Милова, Наталья Сергеевна. Механизм формирования конкурентных преимуществ российских субъектов рынка гостиничных услуг : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Милова Наталья Сергеевна; [Место защиты: Рос. эконом. ун-т им. Г.В. Плеханова].- Москва, 2011.- 188 с.: ил. РГБ ОД, 61 11-8/3368

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. ГБ. ПЛЕХАНОВА»

МИЛОВА НАТАЛЬЯ СЕРГЕЕВНА

Механизм формирования конкурентных преимуществ

российских субъектов рынка гостиничных услуг

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством

(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,

комплексами - сфера услуг, маркетинг)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва

2011

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ СУБЪЕКТОВ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ. 14

1Л. ОБОСНОВАНИЕ ПОНЯТИЯ СУБЪЕКТА РЫНКА ГОСГИІ ІИЧНЬІХ УСЛУГ И ФОРМИРОВАНИЕ ЕГО

КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ 14

1.2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

СУБЪЕКТОВ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ. 25

1.3. Возможности И РИСКИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА НА РЫНКЕ

ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ 38

1.4. ЗНАЧЕ! ІИЕ БРЕНДИНГА В СОЗДАНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ СУБЪЕКТОВ РЫНКА

гостиничных УСЛУГ. 48

ГЛАВА 2. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ. 64

2.1. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ 64

2.2. СОВРЕМЕННЬІЕТЕІЩЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ 75

2.3. ДИАГНОСТИКА УРОВНЯ КОНКУРЕНЦИИ МЕЖДУ РОССИЙСКИМИ И ЗАРУБЕЖНЫМИ

СУБЪЕКТАМИ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ 89

ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ

ПРЕИМУЩЕСТВ ДЛЯ РОССИЙСКИХ СУБЪЕКТОВ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ У С ЛУГ Л 04 3.1. ОЦЕНКА УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СУБЪЕКТОВ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ. 104

3.2. МЕХАНИЗМ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ

СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА 116

3.3. МЕХАІ ІИЗМ ФОРМИ РОВ AI шя КОНКУРЕНТНЫХПРЕИМУЩЕСТВ НА ОСНОВЕ СОЗДАНИЯ

БРЕНДА РОССИЙСКОГО СУБЪЕКТА РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ 129

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 156

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 163

ПРИЛОЖЕНИЯ 179

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По оценке Всемирной туристической организации при ООН (UNWTO) туризм в России будет развиваться ускоренными темпами, а больше всего туристов будет принимать Москва: в 2020 году ожидается около 9 млн. человек Таким образом, к 2020 году Россия может войти в первую десятку стран - самых популярных направлений туризма[[1]](#footnote-1).

Тем не менее, в настоящий момент по обеспеченности качественными гостиничными номерами Москва заметно отстает от других европейских столиц. Так, в Лондоне и Париже объем современного гостиничного фонда составляет примерно 70 тыс. номеров, в Москве - менее 40 тыс. Особенно характерен для Москвы дефицит номерного фонда в качественных современных гостиницах средней ценовой категории 3 звезды. По причине недостаточного количества номеров, стоимость размещения в гостиницах Москвы самая высокая в мире (примерно 12,3 тысячи рублей). В Санкт-Петербурге, который занимает второе место по количеству гостиниц, уровень обеспеченности гостиничными номерами составляет 6 номеров на 1000 жителей.[[2]](#footnote-2)

Финансовый кризис в значительной степени повлиял на рынок гостиничных услуг. В конце 2008 года деловая активность, а с ней и поток туристов существенно сократились. Гостиничный сегмент отреагировал на проявления финансового кризиса резким снижением цены проживания и доходности номера. По данным компании Knight Frank, общий эффект от снижения загрузки номеров и стоимости размещения привел в среднем к двукратному сокращению выручки гостиниц от использования номерного фонда.[[3]](#footnote-3)

Однако спад интереса продолжался недолго: уже в 2009 году эксперты отмечали рост привлекательности российского гостиничного рынка для инвесторови международных операторов. Несмотря на финансовый кризис, низкая конкуренция в сегменте гостиничной недвижимости и высокая стоимость проживания, а также большой потенциал российского рынка гостиничной недвижимости продолжают привлекать на российский рынок крупнейших мировых игроков.

Особенностями рынка гостиничных услуг России являются его наибольшая концентрация в Москве, Санкт-Петербурге и прогнозируемая дальнейшая экспансия иностранных отельных операторов.

162

Выводы и предложения, отражающие логику исследования, изложены в соответствующих главах диссертационного исследования. Вместе с тем, на защиту выносятся наиболее важные из них.

В кризис определяющим фактором при выборе отеля становится гарантированно высокий уровень сервиса: клиенты хотят быть уверены в том, что за потраченные деньги получат качественное обслуживание.

Игроки гостиничного рынка предпринимают дополнительные меры по сокращению издержек и стимулированию спроса: кроме снижения стоимости размещения были осуществлены и другие мероприятия. Так, многие гостиницы переориентировались на новые клиентские ниши (особенно в гостиницах верхнего ценового сегмента), вводили поощрительные и бонусные программы, предоставляли дополнительных услуги. В большинстве отелей выросла доля прямых продаж, гостиницы привлекали постояльцев расширением услуг: бесплатным интернетом, размещением в номерах более высокой категории при сохранении стоимости, дополнительным питанием.[[4]](#footnote-4)

Таким образом, гостиничные предприятия реагируют на изменения рыночной среды, предлагая новые или изменяя уже действующие бизнес-стратегии. Автор в диссертационной работе провел анализ существующих определений гостиничного предприятия и не нашел среди них дефиниций, которые определяли бы действия отелей в изменяющихся рыночных условиях. В связи с этим вводится понятие субъекта рынка гостиничных услуг (сокращенно СРГУ), которое отличается отсуществующих тем, что гостиничное предприятие рассматривается «активным игроком рынка», в данном случае гостиничного рынка. Активный игрок, по мнению автора, это гостиничное предприятие постоянно следящее за изменением рыночных условий и предпринимающее свою экономическую деятельность с учетом этих изменений.

Выявлены следующие основные тенденции российского рынка гостиничных услуг: негативное влияние кризиса 2008 г., когда многие отельеры приостановили реализацию программ развития своего гостиничного бизнеса, длительные сроки окупаемости проектов, сложности финансирования проектов, отсутствие обязательной классификации звездности, дефицит квалифицированных кадров и дефицит территории. Наибольший спрос существует на отели три звезды. Но инвесторы и девелоперы не стремятся строить СРГУ такой звездности, предпочитая строить отели классности четырех и пяти звезд.

Наряду с проникновением на рынок РФ международных гостиничных сетей, сформировались и российские гостиничные цепи, крупнейшими из которых являются: «Азимут Сеть отелей», «Amaks Hotels & Resorts» и «Intourist Hotels Group». К сожалению, по многим критериям российские СРГУ не могут конкурировать с иностранными гостиничными предприятиями, например, качество предоставляемых услуг зачастую остается очень низким, а цена на них сопоставима с ценой в отеле под известным западным брендом. Логично, что туристы предпочитают останавливаться в гостиницах с более выгодным для них соотношением «цена-качество услуг». Конечно, российским гостиничным предприятиям необходимо повышать качество предоставления услуг. Но возникает вопрос, в чем отечественные предприятия гостиничной индустрии могут быть уникальными для своих гостей, какие конкурентные преимущества необходимо создать, какие для этого есть предпосылки во внешней и внутренней среде. Автор выдвинул гипотезу, что конкурентные преимущества российским гостиничным сетям и независимым отелям целесообразно формировать в направлении развития новых дополнительных услуг для новых сегментов клиентов, а также в создании и управлении брендом СРГУ.

На основании доступных разрозненных и противоречащих друг другу данных российского рынка гостиничных услуг и деятельности отелей автор провел сравнительный анализ конкурентных преимуществ российских и иностранных СРГУ и выделил основные направления формирования конкурентных преимуществ для российских субъектов рынка гостиничных услуг в сравнение с международными: 1) более быстрое введение дополнительных услуг; 2) более гибкая ценовая политика; 3) возможность принятия решений на месте, без долгих согласований с головным офисом.

Для подтверждения гипотезы автором разработана модель комплексной оценки конкурентоспособности субъекта рынка гостиничных услуг, с помощью которой предлагается автоматизировать процесс оценки и повысить конкурентоспособность российских субъектов рынка гостиничных услуг. Автор предлагает разделять конкурентные преимущества на стратегические и тактические для повышения значимости первых путем присвоения им большего весового коэффициента. Рассматриваются следующие стратегические конкурентные

преимущества: 1) стратегия развития; 2) новые направления бизнеса; 3) географический размах деятельности; 4) разработка и внедрение бренда; и тактические конкурентные преимущества: 1) качество оказания услуг клиентам; 2) степень лояльности клиентов; 3) уровень профессиональной подготовки кадров; 4) ценообразование для различных сегментов; 5) программа продвижения и прочие.

Анализируя влияние стратегических и тактических конкурентных

преимуществ на деятельность СРГУ, автор пришел к выводу, что

конкурентоспособность деятельности выше у тех гостиничных предприятий, которые инвестируют в новые направления бизнеса, разрабатывают, внедряют и продвигают собственный бренд. Модель апробирована на практике в нескольких российских отелях (Korston Hotel Moscow и Savoy Hotel).

Результаты анализа данных российского гостиничного рынка и модели комплексной оценки конкурентоспособности СРГУ позволили автору остановится на более подробном рассмотрении двух направлений создания конкурентных преимуществ для российских гостиничных предприятий: 1) развитие дополнительных услуг для привлечения новых сегментов клиентов; 2) создание и управление брендом СРГУ. На основании данных стратегий в диссертационной работе описывается механизм формирования конкурентных преимуществ на примере российской гостиничной сети Korston Hotel & Mall (в частности отелей Korston Hotel Moscow в Москве и Korston Hotel & Mall Kazan в Казани). Под механизмом формирования конкурентных преимуществ автор предлагает рассматривать систему стратегических и тактических действий СРГУ, определяющую порядок создания ценностей предоставляемых им товаров или услуг и позволяющую обеспечить его выживание в постоянно нарастающей конкурентной борьбе.

Обоснована целесообразность и предложены направления создания конкурентных преимуществ российских СРГУ с помощью развития дополнительных услуг для привлечения новых сегментов клиентов. В диссертационной работе рассматривается применение стратегии центрированной диверсификации, которая базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых услуг. При этом существующие услуги остаются в центре бизнеса, а новые возникают, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования СРГУ. При использовании в СРГУ диверсифицированного роста необходимо формировать конкурентные преимущества путем постепенного образования взаимосвязанных, оказывающих друг другу поддержку бизнес-единиц. Для достижения конкурентных преимуществ СРГУ необходимо разрабатывать стратегию конкурентоспособности для всей группы бизнес-единиц, обеспечивая тем самым эффект синергизма за счет правильного позиционирования данной группы. Полагая, что сочетание диверсифицированного роста обеспечивает конкурентоспособность СРГУ на основе синергетического эффекта, разработаны направления конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе путем создания эффекта синергии, заключающегося в комбинации продуктового, рыночного и отраслевого синергизма.

1. і

[www.bn.ru](http://www.bn.ru) [↑](#footnote-ref-1)
2. [www.realty.lenta.ru](http://www.realty.lenta.ru)**. По итогам первого полугодия 2011 года Москва признана самым дорогим городом мира по** [стоимости про](http://realty.lenta.ru)**живания в гостиницах. Об этом говорится в исследовании компании Hogg Robinson Group (HRG, Великобритания), которое основано на общих показателях гостиничной отрасли и текущих ценах бронирования номеров, а также тратах британских туристов. На второй и третьей позициях расположились два швейцарских города - Женева и Цюрих. В этих городах ночь в гостинице обходится в среднем в 227,64 фунта стерлингов (10,7 тысячи рублей) и 220,4 фунта стерлингов (10,4 тысячи рублей) соответственно.** [↑](#footnote-ref-2)
3. [www.interesting.myz](http://www.interesting.myz) [↑](#footnote-ref-3)
4. [www.bn.ru](http://www.bn.ru) [↑](#footnote-ref-4)