

«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»

Дисциплина - «Экономическая стратегия развития
гостиничного предприятия»

Тема 5: «Стратегии усиления конкурентной ПОЗИЦИИ»

С.С. Скобкин, д.э.н., профессор кафедры гостиничного и
туристического бизнеса РЭА им. Г.В. Плеханова

План занятия

- стратегия конкуренции;
- стратегия повышения качества;
- инновационная стратегия;
- стратегия усиления позиций на рынке;
- стратегия глобализации.

Понятие рыночной доли

- После уверенного выхода на рынок и заполнения определенной ниши со стабильной прибылью, предприятие переходит на новый уровень стратегического планирования, который связан с возрастанием конкуренции на целевом рынке. Теперь целью является укрепление собственной ниши и максимальный захват рынка, на что и нацелены управленческие технологии.
- Согласно Оксфордского толкового словаря рыночная доля – это доля совокупных продаж всех торговых марок или изделий, конкурирующих на одном и том же рынке, которая приходится на одну конкретную торговую марку или изделие.
- Одновременно рыночная доля это отношение объема продаж товара организации к суммарному объему продаж продукта всеми организациями, действующими на данном рынке.

Расчёт рыночной доли

Рыночная доля, отражая наиболее важные результаты конкурентной борьбы, показывает степень доминирования предприятия на рынке, его возможность влиять на объемные и структурные характеристики спроса и предложения по рассматриваемой группе товаров/услуг.

Значения рыночной доли можно рассчитать по следующим формулам:

а) рыночная доля, устанавливаемая по количеству K_i товара/услуг, продаваемого i -м предприятием:

$$D_{ik} = K_i : \text{Sum } K_i, \text{ где } i = 1, 2, \dots, n;$$

$$0 < D_{ik} \leq 1;$$

Расчёт рыночной доли

б) рыночная доля, устанавливаемая по выручке V_i от реализации товара/услуг, продаваемого i -м предприятием:

$$D_{ib} = (K_i \times C_i) : \text{Sum} (K_i \times C_i), \text{ где } i = 1, 2, \dots, n,$$

или

$$D_{ib} = V_i : \text{Sum} V_i, \text{ где } i = 1, 2, \dots, n;$$

$$0 < D_{ib} \leq 1,$$

где D_{ik} (D_{ib}) - рыночная доля i -й предприятия по количеству (общей стоимости) реализованной продукции/услуг;

K_i и C_i - соответственно количество и средневзвешенная цена товаров/услуг, реализованных i -й предприятием;

$V_i = K_i \times C_i$ - выручка i -го предприятия по рассматриваемым товарам/услугам;

n - число предприятий, работающих на анализируемом рынке.

Расчёт рыночной доли

- Первая формула оперирует объемами реализации в натуральных измерителях, что весьма существенно с точки зрения оценки долевой емкости рынка индустрии гостеприимства и туризма.
- Вместе с тем, когда рассматриваемые услуги имеет высокую степень дифференциации, а, следовательно, и широкий диапазон цен предложения, расчет необходимо дополнить определением рыночной доли, взвешенной по цене. В этом случае искомая величина определяется по выручке от реализации услуг, что дает возможность определения предпочтительного для конкурентов ценового сегмента рынка.

Условия применения стратегий увеличения рыночной доли

- В условиях развивающихся рынков стратегическое развитие предприятия осуществляется на базе анализа рыночной ситуации и рекомендаций по применению соответствующих стратегий на рынке. Стратегии увеличения рыночной доли включают стратегию конкуренции, стратегию повышения качества, инновационную стратегию, стратегию усиления позиций на рынке и стратегию глобализации.
- Стратегии увеличения рыночной доли применяются, если предприятие располагает ресурсами, чтобы поддерживать рост рыночной доли, и способно увеличить её, осуществляя необходимые инвестиции для расширения предоставления услуг, в частности «диких кошек», потенциально способных стать «звёздами». Рассмотрим стратегии, применяемые предприятиями на данном этапе.

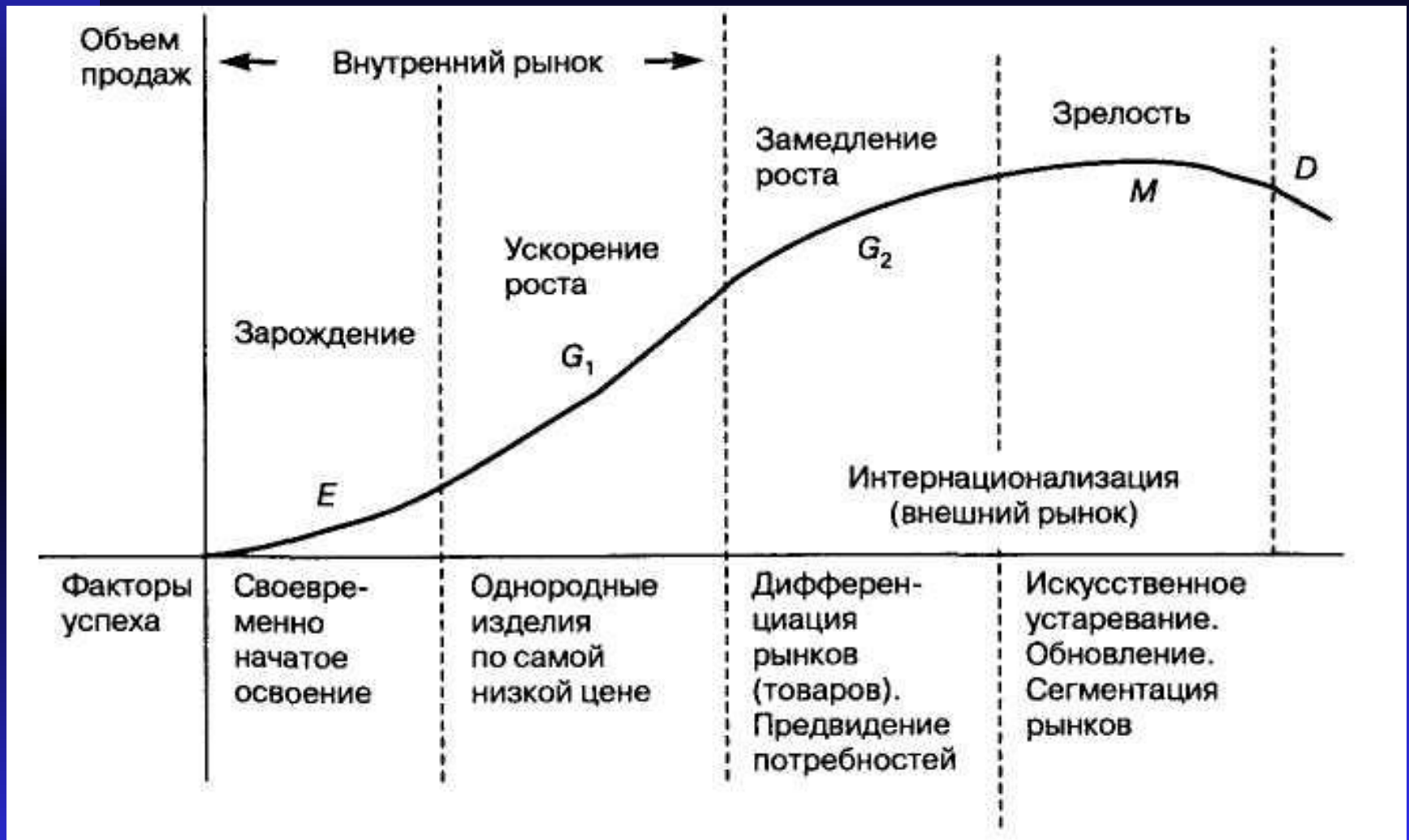
Стратегия конкуренции

«5 сил конкуренции»

Майкл Э.Портер (Michael E.Porter) - классик теории управления, один из столпов современной теории конкуренции сформулировал «5 сил конкуренции», ставшие сегодня обязательными для изучения каждым, кто специализируется в области экономики и управления. Напомним их:

- сила переговорной позиции поставщиков;
- сила переговорной позиции покупателей;
- угроза со стороны продуктов и услуг - заменителей;
- угроза входа на рынок новых игроков;
- центральный фактор - соперничество между существующими конкурентами.

Эволюция стратегии конкуренции



Эволюция стратегии конкуренции

По мере развития цикла от фазы к фазе традиционные стратегии конкуренции обычно теряют свою эффективность.

Например, в фазах *E* и *G1*, предприятие добьется наибольшего успеха, сосредоточив все внимание на своих рынках внутри страны. Но как только рост начнет замедляться, привлекательнее станут зарубежные рынки, находящиеся пока в этих фазах.

Конкуренция по ценам

Если конкуренция строится на ценах, то прибыльность в отрасли будет низкой. Следствием такого подхода неизбежно становится и низкая производительность. Этот вид конкуренции характерен для стран с развивающейся экономикой и протекционистской политикой рынков.

В итоге цепочка создания стоимости приобретает следующий вид:

- акцент делается на трудоемких частях создания цепочки стоимости, поскольку рабочая сила стоит дешево инвестиции в оборудование, брендинг, НИОКР и обучение персонала невелики;
- партнерство с иностранными компаниями ограничивается получением от них финансирования и некоторых производственных факторов (оборудование, ноу-хау);
- передовой опыт зарубежных партнеров частично внедряется, а частично игнорируется.

Конкуренция по торговым маркам

В развитых экономиках конкуренция идет и по торговым маркам, уникальности услуги, качеству. В таких отраслях коэффициент рентабельности инвестированного капитала (ROIC) высок, порой максимален.

Для гостиничной отрасли характерна как раз такая ситуация. Основу конкуренции составляет качество.

Уровни стратегии конкуренции

Верхним уровнем можно считать конкурентную стратегию, которую называют бизнес-стратегией. На этом уровне необходимо определить, как конкурировать в каждой конкретной отрасли (гостиница, ресторан, турфирма и т.д.) и выработать соответствующие отраслевые стратегии.

Одновременно каждому предприятию нужно дать рекомендации по конкурентным отношениям и развитию деятельности. Построение бизнес-стратегии требует немалых усилий и времени. Вместе с тем именно верная бизнес-стратегия вносит самый большой вклад в успех вашего бизнеса.

Уровни стратегии конкуренции

Средним уровнем конкурентной стратегии является стратегия группы (корпоративная стратегия). Общая стратегия группы даёт ответы на вопросы:

- в каких отраслях должна конкурировать компания (корпорация) в целом;
- как должны быть интегрированы стратегии бизнес-подразделений компании.

Уровни стратегии конкуренции

Нижним уровнем конкурентной стратегии является конкуренция в области оптимизации процессов конкретного предприятия, когда целью конкурентных усилий ставится «стать лучшей компанией».

Бесспорно, быть лучшей гостиницей хорошо, но это - сиюминутное и порой иллюзорное достижение. Правильнее переносить конкуренцию в область стратегии и добиваться цели «стать уникальной гостиницей».

Если направить конкурентные усилия на создание уникальности, задача «стать лучшими» решится автоматически.

Цели стратегии конкуренции

- Чтобы успешно существовать в мире конкуренции, осмысления уровней стратегии недостаточно. Необходимо понимать, как поставить правильные цели, и какие экономические показатели стоят за явлением конкуренции.
- Говоря языком экономики, *первая цель* предприятия - создавать истинную экономическую стоимость, образующуюся как разность цены и себестоимости. Иначе говоря, предприятие должно получить возможность требовать с потребителя за свою продукцию или услуги цену, превышающую их полную себестоимость.

Цели стратегии конкуренции

В современных условиях развития экономики предприятия сталкиваются с множеством различных аспектов функционирования в рыночной среде.

Вторая цель, от которой зависит воспроизводство и доходность предприятия, является повышение уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Этот показатель выступает, также, главным условием успешной конкуренции предприятий на рынке.

Цели стратегии конкуренции

Третья цель - состязательность, присущая конкурентным рынкам. Она является той движущей силой, которая способствует постоянной борьбе за потребителя с помощью всего арсенала экономических (а иногда и неэкономических) методов достижения лучших положений на рынке.

Конкуренция приводит как к снижению цен на товары, так и к разнообразию потребительских свойств конкурирующих товаров/услуг. За этим достаточно простым и хорошо изученным обстоятельством скрываются очень сложные процессы и явления, составляющие суть конкуренции и конкурентной борьбы.

Подходы к определению конкуренции

Изучению этих сложных процессов посвящено значительное количество научных исследований, результаты которых опубликованы в открытой печати. В литературе, посвященной данной проблеме, в общем можно выделить три подхода к определению конкуренции:

- Первый подход определяет конкуренцию только как состязательность на рынке. Такой подход характерен в основном для отечественной литературы, изучавшей конкуренцию только теоретически и только по работам зарубежных экономистов.

Подходы к определению конкуренции

- Второй подход рассматривает конкуренцию как неотъемлемый элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение на рынке. Этот подход характерен для классической экономической теории.
- Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка. Этот подход основывается на современной теории морфологии рынка и носит ярко выраженный практический характер, так как позволяет выработать критерии и подходы, обеспечивающие государственное вмешательство в ход конкуренции на рынках.

Понятие стратегии конкуренции

- Конкурентная стратегия - это развернутый план производства и реализации продукции, ориентированный на потребительский рынок, производственную конъюнктуру и экономико-правовой фон хозяйственной деятельности. Конкурентная стратегия означает сознательный выбор набора различных действий с целью доставить покупателю уникальное сочетание ценностей.
- Эти действия базируются на устойчивом конкурентном преимуществе предприятия, означающим достижение преимущества над его прямыми конкурентами. Центральный вопрос при этом: как организация получит данное преимущество? М. Портер дает ответ на этот важный вопрос, выделяя три ключевые общие стратегии: лидерство по издержкам, дифференциации и фокусирование. Рассмотрим каждую их них последовательно.

Лидерство по издержкам

В рамках этой стратегии ставится задача максимально возможного сокращения издержек предприятия, обеспечивающих возможность установления низкой цены на услугу. При этом качество услуги, хотя оно и рассматривается как вторичный элемент, не должно опускаться ниже удовлетворительного уровня.

Такая стратегия применима при следующих предпосылках:

- большой объем доли рынка, занимаемой предприятием;
- возможность использования ключевых факторов успеха (доступ к дешевому сырью, энергии, комплектующим изделиям, возможность получения выгодного кредита и т. п.);
- возможность снижения затрат на рекламу и стимулирование сбыта услуг;
- строгий контроль расходов.

Преимущества стратегии лидерства по издержкам

Стратегия лидерства обеспечивает предприятию услуг следующие преимущества:

- предприятия с наименьшими затратами могут получать прибыль даже в том случае, когда конкуренты терпят убытки при обострении конкурентной борьбы;
- предприятия имеют возможность для еще большего увеличения рыночной доли и активизации спроса потенциальных потребителей;
- низкие затраты создают препятствия для проникновения на рынок новых конкурентов.

Принципы реализации стратегии лидерства по издержкам – Знание и ресурсы

Снижение затрат предполагает наличие знаний и опыта в контролировании источников затрат. Сырье, электроэнергия, комплектующие, затраты на заработную плату, закупка оборудования или затраты на хранение - любые из перечисленных затрат могут являться крупнейшей составляющей себестоимости услуг в гостинице.

Если для производственного процесса необходимо использовать дорогостоящее технологическое оборудование, то, возможно, необходимым условием будет наличие определенных навыков планирования с целью максимизации эффективности его эксплуатации.

Принципы реализации стратегии лидерства по издержкам – Знание и ресурсы

Если же наибольшая составляющая затрат - это издержки на заработную плату, то необходимо обладать знаниями, как правильно обучать персонал, разрабатывать схемы вознаграждения по результатам труда, контролировать, планировать трудовой процесс.

Для достижения лидерства по издержкам важнее всего наличие знаний и опыта у руководства гостиницы по управлению издержками во всей организации, а не только непосредственно в процессе оказания услуг.

Более того, проанализировав работу гостиницы по всей цепочке ценностей, мы увидим, что если правильно управлять связями между разными видами деятельности по созданию ценностей, то это может значительно снизить издержки (к примеру, инвестирование в обучающие программы для персонала поможет повысить качество обслуживания).

Принципы реализации стратегии лидерства по издержкам – Знание и ресурсы

Лидер по издержкам должен предлагать качество гостиничных услуг, эквивалентное среднему уровню или выше, если превосходство по издержкам должно приводить к высокой прибыльности. Такой лидер должен функционировать как минимум так же, как средние участники в данной области бизнеса.

Практически везде средний уровень качества последовательно повышается в основном за счет краткосрочных конкурентных рывков отдельных гостиниц. Таким образом, лидер по издержкам должен постоянно соответствовать этим все возрастающим стандартам.

Проблема заключается в том, что многие гостиницы, концентрируясь на издержках, игнорируют вопросы качества и инноваций.

Принципы реализации стратегии лидерства по издержкам – Структура и системы

Характер предоставляемых услуг во многом определяет необходимую для снижения издержек структуру гостиничной компании. Если гостиница ориентирована на большой поток клиентов, что требует большого числа сотрудников.

Крупные гостиницы также имеют группу сотрудников как вспомогательный персонал. Эта группа включает в себя охрану, службу по связям с общественностью, юридическую службу, службу по исследованию рынка и т.д.

Вспомогательный персонал отличается от производственного тем, что не имеет непосредственного отношения к обслуживанию и, так как его работу могут выполнять люди, не являющиеся сотрудниками предприятия, они могут быть заменены на работающих по субконтрактам. Все это делает данную группу менее значимой, а также ограничивает ее влияние на политику гостиницы.

Принципы реализации стратегии лидерства по издержкам – Культура, стиль работы и ценности

К сожалению, во многих гостиницах, господствует атмосфера конфликта, зажатости и страха, а не соревнования, открытости и доверия. Частично причина кроется в слишком большой психологической дистанции между руководством и более низкими уровнями, что приводит к взаимному непониманию.

Приводит к антагонизму внутри коллектива, недоверию также горизонтальная специализация, способствующая дроблению на многочисленные департаменты, подразделения, которые вырабатывают различные цели, задачи и создают свою собственную субкультуру.

Принципы реализации стратегии лидерства по издержкам – Культура, стиль работы и ценности

Наиболее значимой отличительной чертой подобной структуры является изобилие рутинной, повторяющейся работы в производственном процессе.

Такая работа редко бывает интересной и поручается специалистам среднего уровня. А для достижения лидерства по издержкам необходимо постоянно повышать производительность труда.

Здесь начинают работать многие из систем, описанных выше: контроль за рабочими, нормирование, система персональной ответственности, дисциплинарная ответственность и наказания и т.д.

Принципы реализации стратегии лидерства по издержкам – Культура, стиль работы и ценности

Стиль управления может иметь тенденцию изменения в сторону авторитарного, оставаясь, несомненно, автократичным.

Ценностями для гостиничных компаний становятся контроль и проверка. Скрытность наблюдения за сотрудниками, фиксирование ошибок – это общепризнанные нормы поведения. Удачное руководство привело к созданию ценностных ориентиров, позволивших повысить эффективность и качество, не прибегая к карательным мерам.

Многие гостиницы смогли избежать самых негативных проявлений благодаря применению таких видов проверок как “mystery client’s check” и “bench marking”, которые регулярно проводятся в гостиничных сетях.

Принципы реализации стратегии лидерства по издержкам – Стабильное окружение

- Стратегия лидерства по издержкам ориентируется на стабильное окружение.
- Предполагается, что услуги в этом случае обладают постоянными характеристиками: они скорее стандартны, чем в значительной степени дифференцированы.
- Таким образом стратегия лидерства по издержкам и соответствующие ей организационные структуры ориентированы на стабильность, комплексные системы и большую численность персонала.

Принципы реализации стратегии лидерства по издержкам – Совмещение организации и окружающей среды

Концепция стратегического соответствия относится к попытке совмещения организации и ее окружающей среды.

Гостиница - лидер по издержкам - может достичь соответствия при условии, когда ее стратегия снижения себестоимости посредством введения систем, оборудования и специализации совпадает со стабильным окружением, где присутствуют эластичный спрос и предсказуемые конкуренты.

Более того, необходимо также и внутреннее соответствие, потому что различные параметры организации, описанные выше, достаточно сложны и неоднозначны.

Дифференциация

Для достижения целей правильного позиционирования и завоевания прочных позиций в конкурентной борьбе гостиничному менеджменту необходимо уметь проводить дифференциацию своих продуктов и услуг для выявления характеристик, способных отличить их от конкурирующих. Наиболее распространенными направлениями дифференциации в гостиничном бизнесе являются следующие:

- по местоположению отеля;
- по исторической ценности здания отеля;

Дифференциация

- по состоянию материально-технической базы отеля;
- по классу обслуживания и спектру услуг;
- по персоналу;
- по качеству питания;
- по программе поощрения постоянных гостей;
- по торговой марке или имиджу.

Цель стратегии дифференциации

Целью подобной стратегии является придание услугам гостиницы отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают компанию от конкурентов.

Через эту стратегию 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.

Преимущества стратегии дифференциации

Среди основных преимуществ стратегии дифференциации можно выделить:

- связь потребителей с имиджем гостиницы, когда чувствительность к изменениям цены заметно снижается, что создает возможность конкурировать с ценовыми лидерами;
- кроме того, имидж и высокая прибыль облегчают отношения с поставщиками, а особые качества услуг обуславливают сложность проникновения на рынок услуг заменителей.

Условия необходимые для реализации стратегии дифференциации

Для успешной реализации стратегии дифференциации необходимо выполнение следующих условий:

- широкие маркетинговые исследования, проводимые гостиницей;
- возможность использования высококачественного сырья и материалов;
- возможность создать современные условия в процессе приобретения услуги (высококвалифицированный персонал, удачный дизайн помещения и т. д.);
- наличие у потребителей представлений о взаимосвязи высокой цены и высокого качества услуги, ценность для покупателя должна быть достаточно высокой, чтобы он согласился уплатить ради нее повышенную цену;

Условия необходимые для реализации стратегии дифференциации

- повышение цены, приемлемое для покупателя, должно быть больше повышения издержек, которые несет гостиница, чтобы поддерживать элемент дифференциации;
- гостиница должна быть способна защитить свой элемент дифференциации, чтобы конкуренты не могли его немедленно воспроизвести;
- если элемент дифференциации малозаметен и не признан рынком, гостиница должна сформировать сигналы, чтобы добиться его известности.

Фокусирование

Задачей этой стратегии является концентрация на конкретной группе потребителей, сегменте рынка или на географически обособленном рынке. Идея состоит в том, чтобы хорошо обслуживать конкретную цель, а не отрасль в целом.

Предполагается, что организация, таким образом, сможет обслуживать узкую целевую группу лучше, чем ее конкуренты. Такая позиция обеспечивает защиту от всех конкурентных сил.

Фокусирование может также сочетаться с лидерством по затратам или индивидуализации продукта (услуги).

Проблемы повышения конкурентоспособности гостиничного бизнеса

Проблемы повышения конкурентоспособности гостиничного бизнеса укрупнено можно подразделить на следующие:

- проведение исследований по формированию принципов управления гостиничным бизнесом в рыночных условиях;
- применение к менеджменту и разработке управленческих решений основных научных подходов (системного, маркетингового, функционального, воспроизводственного, нормативного и др.);
- ориентация развития гостиничного бизнеса преимущественно на инновационный путь развития и др.

Этапы разработки стратегии конкуренции

Первый этап информация о рынке состоит из следующих элементов:

1. Цены, скидки, условия договоров, спецификация продуктов.
2. Объем, история, тенденция и прогноз для конкретного предприятия.
3. Доля на рынке и тенденция ее изменения.
4. Рыночная политика и планы.
5. Отношения с потребителями и репутация.
6. Численность и размещение трудовых ресурсов.
7. Каналы, политика и методы сбыта.
8. Реклама.

Этапы разработки стратегии конкуренции

Второй разработка производства продукции/услуг этап полностью посвящен производственным процессам и состоит из следующих элементов:

1. Оценка качества и эффективность.
2. Номенклатура изделий.
3. Технология и оборудование.
4. Уровень издержек.
5. Производственные мощности.
6. Размещение и размер производственных подразделений и складов.
7. Виды упаковки.
8. Доставка.
9. Возможности проведения функционально-стоимостного анализа (ФСА).

Этапы разработки стратегии конкуренции

Третий этап посвящен организационным особенностям и финансам. В частности, это:

1. Определение лиц, принимающих ключевые решения.
2. Финансовые условия и перспективы.
3. Программы расширения и приобретений.

Как видно, полнота сбора указанного списка позволяет охватить практически все аспекты деятельности предприятия.

Этапы разработки стратегии конкуренции

Таким образом, выбирая стратегию конкуренции предприятие, руководствуясь данными, полученными по трем направлениям исследований, а это – информация о рынке, информация о продукции и информация, об организационных особенностях и финансах, может выбрать направление для развития конкурентных преимуществ своей продукции или услуг.

В рамках стратегии конкуренции может быть разработана стратегия конкретного вида этой конкуренции. Это может быть конкуренция за счет снижения цены на продукт, улучшения его качества или производство совершенно нового продукта.

Стратегия повышения качества

Понятие стратегии повышения качества

Данная стратегия представляет собой совокупность средств и методов по выявлению новых тенденций на рынке и адаптации своих продуктов в соответствии с современными требованиями. То есть внесение изменений в созданный стандарт качества.

Цель стратегии повышения качества – сохранение и развитие конкурентных преимуществ на рынке. Методом для реализации данной стратегии может стать создание системы качества предприятия.

Особенности качества в гостинице

Гостиничный продукт представляет собой совокупность материальных факторов (таких как здание, мебель, оборудование, интерьер, продукция в ресторане и т.д.) и нематериального – то есть услуги.

Добиться соответствия качеству материально – технической базы при наличии необходимых средств не так уж сложно, проведя, маркетинговое исследование на рынке. Но вот как совместить качество материального продукта с качеством нематериальной услуги, над этим необходимо думать постоянно. И в этом заключается настоящее искусство отельера.

Любое гостиничное предприятие должно располагать стандартом качества своих услуг.

Исследование аспектов качества

Для создания стандарта качества необходимо провести исследование как внешнее (изучение конкурентов, политика диверсификации), так и внутри своего предприятия.

Исследование качества работы конкурентов можно провести, непосредственно ознакомившись с услугами и разделив их на соответствующие пункты произвести оценку. К такой работе можно привлечь экспертов, чья оценка будет наиболее эффективной.

На основе полученной информации необходимо превратить минусы в работе конкурентов в свои плюсы.

Исследование аспектов качества

Исследование внутри предприятия необходимо проводить постоянно, чтобы всегда держать руку на пульсе и быть осведомленным об отношении потребителя. Гостям, возможно, предлагать поучаствовать в анкетировании за соответствующий бонус.

В анкетах гость может выразить свое отношение по исследуемым пунктам. Например, качество горячих блюд в ресторане, работа официанта, ассортимент винной карты и т. д.

Создание стандарта качества необходимо как для сетевых гостиничных предприятий (что является их визитной карточкой) так и для отдельных отелей.

Исследование аспектов качества

В отеле Sheraton существует пошаговая инструкция для каждого сотрудника имеющего контакт с гостем. Например, при приближении к гостю за 5 шагов, сотрудник должен улыбнуться, потом поздороваться.

Такие, казалось бы, простые вещи помогают значительно улучшить качество услуги. Так же это касается и скорости производимых операций.

Например, в отелях Японии, стандарты обслуживания доведены до такой степени точности, что поселение гостя у стойки портье занимает ровно 40 секунд!

Стандарты качества

Создание четкой, хорошо отлаженной системы стандартов, ее контроль и постоянное совершенствование позволяют создать наиболее удачное сочетание материального продукта и нематериальной услуги.

Однако, в сфере гостеприимства необходимо помнить о том, что невозможно свести все к стандартам, так как услуга является персональной, то есть предоставляется всем гостям, но в то же время каждому в отдельности, и то, что один гость воспринимает положительно, для другого будет неприемлемым.

Таким образом, в работе по совершенствованию продукта необходимо учитывать не только общие тенденции, но и индивидуальные пожелания гостей. Такой подход позволит значительно повысить конкурентоспособность предприятия и привлечет новых посетителей.

Стандарты качества

- Организация работ по управлению качеством услуг на предприятиях предполагает создание систем качества, соответствующих рекомендациям стандартов ИСО 9000, и принятие необходимых мер по обеспечению их эффективного функционирования.
- Как отмечено в стандарте ИСО 9000-1, создание систем качества может быть инициировано руководством предприятия или заказчиком. Сначала необходимо обратиться к рекомендациям этого стандарта, который дает руководящие указания по выбору и применению других стандартов серии 9000 и содержит основные принципы и подходы к организации работ по качеству.
- В дальнейшем необходимо использовать одну из моделей системы качества (по ИСО 9001, 9002 или 9003) и соответствующую часть стандарта ИСО 9004.

Система качества

1. Эффективное управление предприятием на основе маркетинга.

Предприятия в Российской Федерации функционирует в условиях развивающихся рынков. Усиливается воздействие рыночных сил, требующих повышения конкурентоспособности и удовлетворения потребителя, обеспечивающего благополучие предприятия, его работников и владельцев.

Современная концепция маркетинга определяет задачу производственно-сбытовой деятельности предприятия, направленной на достижение конечного результата – прибыли при сохранении или укреплении благополучия потребителя и общества в целом. Эта концепция означает сбалансированность трех факторов: стремления к прибыли, учёт покупательских потребностей и интересов общества.

Определяющими дальнейшее развитие предприятий будут:

- эффективный менеджмент на основе маркетинга, обеспечивающий необходимые условия для производства и реализации продукции и услуг;
- внедрение системы качества, позволяющей обеспечить конкурентоспособность и доходность.

Система качества

2. Создание корпоративной культуры.

- Под корпоративной культурой понимается система ценностей и убеждений, разделяемых всеми сотрудниками, коллективное сознание и менталитет организации. Корпоративная культура определяет поведение между работниками предприятия, их взаимоотношения с клиентами, руководством, посредниками, поставщиками и т.д. Корпоративная культура дает работникам чувство цели и формирует преданность к своей организации.
- Ориентация предприятий на удовлетворение запросов клиентов привела к внедрению системы Всеобщего Управления Качеством (TQM), которая стала частью корпоративной культуры.).

Система качества

3. Внедрение стандартов технического качества.

- Внедрение стандартов технического качества означает внедрение/приведение стандартов предприятия в соответствие с отраслевыми стандартами на основе существующих нормативов.
- В этих целях проводится техническое обследование предприятия и его производственных процессов. Выявленные технические отклонения от стандарта устраняются.
- По результату этой работы составляется «Паспорт предприятия», в котором отражаются все основные технические характеристики объекта и производственных процессов. Задача управления техническим качеством предприятия заключается в поддержании его технического состояния в соответствии с характеристиками технического паспорта.

Система качества

4. Внедрение стандартов функционального качества обслуживания.

4.1. Внедрение квалификационных требований (квалификационный стандарт) и должностных обязанностей к работникам предприятия

Внедрение функционального качества начинается с разработки квалификационных требований (квалификационный стандарт) и должностных обязанностей к работникам, исходя из специфики работы и особенностей предприятия. Квалификационные требования позволяют обеспечить обоснованное и рациональное разделение и организацию труда, правильный подбор, расстановку и использование кадров, единство при определении должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований, закрепление норм ответственности в трудовых контрактах, а также принимаемых решений при проведении аттестации специалистов.

Система качества

4.2. Разработка технологии (нормативное описание) производственных процессов

Нормативное описание производственных процессов (технологические процедуры) производится по каждому подразделению предприятия на основании технического паспорта, классификации должностей работников и их обязанностей в данном подразделении.

В технологических процедурах поэтапно описывается основная деятельность подразделения, особое внимание обращается на координацию деятельности на стыках с другими подразделениями предприятия. Нормативное описание производственных процессов является нормативным документом, который закрепляет нормы ответственности и руководителя данного подразделения.

Система качества

4.3. Введение нормирования труда (нормативы выработки, нормативная численность работников)

Нормирование труда осуществляется по основным категориям рабочих профессий, чей труд поддается нормированию. По каждой должности создается фотография рабочего дня, в которой поэтапно хронометрируется производственный процесс среднего по уровню производительности труда работника.

Нормы выработки рассчитывается как отношение объема произведенной продукции или предоставленных услуг (ОП) к затратам рабочего времени на производство этой продукции или услуг (Т) или к среднесписочной численности работников (Ч):

$$N_{\text{выр}} = \text{ОП} : \text{Т} \text{ или } N_{\text{выр}} = \text{ОП} : \text{Ч}.$$

Система качества

4.4. Справедливая оценка и мотивация труда

Основной смысл всей работы в области материального вознаграждения сотрудников гостиницы — определить меру труда и размер его оплаты.

Разработка оптимальных соотношений в оплате труда различной сложности является наиболее важным моментом в системе дифференциации заработной платы.

Такой подход обеспечивает соответствие размеров оплаты труда его качественным показателям. Речь идет о справедливом вознаграждении, как правило включающий основной заработок и мотивационное вознаграждение за результат труда.

Формализованные квалификационные требования, бизнес и производственные процессы, нормативы труда, условия оплаты и мотивации работников объединяются в единый документ «Руководство по качеству».

Система качества

5. Входной контроль качества на продукцию и услуги поставщиков.

Входной контроль качества включает:

- выходной контроль продукции поставщиком в соответствии с требованиями потребителя;
- входной контроль потребителя и обратную связь по результатам контроля;
- инспекции и аудиты со стороны потребителя (аудит второй стороной продукции, процессов, систем качества);
- аудит третьей стороной (сертификация) системы качества поставщика;
- оценку качества поставок;
- ведение рейтинга поставщиков;
- создание совместных с поставщиком команд по улучшению качества поставок и т. п.

Система качества

6. Выходной контроль качества на производимую продукцию и предоставляемые услуги и их сбыт посредниками.
 - Выходной контроль качества предусматривает как установления контроля над качеством производимой продукции и предоставляемых услуг, так и контроль качества работы сбытового аппарата.
 - Центральное место в установлении контроля над качеством предоставляемых занимает разработка эталонных карт качества на предприятия. Процедуры оценки и измерения качества осуществляются с помощью опросных карт качества, использующих понятия «дефект» и «несоответствие».

Понятие дефекта

Производственный процесс считается дефектным, если, по крайней мере, один из критических элементов признан не выполненным или выполненным неправильно.

Несоответствием процесса считается:

- отклонение в меньшую сторону оценки качества любого из критических элементов в опросной карте (при правильном в целом выполнении этого элемента) от значения этой оценки в эталонной карте;
- отсутствие или неправильное выполнение любых, не являющихся критическими элементов, предусмотренных эталонной картой качества.

Процент опросных карт, отражающих наличие несоответствий и дефектов, от общего количества рассматриваемых карт – это и есть уровень несоответствий.

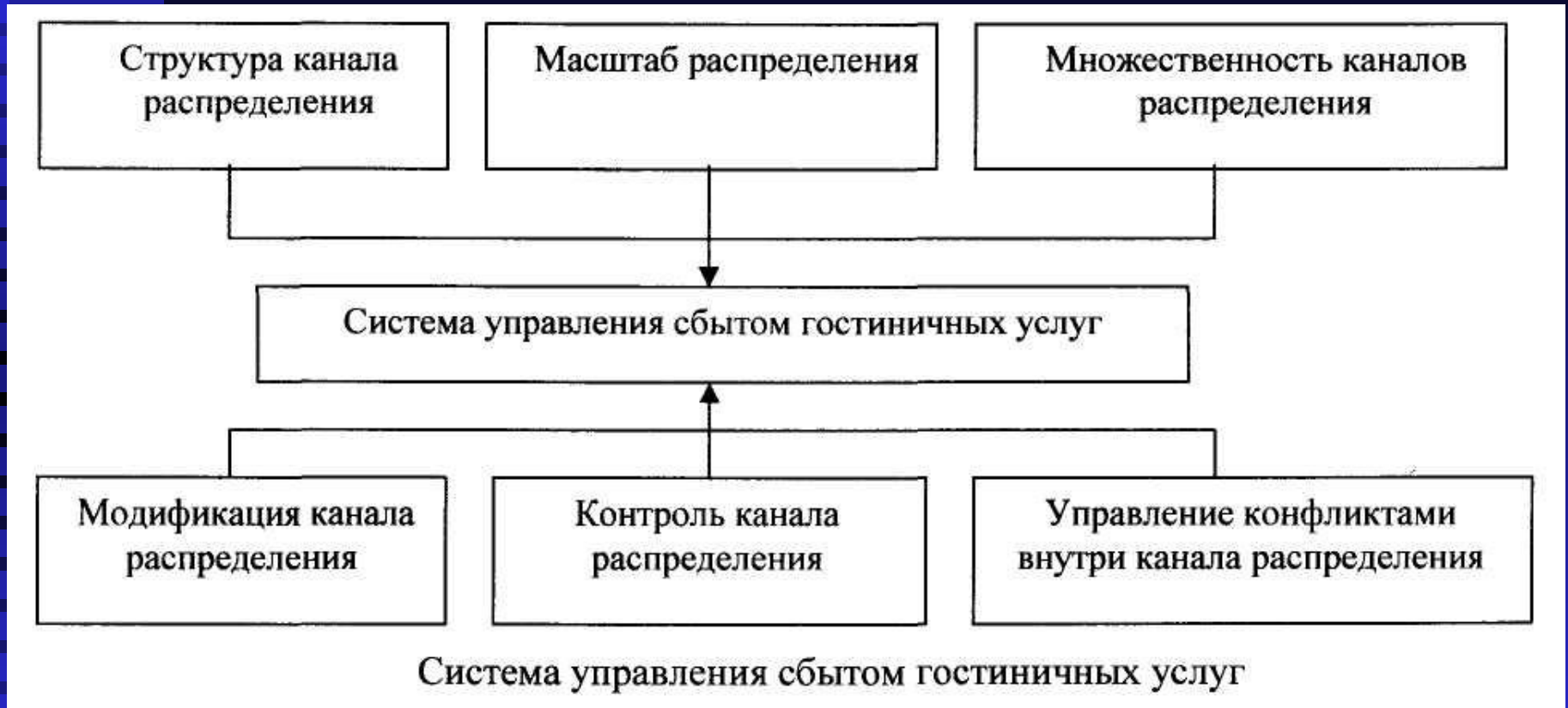
Контрольная карта качества уборки вестибюля

№ процедуры	Помещение	Категория	Ответ
	Вестибюль	Чистота	(Да) (Нет) (Иное)
Проверьте стены, полы, ковры, окна, зеркала, мебель, крепления, вентиляционные решетки. Обведите ответ (Нет), если Вы обнаружили следующие дефекты:			
У	Дефект		Оценка от 1 до 5 баллов
	Грязный коврик у входа		
	Грязное ковровое покрытие		
	Паутина в помещении		
	Грязные или пыльные углы в помещении		
	Мусор в помещении		
	Обрамления стен, дверей и окон грязные или пыльные		
	Пол грязный или пыльный		
	Надписи на стенах		
	Жевательная резинка на полу или ковровом покрытии		
	Насекомые в помещении		
	Мягкая мебель грязная или пыльная		
	Мрамор грязный, пыльный, или не блестит		
	Грязный защитный чехол на ковре		
	Козырек у входа грязный или пыльный		
	Ступени лестничной клетки грязные или пыльные		
	Порог грязный		
	Указательная табличка грязная или пыльная		
	Виниловые покрытия грязные		
	Другие проблемы с чистотой помещения		

Контрольная карта проверки качества завтраков

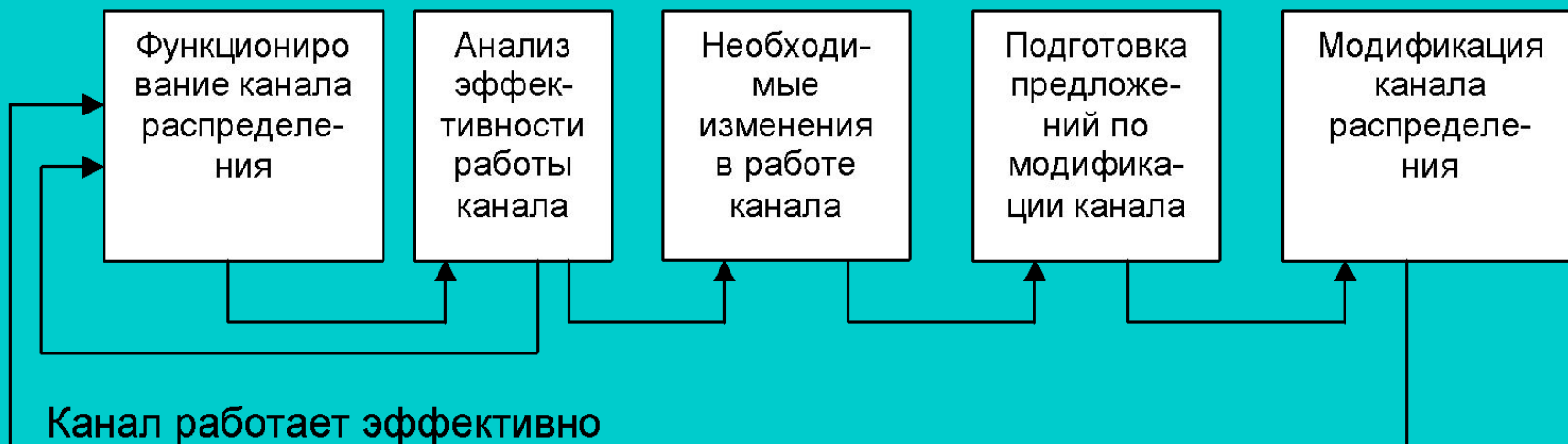
№ процедуры	Организация завтраков	Категория	Ответ		
		Служба общественного питания, процедуры	(Да)	(Нет)	(Иное)
Проверьте работу службы общественного питания в различное время. Обведите ответ (Нет), если Вы обнаружили следующие дефекты:					
У	Дефект			Оценка от 1 до 5 баллов	
	Задержка открытия ресторана				
	Наличие менее 3-х видов йогурта				
	Нет молока, нет обезжиренного или порошкового молока				
	Отсутствует ассортимент завтраков из злаков				
	Отсутствуют сухофрукты				
	Наличие менее 5-ти видов свежих фруктов				
	Отсутствует свежая выпечка: круассаны, хлеб, печенье и булочки для завтрака				
	Отсутствует тостер и нарезанный хлеб к нему				
	Отсутствуют масло/маргарин, творог и джем				
	Отсутствуют апельсиновый (желательно свежесжатый), яблочный, грейпфрутовый и томатный сок				
	Отсутствуют горячие закуски в нагревателях				
	Отсутствуют холодные закуски и салаты				
	Отсутствуют свободные сервированные столы				

Контроль над качеством работы посредников



- Выходной контроль качества включает и контроль над качеством работы сбытовых посредников гостиничного предприятия.
- В основе выбора эффективной политики распределения лежит система управления сбытом гостиничных услуг.

Управление сбытовым каналом



- Сначала устанавливаются каналы сбыта в целях достижения максимальной ширины охвата территориального рынка и глубины проникновения в его составляющие сегменты.
- Затем проводится анализ эффективности его работы, и делаются необходимые изменения по улучшению его работы.

1 Этап. Принятие решения о создании стратегии качества

Первый шаг в создании стратегии качества - принятие руководством официального решения о ее создании. Такое решение может быть оформлено в виде приказа, в соответствии с которым:

- определяется политика предприятия в области качества;
- назначается представитель руководства, ответственный за создание и функционирование системы качества;
- формируется служба качества (стандартизации), как правило, в составе отдела маркетинга;
- устанавливаются основные этапы, исполнители и сроки разработки и внедрения системы качества.

2 Этап. Разработка плана-графика создания системы качества

Во исполнение решения руководства разрабатывается план-график создания системы качества, в котором предусматривается выполнение следующих работ:

- определение функций и задач элементов системы качества с учетом рекомендаций отраслевых стандартов и особенностей предприятия;
- определение состава структурных подразделений, которые должны выполнять функции в системе качества;
- разработка структурной и функциональной схем программы повышения качества;

2 Этап. Разработка плана-графика создания стратегии качества

- определение состава и разработка нормативных документов системы качества: «Паспорт гостиницы» и «Руководство по качеству»;
- внедрение стратегии качества;
- обеспечение функционирования стратегии качества;
- проверки системы качества;
- совершенствование стратегии качества;
- организация работы кружков качества.

3 Этап. Определение функций и задач элементов системы качества

На этой стадии сначала нужно провести тщательный анализ процесса создания услуги в гостинице и представить его в виде подробного перечня этапов работ.

Для организации эффективного управления качеством перечень этапов предоставления услуги должен быть в достаточной степени детализирован, чтобы ни один из них не остался без воздействия системы качества. Такой детальный перечень этапов включает в себя:

- Определение потребностей рынка в данной услуге.
- Разработка технологических процессов предоставления обслуживания по соответствующему стандарту качества, определение потребности в дополнительном технологическом оборудовании.

3 Этап. Определение функций и задач стратегии качества

- Нормирования труда, обеспечивающий необходимый стандарт качества.
- Подготовка персонала к процессу предоставления услуг.
- Обеспечение производства услуг комплектом необходимой документации.
- Организация снабжение расходными материалами и необходимым сырьём.
- Подготовка технологического оборудования, инструмента, приспособлений и оснастки.
- Экспериментальное предоставление услуги, операционный контроль качества, пробный маркетинг.
- Полное внедрение услуги на предприятии.

3 Этап. Определение функций и задач элементов стратегии качества

- Исходя из варианта производственного процесса, определяется базовая модель стратегии качества для предприятия в соответствии с отраслевым стандартом.
- Затем, в соответствии с рекомендациями существующего стандарта, а также специфики гостиничного предприятия определяется перечень функций и задач (элементов) системы качества. Этот перечень может включать дополнительные элементы внутрифирменного стандарта, который, как правило, должен быть выше отраслевого.

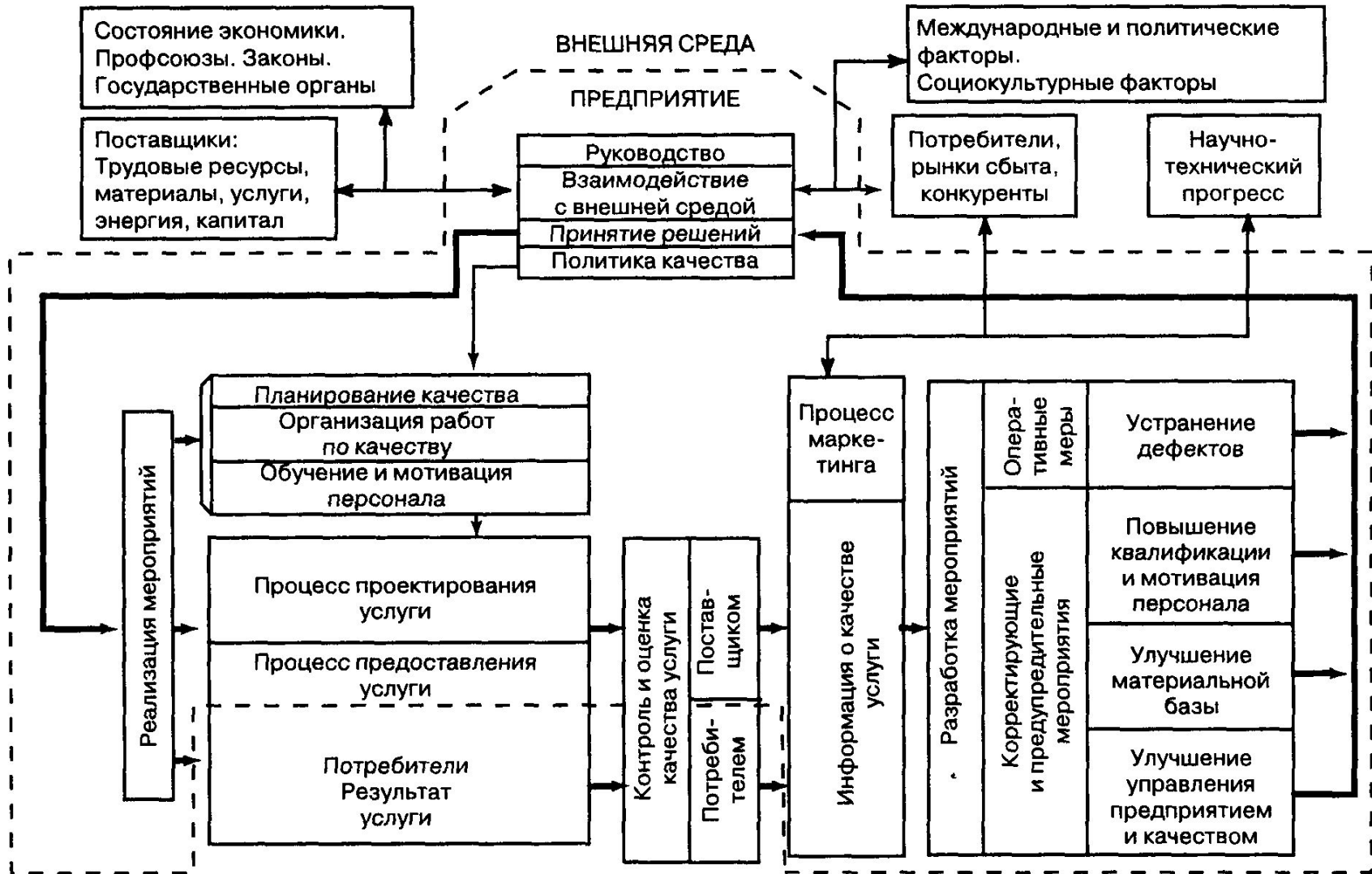
4 Этап. Определение состава структурных подразделений стратегии качества

- После определения этапов создания услуг и функций (элементов) стратегии качества нужно определить структурные подразделения, которые будут выполнять эти функции.
- Для этого необходимо проанализировать функции существующих подразделений и сравнить их с перечнем функций, принятым для создаваемой стратегии качества с учетом требований отраслевого стандарта.
- В результате устанавливаются исполнители каждой функции и каждому исполнителю его новые функции официально включаются в функциональные обязанности. В состав исполнителей, кроме подразделений службы качества, входят, как правило, сервисные подразделения, обеспечивающие предоставление услуг.

5 Этап. Разработка структурной и функциональной схем системы качества

- Структурная схема системы качества строится на основе структурной схемы предприятия и дает возможность показать «устройство» системы — состав и взаимосвязь всех структурных подразделений в системе качества и ее управляющее ядро. В систему включаются производственные подразделения, отдел маркетинга с функциями контроля и управления качеством, выполняющий также задачи координации и методического руководства работой по качеству, другие подразделения гостиничного предприятия.
- В отличие от структурной схемы, показывающей «устройство» системы качества, построение функциональной схемы позволяет наглядно представить «работу» системы качества — процесс управления качеством.

Функциональная схема системы качества



5 Этап. Разработка структурной и функциональной схем системы качества

- При разработке функциональной схемы необходимо учитывать следующие этапы: политику и планирование качества, организацию работ, обучение и мотивацию персонала, контроль качества, информацию, разработку мероприятий, принятие решений и внедрение их в процесс предоставления услуг.
- Конкретным наполнением этих функций будут как раз те виды работ (элементы системы качества), которые были определены с учетом рекомендаций стандартов отраслевого стандарта.

5 Этап. Разработка структурной и функциональной схем системы качества

- Для каждой функции на схеме целесообразно указать структурные подразделения, которые будут их выполнять на всех этапах производства и предоставления услуги. Например, функцию контроля качества на этапе разработки будут выполнять экспертная комиссия, а на этапе предоставления производственное сервисное подразделение гостиницы, а также служба качества, осуществляющая общий контроль над качеством и соблюдением технологической дисциплины.
- Целесообразность разработки такой схемы заключается не только в наглядном представлении «работы» системы качества, но также и в том, что она позволяет выявить и устранить возможные пробелы при организации этой деятельности, когда для выполнения некоторых функций может не оказаться нужных исполнителей.

5 Этап. Разработка структурной и функциональной схем системы качества

При определении исполнителей отдельных функций нужно иметь в виду, что подразделения в гостинице, как правило, выполняют несколько функций и не только в системе качества, но и непосредственно в производственном процессе и других системах.

Так, например, такие подразделения как инженерная служба, отдел снабжения решают производственные задачи, выполняют контрольные и информационные функции, участвуют в разработке мероприятий по качеству. Поэтому на функциональной схеме одни и те же структуры могут повторяться в качестве исполнителей разных функций.

6 Этап. Определение состава и разработка нормативных документов системы качества: «Паспорт гостиницы» и «Руководство по качеству»

- После определения состава и взаимосвязи структурных подразделений и их функций в системе качества следующий этап - определение состава нормативно-методических документов системы качества. Для этого подразделению управления качеством и стандартизацией необходимо рассмотреть состав всей имеющейся на предприятии нормативной документации и определить те документы, которые служат для выполнения соответствующих функций.
- Наибольшее количество документов, как правило, требуется для проведения операционного контроля в производственном процессе.

6 Этап. Определение состава и разработка нормативных документов системы качества: «Паспорт гостиницы» и «Руководство по качеству»

«Паспорт гостиницы»

- Внутригостиничный (корпоративный) стандарт - описание технических характеристик гостиницы, на основе применяемого отраслевого стандарта классификации гостиниц, и сроки проведения ремонтно-восстановительных работ.
- В случае если характеристики объекта не соответствуют стандарту, должны быть предприняты необходимые строительно-ремонтные работы, дооснащение гостиницы необходимым оборудованием, чтобы внутригостиничный стандарт соответствовал или превышал отраслевой.

6 Этап. Определение состава и разработка нормативных документов системы качества: «Паспорт гостиницы» и «Руководство по качеству»

- Дополнительно в «Паспорт гостиницы» целесообразно включить:
- описание сферы применения и статус «Паспорта гостиницы»;
- краткую характеристику предприятия и предоставляемых им услуг.

6 Этап. Определение состава и разработка нормативных документов системы качества: «Паспорт гостиницы» и «Руководство по качеству»

«Руководство по качеству»

- Описание функциональных производственных задач каждого подразделения состава должностей и выполняемых функций в соответствии с квалификационными требованиями (профессиональные стандарты) к основным должностям работников. Должностные инструкции, трудовые соглашения, приказы внутреннего распорядка, рабочих смен, отпусков и т.д. Установление норм выработки труда работников по основным рабочим профессиям (горничные, уборщицы, работницы прачечной, химчистки, официанты, повара, посудомойки и т.д.).

6 Этап. Определение состава и разработка нормативных документов системы качества: «Паспорт гостиницы» и «Руководство по качеству»

- После определения состава и состояния документации системы качества начинается разработка самих этих документов, в которых должны быть изложены методы выполнения функций и задач в системе качества.
- Для этого службе качества потребуется составить, утвердить у руководства и отслеживать план-график разработки конкретных документов с указанием исполнителей и сроков работ. При этом нужно обратить внимание на то, чтобы исключить возможное дублирование документов, разрабатываемых разными исполнителями.

6 Этап. Определение состава и разработка нормативных документов системы качества: «Паспорт гостиницы» и «Руководство по качеству»

Дополнительно в «Руководство по качеству» целесообразно включить:

- описание сферы применения и статус «Руководства по качеству»;
- политику предприятия в области качества;
- краткое описание структуры трёхуровневого управления предприятия с указанием основных функций, полномочий и ответственности, включая и управление качеством.

6 Этап. Определение состава и разработка нормативных документов системы качества: «Паспорт гостиницы» и «Руководство по качеству»

- «Паспорт гостиницы» и «Руководство по качеству», как правило, служат не только для внутреннего использования, но и для представления совету директоров, акционерам, а также при проверках системы качества.
- Все это позволит внедрить отраслевой стандарт в деятельность предприятия и облегчит работу при проверках системы качества, а также и при ее сертификации на соответствие стандартам.

7 Этап. Проверка стратегии качества

После разработки новой или доработки существующей системы качества необходимо проверить ее функционирование и если потребуется, провести ее корректировку. Для этого проводятся внутренние проверки системы качества. При этом проверяется:

- все ли этапы предоставления услуг охвачены воздействием системы качества;
- достаточно ли предусмотрено в системе функций для обеспечения качества услуг;
- определены ли исполнители всех функций системы качества;
- имеются ли все необходимые методы работ и оформлены ли они документально;
- выполняются ли функции на рабочих местах; нуждаются ли в корректировке структура, функции и документация системы качества.

7 Этап. Проверка реализации стратегии качества

- По результатам проверок, как правило, проводится корректировка системы, с тем, чтобы устранить выявленные недостатки для обеспечения ее четкого функционирования.
- Само собой разумеется, что решение проблем качества будет зависеть не только от того, как разработана система качества, но и от того, как она функционирует, т.е. как выполняются на практике функции и задачи системы всеми ее участниками: от руководства до рядового исполнителя.

8 Этап. Обеспечение функционирования стратегии качества

- Функционирование системы качества — это выполнение руководством и всеми подразделениями гостиничного предприятия своих функций и задач с целью обеспечения качества услуг.
- При этом в реализации функций системы качества в той или иной мере участвуют практически все подразделения предприятия, каждое из которых решает свои задачи.
- В связи с этим возникает необходимость выполнения вспомогательных задач для «обслуживания» самой системы качества. К таким задачам относятся: проведение внутренних проверок и совершенствование системы, координация и методическое обеспечение работ подразделений в системе качества, организация деятельности кружков качества, а также — сертификация услуг.

8 Этап. Обеспечение функционирования стратегии качества

- Весомость содержательной деятельности по отношению к деятельности по «обслуживанию» самой системы показывает, насколько рационально организована система качества. Поэтому следует опасаться чрезмерного разрастания вспомогательной деятельности. В социологии это явление известно как «вырождение бюрократии», когда какая-либо система замыкается на самообслуживании, в ущерб выполнению тех функций, для которых она была создана.
- Возглавлять систему качества и отвечать за ее эффективное функционирование должен представитель руководства предприятия. Ему непосредственно подчиняется служба качества, являющаяся центральной частью системы качества и объединяющая функции управления качеством и стандартизацией.

9 Этап. Проверки реализации стратегии качества

- Проверки функционирования системы качества могут проводиться самим предприятием или административным органом.
- Внутренние проверки действующей системы качества необходимы руководству предприятия для того, чтобы постоянно оценивать ее эффективность и принимать меры для ее совершенствования.
- Для проведения внутренних проверок на предприятиях разрабатывается нормативно-методический документ (стандарт, инструкция) и составляется план проведения проверок, обычно на год.

9 Этап. Проверки реализации стратегии качества

- Для каждой проверки предусматривается инспекционная группа (комиссия), как правило, под руководством работника службы качества (аудитора) с участием квалифицированных специалистов. Для объективности проверок к ним привлекаются специалисты, непосредственно не занятые в проверяемой деятельности.
- Комиссия может проверять как выполнение функций (элементов) системы качества, так и отдельных нормативных документов.
- Для проведения проверки составляется программа (чек-лист), где указывается основание для проверки, проверяемое подразделение, содержание проверки, а также нормативные документы.

9 Этап. Проверки реализации стратегии качества

В процессе проверки особое внимание обращается на следующие вопросы:

- качество и постоянство предоставляемых услуг;
- внедрение системы качества, наличие и оформление «Паспорта гостиницы» и «Руководства по качеству», наличие сертификатов на предоставление услуг и их соответствие отраслевым стандартам;
- организация и контроль внедрения новых видов услуг;

9 Этап. Проверки системы качества

- характеристика поставщиков, расходных материалов субподрядчиков и входной контроль расходных материалов и покупных изделий, продовольственного сырья;
- уровень технологического обеспечения производства услуг;
- наличие в подразделениях описания необходимых технологических процессов и других нормативных документов по вопросам качества;
- операционный контроль производства услуг и приемка готовой продукции (готовность номеров к заселению, соответствие блюд принятым стандартам и т.д.).

9 Этап. Проверки реализации стратегии качества

- Оцениваются также общие условия труда: освещенность, порядок и чистота на рабочих местах.
- После проверки составляется акт (отчёт), в котором дается оценка системы качества на соответствие отраслевому стандарту, и приводятся предложения по улучшению работы. Для устранения недостатков в акте устанавливаются сроки и исполнители работ. Акт утверждается руководством предприятия и рассылается всем заинтересованным подразделениям.
- Контроль над устранением недостатков ведется службой качества.

10 Этап. Совершенствование стратегии качества

- Как мы уже говорили, стратегия качества — это совокупность структур и их функций, которые они выполняют установленными методами с целью обеспечения качества продукции и услуг.
- Но структуры, функции и методы не есть что-то раз и навсегда установленное после разработки системы качества. Они изменяются в соответствии с изменениями внутренних и внешних условий, в том числе в связи с новыми достижениями в области технологии производства и организации работ. Необходимость изменений выявляется при проведении внутренних проверок системы качества.

10 Этап. Совершенствование системы качества

Совершенствование системы качества, как правило, предусматривает:

- проведение изменений в организации работ;
- внедрение более эффективных и технологичных методов организации обслуживания;
- применение новых форм и методов мотивации персонала;
- активизацию маркетинговой и рекламной деятельности;
- развитие сферы услуг;
- более тесное сотрудничество с поставщиками материалов, сырья и оборудования;
- корректировку нормативных документов системы качества «Паспорта гостиницы» и «Руководства по качеству».

10 Этап. Совершенствование стратегии качества

- Организует и координирует эту работу служба управления качеством. При этом надо иметь в виду, что факт проведения этой работы легко проверяется по частоте внесения изменений в документы системы качества.
- Совершенствование системы качества по результатам внутренних проверок и самооценки предприятия — неперемнное условие эффективного функционирования системы в изменяющихся условиях.

11 Этап. Организация работы кружков качества

- Среди специалистов существует мнение, что хотя истоки кружков качества зародились в США в форме групп бездефектного труда, там это не привело к их дальнейшему развитию.
- В бывшем СССР кружки качества появились в 30-е годы, однако впоследствии и они были преданы забвению.
- Цельная концепция кружков качества впервые была предложена японским профессором К. Исикава в 1962 году, и сначала именно в Японии они получили широкое распространение.
- В США первые кружки были организованы уже с учетом японского опыта: на фирме «Локхид» в 1974, позже они появились и в гостиницах.

11 Этап. Организация работы кружков качества

- Несмотря на добровольный характер и инициативу «снизу», создание таких кружков на формах не пущено на самотек, а координируется и стимулируется администрацией и профсоюзами.
- В целом в японской промышленности в 70-80-х годах насчитывалось около 1 млн. таких кружков, в которых работало около 10 млн. человек.
- Их деятельность приносит фирмам значительный экономический эффект, несмотря на то, что далеко не все предложения внедряются в производство, хотя все они оплачиваются администрацией.

11 Этап. Организация работы кружков качества

- В наших условиях кружки качества могут быть использованы для решения комплексных задач повышения качества услуг в гостиницах. Но для организации работы кружков качества в гостиничном предприятии необходимо создать условия, при которых персонал был бы заинтересован участвовать в их работе.
- При этом службе качества необходимо составить перечень проблем, рекомендуемых для решения в таких целевых кружках, проводить серию совещаний, чтобы инициировать их создание. После этого нужно выпустить приказ по созданию и организации работы нескольких кружков в различных сервисных подразделениях гостиницы с указанием сумм вознаграждения для стимулирования решения проблем повышения качества.

11 Этап. Организация работы кружков качества

- Порядок организации и работы кружков качества, права и обязанности администрации и работников по внедрению поданных предложений, а также моральное и материальное поощрение членов кружков качества целесообразно изложить и утвердить в специальном «Положении о кружках качества».
- Такое «Положение» должно быть согласовано с профсоюзом, т.к. работа кружков качества связана с выделением рабочего времени, предоставлением помещений, оборудования, охраной труда, а также — вознаграждением за поданные предложения.

Инновационная стратегия

Понятие инновации

Под инновациями понимают нововведения в области создания новых видов продукции или усовершенствования выпускаемых товаров и услуг, внедрения прогрессивной технологии их изготовления, передовой организации труда и управления.

Осуществляемые экономические и технические новшества основываются на достижениях научно-технического прогресса и имеющегося положительного опыта.

Применение инноваций

Инновации пронизывают все стадии производственного процесса:

- На стадии разработки производства они оказывают влияние на технико-экономические показатели создаваемой продукции/ услуг, на улучшение их потребительских свойств.
- На стадии технологической подготовки нововведения способствуют совершенствованию технологических процессов, использованию прогрессивного оборудования и средств контроля, повышению уровня автоматизации трудоемких работ.

Применение инноваций

- На стадии логистического обеспечения осуществляются мероприятия направленные на ресурсосбережение, что снижает их непроизводительные расходы.
- На стадии организационно-плановой подготовки производства новшества направлены на соблюдение принципов рациональной организации процессов создания и производства новой продукции/услуг, снижения трудоемкости и длительности цикла изготовления и предоставления.
- На стадии финансово-экономической подготовки инновации создают условия для производства экономичных конкурентоспособных товаров и услуг.

Инновационные действия

Предприятие, включаясь в инновационный процесс производимых ею товаров/услуг, может выбрать один из следующих вариантов действий:

- купить информацию о новых товарах/услугах и (или) разрешение на их производство по договору или лицензии;
- разработать (изобрести) новый товар/услугу;
- модернизировать уже выпускаемый фирмой товар;
- привлечь партнера для совместной разработки нового товара.

Инновационные действия

В случае самостоятельной или совместной разработки товара-новинки основные виды стратегий фактически сводятся к проведению работ в следующих направлениях:

- разработка принципиально нового товара, отличающегося от товаров, продающихся на рынке, своей новизной, защищенной патентами;
- разработка товара с улучшенными показателями качества относительно ранее выпускаемого;
- предложение новых возможностей использования данного товара за счет изменения его конструкции или дополнительных приспособлений.

Классификация инновационных технологий

Базовые технологии обслуживания – это основа ведения гостиничного бизнеса, они не являются источником конкурентных преимуществ.

Как правило, они широко известны, легко доступны и используются абсолютным большинством отелей в отрасли.

Постоянное их совершенствование, например, процесса уборки номеров или процедур регистрации, минимизирующих вероятность возможных сбоев в работе; повышение скорости и качества обслуживания официантами посетителей в ресторане и т.д., способно обеспечить сохранение или даже рост конкурентного потенциала отеля.

Классификация инновационных технологий

- *Ключевые технологии обслуживания* – технологии, обеспечивающие достижение отелом конкурентного преимущества и обычно менее доступные для использования всеми участниками рынка.
- Как правило, такие технологии дают возможность отелю снижать себестоимость продукта, максимизировать доход от продаж, достигать и поддерживать высокие стандарты обслуживания, занимая значимую нишу и точно позиционируя себя в этих разновидностях услуг на рынке.

Классификация инновационных технологий

- Примером использования подобного типа технологий может служить внедрение гостиничной сетью Marriott автоматизированной системы управления доходами, обеспечивающей поддержку управленческих решений по оптимизации продаж объектов номерного фонда и максимизации доходов.
- Данная технология предопределила успех этих отелей на рынке на несколько лет вперед. При этом необходимо отметить, что для разных сегментов гостиничного рынка могут существовать свои базовые и ключевые технологии. Для гостиницы высокого класса с международными стандартами ведения бизнеса внедрение системы управления доходами может являться базовой технологией, тогда как для российского отеля средней категории —ключевой.

Классификация инновационных технологий

- *Ведущие технологии* могут изменить расстановку сил в отраслевой конкурентной борьбе. Ведущая технология на этапе ее внедрения является, как правило, собственностью, know-how одного игрока на рынке. Удачная ведущая технология способна произвести переворот на рынке и вывести в лидеры ее носителя, даже если тот не являлся таковым ранее. Поэтому отелям-лидерам важно не пропустить появление новых ведущих технологий на рынке.
- Современный отель постепенно перестает быть местом временного пребывания гостей и открывает доступ в мир высокоскоростных коммуникаций, интересных развлечений и сервиса на высоком уровне.

Классификация инновационных технологий

- Одной из последних разработок в области развития IT-технологий для гостиничного бизнеса стало решение Cisco Systems – "сетевая гостиница", позволяющее отелям разной степени звездности значительно расширить объем предоставляемых постояльцам услуг и увеличить экономическую эффективность своего бизнеса.
- Сетевая гостиница Cisco Systems, основанная на открытых стандартах IP, обеспечивает единую инфраструктуру для передачи голоса, данных, видеоизображений и является превосходным фундаментом для сетевых решений, позволяя масштабировать размер, доступ и функциональные возможности.

Классификация инновационных технологий

- «Умный гостиничный номер», соединенный со службой приёма гостиницы посредством интерфейса Fidelio front office, интегрированного с технологиями Cisco Systems на базе Nevotek VIP Suite и Cisco BBSM, управляет регистрацией гостей, мини-баром, телефонной связью, доступом в Интернет, получением справочной информации и дополнительными сервисами.
- Используя сетевые решения Cisco, предприятия гостиничной индустрии могут удовлетворить персональные предпочтения каждого клиента, значительно упростив операционные процессы.

Классификация инновационных технологий

- До настоящего времени телефон в гостиничном номере служил только средством общения. Теперь он становится интеллектуальным устройством с высокоскоростным доступом в Интернет, позволяющим получать такие услуги, как видеоконференцсвязь, бронирование авиабилетов в режиме on-line с выбором компании-перевозчика и даже созданием собственных телефонных каталогов с функцией быстрого набора номера. Все эти услуги можно получить, не покидая гостиничный номер.
- Сегодня многие крупные отели предлагают гостям персональный видеосервис, который приносит гостиничному бизнесу дополнительный доход.
- Гибкая IP-инфраструктура Cisco позволяет отказаться от ручной обработки заказов и существенно увеличить прибыль за счет дополнительных возможностей сервиса, таких как просмотр цифровых видеофильмов по выбору клиента, видеоигры, музыка и персональный интерактивный портал гостя, открывающий доступ к разнообразным услугам.

Классификация инновационных технологий

- До настоящего времени телефон в гостиничном номере служил только средством общения. Теперь он становится интеллектуальным устройством с высокоскоростным доступом в Интернет, позволяющим получать такие услуги, как видеоконференцсвязь, бронирование авиабилетов в режиме on-line с выбором компании-перевозчика и даже созданием собственных телефонных каталогов с функцией быстрого набора номера. Все эти услуги можно получить, не покидая гостиничный номер.
- Сегодня многие крупные отели предлагают гостям персональный видеосервис, который приносит гостиничному бизнесу дополнительный доход.
- Гибкая IT-инфраструктура Cisco позволяет отказаться от ручной обработки заказов и существенно увеличить прибыль за счет дополнительных возможностей сервиса, таких как просмотр цифровых видеофильмов по выбору клиента, видеоигры, музыка и персональный интерактивный портал гостя, открывающий доступ к разнообразным услугам.

Классификация инновационных технологий

На сегодняшний день просматриваются два очевидных направления развития высоких технологий в гостиничном бизнесе:

- комплексные системы автоматизации;
- отдельные высокотехнологичные решения для создания новых услуг и дополнительных сервисных возможностей.

Классификация инновационных технологий

Задача первого направления, прежде всего, упростить и систематизировать процесс управления и контроля. Тогда как второе ориентировано, по большей части, на получение дополнительных доходов. Системный подход характерен для крупных отелей и сетей включает в себя:

- всестороннее обследование инфраструктуры отеля;
- формирование оптимальной технологической стратегии развития;
- проектирование IT-архитектуры;
- монтаж и ввод в эксплуатацию ИС (информационных систем);
- обучение персонала;
- сервисное обслуживание.

Стратегия усиления позиций на рынке

Матрица базовых стратегий роста «товар-рынок»

Рынок	
Старый	Новый
Поле А 1 Исчерпывание возможностей рынка и товара	Поле А 2 Освоение новых рынков. Новая сегментация рынка
Поле Б1 Проникновение в незаполненные ниши с новыми или усовершенствованными изделиями	Поле Б2 Диверсификация рынков и изделий

Развитие деловой активности предприятия определяется следующими обстоятельствами, а именно: на каком рынке оно действует, т.е. освоенный ли это рынок или нет, и с каким товаром/видами услуг предприятие выходит на рынок (товары, которые являются новыми для данного рынка, или нет).

Матрица базовых стратегий роста «товар-рынок»

- Для поля А 1 характерна стратегия глубокого проникновения («старый» товар — «старый» рынок). Эта стратегия эффективна тогда, когда рынок еще не насыщен. Конкурентного преимущества фирма может достигнуть за счет снижения издержек производства и цен реализации услуг.
- Для поля А 2 характерна стратегия расширения рынка («старый» товар — «новый» рынок). При использовании этой стратегии фирма пытается увеличить объемы реализации своих товаров (услуг) на новых рынках или на новых сегментах имеющегося рынка.

Матрица базовых стратегий роста «товар-рынок»

- Для поля Б 1 характерна стратегия разработки товара («новый» товар — «старый» рынок). Эта стратегия эффективна при создании новых модификаций товара для существующих рынков.
- Для поля Б 2 характерна стратегия диверсификации («новый» товар — «новый» рынок). Эта стратегия применяется для устранения зависимости фирмы от производства какого-либо определенного товара (услуги) или от какого-то рынка.

Стратегии стратегических хозяйственных подразделений (СХП)

Базовые стратегии работы предприятия на рынке определяют и основные виды стратегий стратегических хозяйственных подразделений (СХП), из которых можно выделить три основных вида.

- Стратегия наступления (атакующая) — стратегия завоевания и расширения рыночной доли.
- Стратегия обороны — стратегия удержания существующей рыночной доли.
- Стратегия отступления — стратегия сокращения рыночной доли с целью роста прибыли в результате постепенного ухода с рынка или ликвидации данного бизнеса.

Стратегия лидер

Применение предприятием того или иного вида стратегии СХП определяется положением на рынке, которое характеризуется его рыночной долей (в процентах). В зависимости от доли рынка различают следующие положения фирмы и ее стратегии СХП.

1. Лидер (доля на рынке — 40%) чувствует себя уверенно, первым проявляет инициативу в области цен на новые товары. В защиту лидер прибегает к различным действиям:
 - «оборона позиции» — лидер создает барьеры (ценовые, лицензионные) на основных направлениях атак конкурентов;
 - «фланговая оборона» — лидер выделяет ключевые зоны, выдвинутые укрепленные точки как для активной обороны, так и для контратаки;

Стратегия лидер

- «упреждающая оборона» — лидер организует опережение соперника с использованием особых сигналов, нейтрализующих атаку, например распространяет сведения о предстоящем снижении цен;
- «контрнаступление» — после наступления лидер делает паузу, а затем ударяет в слабое место конкурента, например показывает надежность своего товара и ненадежные узлы продукции конкурента;
- «мобильная оборона» — лидер расширяет свое воздействие за счет разнообразия производства, выявления глубинных потребностей клиентов;
- «сжимающая оборона» — лидер уходит с ослабленных сегментов рынка при одновременном усилении наиболее перспективных.

Претендент на лидерство

2. Претендент на лидерство (доля рынка — 30%) ощущает себя уверенно, только если атакует первым. Возможны различные варианты атак:
- «фронтальная атака» ведется по многим направлениям (новым товарам и ценам, рекламе и сбыту), требует значительных ресурсов;
 - «окружение» — попытка атаковать всю или значительную долю рыночной территории лидера;
 - «обход» — переход к производству принципиально новых товаров, освоение новых рынков или осуществление скачка в технологии;
 - «атака гориллы» — небольшие порывистые атаки не совсем корректными методами для деморализации соперника.

Другие виды стратегий

3. Последователь или ведомый (доля на рынке — 20%) — эта роль заключается в следовании за лидером на значительном расстоянии, экономя силы и средства.
4. Новичок (окопавшийся в рыночной нише) (доля на рынке — 10%)—с этой роли начинают новички. Это поиск рыночной «ниши» достаточно удовлетворительных размеров и прибыльности.

Особенности реализации стратегий

Стратегии роста могут быть реализованы при помощи:

- расширения объема продаж продукции с целью более полного использования потенциала рынка;
- выхода с новыми продуктами на уже освоенные рынки;
- с уже производимыми продуктами на новые, еще не освоенные рынки;
- диверсификации;
- приобретения новых предприятий;
- выхода с новыми продуктами на новые рынки.

Особенности реализации стратегий

- Наименее рискованным является расширение объема продаж уже производимых товаров. Затем идет выход с новыми продуктами на старые рынки и выход со старыми продуктами на новые рынки. Наиболее рискованным является выход с новой продукцией на новый рынок.
- Стратегия роста нацелена на использование предоставляемых рынком возможностей. Работа со старым продуктом на старом рынке не требует новых знаний и умений ни в области маркетинга, ни в области технологий. Поэтому стратегия расширения объемов продаж выпускаемого продукта на уже задействованных рынках подвержена минимальному риску.

Особенности реализации стратегий

- В то же время эту стратегию сложно реализовывать на уже освоенных рынках, находящихся в стадии зрелости. Связано это с тем, что расширение объемов продаж на зрелых рынках требует отнятия покупателей у конкурентов. Завоевание же верных конкурентам покупателей может потребовать значительных финансовых затрат.
- Немногим более рискованным является выход с уже выпускаемым продуктом на новые рынки. Такой выход может потребовать дополнительных финансовых вложений с целью проведения рекламных кампаний и адаптации продукции под новые требования. Выход на новые рынки требует также значительных маркетинговых исследований, выявляющих новые требования и вкусы потребителей.

Особенности реализации стратегий

- Разработка новых продуктов требует помимо значительных финансовых вливаний еще и приобретения лицензий, разрешений на производство и различные виды деятельности. Дополнительные требования к финансовым ресурсам совместно с неизвестной реакцией потребителей на новую продукцию приносят новые риски.
- Диверсификация (выход на новые рынки с новыми продуктами) является наиболее рискованным мероприятием при реализации стратегии роста, поскольку здесь риск освоения новой продукции сочетается с риском выхода на новые рынки.

Особенности реализации стратегий для малых фирм

		Продукт малой фирмы	
		Подобный продукт крупной фирмы	Оригинальный
Форма существующей фирмы	Независимая от крупной фирмы (суверенитет)	«Ложный гриб» (поле 1) Стратегия кооперации	«Премудрый пескарь» (поле 2) Стратегия оптимального размера
	Связанная с крупной фирмой (симбиоз)	«Хамелеон» (поле 4) Стратегия использования преимуществ крупных фирм	«Жалящая пчела» (поле 3) Стратегия участия в продукте крупных фирм

Основная особенность развития малых фирм в рыночных условиях заключается в их гибкости, т.е. способности оперативно перестраивать свою производственную деятельность в зависимости от рыночной ситуации.

Матрица – Стратегии для малых фирм

- Поле 1. Стратегия копирования («Ложный гриб»). Сущность заключается в том, что малая фирма, используя результаты научно-исследовательских работ более крупных фирм по оригинальным продуктам, выпускает копии этих продуктов по ценам и качеству значительно уступающим, как правило, оригиналу.
- Поле 2. Стратегия оптимального размера («Премудрый пескарь»). Малая фирма осуществляет свою деятельность под девизом: «не высовываться» за рамки своей рыночной ниши. Эта стратегия хотя и обеспечивает выживаемость малой фирмы, но служит препятствием расширению деятельности фирмы.

Матрица – Стратегии для малых фирм

- Поле 3. Стратегия участия в продукте крупной фирмы («Жалящая пчела»). Использование данной стратегии возможно тогда, когда отдельный мелкий элемент продукции более крупной фирмы — это конечный продукт для данной фирмы. Для избегания зависимости от более крупной фирмы малая фирма должна стремиться ограничить долю оборота, приходящегося на одного крупного клиента, т.е. мелкая фирма должна стремиться поставлять нескольким крупным фирмам товары таким образом, чтобы доля для каждой из них в общем объеме продаж фирмы не превышала 20%. Это позволяет малым фирмам, как «жалящим пчелам», заставлять более крупные фирмы «вертеться» и в силу установления низких цен на реализацию продуктов вынуждать крупные фирмы избавляться от непроизводительных подразделений.

Матрица – Стратегии для малых фирм

- Поле 4. Стратегия использования преимуществ крупной фирмы («Хамелеон»). Это т.н. стратегия Франчайзинга, в соответствии с которой заключается договор между мелкой и крупной фирмой, согласно которому крупная фирма обязуется снабжать мелкую фирму собственными товарами, рекламными услугами, отработанными технологиями бизнеса, представляет краткосрочный кредит на льготных условиях, сдает в аренду свое оборудование. В свою очередь малая фирма обязуется иметь деловые контакты исключительно с данной крупной фирмой, вести бизнес «по правилам» этой крупной фирмы и перечислять определенную договором долю от суммы продаж в пользу крупной фирмы.

Особенности стратегий для средних фирм

		Темпы роста фирмы	
		умеренные	ускоренные
Темпы роста фирмы	умеренные	(поле 1) стратегия сохранения	(поле 2) стратегия поиска захватчика
	ускоренные	(поле 3) стратегия выхода за рамки ниши	(поле 4) стратегия лидерства в нише

Средние фирмы сжаты тисками пресса крупных фирм и жалящими уколами малых. Для их выживания характерны стратегии нишевой специализации. Свою деятельность средние фирмы строят в зависимости от темпов роста рынка и от возможных темпов своего роста

Матрица – Стратегии для средних фирм

- Поле 1 — стратегия сохранения существующего положения. В данной стратегии есть опасность потери ниши из-за изменения потребностей.
- Поле 2—использование этой стратегии продиктовано тем обстоятельством, что у фирмы ощущается острая нехватка средств для сохранения своего положения в рамках ниши. Средняя фирма начинает искать крупную компанию, которая могла бы поглотить ее, сохранив ее как относительно самостоятельное, автономное производственное подразделение. Использование финансовых ресурсов крупной компании позволяет средней сохранить свое место в нише. Используя эту стратегию, средняя фирма может постоянно менять владельцев, сохраняя свою нишевую специализацию.

Матрица – Стратегии для средних фирм

Поле 3 — при использовании этой стратегии у фирмы возникают проблемы, связанные как с ростом, так и с потребностью в ресурсах:

- фирма растет так же быстро, как и рыночная ниша;
- фирма должна иметь соответствующие ресурсы для поддержания своего ускоренного роста.

Поле 4 — эта стратегия эффективна только тогда, когда рамки рыночной ниши слишком узки для средней фирмы. Фирма, по объему реализации дойдя до границ рыночной ниши, столкнется с конкуренцией более крупных фирм. Для этого «решающего боя» фирма должна накопить соответствующие ресурсы.

Особенности стратегий для крупных фирм

		Степень диверсификации		
		низкая	средняя	чрезмерная
Темпы роста	высокие	Поле 1		
	средние		Поле 2	
	низкие			Поле 3

Крупные фирмы в отличие от малых имеют более широкие возможности для:

- организации массового стандартизированного производства;
- расширения сферы своей деятельности (диверсификация производства) по направлениям.

Матрица – Стратегии для крупных фирм

- Поле 1 — «Гордые львы» — это стратегия фирм-лидеров в производстве продукции, рост объемов выпуска которой осуществляется высокими темпами, но небольшого ассортимента (например производство бытовой электроники).
- Поле 2 — «Могучие слоны» — это стратегия фирм, которые занимают устойчивое положение на рынке и имеют средние темпы роста объемов выпускаемой продукции, но в отличие от вышеприведенных фирм степень диверсификации их производства шире, например, они могут охватывать производство всей электротехники.

Матрица – Стратегии для крупных фирм

- Поле 3 — «Неповоротливые бегемоты» — эта стратегия характерна для фирм с высокой степенью диверсификации и невысокими темпами роста выпускаемой продукции, т.е. для фирм, производящих все, вплоть до «гвоздя», собственными силами. Ассортимент выпускаемой продукции таких фирм чрезвычайно широкий от достаточно простых (например бритвы) до уникальных по своей сложности приборов (например прибор для лечения нервов).

Модель – «Привлекательности рынка – преимущества в конкуренции»

Для определения направления формируемой стратегии используют модель «Привлекательности рынка – преимущества в конкуренции», разработанной специалистами консалтинговой фирмы «МакКензи», США.

Характеристиками модели являются привлекательность рынка и преимущества предприятия в конкуренции.

Привлекательность рынка оценивается показателями, отражающими перспективы роста рынка, влияние потребителей, возможности для изменения цен и др.

Матрица «Привлекательности рынка – преимущества в конкуренции»

		Относительные преимущества		
		Малые	Средние	Большие
Привлекательность рынка	Высокая			●
	Средняя			
	Низкая	●		

- Преимущества в конкуренции определяются относительной позицией на рынке. Модель имеет вид двухкоординатной матрицы.
- Позиции предприятия отражаются в матрице кружком, площадь которого соответствует тому или иному значению стратегическому хозяйственному подразделению (СХП).

Матрица – «Привлекательности рынка – преимущества в конкуренции»

В матрице представлено 9 полей. Правое верхнее поле — стратегия инвестиций и роста, правое нижнее поле — стратегия извлечения максимальной выгоды; левое верхнее поле — стратегия усиления позиций через создание конкурентных преимуществ, левое нижнее поле — стратегия ухода с данного рынка или стратегия ожидания, когда сперва уйдут конкуренты, после чего можно будет захватить большую долю рынка.

Для СХП, находящихся посередине, решения принимаются в зависимости от характера ситуации.

Использование моделей позволяет выявить возможный спектр стратегий. Оценка привлекательности стратегических хозяйственных подразделений осуществляется по следующей методологии.

Методология оценки привлекательности СХП

В нестабильных условиях рынка перспективы развития стратегического хозяйственного подразделения (СХП) целесообразно измерять по нескольким критериям.

1. Для оценки возможного воздействия жизненного цикла необходимо учитывать две фазы, а именно: не пройденную часть текущей фазы и последующую фазу.
2. С целью учета возможного развития конкуренции необходимо дать две оценки рентабельности, независимые друг от друга—краткосрочную и долгосрочную.
3. Необходимо также учитывать уровень будущей нестабильности. Практикой выработано несколько различных приемов оценки привлекательности СХП.

Критерии оценки перспектив развития СХП

Один из наиболее распространенных заключается в следующем:

- на первом этапе осуществляется прогноз экономических, социальных, политических и технологических условий для тех СХП, которые интересуют фирму. Для прогноза могут быть использованы наиболее популярные методы, однако наибольшее распространение получил метод разработки сценариев будущих условий;
- на втором этапе производится анализ степени воздействия важнейших тенденций и случайных событий на соответствующее СХП, в результате которого определяется мера нестабильности в этом подразделении, причем учитывается проявление нестабильности как через благоприятные тенденции (О), так и неблагоприятные (Т);

Критерии оценки перспектив развития СХП

- на третьем этапе производится экстраполяция прежних тенденций роста (G) и рентабельности (P);
- на четвертом этапе дается оценка возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса на базе анализа факторов, его определяющих;
- на пятом этапе определяются тенденции роста в ближайшей и далекой перспективе с помощью баллов интенсивности, определяемых по следующей таблице:

Критерии оценки перспектив развития СХП

Параметры	Шкала интенсивности
1. Темпы роста выпускаемой продукции (услуг)	Понижение ←→ Повышение
2. Прирост численности потребителей	Понижение ←→ Повышение
3. Динамика географического расширения рынка	Расширение ←→ Сужение
4. Степень устаревания продукции (услуг)	Снижение ←→ Повышение
5. Степень обновления продукции (услуг)	Снижение ←→ Повышение
6. Степень обновления технологии	Снижение ←→ Повышение
7. Уровень насыщения спроса	Повышение ←→ Снижение
8. Государственное регулирование издержек	Ужесточение ←→ Ослабевание
9. Государственное регулирование роста	Ужесточение ←→ Ослабевание
10. Неблагоприятные факторы для роста рентабельности	Возрастание ←→ Уменьшение
11. Благоприятные факторы для роста рентабельности	Уменьшение ←→ Возрастание
12. Прочие факторы, оказывающие влияние на СХП	Возрастание ←→ Уменьшение

Критерии оценки перспектив развития СХП

- на шестом этапе производится коррекция экстраполяции тенденций роста с учетом результатов, полученных на 5-ом этапе;
- на седьмом этапе производится коррекция экстраполяции данных о рентабельности на базе анализа конкурентного давления, определяемого по шкале, приведенной в табл.;
- на восьмом этапе дается общая оценка привлекательности СХП в будущем с учетом перспектив, роста (G), рентабельности (P) и возможного уровня нестабильности (T/O) по следующей формуле.

Привлекательность СХП = $a \times G + p \times H + y \times O + a \times T$, где a, p, y, o — коэффициенты, определяют весомость каждого фактора, причем сумма их значений должна быть равна 1,0.

Как правило, рассчитывают две оценки привлекательности СХП — краткосрочную и долгосрочную.

Критерии оценки перспектив развития СХП

Параметры	Шкала интенсивности	
	+5	-5
1. Колебания рентабельности	отсутствуют	очень велики
2. Колебания объема продаж	отсутствуют	очень велики
3. Колебания цен	отсутствуют	очень велики
4. Цикличность опроса	отсутствует	очень велика
5. Уровень спроса по отношению к мощностям	очень высокий	очень низкий
6. Характеристика структуры рынка	высокая концентрация	равномерное распределение
7. Стабильность структуры рынка	высокая	низкая
8. Обновление состава продукции	редкое	очень частое
9. Продолжительность жизненных циклов	большая	малая
10. Время разработки новой продукции	длительное	короткое
11. Расходы на НИОКР	крупные	небольшие
12. Затраты, необходимые для доступа на товарный рынок (ухода с него)	высокие	низкие
13. Агрессивность ведущих конкурентов	низкая	очень высокая
14. Конкуренция зарубежных фирм	слабая	очень сильная
15. Конкуренция на рынках ресурсов	слабая	очень сильная
16. Интенсивность торговой рекламы	низкая	очень высокая
17. Послепродажное обслуживание	отсутствует	значительное
18. Степень удовлетворения потребителей	очень высокая	низкая
19. Государственное регулирование конкуренции	отсутствие	очень жесткое
20. Государственное регулирование производства (услуг)	отсутствие	очень жесткое
21. Давление потребителей	слабое	очень сильное

Критерии оценки перспектив развития СХП

- Шкала интенсивности изменений колеблется в интервале от -5 до +5. Если в будущем сохраняются прежние значения характеристики, то отметка остановится на середине шкалы, т.е. ее значение будет равно нулю.

Методы портфельного анализа (ПА)

- Для разработки стратегия усиления позиций на рынке используют различные методы портфельного анализа. Напомним, что «портфель» предприятия, или корпоративный портфель, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу.
- Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/ прекращения инвестиций в неэффективные проекты.

Методы портфельного анализа (ПА)

- При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков.
- Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено правильное сочетание продуктов, испытывающих потребность в капитале для дальнейшего развития, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

Методы портфельного анализа (ПА)

Цель портфельного анализа – согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании. Портфельный анализ, в общем виде, осуществляется по следующей схеме:

Все виды деятельности предприятия (номенклатура продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса, а также выбираются уровни в организации для проведения анализа портфеля бизнесов.

Определяется относительная конкурентоспособность отдельных бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков. Сбор и анализ данных в этом случае производится по следующим направлениям:

- привлекательность отрасли;
- конкурентная позиция;
- возможности и угрозы фирме;
- ресурсы и квалификация кадров.

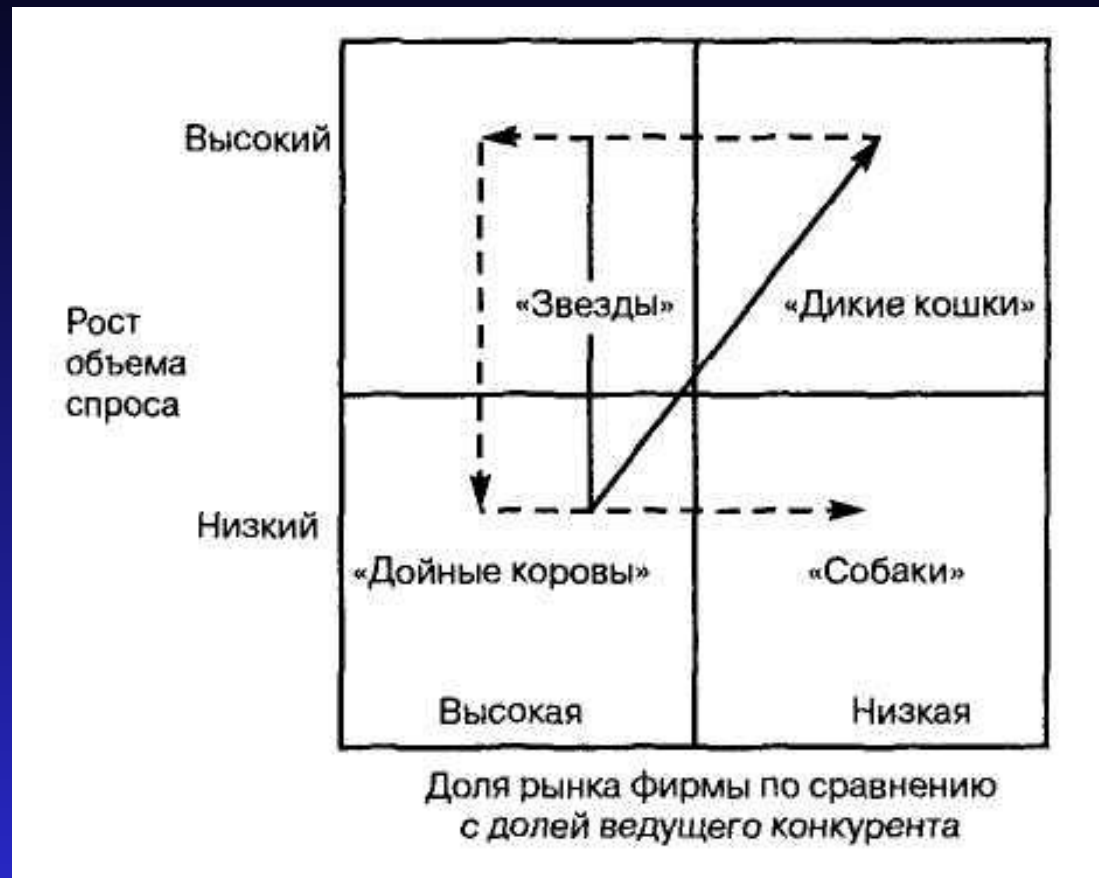
Методы портфельного анализа (ПА)

- Строятся и анализируются портфельные матрицы (матрицы стратегического планирования) и определяется желаемый портфель бизнесов, желаемая конкурентная позиция.
- Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы, и хозяйственные подразделения со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

Методы портфельного анализа (ПА)

Методы ПА	Критерии классификации
Метод, предложенный Бостон консалтинг групп — матрица «портфеля продукции»	1) рост рынка 2) размер доли рынка
Метод, предложенный фирмой «Артур Д. Литтл» — матрица «жизненного цикла»	1) конкурентная позиция 2) технологическая позиция
Метод, предложенный фирмами «Шелл», «Дженерал Фудз» — матрица «направлений хозяйственной деятельности»	1) конкурентоспособность 2) привлекательность рынка
Метод, предложенный Стенфордским исследовательским институтом, — матрица «отраслевой дифференциации»	1) возможность дифференциации 2) высота барьеров доступа в отрасли
Метод, предложенный «Интернейшнл харвестер компани», — матрица «стратегического развития»	1) объем продаж 2) рост рынка 3) прибыльность 4) размер доли рынка

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ)



- Суть классического метода БКГ заключается в определении с помощью матрицы соотношения роста объема спроса и показателя, характеризующего отношение доли рынка, принадлежащей фирме, к доле рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту.

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

Матрица БКГ предлагает следующий набор решений о дальнейшей деятельности фирмы в соответствующих СЗХ:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды».

Пунктирная линия показывает, что «дикие кошки» могут стать «звездами», а «звезды» в дальнейшем, с приходом неизбежной зрелости, превратятся в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение средств от «дойных коров».

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

Выделяют четыре типа стратегий:

1. СХП «Звезда». Данное СХП дает большой доход, но требует значительных вложений. Для такого СХП характерны высокие темпы роста и большая доля рынка.

Высокая доля фирмы в быстрорастущей отрасли (рынке), а также лидирующее положение, которое она занимает на рынке, принося значительные доходы, однако большую их часть фирма вынуждена тратить на поддержание своего отличительного преимущества— лидирующего положения. Данное СХП постоянно испытывает недостаток средств. Основная стратегия — это проникновение на новые рынки и (или) формирование новых сегментов на существующих рынках, освоение новых каналов системы распределения. При ориентации на это СХП расходы фирмы на рекламу и совершенствование продукта остаются на высоком уровне.

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

2. СХП «Дойная корова». Это СХП дает большой доход и характеризуется малыми затратами в связи со стабильностью рынка, на котором функционирует фирма. Для СХП характерны низкие темпы роста рынка и большая доля рынка.

Высокая доля стабилизирующейся или стареющей отрасли (рынка), на которой фирма занимает лидирующее положение, приводит к устойчивым и достаточно высоким для нее прибылям.

На конкурентную борьбу фирме нет необходимости тратить значительные средства. Стабильные темпы роста не привлекают к этому виду деятельности более мелких конкурентов (в отличие от СХП «Звезды»), т.к. не позволяют проникнуть в уже сложившуюся структуру.

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

- Прибылей значительно больше, чем необходимо для поддержания достигнутой доли рынка. Финансовый избыток направляется для поддержания других СХП фирмы.
- Главное стратегическое направление деятельности корпорации — усиление и защита своих рыночных позиций от многочисленных сильных конкурентов. Цель рекламной работы - создать впечатление у потребителей об имеющейся дифференциации продукта в зависимости от требований сегментов рынка.

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

3. СХП «Дикая кошка» (трудный ребенок). Это СХП приносит малый доход, но может превратиться в СХП «Звезда» при дополнительных вложениях. Для такой категории продукта характерны высокие темпы роста рынка и небольшая контролируемая доля рынка.

Складывается ситуация неустойчивости «либо — либо», т.е. либо наращивая усилия, становиться СХП «Звездой», либо уходить с рынка. Как правило, для наращивания усилий данному СХП фирмы не хватает своих средств, т.е. занимаемая доля рынка не обеспечивает получения необходимой прибыли. Необходима финансовая поддержка со стороны СХП «Дойная корова».

Основная стратегия — вложение значительных средств в рекламу, выявление рыночных недостатков продукта и улучшение его потребительских свойств.

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

- 4. СХП «Собака». Данное СХП приносит мало доходов и требует невысоких затрат, не имеет перспектив и должно быть ликвидировано. Для подобных продуктов характерна низкая доля в слаборастущей или стабилизирующейся отрасли. Прибылей нет, а потребность в средствах для поддержания своего положения высока.
- Вариант стратегии тот же, что и «собаки на сене» - либо уход с рынка, либо поиск узкоспециализированного сегмента для завоевания в нем лидирующего положения: СХП «Собака» является обузой для фирмы.

Матрица стратегического хозяйственного подразделения (СХП)

		Доля рынка	
		Низкая КДР < 1	Высокая КДР > 1
Темпы развития	Высокие >10%	СХП Дикая кошка	СХП Звезда
	Низкие <10%	СХП Собака	СХП Дойная корова

← Типичный путь развития СХП
← Основные направления эффективных финансовых потоков

На основе анализа кривой жизненного цикла спроса и положения на рынке составляется матрица СХП фирмы.

Матрица стратегического хозяйственного подразделения (СХП)

Матрица представляет набор определенных решений о характере деятельности в каждом СХП:

- СХП «Звезда» следует оберегать и укреплять;
- от СХП «Собака» — по возможности избавляться;
- над СХП «Дойная корова» необходим жесткий контроль за капвложениями;
- СХП «Дикая кошка» подлежит специальному анализу и изучению для определения условий, прежде всего средств, при которых оно может превратиться в «Звезду».

Матрица стратегического хозяйственного подразделения (СХП)

Данная модель помимо наглядности представления стратегических задач предприятия имеет то преимущество, что позволяет принимать решения о позициях на рынке и распределять средства между СХП. Однако эта модель имеет недостатки:

- она использует только две характеристики;
- имеет малую чувствительность, поскольку значения характеристики только «высокая — низкая».

Матрица стратегического хозяйственного подразделения (СХП)

Для использования матрицы СХП необходимо определить положение на рынке, которое оценивается коэффициентом доли рынка (КДР) по следующей формуле:

$$\text{КДР (Коэффициент доли рынка)} = \frac{\text{Доля рынка данного СХП}}{\text{Доля рынка крупнейшего конкурента данного СХП}}$$

При значении КДР > 1 доля рынка оценивается, как высокая, при КДР < 1 доля рынка оценивается как низкая.

Производство продукта имеет смысл для корпорации, если обеспечить его переход из СХП «Дикая кошка» в СХП «Звезда», а затем в СХП «Дойная корова».

Заключительный этап состоит в проверке финансового баланса портфеля: необходимо, чтобы объем средств, требуемых на разработку «диких кошек» и поддержание «звезд», был обеспечен поступлениями от «дойных коров» и от ликвидации «собак».

Трудности проведения ПА

- Проведение портфельного анализа (ПА) связано с преодолением ряда трудностей, среди которых следует отметить: правильное определение границ и масштабов рынка; различный характер рынков одного и того же продукта; разноречивость оценки перспективности (или ее отсутствия) по критериям разных матриц.
- Кроме того, все методы ПА предполагают, что предпочтительней вкладывать средства в рынки с высокими темпами роста, что справедливо для долгосрочных мероприятий, но при анализе эффективности по текущим издержкам следует иметь в виду, что сумма этих издержек ниже на рынках.

Недостатки и преимущества ПА

Главный недостаток указанных моделей — их статичность. Они отражают ситуацию только в определенный период времени.

Тем не менее, модели позволяют ответить на следующие основные вопросы, лежащие в основе определения стратегий: каково существующее состояние «портфеля» предприятия, нуждается ли он в изменении, какие изменения в нем следует произвести, как их увязать с изменениями во внешней среде и др.

При этом используют следующие показатели:

- удельный вес СХП в привлекательных отраслях;
- общая прибыль всех СХП и их доля в ней;
- соотношение «дойных коров», «звезд», «собак» и «диких кошек» в программе предприятия (настоящей и перспективной);
- количество СХП, уязвимых с точки зрения конкуренции, и др.

Стратегия глобализации

Глобализация как процесс

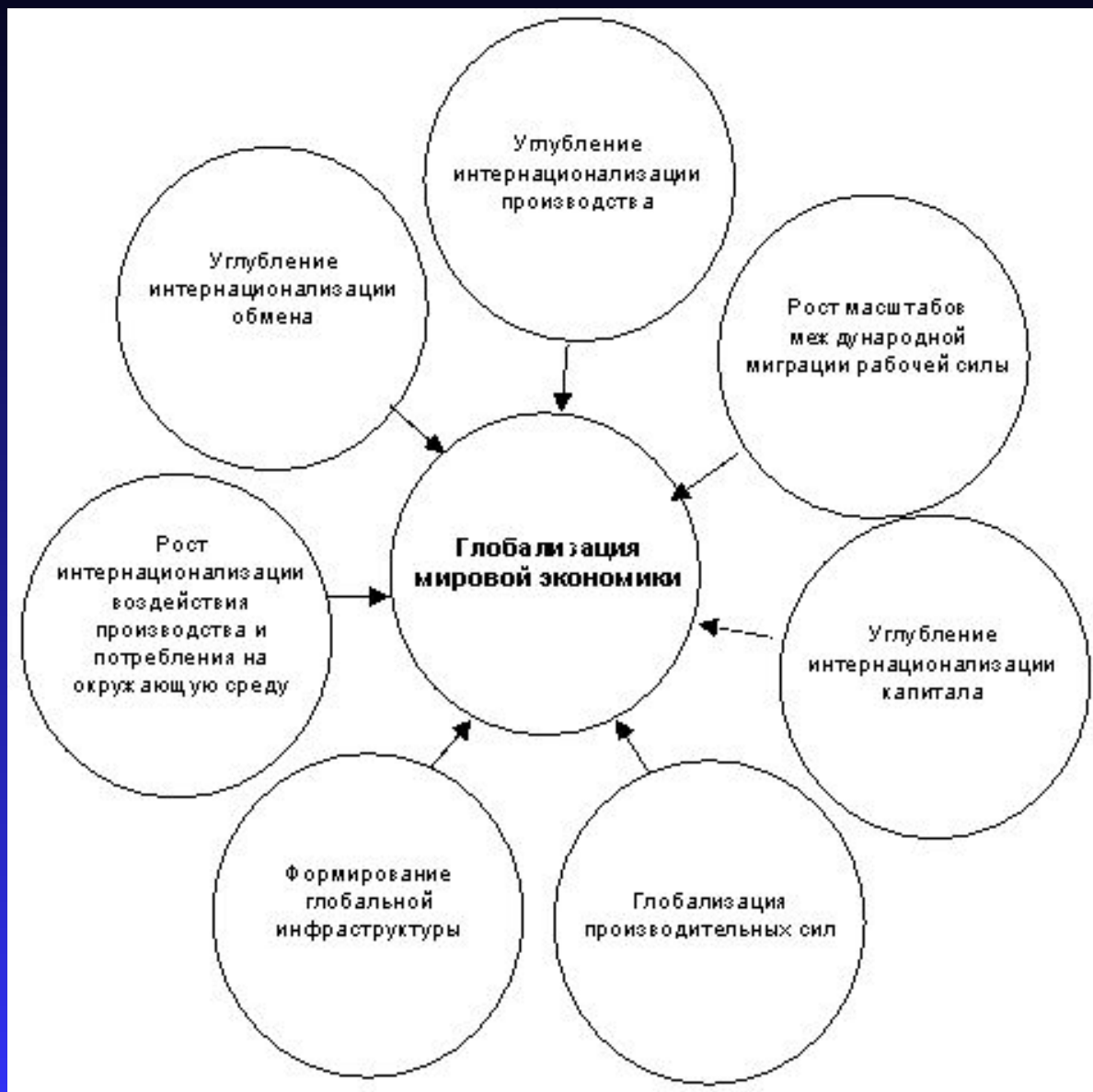
- Глобализация мировой экономики - это процесс увеличивающейся взаимозависимости экономик различных стран мира вследствие роста трансграничных перемещений товаров и услуг, экспорта капиталов, интенсивного обмена информацией и технологиями, миграции рабочей силы.
- Процесс глобализации начался в 60-е годы XX века с бурным развитием НТР; в конце 90-х годов он вступил в свою зрелую стадию. На этой стадии происходит своеобразное «стирание национальных границ», а мировая экономика постепенно приобретает общую основу, главными составляющими которой являются транснациональное производство, глобальная финансовая система, построенная на согласованных правилах система международной торговли, формирующееся единое информационное пространство.

Компоненты глобализации

Глобализация охватывает разные сферы мировой экономики, а именно:

- внешнюю, международную, мировую торговлю товарами, услугами, технологиями, объектами интеллектуальной собственности;
- международное движение факторов производства (рабочей силы, капитала, информации);
- международные финансово-кредитные и валютные операции (безвозмездное финансирование и помощь, кредиты и займы субъектов международных экономических отношений, операции с ценными бумагами, специальные финансовые механизмы и инструменты, операции с валютой);
- производственное, научно-техническое, технологическое, инжиниринговое и информационное сотрудничество.

Компоненты глобализации



Преимущества глобализации

Глобализация, усиливая конкуренцию, стимулирует дальнейшее развитие новых технологий и распространение их среди стран.

Глобализация способствует обострению международной конкуренции. Подчас утверждается, что глобализация ведет к совершенной конкуренции.

Глобализация может привести к повышению производительности труда в результате рационализации производства на глобальном уровне и распространения передовых технологий, а также конкурентного давления в пользу непрерывного внедрения инноваций в мировом масштабе.

Преимущества глобализации

Глобализация дает странам возможность мобилизовать более значительный объем финансовых ресурсов, поскольку инвесторы могут использовать более широкий финансовый инструментарий на возросшем количестве рынков.

Глобализация создает серьезную основу для решения всеобщих проблем человечества, в первую очередь, экологических, что обусловлено объединением усилий мирового сообщества, консолидацией ресурсов, координацией действий в различных сферах.

Конечным результатом глобализации, как надеются многие специалисты, должно стать всеобщее повышение благосостояния в мире.

Недостатки глобализации

Глобализация чревата и рядом негативных последствий, проблем и рисков, к главным из которых можно отнести:

- растущую открытость процессов воспроизводства отдельных стран негативным внешним воздействиям, быстрое распространение локальных экономических кризисов на другие регионы мира (подтверждением чему служит и текущий финансовый и экономический кризис);
- дестабилизирующее воздействие на мировую экономику и финансы трансграничных переливов краткосрочных капиталов, действий международных финансовых спекулянтов;

Недостатки глобализации

- трудности в приспособлении к глобализации для развивающихся стран и стран с переходной экономикой из-за отсутствия у них необходимых средств, неподготовленности национальных экономических, административных и правовых систем;
- усиливающуюся дифференциацию в уровне благосостояния и степени вовлеченности в процессы глобализации между богатыми и бедными странами, риск вытеснения беднейших стран на обочину мирового хозяйства;
- увеличивающийся разрыв в доступе к достижениям информатизации как между отдельными странами, так и внутри стран между различными социальными группами – т. н. «цифровой разрыв»;

Недостатки глобализации

- вытеснение из сферы занятости работников, менее приспособленных к прогрессу техники и изменениям в условиях труда, рост безработицы, особенно в развивающихся странах;
- опасность навязывания глобализации на основе американо-центристских и евроцентристских моделей, без должного учета национальной специфики и конкретных условий экономического развития различных стран;
- перерастание организованной преступности из национальной в международную;
- обострение проблем нелегальной миграции и торговли людьми.

Понятие стратегии глобализации

- Стратегия глобализации означает, что компания стандартизирует свою продукцию/услуг и дизайн выпускаемых товаров, сбытовые и рекламные стратегии всех своих предприятий вне зависимости от стран их пребывания. Данный подход основывается на предположении о существовании единого глобального рынка.
- Согласно данной точки зрения потребители всех стран мира желают приобрести наилучшие по качеству товары и вести один и тот же достойный образ жизни. Унификация производства товара позволяет производителям экономить на разработке товаров для каждой страны или региона.

Стратегия глобализации в индустрии гостеприимства

- Стратегия глобализация гостиничного бизнеса проявляется в создании крупных корпораций и гостиничных сетей. Такой подход позволяет гостиничным предприятиям перегруппироваться и привлечь дополнительные ресурсы для развития своего бизнеса.
- Гостиничные предприятия концентрируются через создание союзов или ассоциаций, не нарушающих их юридическую и хозяйственную самостоятельность, но позволяющих проводить совместные маркетинговые программы, вести исследовательскую деятельность, формировать единую систему подготовки и переподготовки кадров.

Стратегия глобализации в индустрии гостеприимства

- Мировая практика убедительно доказывает, что инвестиции в индустрию гостеприимства по своей отдаче сравнимы с вложениями в нефтедобычу. Экономический анализ гостиничного сектора свидетельствует об эффективности инвестиций именно в гостиничные цепи, а не в отдельные гостиничные хозяйства.
- В мировой практике существуют два основных вида гостиничных цепей: интегрированные цепи, которые созданы из однородных единиц, и гостиничный консорциум, который объединяет независимые отели.

Стратегия гостиничной цепи

- *Стратегия гостиничной цепи* подразумевает работу гостиничных предприятий по единым стандартам, под руководством единого центра управления. Таким образом, происходит значительная экономия на разработке стандартов обслуживания. Установка единой системы бронирования позволяет максимально эффективно работать с гостями, затраты на рекламу снижаются. Гостиницы одной цепи могут находиться как в пределах одного рынка (национального), таким образом значительно увеличивая долю на нем, так и за пределами своего государства, присутствуя уже на международном рынке и занимая там все место.
- Для того чтобы противостоять конкуренции со стороны интегрированных цепей, независимые гостиницы объединяются в гостиничные консорциумы.

Стратегия гостиничного консорциума

Стратегия гостиничного консорциума в последние годы стала очень популярной, и число консорциумов в мире значительно возросло. Самый крупный гостиничный консорциум в мире - американская цепь "Бест Вестерн Интернэшнл", насчитывающая 3350 гостиниц и 270 тыс. номеров. Стоимость членства в этом международном гостиничном консорциуме составляет 1% оборота после уплаты налогов.

В Европе Франция является самым большим владельцем гостиничных консорциумов. Двадцать консорциумов разного объема составляют четверть всех отелей страны. Самый крупный из них "Ле Ложе де Франс" обеспечивает 60% общего количества предложений номеров в стране и объединяет почти 70% всех отелей-членов консорциумов страны.

В Великобритании объединенные в консорциумы гостиницы обеспечивают 60% общего предложения гостиничных номеров, т.е. четвертую часть рынка.

Стратегия гостиничного консорциума

- Сегодня доля России составляет всего 1% в мировой индустрии гостеприимства. В то же время, прослеживается тенденция к повышению конкурентоспособности гостиниц за счет, прежде всего, их укрупнения при увеличении среднего числа номеров и одновременной вместимости.
- Разорение и репрофилирование части менее рентабельных гостиниц обуславливает снижение общего их количества.
- С правовой точки зрения, все гостиницы, которые войдут в гостиничную цепь, будут являться самостоятельными юридическими лицами. В то же время стандартами гостиничных цепей предусматривается контроль управляющей организации за всеми гостиницами, входящими в цепь.

Стратегия гостиничного консорциума

- Предполагается, что участники цепи добровольно на договорных условиях будут принимать в своей деятельности следование определенным внутренним стандартам данной гостиничной цепи.
- Внутренние стандарты, предполагают централизацию ряда организационно-хозяйственных функций предприятий, вступающих в гостиничную цепь, и могут включать в себя самые разнообразные виды и направления деятельности.

Стратегия гостиничного консорциума

- Например, разработку и использование общего логотипа и товарной марки, распространение рекламно-информационных материалов по всему миру, включение гостиниц в международные компьютерные системы бронирования туристических услуг, разработку дизайна гостиниц, включая фирменный стиль, оформление фасадов и интерьеров номеров, подготовку и переподготовку кадров, повышение квалификации работников, управление персоналом предприятия и другие.
- Оплата деятельности управляющей компании гостиничной цепи будет осуществляться путем отчислений процентов от объема оборота или от объема полученной прибыли. Возможны также фиксированные суммы отчислений или комбинированная система оплаты.

Стратегия глобальных систем резервирования

- *Стратегия глобальных систем резервирования.* На сегодняшний день в мире существуют четыре по-настоящему глобальные системы резервирования (Global Distribution Systems — GDS): Amadeus , Galileo , Sabre и Worldspan .
- Им принадлежит более 90% рынка, их терминалы установлены в более чем 400 тыс. турагентств по всему миру.
- Неслучайно их называют «золотой четверкой», вхождение в которую становится уже необходимостью, а не просто данью моде.

Стратегия глобальных систем резервирования

- При создании гостиничных цепей большое значение имеет подбор объектов цепи. Оптимальное объединение в цепь гостиниц будет способствовать повышению их конкурентоспособности.
- Одним из инструментов, позволяющих выбрать оптимальную альтернативу при подборе объекта гостиничной цепи, является математическое моделирование задачи принятия решения в условиях неопределенности.
- При этом формируются гипотезы поведения внешней среды, позволяющие дать оценку каждой альтернативе с помощью единого числового критерия.

Особенности стратегии глобализации

- В силу особенностей функционирования в рыночных условиях, оптимально сформированные гостиничные цепи за счет объединения ресурсов, в частности финансовых, являются более конкурентоспособными по сравнению с «одинокими» гостиницами и в перспективе наиболее жизнестойкими.
- Однако в рамках российской экономики требуется разработка законодательных основ их функционирования, формирования комплекса менеджмента и маркетинга гостиничных цепей в условиях неопределенности рыночной ситуации и предпринимательского риска субъектов гостиничного бизнеса.

Особенности стратегии глобализации

- Таким образом, предприятие может добиться поставленных целей на второй ступени своего развития. На этом этапе задача предприятия - максимально развить свои конкурентные преимущества и захватить максимальную часть рынка.
- При применении данных стратегий необходимо руководствоваться принципами функциональной и экономической целесообразности для более эффективного результата.