

## ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В КРУПНОМ ГОРОДЕ

*Работа представлена кафедрой планирования и прогнозирования социальных и экономических систем Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов.  
Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор Г. А. Карпова*

В статье сделан анализ развития рынка ресторанно-гостиничных услуг, определена роль стратегического управления в развитии индустрии гостеприимства. Приведены основные стратегии развития сферы ресторанно-гостиничных услуг.

The development of restaurant and hotel services market is analysed in the article; the role of strategic management in the hospitality industry development is defined. The author describes the main strategies of development of the restaurant and hotel services sphere.

Первые воспоминания о предприятиях индустрии гостеприимства, различных тавернах и постоялых дворах, в которых пре-

доставлялись услуги размещения и питания, относятся к эпохе античной Греции и античного Рима. Постоялые дворы и тавер-

ны, которые, располагались ближе к городам, содержали вольноотпущенники или ушедшие на покой гладиаторы, решившие вложить свои сбережения в «ресторанный бизнес». Обычные таверны считались притонами греха, и заходили туда, кроме простонародья, только совершенно опустившиеся аристократы. Высшее же общество предпочитало отдыхать в общественных банях. При банях были роскошные обеденные комнаты, где организовывались многолюдные банкеты. После падения Римской империи началась качественно новая эпоха развития индустрии гостеприимства.

В русских городах в эпоху Средневековья были распространены гостинные дворы. Первые гостинные дворы на Руси были учреждены в XII в. в Великом Новгороде. Гостинные дворы предоставляли постояльцам более широкий спектр услуг, чем постоянные дворы. Гостинные дворы в основном предназначались для торговли и складирования товаров, поскольку купцам не разрешалось торговать в собственных домах вплоть до XVIII в. Их деятельность на Руси в средневековый период регламентировалась специальными правилами («скрой»). Правила работы гостинных дворов устанавливали порядок взаимоотношений жителей двора между собой и с местным населением, определяли требования к безопасности (жизни, имущества, жилища), к поведению, осуществлению коммерческих операций и т. д. По мере развития общества гостинные дворы реформировались в предприятия сферы гостеприимства – гостиницы, рестораны и т. п. Предприятия данной сферы очень динамично развиваются, постоянно видоизменяясь (таверны, казино, кафе, предприятия фаст-фуда и т. д.). На сферу гостеприимства влияет огромное количество факторов как внешней среды, так и внутренней. Существенное влияние на предприятия сферы гостеприимства оказывает изменение вкусов и потребностей клиента. Предпочтение клиент отдает предприятиям, отвечающим современным тенденциям развития при условии обеспечения качества и потребительской ценности ока-

зываемых услуг. Качество и потребительская ценность услуг зависит от того, где они оказаны, кто их оказывает и при каких условиях. Сфера гостеприимства определяется следующими факторами: во-первых, услуги оказываются и принимаются одновременно, что ограничивает возможность контролировать их качество; во-вторых, временная неустойчивость спроса делает проблематичным сохранение качества обслуживания в периоды, когда спрос становится повышенным; в-третьих, многое зависит от состояния оказывающего услуги в момент ее оказания. Изменчивость и колебания в качестве услуги – главная причина недовольства, высказываемого клиентами в адрес индустрии гостеприимства.

Организации индустрии гостеприимства должны создать свои стратегии обслуживания для того, чтобы соответствовать специфическим потребностям рынка, в котором они выбрали для себя определенный сегмент. С учетом специфики товара индустрии гостеприимства возможны следующие стратегии управления обслуживанием:

- материализация неосязаемого «товара», включая рекламные материалы, внешний вид помещения и самих служащих, фирменное оформление, форменная одежда служащих, озеленение и т. д.;
- управление обслуживающим персоналом, включая организацию внутрикорпоративного маркетинга – применение маркетинга к работе с наемными сотрудниками;
- преодоление боязни риска у клиента, который объясняет привязанность людей к фирмам, услугами которых им часто приходилось пользоваться ранее;
- адаптация своих возможностей к спросу, для чего сервисные предприятия должны приводить систему функционирования в соответствие с возможностями бизнеса работать в максимальном режиме;
- помнить, что их цель – удовлетворение потребителей;
- постоянство качества услуг – клиент получает нужный ему товар, не опасаясь неожиданных сюрпризов.

Успех в сфере гостеприимства очень зависит от эффективного управления маркетинговой средой. Работа в сфере гостеприимства заключается в анализе путем наблюдения и фиксирования факторов и в активном действии, пытаюсь формировать свою среду. В системе управления маркетинговой средой индустрии гостеприимства важно:

- определить в ближайшем окружении зоны, подлежащие сканированию;
- определить источники и методы сбора информации;
- определить, кто будет собирать информацию;
- определить, с какой частотой и глубиной выборки надо собирать информацию; в выполнить анализ собранной информации;
- использовать результаты анализа в процессе маркетингового планирования.

На предприятиях сферы гостеприимства маркетинговая стратегия строится не только на традиционном маркетинге, ориентированном на сбыт товаров, но и на стратегии развития во всех работниках менталитета, ориентированного на клиента. Рассматривая сферу гостеприимства как совокупность всех реальных и потенциальных покупателей этих услуг, следует иметь в виду, что *процесс голевого маркетинга состоит из трех шагов*: сегментации рынка; определения целевого рынка; позиционирования услуг и предприятия. Наиболее популярные виды сегментации рынка ресторано-гостиничных услуг:

- а) географическая сегментация, требующая деления рынка на разные географические единицы, такие как нации, страны, области, города или районы;
- б) демографическая сегментация, включающая деление рынка на группы потребителей на основе демографических признаков, таких как возраст, пол, жизненный цикл, доход, род занятий, образование, религия, раса и национальность;
- в) психологическая сегментация, согласно которой покупателей делят на разные группы в соответствии с их характери-

стикой личности, стилем жизни и принадлежности к социальным классам;

г) поведенческая сегментация, делящая покупателей на группы на основании их знания о продукте, отношения к нему, реакции на него и опыта его использования.

На основе сегментации рынка ресторано-гостиничных услуг предприятия (гостиницы) выбирают наиболее привлекательных клиентов как объект своей маркетинговой стратегии. В сфере гостеприимства возможны следующие варианты маркетинговых стратегий:

- стратегия недифференцированного маркетинга, игнорирующая различия в сегментах рынка и выходящая на рынок в целом только с одним рыночным предложением;
  - стратегия дифференцированного маркетинга, когда предприятие ориентируется на несколько сегментов рынка и разрабатывает отдельные рыночные предложения для каждого из них;
  - стратегия концентрированного маркетинга, особенно привлекательная для предприятий с ограниченными ресурсами. Вместо поиска маленькой доли большого рынка предприятие добивается большой доли одного или нескольких небольших рынков.
- Маркетинговая стратегия в сфере гостеприимства включает:
- идентификацию ключевых потребителей, заслуживающих особого отношения со стороны руководителей предприятия;
  - назначение квалифицированного в деле установления особых отношений с потребителями менеджера для каждого ключевого клиента;
  - четкое описание работы менеджеров по связям с потребителями;
  - наличие у каждого менеджера по связям с потребителями годового и перспективного планов развития отношений с клиентами;
  - контроль работы менеджеров по связям с потребителями со стороны высшего руководства предприятия '.

Стратегия маркетинга включает направление сохранения клиента. Важно не

только привлечь потребителя, но и заставить его прийти снова и снова, сформировать «контингент» ресторана. Существует *два основных принципа ведения бизнеса* в сфере гостеприимства:

- правило «80 к 20»: 80 процентов прибыли получают от 20 процентов постоянных клиентов;
- стоимость привлечения нового клиента во много раз выше стоимости удержания старого.

Правильная маркетинговая стратегия способствует удержанию клиента, укрепляет его связь с компанией и способствует повторным сделкам. Среди способов удержания клиентов европейские специалисты в первую очередь называют программы лояльности, основанные на *бонусной системе*. В западных странах такие программы вытесняют дисконтные системы. Преимущества бонусных систем осознали и российские предприятия. Бонусные системы позволяют перевести обычного посетителя в разряд постоянных клиентов.

Выделяют три этапа позиционирования ресторано-гостиничных услуг:

- определение набора возможных конкурентных преимуществ;
- выбор надлежащих конкурентных преимуществ;
- пропаганда выбранной конкурентной позиции среди потребителей целевого рынка.

Конкурентное преимущество предприятия на рынке ресторано-гостиничных услуг определяется уровнем предлагаемого потребителям ресторанный продукт (услуги). Различают четыре уровня продукта:

- основной продукт, являющийся основной выгодой для потребителей;
- сопутствующий продукт (услуги, товары), необходимый потребителям для того, чтобы использовать основной продукт;
- дополнительный продукт, придающий основному продукту дополнительную выгоду и помогающий отличить данный продукт от конкурирующих с ним;

- продукт в расширенном смысле этого слова (расширенный продукт) - продукт, объединяющий в себе основной, сопутствующий и дополнительный продукты.

Для ресторана это его общая атмосфера, доступность, легкость общения клиентов с обслуживающим персоналом, их участие в процессе обслуживания и взаимодействия клиентов друг с другом.

Привлекательность товара (услуги) предприятия сферы гостеприимства в глазах покупателей очень часто ассоциируется с торговой маркой, которая представляет собой название, термин, знак, символ, дизайн или комбинацию этих элементов, предназначенных для идентификации товаров или услуг данного предприятия.

Наиболее существенным в развитии услуг в сфере гостеприимства является взаимоотношение предприятия с клиентом. Отношение клиентов к услугам сферы гостеприимства переменчиво. Это связано с многими факторами: влияние модных направлений, развитие конкурентов, изменение вкусов и т. д. Эффективным направлением в формировании стратегии развития в сфере гостеприимства является стратегия поддержания отношений с постоянными клиентами, особенно с предприятиями.

Ценообразование в сфере гостеприимства является наиболее сложным из всех составляющих этого вида бизнеса. Однако правильное определение цены является важным и определяет в конечном итоге результат и эффективность бизнеса.

Не меньшее внимание в сфере гостеприимства следует уделять разработке финансовой и кадровой стратегии<sup>2</sup>.

Роль стратегического управления заключается в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждой службой и всем предприя-

тием в целом. Поэтому стратегическое управление призвано обеспечить взаимосвязь между отдельными структурными подразделениями предприятия, включающими всю технологическую цепочку: сбор исходных данных, анализ, исследования и разработку новых услуг и товаров, производство и предоставление услуг. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития. Значимым при планировании является увязка планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей качества обслуживания и ассортимента услуг вслед за изменениями спроса на рынке.

Потребность в стратегическом управлении в сфере гостеприимства вытекает из большого количества конкурентных предприятий, все увеличивающегося в период рыночной экономики, разнообразия возможных форм управления предприятием, наличия тесных межфирменных связей с

поставщиками различных товаров (продукты, оборудование и пр.), предприятиями-агентами, включенными в процесс обслуживания клиентов. В сфере услуг необходимость стратегического управления вызвана и требованиями научно-технического прогресса - быстро учитывать и осваивать новейшие достижения науки и техники. В этом же направлении действует и такой фактор, как стремление предприятия повысить долю на рынке и усилить свое воздействие на формирование потребительского рыночного спроса<sup>3</sup>.

Стратегическое управление, основанное на высоком уровне использования ресурсов, материально-технического оснащения, реализации и качества предоставляемой продукции, правильный контроль и реагирование на результаты этого контроля, подготовка высококвалифицированных кадров, способных обеспечить безупречное обслуживание, являются факторами высокодоходной деятельности любого предприятия в сфере гостеприимства.

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Стаханов В. Н., Стаханов Д. В. Маркетинг сферы услуг: Учеб. пособие. М.: Экспертное бюро, 2003.

<sup>2</sup> Скобин С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: Учебно-практич. пособие. М.: Юристъ, 2003.

<sup>3</sup> Круглова Н. Ю., Круглое М. И. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. М.: Издательство РДЛ, 2005.