточно распространенными в гостиницах среднего размера. Бытовые услуги тоже оказывает незначитель­ное количество гостиниц среднего размера. Номерной фонд крупной гостиницы является дифференцированным и включает в себя в основном от трех до пяти категорий. Все крупные гостиницы имеют хотя бы одно предприятие общест­венного питания. Услуги по организации и проведению мероприятий оказыва­ют все крупные гостиницы. Услуги по рекреации и отдыху достаточно распро­странены среди крупных гостиниц и в тоже время разнообразны. Бытовые ус­луги предлагает значительная часть крупных гостиниц.
18. Проведена классификация клиентов гостиничного предприятия и их группировка по покупательскому поведению. Также представлен процесс по­купки основных и дополнительных услуг.
19. Проведен анализ значимости различных факторов для потребителей ма­лых, средних и крупных гостиниц, который показал, что, наиболее важными факторами, влияющими на поведение потребителей гостиничного предприятия, являются оснащение номера, качество услуг и наличие дополнительных услуг. Наименьшее значение для потребителей всех сегментов имеет интерьер гости­ницы. Такие факторы, как популярность гостиницы, место расположения име­ют среднюю значимость.
20. Составлен рейтинг дополнительных услуг по степени важности для по­требителей отдельных типов гостиниц г.Самары. Наиболее важными среди до­полнительных услуг для всех типов гостиниц являются услуги ресторана. К до­полнительным услугам, которые имеют достаточно значимую степень важности для потребителей, были отнесены услуги бара, услуги бизнес-центра, предостав­ление доступа в Интернет. Также потребителями малых гостиниц была отмечена услуга заказа авиа и ж/д билетов, потребителями средних гостиниц - услуги вы­зов такси, прачечной и химчистки, потребителями крупных гостиниц - услуги вызов такси, заказ авиа и ж/д билетов, прачечной, химчистки, спорт-зала, салона красоты и сауны. К важным дополнительным услугам потребителями гостинич­ных услуг были отнесены услуги банкомата и продажа печатной продукции. Клиенты гостиницы с малым номерным фондом в данную группу также отнесли услуги прачечной и химчистки, услуги спорт-зала. Потребители услуг средней по размеру номерного фонда гостиницы к данной группе отнесли услуги по зака­зу авиа и ж/д билетов и билетов на различные мероприятия, услуги спорт-зала, сауны, салона красоты и услуги по обмену валюты. Потребители услуг крупных гостиниц также к важным дополнительным услугам отнесли заказ билетов на различные мероприятия, услуги по обмену валюты, услуги бассейна, оказание массажных услуг, услуги бильярда, боулинга, предоставление комнаты для пере­говоров и кабельного телевидения. Остальные дополнительные услуги были оценены как услуги, имеющие незначительную степень важности и являющими­ся совсем неважными.
21. Проведен SWOT-анализ различных по размеру гостиниц. Малым гос­тиницам целесообразно сосредоточиться на определенном сегменте и доби­ваться значительного конкурентного преимущества за счет подробного изуче­ния его особенностей. Комплекс услуг должен соответствовать потребностям целевого сегмента и даже превосходить его ожидания. Для гостиниц со сред­ним размером номерного фонда важно найти емкий целевой сегмент. В даль­нейшем необходимо изучить его особенности и в зависимости от этого сфор­мировать соответствующий комплекс услуг. Для крупной гостиницы необхо­димо стремиться охватить широкую группу потребителей. Необходимость в предоставлении широкого спектра услуг обусловлена различием в потребно­стях целевых сегментов. С учетом, что крупная гостиница обладает значитель­ной площадью, а развивать большое количество дополнительных услуг доста- точно сложно, то необходимо рассматривать возможность сдачи некоторых площадей в аренду сторонним организациям.
22. Разработаны конкурентные стратегии и альтернативные стратегии рос­та для гостиничных предприятий с различным номерным фондом.
23. Выявлены особенности позиционирования гостиничных услуг. Для реализации данного этапа предложена карта-схема позиционирования, которая позволяет выявит наиболее сильные позиции гостиницы и ее услуг.
24. Определены принципы развития комплекса услуг и разработана модель формирования конкурентного преимущества. В предлагаемой модели сформу­лирована миссия сферы гостеприимства, определены ключевые ценности, при­оритетные цели, стратегии конкурентного преимущества и ожидаемые резуль­таты. Предложенная стратегия формирования конкурентных преимуществ была апробирована на гостинице "Самара".
25. Разработана методика формирования комплекса услуг гостиничного предприятия, позволяющая учитывать потребительские предпочтения, конку­рентоспособность услуг и их влияние на лояльность клиентов к гостинице, ре­сурсообеспеченность предприятия.
26. Разработана система показателей оценки эффективности внедрения комплекса услуг в сфере гостиничного хозяйства.

* Предложено способы оказания дополнительных услуг в гостиницах разделить на основной и альтернативные. Основной способ предполагает само­стоятельное оказание дополнительной услуги гостиничным предприятием, при альтернативном - привлечение сторонней организации на территорию гости­ничного предприятия для оказания дополнительной услуги или привлечение сторонней организации, расположенной за пределами гостиницы, к оказанию дополнительной услуги. Определены внешние и внутренние факторы, влияю­щие на выбор способа оказания дополнительных услуг.

Предложено осуществлять управление качеством гостиничных услуг по средствам применения марочной стратегии, разработки программ лояльно­сти и развития персонала гостиницы. Особенность гостиниц заключается в том, что они предлагают комплекс услуг различным потребительским группам: внутренним клиентам (постояльцы гостиницы) и внешним клиентам (клиенты, не проживающие в гостинице, но потребляющие какие-либо ее дополнитель­ные услуги), что, безусловно, должно учитываться при разработке марочной стратегии. Также необходимо уделить внимание способу предоставления услуг. Программа обеспечения лояльности клиентов направлена на формирование у них удовлетворенности. Она может стимулировать продажи дополнительных услуг и в то же время создавать благоприятное впечатление. Предложено все программы формирования лояльности у потребителей классифицировать по срокам их действия, так как в зависимости от данного параметра они будут ре­шать различные задачи. Так, долгосрочные программы направлены на форми­рование у потребителей приверженности к торговой марке, среднесрочные про­граммы - увеличение посещаемости и краткосрочные программы - привлечение внимания клиентов, создание благоприятного впечатления. Персонал играет важную роль не только в обслуживании клиентов, но и в продвижении гости­ничных услуг. Помимо услуг по размещению, сотрудники, взаимодействующие с клиентами, могут проинформировать последних о предлагаемых гостиницей дополнительных услугах, а также о существующей программе лояльности. В свою очередь, менеджмент гостиницы должен стимулировать персонал на уве­личение количества продаж посредством специально разработанной системы мотивации