**СОДЕРЖАНИЕ.**

1.Ведение……………………………………………………………………….3

2. Стратегический маркетинг как инструмент формирование стратегии в индустрии гостеприимства……………………………………………………7

3. Концепции и функции стратегического маркетинга……………………7

4. Походы к формированию стратегии в индустрии гостеприимства…….11

5. Выводы……………………………………………………………………..26**ВВЕДЕНИЕ.**

Для того чтобы, изучить стратегический маркетинг в индустрии гостеприимства для начало надо понять, что такое маркетинг и для чего он нужен.

Два независимых предпринимателя в ресторанном деле обсуждал тенденции развития бизнеса. Когда одним из них сказал:

*«Я уверен, что наши дела пошли хуже с тех пор, как одна из ресторанных цепей открыла свой ресторан не далеко от нас. Раньше мы обслуживали 400 человек в субботние воскресные вечера, а сейчас у нас бывает не более 250. Как ты считаешь, что нежно сделать, чтобы вернуть прение доходы?»*

Аналогичные вопросы задаются тысячам предпринимателями по всей стране, поскольку все они стремятся успешно вест свой бизнес.

Когда руководители задают себе вопросы, аналогичные вышеприведенному, они надеются получить простое и надежное решение. К сожалению, легких ответов в таком деле, как правило, не бывает. Для этого имеются сотни различных причин. Маркетинг, как любая другая область функционального управленья, является комплексом мер. Он создает широкие возможности для различных подходов к решению животрепещущих проблем предпринимательства.

**Что такое маркетинг в индустрии гостеприимства?**

Маркетинг можно охарактеризовать несколькими способами. Американская Маркетинговая Ассоциация дает следующее определение маркетингу:

«Маркетинг - это осуществление коммерческой деятельности, целью, которой является создание прямых потоков товаров и услуг от производителей к потребителям. Маркетинг может быть также охарактеризован, как обеднение, слияние контролируемое управление всеми ресурсами компании, имеющими значение для сбыта».

Маркетинг включает в себя комплекс различны мероприятий. Для того чтобы точно представить себе, что такое маркетинг, нужно, определение, тем, мероприятиям, которые являются неотъемлемой частью маркетинга. Это, в частности:

1. Выявление желаний и потребностей потребителя.

2. Создание комплекса товаров и услуг на рынке («product-service mix»), которые бы удовлетворяли этим желаниям потребностям.

3. Продвижение товаров и услуг на рынок («promotion») и сбыт созданных товаров и услуг с целью создания уровня доходности предприятия, соответствующего задачам администрации компании и интересам акционеров (Рейд, 1989).

Первая и главная задача маркетинга заключается в том, чтобы понять потребителя Его желания потребности обязательно должны быть изучены. Питерс и Ватерман отмечают, что по-настоящему эффективно работающие компании очень хорошо знают своих клиентов. Они называют это «приближением к клиенту». Успешно работающие компании учатся у тех, кого они обслуживают. Они постоянно наблюдают за своими гостями и стараются улучшить свои возможности в обслуживании. Гости сами, кода им предоставляется возможность, готовы рассказать, что именно в обслуживании их удовлетворяет, а что требует улучшения. Очень важно для ориентированных на маркетинг руководителей научиться слушать своих гостей и поступать так, как они рекомендуют. Много новых идей в улучшении обслуживания и комфорта, если вдуматься, преложено самими гостями.

Другим важным направлением в маркетинге является создание товаров и услуг для последующего предложения клиентами. Каждый од создаются и поступают на рынок новые товары и услуги. Только за последние десять лет в гостиничном бизнесе появились такие новые концепции, как гостиницы экономического класса, гостиницы класса апартамент и многое другое. Гостиничная корпорация «Мариотт» предложила свою новую концепцию «Кортярд», «Кволити Интернэшнл» - концепции «Кларион», «Комфорт» и «Слип». Гостиничная цепь «Рамада» создала концепцию «Ренессанс». И это только отдельные примеры того многообразия, которое предлагают потребителям гостиничных услуг. Аналогичные процедуры проходят и в секторе общественного питания.

Следующим важным направлением деятельности в маркетинге является продвижение товаров и услуг на рынок, реклама и сбыт, созданы товаров и услуг. Для того чтобы добиться успеха, требуется значительные усилия, выдумка и находчивость. Рекламные изделия перепалены разнообразными коммерческими предложениями, ключ к успеху заключается в том, чтобы довести до потенциального клиента соответствующую информацию и вызвать его ответные действия, которые в лучшем случае должны завершиться приобретением товаров/услуг фирмы. Продвижение товаров и услуг на рынок осуществляется различными способами, которые могут быть как внешними, так и внутренними по отношению к заинтересованной фирме. Наиболее распространенным способом в сфере общественного питания является использование купонов. Предлагая купоны, предприятие питания представляет своим клиентам скидку, с целью повысить их заинтересованность в питании именно на данном предприятии или цепи предприятий, что, в конечном итоге, увеличивает оборот, а значит, и доходы.

Другим аспектом маркетинговой деятельности являются прямые (персональные) продажи. Характерной чертой индустрии гостеприимства является то, что большая часть договоров заключается непосредственно с клиентами. Гостиничные номера и питание в гостиницах оформляются во время прямых контактов с гостями. Каждый из этих контактов дает администрации возможность проведения прямых продаж.

Завершающей частью маркетинга является создание допустимого уровня доходов. Это, собственно, главная ель любого предпринимателя. Любое коммерческое дело осуществляется в елях получения прибыли. Это именно та цель, достичь которой стремятся все, но достигают лишь успешно работающие компании. Одиноко если администрация добивается успеха на первых стадиях маркетинговой работы, есть очень много доводов за то, что компания сможет достичь приемлемого уровня доходности в целом.

Маркетинг представляет собой комплекс определенных функций, осуществляемых администрацией. Маркетинг, производство, бухгалтерский учет, управление живыми ресурсами, административное управление и развитие представляют шесть ключевых направлений. Входящих в обязанности руководства любой компании.

**Цикличность в Маркетинге.**

Для того чтобы по-настоящему понять, что же такое маркетинг, необходимо подняться над простым определением и посмотреть, как отдельные части этого процесса взаимодействуют и выполняются. Как ужже говорилось выше маркетинг, включает выполнение нескольких процессов. Все они перечислены на схеме №1.**Схема №1. Цикличность в маркетинге.**

Первый этап:

Руководство предприятия

определяет желания и потребности

потенциальный клиентов

Контроль за

степенью

удовлетворенности

клиентов

Второй этап:

создание комплекса товаров и услуг,

в основе которого лежат желания и

потребности клиентов

Третий этап:

Обслуживание клиентов

Реинвестирование

Четвертый этап:

Контроль за доходами и прибылью,

которая распределяет между

акционерами и/или реинвестируется

**Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии в индустрии гостеприимства.**

**Концепции и функции стратегического маркетинга.**

**Маркетинг** - это, во-первых, концепция ориентации любой деятельности на потребителя, во-вторых, согласно международным стандартам ИСО серии 9000 - первая стадия жизненного цикла объекта и, в-третьих, первая общая функция управления.

Ориентация деятельности на потребителя выражается в известном принципе: «Производить то, что нужно потребителю, а не пытаться продать ему то, что вам удалось произвести». Однако этот принцип выражает цель фирмы, а не маркетинга.

Авторская концепция маркетинга как концепция ориентации на потребителя несколько шире, чем в известной литературе по маркетингу, по области применения концепции и уже - по функциям маркетинга. Шире в том, смысле, что ориентировать на потребителя нужно любую деятельность, на любой стадии жизненного объекта. Применяя системный подход, субъект управления должен обеспечивать высокое качество «выхода» данной системы (при условии высокого качества ее «входа»), который одновременно является «входом» другой системы – потребителя.

Например, одним из компонентом (функции) такой системы, как отдел маркетинга являются нормативы конкурентоспособности перспективного товара, который будет разрабатываться в будущем научно-исследовательской организацией (НИО) и конструкторским бюро (КБ). Эти нормативы являются «выходом» системы маркетинга и одновременно «входом» следующей по ходу системы - НИО, обеспечивающей научное подтверждение технических решений или возможности достижения нормативов конкурентоспособности объекта. «Выход» системы НИО является «входом» системы КБ. Упрощенная схема (без обратной связи и связи с внешней средой) реализации концепции маркетинга по ориентации на потребителя представлена на рис. 2.

Рисунок №2

1.1. 2.1 3.1. 4.1.

вход выход вход выход вход выход

отдел маркетинга НИО КБ

1.2. 2.2. 3.2. 4.2.

1.3. 2.3. 3.3. 4.3.

*Обозначения:*

1.1; 1.2; 1.3 - «выход» (функции) отдела маркетинга;

2.1; 2.2; 2.3 - «вход» НИО;

3.1; 3.2; 3.3 - «выход» (функции) НИО

4.1; 4.2; 4.3 - «вход» КБ.

Сделаем анализ представленной схемы. На «выходе» отдела маркетинга - информация, кадры, нормативно-методические документы, технические средства и другие компоненты, необходимые для маркетинговых исследований. Если какой-нибудь из компонентов «входа» не будет, отвечает требованиям качества процесса исследований отдела маркетинга, то качество «выхода» отдела маркетинга (например, 1.1 - результаты сегментации рынка, 1.2 - нормативы конкурентоспособности объекта, 1.3 - параметры организации продвижения объекта на рынке) не будет отвечать бушующим требованиям потребителей. Значит, качество «входа» НИО по компоненту - нормативы конкурентоспособности будущего объекта (2.2) - будут низким. На следующих стадиях нерационально тратить средства, т.к на «выходе» КБ документация на объект (в смысле качества и ресурсосбережения, а не качества чертежей) не будет отвечать требованиям конкурентоспособности. Как бы хорошо ни работали НИО и КБ, если «выход» отдела маркетинга низкого качества, то и «выход» КБ будет низкого качества.

По аналогии с рис. 2 вместо систем отдела маркетинга, НИО и КБ могут быть совершенно другие, но взаимосвязанные между собой (то есть входящие подсистемы в глобальную систему) системы. Например, КБ

теологический отдел отдел подготовки производства. Или отдела материально-технического обеспечения заготовительные цехи

обрабатывающие цех. Технологический отдел инструментальный цех механический цех и т.д. Цепочек должно быть столько, сколько требуется для обеспечения («вход»), производства (процессы) и выпуска товара («выход») в соответствии с планами. При построении цепочек исходя из необходимости выполнения цели системы менеджмента, проектировании организационной и производственной структур должны соблюдаться требования системного и комплексного подходов, принципы организованности системы менеджмента.

Если каждая система (подсистема) будет соблюдать концепцию маркетинга по ориентации любой деятельности на потребителя, то качество их «выхода» будет высокими и, соответственно будет высокими качество «выхода» глобальной системы. Для реализации этой концепции необходимо сначала анализировать качество и взаимосвязи с внешней средой (и, по возможности, улучшать эти связи), анализировать и принимать меры по обеспечению высокого качества «входа» и только потом повышать качество процесса в самой системе (то есть стабилизировать управление, повышать его эффективность, организованность, качество). В настоящие же время вместо маркетингового подхода, в основном, применяется производственный подход, ориентированный стачало на совершенствование технологии и организации в самой системе и только потом на улучшение остальных компонентов системы: Можно израсходовать миллионы долларов на развитие организацонно-технического уровня производства фирмы и получить нулевой результат, если качество «входа» не отвечает требованиям обеспечения конкурентоспособности «выхода» системы. Яркий пример: в начале 80-х годов автомобильная промышленность СССР затратила десятки миллионов долларов на техническое перевооружение заводов, совершенствование технологии и организации производства, а результаты мизерные, автомобили неконкурентоспособны. Это объясняется тем, что «вход» заводов - проектно-конструкторская документация - был улучшен незначительно, не претерпел принципиальных улучшений, особенно по содержанию вредных веществ в продуктах сгорания и расходу автомобилями топлива. Казалось бы, проста концепцция маркетинга, но ее игнорирование приводит к огромным потерям.

Для реализации этой концепции маркетинга необходимо пересмотреть (разработать) новую систему менеджмента, научно-методические и нормативны документы по всем вопросам функционирования и развития фирмы.

Неправомерно в функции маркетинга включать проектирование и производство товара, как это делается в настоящие время в литературе. Служба маркетинга должна принимать участие в разработке или согласовывать все упомянутые документы, оказывать методическую помощь всем службам в применении концепции маркетинга и выходить к руководству с предложениями о стимулировании применения концепции маркетинга по ориентации любой деятельности на потребителя.

Эффективность маркетинга будет высокой при соблюдении научных подходов и принципов менеджмента.

Исходя из предложенной концепции маркетинга фирмы, предлагаются следующие функции и задачи служб маркетинга таблица №1.

Структура и численность служб маркетинга определяется такими факторами, как размер чистого дохода фирмы. Объем и сложность выпускаемых товаров, количество рынков. Задачи, стоящие перед службой маркетинга, очень сложные, и на этом нельзя экономить.

Таблица №1.

**Функции и задачи служб маркетинга.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Функции** | **Задачи** |
| **1** | **2** |
| 1. Формирование  рыночной стратегии  фирмы | 1.1. Анализ и прогнозирование потребностей и спроса  1.2. Анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка  1.3. Анализ и прогнозирование факторов конкурентного  преимущества фирмы  1.4. Анализ связей фирмы с внешней средой  1.5. Анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости  аналогичных товаров конкурентов  1.6. Прогнозирование воспроизводственных циклов товаров  фирмы  1.7. Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства конкурентов и фирмы  1.8. Прогнозирование объемов рынков по сегментам  1.9. Прогнозирование лимитных цен на бушующие товаров  1.10. Прогнозирование конкурентоспособности будующие товаров на конкретных рынках  1.11. Разработка и экономическое обоснование мероприятий  по повышению  1.12. Окончательный выбор целевых рынков на... год  1.13. Разработка нормативов конкурентоспособности  бедующих товаров  1.14. Оформление документа «Рыночная стратегия фирмы  на... год» |
| 2. Реализация  концепции  маркетинга | 2.1. Согласование структуры и содержания системы  менеджмента фирмы  2.2. Участие в проектировании организационной и  производственной структуры фирмы  2.3. Участие в разработке положений и должностных  инструкций фирмы  2.4. Входной маркетинговый контроль (на предмет  соблюдения концепции маркетинга) всей нормативно-методи-  ческой и технической документации, разрабатываемой фирмы  2.5. Разработка, согласование и утверждение руководством  фирмы «Планы мероприятий по реализации концепции  маркетинга в деятельности фирмы на период\_ \_ \_ \_ \_»  2.6. Участие в анализе внешнеэкономической деятельности  фирмы  2.7. Согласование цен на выпускаемые товары  2.8. Согласование контрактов и договоров  2.9. Участие в организации сбыта товаров  2.10. Установление схемы обратной связи по стадиям  жизненного цикла товара |
| 3. Реклама товара и  стимулирование сбыта | 3.1. Определение елей рекламы  3.2. Определение методов, правил и средств рекламы  3.3. Организация работы рекламных агентств и служб  3.4. Организация стимулирования сбыта товаров и роста  прибыли |
| 4. Обеспечение  маркетинговых  исследований | 4.1. Разработка и совершенствование структуры службы  маркетинга  4.2. Информационное обеспечение и создание нормативной  базы маркетинговых исследований  4.3. Кадровое обеспечение исследований  4.4. Обеспечение техническими средствами  4.5. Обеспечение внутренних и внешних связей службы  маркетинга фирмы. |

**Подходы к формированию стратегии в индустрии гостеприимства.**

Формирование стратегии в индустрии гостеприимства, является одним из ключевых методических вопросов стратегического менеджмента. Поэтому сделаем исторический анализ концепции формирования стратегии по последним источникам, а затем сформулируем некоторые свои предположения по данному вопросу.

**Ф. Котлер** (Основы маркетинга, 1984 - год выхода книги) предлагает следующие этапы маркетинговых исследований для формирования рыночной стратегии:

1. определение стратегии поведение фирмы на рынке;
2. определение стратегии охвата рынка;
3. выбор целевого сегмента рынка;
4. формирование стратегии разработок новых товаров;
5. выбор ресурсной стратегии;
6. выбор стратегии ценообразования;
7. выбор методов и способов распространения товаров;
8. формирование стратегии стимулирования сбыта товаров;
9. формирование стратегии роста в индустрии гостеприимства.

**Стратегия поведения на рынке.**

Рассмотрим это на примере таблицы № 2.

Существующие Новые

товары товары

Существующие 1. Проникновение 2. Развитие

рынке на рынок товара

Новые 3. Развитие 4. Дивертифи-

рынки рынка кация

Руководство, прежде всего, рассматривает возможность завоевание большей доли на том же самом рынке для тех же самых товаров (проникновение на рынок). После этого оно рассматривает возможности новых рынков для тех же самых товаров (развитие рынка). Затем оно рассматривает возможности предложения тому же самому рынку новых, потенциальных интересных для него товаров (развитие товара). И, наконец, оно изучает возможности предложить новые товары новым рынкам (диверсификация). Рассмотрим эти стратегии подробнее.

**Стратегия проникновения на рынок.** Здесь руководства компании изыскивает пути увеличения доли ужже выпускающихся товаров на прежних рынках. Эти стратегия может быть реализована тремя способами.

1. Уговаривать потребителей покупать больше. Это может сработать с нерегулярными клиентами, с такими, например, как посетители закусочных Wendy’s, заходящие раз в месяц.

2. Переманивать к себе потребителей, обычно отоваривающихся у других. Например, если Wendy’s начнет привлекать обычных посетителей конкурирующей фирмы McDonald’s.

3. Пытаться убедить людей, не являющихся потребителями вашего товара стать таковыми. Например, попытаться убедить тех, кто никогда не ходит в рестораны быстрого обслуживания, в преимуществах перед обычными ресторанами. Это может сработать там, где люди не привыкли к такому виду обслуживания, например, на некоторых зарубежных ранках.

**Стратегия развития рынка.** Руководство должно также искать новых потребителей, которых можно заинтересовать своими старыми товарами. Во-первых, можно и на старом рынке найти группу потребителей вашего товара. Во-вторых, компания может найти дополнительные каналы распределения на старом рынке. По словам Эда Рези, президента компании McDonald’s, из постоянная стратегия - быть там, где есть потребители. Только в США они обслуживают более 30 млн. посетителей в день и каждые 8 часов открывают новый ресторан. Они планируют начать работать в школах, на поездках дальнего следования, на заправочных станциях и в супермаркетах. «Чем больше точек общественного питания вы откроете поближе к потребителю, тем интенсивнее будет ваш бизнес», - говорит Джек Гринберг, вице-председатель компании. Очевидно, исходной стратегией пользуются многие сети ресторанов быстрого обслуживания и гостиниц.

**Стратегия развития товара.** Затем руководство должно рассмотреть возможности развития своего товара. Тот же McDonald’s никогда не забывает об этой стратегии. Специализируясь в основном на гамбургерах, жареном картофеле и шипучих безалкогольных напитках, они в то же время могут предложить на завтрак сосиску с подливкой и даже местные блюда, как, например, на Гавайях.

**Определение стратегии охвата рынка.**

Фирма может, применят одну из трех стратегий охвата рынка: недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг и концентрированный маркетинг.

*Недифференцированный маркетинг*.

Применяя стратегию недифференцированного маркетинга, фирма игнорирует различия сегментов рынка и выходит на рынок в целом с каким-то одним предложением. Она сосредоточивает сове внимание и усилия на том общем в потребностях клиентов, что их объединяет, а не на том, что их различает. Она разрабатывает план маркетинга, способный охватить как можно большее количество покупателей. Массовое распределение и массовая реклама являются основными инструментами для создания превосходного имиджа компании в представлении потребителей.

При недифференцированном маркетинге меньше издержек. Ограниченная номенклатура товаров обеспечивает низкий уровень затрат на производство, инвентаризацию и транспорт. Недифференцированная программа рекламных мероприятий позволяет держать низкий уровень их затрат. Отсутствие сегментации также определяет низкий уровень на маркетинговые исследования и разработку новых товаров.

При сегодняшней конкуренции большинство современных специалистов по маркетингу весьма сомневаются в приемлемости этой стратегии. Трудно разработать товар и марку, способные удовлетворить всех или хотя бы большинство потребителей. Когда несколько фирм направляют свои усилия на самый большой сегмент рынка, неизбежный результат - жестокая конкуренция. Небольшие фирмы обычно находят прямую конкуренцию с гигантами рынка невозможной. Они вынуждены бороться за определенную нишу в рынке. Кроме того, большие сегменты могут становиться менее прибыльными в результате значительных рыночных затрат, включая возможность падения цен и ценовых войн. Осознав эту проблему, многие фирмы нацеливаются на сегменте помельче и на рыночные ниши, где предпочтение отдается дифференциации продукта.

*Дифференцированный маркетинг.*

Применяя стратегию дифференцированного маркетинга, фирма ориентирует свою деятельность на несколько сегментов рынка и разрабатывает отдельные предложения для каждого из них. Французская компания Accor Hotels работает под двенадцатью разными названиями и управляет несколькими марками и типами гостиниц. Их марки включают международные гостиницы «люкс» (Sofitel), трехзвездочные гостиницы (Novotel), двухзвездочные гостиницы длительного проживания, рассчитанные на пожилых постояльцев (Hotelia). Эта сегментация помогла Accor открыть 474 гостиницы во Франции. В своем годовом отчете Accor сообщает, что надеется к 2000 г. стать самой большой группой гостиниц в мире. В 1990 г. Accor сделала очередной шаг к этой цели и купила отели марки Motel 6.

Дифференцированный маркетинг, как правило, дает большой товарооборот, нежели недиффиринцированный маркетинг. Accor со своими тремя марками получает большую долю рынка гостиничных номеров в одном городе, чем если бы у нее была только одна марка. Sofitel привлекает состоятельных бизнесменов, Hotelia - путешественников среднего класса, а Formula Oneпривлекает семьи и путешественников с ограниченным бюджетом. Accor приходилось разрабатывать планы маркетинга, проводить исследования рынка, делать прогнозы, анализ товарооборота, планы развития и рекламу для каждой торговой марки и менять стратегию дифференцированного маркетинга, следует знать, что повышение товарооборота ведет и к повышению затрат.

*Концентрированный маркетинг.*

Третья стратегия обеспечения рынка - концентрированный маркетинг - особенно привлекательна для компаний с ограниченными ресурсами. Вместо поиска малой доли большого рынка фирма добивается большой доли одного или нескольких малых рынков.

Существует множество примеров концентрированного маркетинга. Rosewood Hotels сосредоточены на рынке дорогих номеров Motel 6 сосредоточен, наоборот, на предоставлении дешевых номеров. Прибегая к концентрированному маркетингу, фирмы добиваются сильной рыночной позиции в обслуживаемых ими сегментах благодаря лучшему знанию потребностей этих сегментов и особо высокой репутации. Фирма экономит на оперативных затратах благодаря специализации производства, распределения и продвижения продукта.. если фирма удачно выбрала сегмент, она добьется большой рентабельности на вложенный капитал.

В то же время концентрированный маркетинг несет в себе большой риск. Выбранный сегмент рынка может внезапно сократиться. Например, меню Victoria Statlion были сосредоточены на мясных блюдах. Когда потребление мяса снизилось, количество клиентов Victoria Statlion резко упало. К тому же, цены на мясо подскочили. Или, например, в результате кампаний против вождения машин в нетрезвом виде наметился спад и в продаже алкогольных напитков - до этого самого прибыльного продукта Victoria Statlion. В результате фирма переживала падение спроса и прибылей. По этим причинам многие компании предпочитают действовать на двух или несколько рынках одновременно.

*Выбор стратегии охвата рынка.*

При выборе стратегии охвата рынка компаниям следует учитывать несколько факторов.

Одним из них - **ресурсы компании**. Если ресурсы компании ограничены, самой разумной стратегией является концентрированный маркетинг.

Другой фактор - **степень однородности (гомогенности) товара.** Более подходящая стратегия для однородных товаров - недифференцированный маркетинг. Товары, различающие дизайном, такие, как рестораны и гостиницы, более подходят для стратегии дифференцированного маркетинга.

Важно также учесть фазу жизненного цикла продукта. Когда фирма вводит на рынок новый товар, разумно запускать только одну его версию. Наиболее разумными типами маркетинга здесь будут недифференцированный или концентрированный маркетинг. Например, первые рестораны McDonald’s не имели такого широкого выбора блюд, как сегодня. В фазе зрелости жизненного цикла продукта дифференцированный маркетинг становиться более осуществимым.

Другим фактором является **однородность (гомогенность) рынка.** Если у покупателей одинаковый вкус, если они покупают одинаковое количество продукта и если они реагируют на приемы маркетинга, то уместен недифференцированный маркетинг.

Наконец, важными являются и **стратегии конкурентов.** Если конкуренты прибегают к сегментации рынка, недифференцированный маркетинг может быть подобен самоубийству. Когда, наоборот, конкуренты пользуются недифференцированным маркетингом, фирма может добиться преимущества над ними, применяя стратегию дифференцированного или концентрированного маркетинга.

**Выбор целевого сегмента.**

Большинство фирм начинает с обслуживания одного сегмента и, если начинание оказалось успешным, постепенно охватывают и другие. Очередность освоение сегментов рынка следует тщательно продумывать в рамках комплексного плана. Например, японские фирмы проникают на обойденный вниманием участок рынка, завоевывают себе имя за счет удовлетворенных покупателей и только потом распространяют свою деятельность на другие сегменты. Пользуясь этой маркетинговой формулой, они захватили впечатляющую долю мирового рынка автомобилей, фотокамер, часов, бытовой электроники, стали, судов и прочих товаров.

Крупные компании, в конечном счете, стремятся к полному охвату рынка. Например, автомобильная корпорация «Дженерал моторс» заявляет, что выпускает автомобили «для любых кошельков, любых целей, любых лиц».

**Формирование стратегии разработок новых товаров.**

Основана на том, что быстро меняются вкусы потребителей, технологии изготовления и применения товаров (удовлетворения потребностей), конкурентная ситуация на рынке в соответствии с законом конкуренции и т.д. Следовательно, у каждой фирмы должна быть своя программа разработки новых товаров.

Каждый продукт, как правило, проходит определенный жизненный цикл: он рождается, проходит несколько стадий и, наконец, умирает, когда появляются продукты «помоложе» и лучше удовлетворяющие потребности потребителей.

Знание *жизненного цикла продукта* (ЖЦП) важно по двум причинам:

1. Так как все продукты со временем устаревают, фирма должна найти новые продукты, чтобы заменить ими устаревшие (проблема разработки нового продукта).

2. Фирма должна понять, как ее продукт стареет, и менять свою стратегию маркетинга по мере того, как продукт проходит разные стадии своего жизненного цикла.

Рассмотрим сначала проблему поиска и разработки новых продуктов затем ответим на вопросы, как успешно управлять ими на протяжении их жизненного цикла.

При быстром изменении вкусов, технологий и конкуренции компания может позволить себе полагаться только на существующие уже продукты. Покупатели хотят и ожидают новых и улучшенных товаров. Конкуренция делает все, чтобы такие товары появились. Например, Kentucky Fried Chicken разработала «Лайт-н-Криспи», жаренную без кожи курицу, в ответ на спрос потребителей на более питательную еду в ресторанах быстрого обслуживания. Этот продукт содержал на 20 % меньше жира, чем обыкновенная жареная курица. Ресторан Kentucky Fried Chicken испытывал новый продукт в пяти городах в течение 1990 г., а в 1991 г. компания выпустила его в своих филиалах по свей стране. Кайл Крей, президент Kentucky Fried Chicken сказал: «Это был важный позиционный ход для нас, утвердивший позиционирование наших блюд как современную концепцию». Он сказал, что это дало фирме продукт, которого не было у других сетей ресторанов, подающих жареных кур. К сожалению, этот продукт не смог вызвать достаточно большого спроса, чтобы стать постоянной частью номенклатуры блюд этого ресторана. Успех на рынке никоим образом нельзя гарантировать ни для одного продукта, несмотря на профессиональные исследования и разработки.

Все гостиничные компании должны внимательно следить за тенденциями рыночного развития и быть готовыми вводить на рынок новые продукты. Компаниям необходима специальная программа разработки новых продуктов. Специалисты считают, что половину всей прибыли всех компаний в США в настоящие время приносят продукты, не существовавшие еще десять лет назад.

Есть два способа приобретения нового продукта. Одним из них - приобретение со стороны, т.е. покупка целой компании, патента или лицензии на производство продукта какой-либо другой компании. Так как затраты на разработку и внедрение новых продуктов возрастают, многие компании покупают существующие торговые марки вместо того, чтобы самим разработать новые. Таким образом, Uccor купила Motel 6, Laybroke - Hilton International, Choice - Rodeway, Econo Lorge и Frirndship Inns, а Pepsico купила KFC, Pizza Hut и Taco Bell.

Но компания также может и сама разрабатывать новые продукты, создав для этого свой собственный отдел по исследованиям и разработкам. Под понятием *«новый продукт»* мы подразумеваем оригинальный продукт, улучшенный продукт, модифицированный продукт т новые торговые марки, появляющиеся в результате усилий отдела исследований и разработок.

Согласно одной оценки за период 1990 - 1991 гг., 1000 гостиниц и мотелей в США потерпели крах. Макс Шналлингер, один из участников разработки 200 ресторанов (один из последних его ресторанов - China Max в Гонконге), утверждает, что в США проваливаются девять из десяти новых ресторанов. Почему так много новых продуктов не имеют успех? Причины разные. Менеджер может продвигать свою любимую идею, несмотря на плохие прогнозы исследования. Или, если идея хорошая, специалисты могли переоценить объемы рынка. Реальный продукт мог быть не разработан достаточно хорошо или его неправильно позиционировали на рынке. Ена могла быть слишком высокая или реклама недостаточно хорошая. Иногда затраты при разработке продукта больше, чем ожидалось, или конкуренты оказываются сильнее, чем предполагалось и т.д.

Следовательно, компании стоят перед проблемой - разрабатывать ли новые продукты при возможно высоком риске неудач. Решением этой проблемы является четкое планирование выпуска на рынок новых продуктов и создание систематичного процесса их разработки, т.е. поиска и «взращивания». Основные этапы этого процесса.

**1. Генерирование идей.**

Разработка новых продуктов начинается с генерирования идей, т.е. систематических поисков новых идей. Компании обычно должна располагать большим количеством идей для того, чтобы найти среди них несколько хороших. Поиск идей нового продукта должны вестись систематически, а не от случая к случаю. Иначе компания рискует найти новые идеи, не совместимые с характером ее бизнеса.

Компании следует тщательно продумывать стратегию разработки нового продукта. Эта стратегия должна определить, каким продуктам и рынкам уделять особое внимание. Она также должна установить, что именно компания хочет получить от этих новых продуктов: высокий доход, долю рынка или какую-либо другую цель. Например, McDonald’s прибавил салаты к меню, чтобы предотвратить потери доли рынка из-за конкуренции с салат-баром Wendy’s. Чтобы привлечь клиента на ланч, Pizza Hut ввела пиццы на одного человека. Наконец, стратегия должна определить, сколько следует прилагать усилий к разработке оригинальных качественно новых продуктов, совершенствованию существующих на рынке продуктов и копированию продуктов конкурентов.

Для того чтобы идеи о новых товарах не прерывался, компания должна использовать разные источники новых идей такие как:

1. внутренние источники
2. клиенты
3. конкуренты
4. дистрибьюторы и поставщики
5. другие источники информации (журнала, выставки и т.д.)

**2. Отбор идей.**

Цель генерирования идей - собрать как можно большее количество идей.

Цель последующих стадий - сократить количество идей. Первая их этих стадий - отбор идей.

Цель отбора - найти хорошие идеи и как можно скорее отбросить плохие. Издержки разработки нового продукта значительно возрастают на последующих стадиях. Поэтому компании предпочитают только идеи,, которые можно превратить в прибыльные продукты. Большинство компаний требует от своих специалистов описание идей о новых продуктах на стандартных бланках, поскольку комитет по новым продуктам так удобнее их рассматривать. Специалисты описывают продукт, целевой рынок и конкуренцию, оценивают размеры рынка, цену продукта, сроки и издержки его разработки, затраты на производство и норму прибыли. Они также отвечают на следующие вопросы: полезна ли эта идея для нашей компании в целом; совместима ли она с елями и стратегией компании; если ли кадры, техника, оборудование и ресурсы для успешного осуществления идеи? Многие компании располагают хорошо разработанной системой оценки и анализа идей новых продуктов.

На стадии отбора идей или концепции самое время подумать о *совместимости нового товара с номенклатурой уже реализуемых товаров компании*. Распространенная ошибка при разработке новых продуктов - введение неподходящих для компании продуктов. Ниже приводятся главные вопросы совместимости.

*Каким образом новый товар поможет*

1. выполнять наше главное предназначение?
2. соответствовать целям корпорации?
3. соответствовать целям данного филиала?
4. защищать и продвигать наш основной бизнес?
5. защищать и удовлетворять наших основных клиентов?
6. лучше использовать существующие ресурсы?
7. поддерживать и способствовать улучшению существующей товарной номенклатуры?

**3. Разработка концепции нового товара и ее проверка.**

Отобранные идеи теперь нужно развить в концепцию товара.. важно различать идею товара, концепцию товара и имидж товара. *Идея товара* - представление о продукте, который менеджеры компании могли бы предложить рынку. *Концепцией товара* является подробная версия идеи, выраженная в значимых потребительских терминах. *Имидж товара* представляет собой восприятие потребителями фактического или потенциального товара.

Крупные сети ресторанов не могут позволить себе предлагать неиспытанное меню во всех своих ресторанах сразу. Burger King, как и другие, использует некоторые рестораны в качестве пробного рынка в нескольких городах. Область Пиемонт в Северной Каролине служила пробный рынком жаренного картофеля American Fries. Судя по тому, что он вскоре исчез из меню, этот продукт не имел успеха. Гостиницы обычно вводят новый продукт для пробы на отдельных этажей и в отдельных филиалах.

**Разработка концепции.** В конце 70-х годов компания Marriott поняла, что городской рынок насыщен гостиницами. Им нужна была концепция провинциальной и пригородной гостиницы. При разработке нового продукта Marriott решила сосредоточить свои ресурсы на основном бизнесе - жилье.

Это была идея продукта. Клиенты, однако, не покупают идею продукта. Они покупают сам продукт. Задача специалиста по маркетингу переработать эту идею в разные концепции продукта, определить, в какой степени каждая из них привлекательна для клиентов, и выбрать лучшую.

Концепция нового продукта называлась Courtyard Marriott. Для разработки этого нового продукта Marriott выбрала сотрудников из разных своих отделений. Компания провела обширную работу по анализу конкурентов и рынка и в результате разработала следующие концептуальные рамки проекта новой гостиницы:

1. должна быть рассчитана на временно проживающих постояльцев;
2. должна насчитывать не более 150 номеров;
3. должна создавать атмосферу домашнего уюта;
4. не должна отбирать клиентов у других гостиниц Marriott (избежать так называемого каннибализма);
5. должна иметь ресторан с ограниченным меню;
6. иметь ограниченную площадь общих помещений и помещений для собрания;
7. должна быть стандартизована по услугам с пятью-восемью филиалами в одном регионе;
8. торговое название Marriott будет закреплено за новыми гостиницами в целях узнаваемости и эффекта «зонтик», возникающего в целях передачи корпоративного или торгового названия другим продуктам.

**Проверка концепции.** Испытание концепции проводится на группе целевых клиентов. Концепция нового продукта могут быть описания словесно или графически. Marriott тестировала свод концепцию Courtyard Motel, используя статистический метод сводного анализа. Потенциальным целевым клиентам были показаны разные конфигурации мотелей. От клиентов требовалось проранжировать варианты по их привлекательности, начиная с самого желательного. Результаты потом были подвергнуты статистическому анализу.

**4. Стратегия маркетинга.**

Следующий шаг - разработка стратегия маркетинга, т.е. разработка инициативной стратегии маркетинга для внедрения нового продукта на рынок. Разработка стратегии маркетинга включает три части. Первая часть описывает целевой рынок, планируемую позицию продукта, объем продаж, долю рынка и целевую прибыль на первые несколько лет. Целевой рынок Courtyard Marriott - бизнесмены. Желающие занимать номера высокого качества за умеренные цены, и отдыхающие. Желающие получить спокойные, уютные номера.

Вторая часть стратегии маркетинга - планируемые цены нового продукта, система его распределения и маркетинговый бюджет на первый год внедрения товара на рынок. Используя статистические компьютерные программы, компания Marriott создала довольно сложные модели. Эти модели содержали информацию о ценах и ожидаемой доле рынка при этих ценах. Информация по сегментации рынка дала Marriott информация, необходимую для маркетинга соответствующих гостиниц.

Третья часть стратегии маркетинга охватывает планируемые на долгосрочный период объем продаж, целевую прибыль и стратегию маркетингового комплекса - маркетинг-микс.

**5. Бизнес-анализ.**

Когда руководство определило концепцию продукта и стратегию маркетинга, компании можно оценивать привлекательность нового продукта с точки зрения экономических показателей для своей фирмы, т.е. бизнес-анализ. Прежде всего, он включает прогноз объемов продаж, издержек и прибыли и служит для того, чтобы определить, удовлетворяют ли эти показатели целям компании. Если определено, что такое соответствие есть, то продукт может переходить в следующую стадию - стадию разработки продукта.

Для прогноза сбыта компании нужно изучить тенденции в продажах товаров-аналоггов и провести соответствующие опросы мнения потребителя на рынке. Необходимо также оценить минимальный и максимальный уровни ожидаемого объема сбыта, чтобы оценить риск.

После прогноза объема сбыта можно оценивать ожидаемые затраты и прибыль от продукта. Издержки оцениваются структурными специальными подразделениями фирмы: отделом исследований и разработки новых товаров, отделом оперативного управления производством, бухгалтерией и отделом финансов. Анализ включает и прогноз предполагаемых маркетинговых затрат. Компания затем использует показатели сбыта и затрат для анализа финансовой эффективности нового продукта.

Если концепция продукта выдержала бизнес-тест, продукт продвигается на следующую стадию разработки, на которой создается образец нового продукта. Эта стадия, требующая выдделенияя дополнительных инвестиций, покажет, можно ли превратить идею продукта в реально функционирующий продукт.

Проблематичность разработки образца нового товара заключается в том, что он часто сводиться только к основному продукту как таковому. Многие нематериальные аспекты продукта, такие, как работа сотрудников и т.д., нельзя изобразить. Специалисты по маркетингу не должны забывать, что им необходимо дать бедующему клиенту представление и о нематериальных аспектах продукта, включая сопутствующие и дополнительные товары и услуги.

**6. Пробный маркетинг.**

Если образец выдержал функциональные и потребительские тесты, следующим этапом является пробный маркетинг. В этой стадии продукт и программа маркетинга вводятся в более реалистическую рыночную обстановку.

Пробный маркетинг дает специалисту по маркетингу возможность накопить некоторый опыт в области маркетинга данного продукта, позволяет выявить потенциальные проблемы и узнать, какая еще информация нужна перед тем, как компания начнет тратить большие суммы на реальное внедрение продукта. Пробный маркетинг оценивает продукт и полную программу маркетинга в подлинной рыночной обстановке. Пробный маркетинг оценивается сам продукт, стратегия его позиционирования, реклама, распределение, цена, торговая марка, упаковка и бюджет. Компания использует пробный маркетинг для того, чтобы узнать, как реагирует потребители и торговые посредники на появление, потребление и перепродажу нового продукта. Результаты пробного маркетинга могут быть использованы для уточнения прогнозов относительно объемов сбыта и прибыли.

Разным продуктам требуется разный пробный маркетинг. Компания Marriott выбрала Атланту как пробный рынок первого нового отеля Courtyard Marriott, открывшегося в 1983 г. Чтобы изучить реакцию потребителей, пробный вариант включал номера разной площади. В результате в Marriott обнаружили, что номера могли бы быть меньше, чем они планировали. Кроме того, постояльцы говорили, что хорошо бы сделать к стенным шкафам дверцы. Пробный вариант предусматривал стенные шкафы без дверей, как это обычно принято в такой категории гостиниц.

**7. Коммерциализация.**

Пробный маркетинг дает руководству фирмы необходимую информацию для принятия окончательного решения выпускать новый продукт. Если компания начнет коммерциализацию, то предстоят большие расходы. Ей возможно придется истратить от $ 10 до $ 100 млн. на рекламу и стимулирование сбыта в течение только первого года. Например, McDonald’s при введении бутерброда McDLT тратил на рекламу больше $ 5 млн. в неделю..

Выпуская новый продукт на рынок, компания должна решить: когда, где, для кого и как это делать.

**Выбор ресурсной стратегии.**

Включает выполнение следующих работ:

1. анализ и оценка издержек, определяющих минимальную цену товара. Издержки включают издержки производства товара и издержки по его распределению и сбыту. Издержки бывают условно-постоянными (накладные расходы) и условно-переменными (затраты на комплектующие изделия, материалы и т.п.);
2. анализ возможности покрытия издержек;
3. установление источников приобретения комплектующих изделий, сырья, материалов, энергии, рабочей силы и т.п.

**Выбор стратегии ценообразования.**

**Стратегия определения цен на новые товары.** Ценовые стратегии обычно меняются от того, как товар проходит свой жизненный цикл. Особенно сложная стадия внедрения товара на рынок, которая включает разнообразные ценовые вариации. Существует несколько методик определение цен на новые товары: стратегия престижных цен, стратегия «снятия сливок», стратегия прорыва на рынок.

1. Стратегия престижных цен. Гостиницы или рестораны, желающие позиционировать себя как люковые и элегантные, входят на рынок с высокой ценой, которая поддерживает эту позицию.

2. Стратегия «снятия сливок». Ценовая политика «снятия сливок» формирует высокую цену, когда рынок нечувствителен к уровню цен. Это обычно происходит в отраслях бизнеса с высокими затратами на исследования и разработку новых товаров типа изделий фармацевтических и компьютерных компаний

3. Стратегия «прорыва на рынок». Компании назначают низкую начальную цену и проникают на рынок быстро и глубоко, привлекая к себе многих покупателей и, завоевывая большую рыночную долю.

4. Стратегия определения цены на комплект товаров. Продавцы, использующие ценообразование на набор товаров, собирают одну группу из нескольких изделий и предлагают набранный комплект по пониженной цене. Такая система ценообразования чаще всего используется круизными линиями.

**Стратегии ценового регулирования**, компании обычно приспосабливают основные цены к разным категориям клиентов и меняются ситуациями. Рассмотрим стратегии ценообразового регулирования: скидки и компенсации, дискриминационное ценообразование, управление доходами, психологическое ценообразование, географическое ценообразование.

1. Скидки за объем. Гостиницы имеют специальные льготные цены для привлечения клиентов, которые могут купить большое количество гостиничных номеров или в течение отдельного периода времени, или в течение года.

2. Скидки, предлагаемые в зависимости от времени покупки. Сезонная скидка - снижение цены для покупателей, желающих воспользоваться услугами компании не в горячий сезон, т.е. когда спрос более низкий. Сезонные скидки позволяют гостинице держать устойчивый спрос в течение всего года.

3. Дискриминационное ценообразование. Относится к сегментации рынка и различиями в ценах, основанных на характеристиках ценовой эластичности сегментов покупателей. Пользуясь дискриминационным ценообразованием, компания продает товары или услуги по двум или более ценам, хотя различия в цене отражают отнюдь не различия в издержках. Это максимизирует сумму, оплачиваемую каждым потребителем.

4. Психологическое ценообразование. При определении уровня цен используются психи логические аспекты, такие, как престиж, рекомендательные, ощущаемые потребителями цены, или цены, сложившиеся в их представлении, округление чисел и игнорирование последней цифры при восприятии цены.

**Выбор методов и способов распространения товара.**

Сущность каналов распределения. Канал распределения - совокупность независимых организации, вовлеченных в процесс, делающий товар или услуги доступными для потребителя или делового пользователя.

Причины использования рыночных посредников. Использование посредников необходимо для большей эффективности маркетинга товаров, делающих их доступными для целевого рынка. Через свои контакты, опыт, специализацию и масштаб операций посредники обычно могут предложить больше, чем сама фирма.

Функции канала распространения.

1). Информация. Сбор и предоставление маркетинговых результатов исследований информации о среде маркетинга.

2). Продвижение. Создание и распространение в рекламных целях убедительной информации относительно предложения.

3). Контакт. Приобретение предполагаемых потребителей и установление с ними соответствующих отношений.

4). Адаптация. Формирование и приспособление предложения к потребностям покупателей.

5). Переговоры. Процесс переговоров о цене и других пунктах предложения с тем, чтобы передать права собственности или права владения.

6). Физическое распространение. Транспортировка и хранение товаров.

7). Финансирование. Покупка товаров и использование фондов для покрытия расходов на обеспечение работы канала.

8). Взятие риска. Принятие финансовых рисков, таких, как неспособность продать товар с полной прибылью.

Число уровней каналов. Число уровней каналов моет быть различными - от прямого маркетинга, когда фирма-продуцент продает товар непосредственно потребителю, до сложных систем распространения, включающих четыре и более участника канала.

Рыночные посредники. Рыночные посредники в сфере гостеприимства и туристическом бизнесе включают туристические агентства, тур операторов, оптовых торговцев туристскими услугами, специалистов, коммерческих представителей гостиниц, тур агентов, правительственные туристические ассоциации, консорциумы, системы резервирования и электронные системы сбыта.

**Формирование стратегии стимулирования сбыта.**

Формирование стратегии стимулирования сбыта товаров основана на выполнении следующих видов работ:

а). Расчет общего бюджета на стимулирование по одному из методов: исчисления «от наличных средств», исчисление «в процентах к сумме продаж», конкурентного паритета, исчисления «исходя из уцелей и задач»;

б). Формирование комплекса стимулирования, т.е. определение структуры затрат на рекламу, личные продажи, пропаганду, непосредственное стимулирование.

**Формирование стратегии рекламы товара.**

1. определение целей коммуникации и сбыта товара;
2. определение методов расчета бюджета на рекламу и источников его покрытия;
3. разработка решений о рекламном обращении;
4. определение средств и организации распределения рекламной информации;
5. оценка эффективности реализации рекламной стратегии.

**Формирование стратегии роста фирмы.**

1. выявление видов производств, которыми фирме желательно было бы обзавестись в будущем;
2. определение сфер направления своих усилий при различных вариантов роста по терм уровням. На первом уровне выявляются возможности, которыми фирма может воспользоваться при нынешних масштабах деятельности (возможности интенсивного роста). На втором уровне выявляются возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли (возможности интеграционного роста). На третьем уровне выявляются возможности, открывающиеся за пределами отрасли (возможности диверсиффицировонного роста).

**ВЫВОДЫ.**

В качестве выводов, давайте рассмотрим специфические возможности гостиничной индустрии в стратегическом планировании.

В стратегическом планировании гостиничная и курортная индустрия имеет специфические возможности. Другие отрасли индустрии гостеприимства, такие, как авиалинии, круизные линии и крупные сети ресторанов, имеющие в высшей степени централизованное руководство, в системе которого принимаются основные стратегические решения, не отличаются в этом от производственного сектора экономики.

Предприятия гостиничной и курортной индустрии имеют специфические управления и организационной структуры, которые усложняют процесс стратегического планирования.

1. Крупные сети предприятий этого типа обычно не владеют всей собственностью, которой управляют. Некоторые сети отелей ни за что кроме управления не отвечают.
2. Владельцы отелей и домов отдыха часто удивительно мало интересуются своей собственностью и знают о ней. Во всем мире отели обычно приобретаются ради налоговых льгот. Положенных владельцам такого рода недвижимости, или чтобы потешат собственное тщеславие, особенно когда приобретается шикарное помещение в престижном районе.
3. Зачастую владельцы жалуются на плохой контакт со своими управляющими, не очень сведущими в вопросах планирования, не желающими прислушиваться к ним или их представителям. Говорят, что в Азии создана ассоциация владельцев отелей, которые сообща пытаются оказать давление на фирму, управляющие их собственностью.
4. Фирмы, занимающие управлением отелей, оставаясь неизвестными и невидимыми для широкой публики, могут владеть и управлять самой разнообразной собственностью, такой, как сеть Ramada, Holiday Inn, Days Inn.
5. Профессиональные управляющие подобной собственностью обычно получают образование в колледжах, где их учат вещам, как содержание помещения, регистрация проживающих, но слишком мало, а то и вовсе не учат стратегическому планированию. Многие считают, что это сфера ответственности владельцев отелей, но если владелец мало интересуется работой отеля, то стратегическим планированием развития собственности не занимается никто.
6. Фирмы, управляющие отелями, имеют слишком мало реальной власти, чтобы заставить владельца собственности сделать необходимые инвестиции или ввести стратегически важные новшества. Во многих случаях единственной альтернативой бывает отказ то управления этим предприятием.
7. Отели могут управлять предприятиями, обычно относимыми к так называемой «вторичной собственности», расположенными на их территории (рестораны, магазины, медпункты и оздоровительные центры, ночные клубы), но могут и не иметь их в своем подчинении. Это создает дополнительные трудности в стратегическом планировании.
8. Стратегические союзы, заключаемые между сетями отелей на глобальном уровне, еще больше затрудняют процесс перспективного планирования.

Отделу маркетинга отводится значительная роль в стратегическом планировании. Он постоянно поддерживает тесные связи с клиентами и потому ответствен за изучение и выявление их потребностей и соответственно владеет этой информацией, важность которой нельзя переоценить для стратегического планирования.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.**

1. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вызов / Пер. с англ. под ред. Р. Б. Ноздревой. – М:. ЮНИТИ, 1998 г. – 787 с.

2. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. – М.: Аспект Пресс, 1995. – 382 с.

3. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 3-е изд., - М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 1999 г. – 416 с.

4. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: Учебник / Пер. с англ. – М: ЮНИТИ, 1999. – 463 с.