ВЫСШЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Е. А. ДЖАНДЖУГАЗОВА

МАРКЕТИНГ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Рекомендовано
Учебно-методическим объединением по образованию
в области сервиса в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальности
230500 — Социально-культурный сервис и туризм

2-е издание, исправленное

Москва
ACADEMIA
2005

75.81
Д 401

УДК 379.85(075.8)
ББК 65.290-2я73
Д401

Рецензенты:
доктор географических наук *А. Ю. Александрова*;
кандидат экономических наук *Е. Л. Ильина*

Джанджугазова Е. А.

Д401 Маркетинг в индустрии гостеприимства: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. — 2-е изд., испр. — М.: Издательский центр «Академия», 2005. — 224 с.

ISBN 5-7695-1429-9

В учебном пособии представлены современные концепции маркетинга в индустрии гостеприимства. Особое внимание уделено системе маркетинговой деятельности гостиничного предприятия: она рассмотрена глубоко и подробно. Изложение теоретических вопросов органично сочетается с примерами из практики работы российских и зарубежных предприятий индустрии гостеприимства, что способствует лучшему усвоению материала.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 230500 — Социально-культурный сервис и туризм. Может быть полезно специалистам маркетинговых служб и руководителям предприятий индустрии гостеприимства.

УДК 379.85(075.8)
ББК 65.290-2я73

Учебное издание

Джанджугазова Елена Александровна

Маркетинг в индустрии гостеприимства

Учебное пособие

Редактор *В. В. Артемов*
Ответственный редактор *И. Б. Чистякова*
Технический редактор *Е. Ф. Коржуева*
Компьютерная верстка: *Н. А. Пехова*
Корректоры *В. Н. Рейбекель, Л. М. Ким*

Изд. № А-887-II. Подписано в печать 19.08.2004. Формат 60×90/16.
Бумага тип. № 2. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная. Усл. печ. л. 14,0.
Тираж 5100 экз. Заказ № 14008.

Лицензия ИД № 02025 от 13.06.2000. Издательский центр «Академия».
Санитарно-эпидемиологическое заключение № 77.99.02.953.Д.004796.07.04 от 20.07.2004.
117342, Москва, ул. Бутлерова, 17-Б, к. 328. Тел./факс: (095)334-8337, 330-1092.

Отпечатано на Саратовском полиграфическом комбинате.
410004, г. Саратов, ул. Чернышевского, 59.

ISBN 5-7695-1429-9

SamISI
Inv № 437839

© Джанджугазова Е. А., 2003
© Издательский центр «Академия», 2003

Введение

Социально-культурный сервис — сложная многокомпонентная система, главная задача которой — обеспечение населения разнообразными услугами. Неотъемлемая часть социально-культурного сервиса — туризм и гостеприимство. В современных условиях туризм и гостеприимство представляют собой уникальное социальное явление: они доступны широким слоям населения, выступают средством оздоровления, обеспечения душевного комфорта людей, особенно необходимым в условиях быстрой урбанизации.

Индустрия туризма и гостеприимства занимает важное место в экономике многих стран мира. На долю туризма приходится 6 % мирового национального продукта, 7 % всех мировых инвестиций и около 11 % всех мировых потребительских расходов. Многие страны считают туризм важнейшей отраслью национального хозяйства. К примеру, такая страна, как Испания, покрывает расходы на импорт энергоносителей за счет доходов от туризма. Постоянно увеличивается количество людей, вовлеченных в туризм и путешествия. По данным Всемирной туристской организации (ВТО) и Международного валютного фонда, туризм с 1998 г. вышел на первое место в мировом экспорте товаров и услуг. Сегодня это уже более 530 млрд долларов США. Доля туризма в мировом экспорте выше, чем доля автомобилестроения, химической промышленности, производства продуктов питания и ряда других жизненно важных отраслей. Туризм — «локомотив развития», и он движется вперед темпами, заметно превышающими темп роста мировой экономики в целом. По прогнозам ВТО, число туристов к 2010 г. достигнет 1 млрд человек. Одновременно с ростом общего числа туристов значительное развитие получила инфраструктура туризма и ее главный компонент — гостиничный бизнес.

В целом гостиничный бизнес как часть индустрии гостеприимства в значительной степени зависит от уровня экономической стабильности в обществе. В Российской Федерации интерес к туризму и гостиничному бизнесу растет год от года. На фоне экономических кризисов последних лет туризм является одной из немногих динамично развивающихся отраслей национальной экономики. Однако рынок туризма не существует независимо от государства, государство и общество в значительной степени определяют вектор развития отрасли. В связи с этим главными зада-

чами государства в современных условиях являются разработка единой и эффективной стратегии туристской деятельности в стране, ее правовое и хозяйственное регулирование, оказание содействия предприятиям туризма и гостиничного бизнеса в развитии и совершенствовании их деятельности.

В настоящее время практически все предприятия туризма и большая часть предприятий гостиничного хозяйства приватизированы, и борьба за выживание и развитие своего бизнеса становится повседневной заботой всех участников рынка туристских и гостиничных услуг. Особенно остро эта проблема стоит перед малыми предприятиями, имеющими весьма ограниченные финансовые ресурсы. В этой связи значительно повышается роль научного подхода к организации туристской и гостиничной деятельности. Современный специалист, работающий в этой отрасли, должен обладать серьезными и фундаментальными знаниями в области маркетинга, менеджмента и экономики современного туристского и гостиничного бизнеса. Он должен хорошо представлять себе структуру сложной и многофункциональной индустрии гостеприимства, основные цели и виды деятельности в этой сфере, поскольку гостеприимство объединяет в себе ряд различных и на первый взгляд не связанных между собой секторов современного хозяйства, которые в конечном итоге выполняют единую задачу — удовлетворение потребностей людей в отдыхе и восстановлении сил.

Курс «Маркетинг в индустрии гостеприимства» является прикладной дисциплиной, имеет комплексный характер и интегрирует в единую систему знания, полученные студентами в процессе изучения туристских и экономических дисциплин.

Цель данного учебного пособия — ознакомить студентов с общим подходом к пониманию маркетинговой концепции, раскрыть ее роль, сущность и содержание в гостиничном бизнесе, а также помочь им овладеть основными приемами и методами практической маркетинговой деятельности.

Учебное пособие знакомит студентов с современным подходом к теории и практике маркетинга с учетом передового отечественного и зарубежного опыта. Оно дает полное и всестороннее представление о специфических особенностях реализации маркетинговой концепции, об основных элементах комплекса маркетинга в деятельности предприятий индустрии гостеприимства.

Овладение материалом курса поможет студентам обрести также практические умения и навыки, которые позволят формулировать конкретные маркетинговые проблемы и задачи и находить эффективные, нестандартные решения этих проблем и задач.

В учебном пособии подчеркивается, что социальным наполнением маркетинговой концепции является удовлетворение потребителей, объясняются роль и значение маркетинга в стратегиче-

ском планировании деятельности фирмы. Значительное внимание уделяется сегментации рынка по группам потребителей, по принципам и методам выбора целевых и наиболее «плодоносных» сегментов рынка, позиционированию продуктов и услуг. Все это раскрывается на примере предприятий важнейших секторов индустрии гостеприимства (туризма, гостиничного и ресторанного бизнеса). Особая роль при изложении материала отводится особенностям комплекса маркетинга (marketing-mix), при этом рассматриваются как базовые, так и специальные (частные) элементы комплекса маркетинга, характерные для предприятий индустрии гостеприимства.

В учебном пособии нашли отражение вопросы формирования товарной, ценовой, сбытовой политики, а также политики продвижения продуктов и услуг на рынке, или коммуникационной политики, раскрывается их сущность. Одна из глав посвящена технологии маркетингового планирования, в ней излагаются основные приемы и методы маркетингового планирования на предприятиях гостеприимства, даются конкретные рекомендации по составлению плана маркетинга гостиничного предприятия. Таким образом, пособие раскрывает механизм маркетинговой деятельности предприятий и организаций, работающих в сфере обслуживания потребителей туристских и гостиничных услуг.

Данное учебное пособие написано для студентов, изучающих туристский, гостиничный и ресторанный бизнес в рамках различных специальностей (2305 «Социально-культурный сервис и туризм», 0611 «Менеджмент организации», 0608 «Экономика и управление на предприятии» и др.). Оно может быть полезно и практическим работникам туристской и гостиничной отрасли, так как, по мнению автора, поможет им осмыслить изменения, произошедшие в отрасли за последние годы, даст возможность проанализировать основные направления и тенденции развития мировой индустрии туризма и гостеприимства, а также позволит пополнить знания и навыки в области маркетинга гостеприимства.

При написании учебного пособия автор опирался на научные труды и материалы исследований классиков маркетинга, известных зарубежных и российских авторов, официальные материалы, а также на широкий спектр периодических изданий профессионального характера.

ГЛАВА I

МАРКЕТИНГ КАК КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНДУСТРИЕЙ ГОСТЕПРИИМСТВА

1.1. Сущность современного маркетинга и его социально-экономическое значение

Термин «маркетинг» появился в экономической литературе США на рубеже XIX—XX столетий, в его основе — английское слово «market» (рынок). Производный от него термин «маркетинг» (marketing) означает буквально «торговая работа на рынке».

В основу концепции маркетинга положены ***идеи удовлетворения нужд потребителей***. Появление данной концепции связано с затруднениями в сбытовой деятельности, когда кризис перепроизводства товаров потребовал исследования конъюнктуры рынка.

В начале XX в. существовало коммерческое понимание маркетинга — как метода сбыта, его цель — найти покупателя для продукции, которую производитель в состоянии выпускать.

Используя в управлении теорию маркетинга, предприятия и турфирмы строят свою деятельность в соответствии с ее ключевым принципом: ***производить то, что продается, а не продавать то, что производится.***

С 50-х годов XX в. в странах с развитой рыночной экономикой маркетинг рассматривается как ведущая функция управления, основанная на изучении потребительского спроса. В настоящее время маркетинг в сфере туристского бизнеса — это система организации всей деятельности турфирмы на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов потребителей с целью получения прибыли.

Маркетинг — понятие сложное, в мировой экономической литературе существует множество его определений. По оценке Американской маркетинговой ассоциации (АМА), их насчитывается свыше двух тысяч. Ведущие американские маркетологи трактуют понятие «маркетинг» следующим образом.

Ф. Котлер: «Маркетинг — это вид деятельности, направленный на удовлетворение потребностей человека посредством обмена».

Дж. Эванс и Б. Берман: «Маркетинг — это продвижение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена».

Т. Левитт: «Под маркетингом понимают деятельность, направленную на получение фирмой информации о потребностях покупателя с тем, чтобы фирма могла разработать и предложить ему необходимые товары и услуги».

Обобщая эти и многие другие определения маркетинга для сферы туристского бизнеса, можно сформулировать его в следующем виде: ***маркетинг*** *— это система управления и организации деятельности по разработке, производству и сбыту товаров или предоставлению услуг,* базирующаяся на комплексном учете происходящих на рынке процессов, ориентированных на удовлетворение личных или производственных потребностей, и обеспечивающая достижение целей туристских предприятий.

К этому определению уместно добавить, что современный маркетинг можно рассматривать как:

– систему взглядов;

– функцию координации различных аспектов коммерческой деятельности;

– комплекс взаимосвязанных элементов деловой активности;

– философию современного бизнеса, цель которой — смягчение кризисов перепроизводства.

Роль маркетинга состоит в том, что он призван привести производство в соответствие со спросом, а усилия маркетинговых служб направлены на создание такого продукта или услуги, которые отвечали бы общественному спросу.

Перед современным маркетингом как рыночной концепцией управления стоят следующие з а д а ч и:

– тщательно и всесторонне изучать рынок, спрос, вкусы и желания потребителей;

– приспосабливать отраслевые индустрии к этим требованиям, выпускать товары и предлагать услуги, отвечающие этим потребностям;

– воздействовать на рынок и общественный спрос в интересах предприятий.

Задачи маркетинга определяют его основные ф у н к ц и и:

– комплексное изучение рынка и направлений маркетинговой деятельности;

– планирование ассортимента товаров и услуг;

– формирование спроса, организация рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта;

– планирование сбытовых операций;

– управление товародвижением;

– организация до- и послепродажного обслуживания потребителей;

– формирование ценовой политики предприятия.

В принципе все имеющиеся функции могут быть сведены к двум группам функций: аналитической (информационной) и управ-

ленческой. Первая предполагает проведение маркетинговых исследований. Вторая охватывает планирование и практическое осуществление маркетинговой деятельности.

Среди зарубежных исследователей вторая функция называется принципом ***«Четырех Пи»*** или ***marketing-mix*** — комплекс маркетинга.

Потребность в рыночной концепции управления в маркетинге особенно ощущается в настоящее время в связи с обострением конкурентной борьбы в странах с рыночной экономикой. Маркетинг повышает обоснованность принимаемых решений по различным вопросам производственной, научно-производственной, финансовой и сбытовой деятельности, распространяя планомерность на сферу рыночных связей. Это находит отражение в рационализации процесса товародвижения, совершенствовании практики учета и прогнозирования рыночной ситуации в процессе внутрифирменного планирования. Маркетинг позволяет найти средство смягчения и устранения кризисов перепроизводства, обеспечить соответствие спроса и предложения.

Задачи и функции маркетинга не остаются неизменными. Классик американского маркетинга Ф. Котлер отмечал: «Маркетинг — это сфера быстрого устаревания задач, политических установок, стратегий и программ». Каждая фирма должна периодически переоценивать свой общий подход к рынку, пользуясь для этого приемом, известным под названием *ревизии маркетинга*.

Если в индустриальную эпоху маркетинг ориентировался на массовый спрос, на рынки массового производства, где конкуренция строилась вокруг цен и издержек производства, то в информационную эпоху производитель должен выпускать прежде всего то, чего еще нет на рынке. При этом конкурентоспособность все более определяется не только возможностями предприятий обновлять ассортимент продукции и услуг, но и умением создавать для себя новый рынок. Поэтому в настоящее время стратегии маркетинга должны опираться на долгосрочный прогноз, а тактика — отражать конъюнктуру и принципы формирования рынка.

Маркетинг как рыночная концепция управления декларирует свою ***генеральную цель*** (*миссию*) как ***удовлетворение человеческих потребностей***. Конкретизируя эту позицию, следует выделить, что истинные цели системы маркетинга отражают четыре альтернативных варианта:

1) достижение максимально высокого потребления;

2) достижение максимальной потребительской удовлетворенности;

3) предоставление максимально широкого выбора;

4) максимальное повышение качества жизни.

Цели маркетинга являются инструментом для достижения целей предприятий индустрии гостеприимства.

Основную обобщенную цель и задачу предприятия гостеприимства, применяющего маркетинг как концепцию управления, Ф. Котлер сформулировал так: «Работа компании = ожидание клиентуры».

На более низком уровне обобщения можно говорить о более четких и конкретных количественных и качественных маркетинговых целях предприятия индустрии гостеприимства.

Качественные цели предприятия гостеприимства: из них важны те, которые ведут к росту престижа предприятия и усиливают ее социальный вес. Это:

– экономические достижения как в собственной стране, так и на зарубежных рынках;

– положительное влияние на занятость и состояние рынка труда;

– поддержка образовательных, культурных, спортивных и других социальных программ.

Количественные цели предприятия гостеприимства:

– объем прибыли;

– объем продаж в денежном и натуральном выражении;

– производительность труда на одного работающего;

– увеличение доли рынков, занимаемых фирмой (по странам, продукту или сегментам рынка).

В современных коммерческих кругах принято упрощать выбор и ранжирование количественных целей. На этой основе сложился афоризм, что «выбор цели фирмы — это выбор между высокой нормой прибыли сегодня и высокой долей рынка завтра». Безусловно, что данное утверждение не лишено логического и экономического смысла, но оно слишком упрощает проблему.

Практический маркетинг нацелен на решение следующих задач:

– обоснование необходимости производства товаров или услуг путем выявления существующего или потенциального спроса на них;

– организация научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по созданию проектных образцов продукции (услуг), отвечающих потребностям;

– координация и планирование производственной, сбытовой и финансовой деятельности;

– совершенствование методов сбыта и продвижения на рынке;

– регулирование и направление всей деятельности фирмы для достижения генеральных целей в области производства и сбыта.

Анализируя вышеизложенное, можно утверждать, что *цель* фирмы — это то, что она хочет в конечном счете достигнуть, а *задачи* — это то, что нужно сделать фирме для достижения целей.

Маркетинг как концепция управления и как вид деятельности является определяющим для развития и выживания туристских и гостиничных предприятий. Маркетинговая концепция означает,

что вся деятельность предприятия гостеприимства строится на *трех базовых принципах*: ориентация на потребителя, на цели, на системный подход. Конечной целью рыночных исследований является выявление целевого рынка, на котором предприятие может реализовать с наибольшей эффективностью свои производственные возможности.

В результате маркетинговых исследований рынка туристских и гостиничных услуг нужно получить:

– информацию для принятия стратегических решений (стоит ли выходить на рынок?);

– информацию для принятия тактических решений (планирование объемов продаж);

– информацию для обеспечения банка данных, находящихся в распоряжении предприятий.

В систему маркетинга входят:

1) изучение конъюнктуры и динамики спроса на данные туристские и гостиничные услуги;

2) анализ изменения цен на данные туристские и гостиничные услуги и их заменители;

3) прогноз роста доходов потребителей и их потребностей в данных услугах;

4) использование рекламы как главного инструмента неценовой борьбы с конкурирующими фирмами;

5) стимулирование сбыта туристских услуг (привлечение покупателей посредством предоставления льгот, расширение гарантированных прав потребителя, организация лотерей, выставок-продаж и др.);

6) планирование ассортимента товаров и услуг с учетом социально-психологических установок потребителей (общественного мнения о престижности покупки данной услуги, колебаний моды);

7) специальная организация обслуживания потребителя, основанная на принципе: услуга ищет потенциального туристского потребителя.

Сердцем туристского предприятия в рыночной экономике становится *отдел маркетинга* — специальное управленческое звено, объединяющее действия в области сбыта, рекламы, цены и качества туристской услуги.

Появление маркетинга связывают со сменой индустриальной эпохи развития информационной. За последние 150 лет произошли глобальные изменения в производстве и социальной структуре. Маркетинг и стал следствием этих перемен.

Начало индустриальной эпохе было положено промышленной революцией первой половины XIX в. Переход к информационной эпохе ведущие страны Запада начали в 50—60-е годы XX в. и завершили к середине 80-х годов.

В индустриальную эпоху преимущественное развитие получали отрасли материального производства, ориентировавшегося на рынки большой емкости и изделия массового спроса. Экономическая эффективность повышалась за счет экономии живого труда.

Информационная эпоха наступила уже во многих странах мира, в том числе в США, Японии, Германии и других европейских странах; близки к ней Сингапур, Тайвань, Южная Корея. Она характеризуется преимущественным ростом сферы услуг, особенно отраслей, связанных с производством и переработкой информации. Производство становится гибким, ориентированным на индивидуальные запросы потребителей, на небольшие по емкости рынки, отдельные сегменты рынка. Экономическая эффективность достигается в основном экономией затрат прошлого труда, издержек по реализации товаров и услуг. Растет значение небольших и средних предприятий, предприятий малого бизнеса. Увеличивается удельный вес мелких и средних предпринимателей, работников управления и умственного труда в целом.

Анализируя вышеизложенное, можно сделать вывод, что главным в информационную эпоху становится интеллектуальный труд, научный и творческий потенциал инженеров и управленцев, включая и ту его часть, которая отведена маркетингу. Такой ретроспективный подход дает возможность рассматривать проявление маркетинга в динамике. Поскольку в определенные периоды времени на передний план выходят свои ориентиры и приоритеты, то маркетинговая деятельность строится вокруг этих ориентиров, формируя виды маркетинга.

В индустриальную эпоху применялись два главных вида маркетинга: маркетинг был ориентирован *на продукт, изделие* или *на потребителя*. Использование каждого из этих видов сопряжено с риском для производителя. Но риск всегда оправдывается, если рыночная стратегия соединяет два вида маркетинга в единое целое.

Риск в прямой пропорции зависит от новизны и технического совершенства конкретного изделия, так как покупатель может не знать о его достоинствах и в результате не купить продукт. Поэтому необходимы нововведения в области маркетинга: в формах работы с потребителем, методах рекламы. В век информации ключевое значение имеет не просто разработка принципиально нового изделия, а создание такого продукта или вида услуг, которое положило бы начало формированию новой отрасли экономики. Это гарантирует приемлемый уровень издержек производства и снижение степени риска при осуществлении крупных инвестиционных программ. В этом случае оправдан первый вид маркетинга, ориентированный на продукт.

Небольшие туристские и гостиничные предприятия предпочитают второй вид маркетинга, ориентированный на потребителя. Но здесь тоже существует риск, так как если есть потребитель, но нет нужного продукта, то в этом случае работа сделана только наполовину. Необходимо изучать запросы потребителей только из первых рук, встречаясь со своими клиентами. Этот вид деятельности должен включать разговоры с людьми, посещение выставок, конференций, презентаций, а также привлечение на работу людей знающих и профессионально подготовленных.

Третий вид маркетинга, объединяющий два вышеизложенных метода, уменьшает риск для производителя и называется *интегрированным* (стратегия, ориентированная и на продукт, и на потребителя).

Концепция маркетинга — это система научно обоснованных представлений об управлении производственной и сбытовой деятельностью в условиях рыночной экономики.

В процессе эволюции маркетинга сформировалось пять основных концепций управления маркетингом, которые за последние 50 лет в той или иной мере отражали экономические, социальные и политические перемены.

Концепция совершенствования производства. Это один из самых старых подходов; концепция утверждает, что товар или услуга будет продаваться, если сконцентрировать усилия на улучшении производства и повышении его эффективности. Такой подход применим в двух ситуациях. Во-первых, когда спрос на товар или услугу превышает предложение, во-вторых, когда себестоимость товара слишком высока и ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности.

Руководствуясь этой концепцией, некоторые турфирмы США отвоевали себе значительную долю национального рынка товаров и услуг, однако такой подход оправдан лишь в некоторых случаях, например в условиях дефицита.

Концепция совершенствования продукта (услуги). Это еще один основополагающий подход, которым руководствуются в рыночных условиях. Концепция состоит в том, что потребители будут благосклонны к товарам и услугам, предлагающим наивысшее качество и лучшие эксплуатационные характеристики, а следовательно, индустрия должна сосредоточить свою деятельность на постоянном совершенствовании продукта (услуги). Эту концепцию трудно оспорить, но ее слабость в том, что у потребителя на рынке всегда есть выбор или альтернативная замена и этот выбор может реализоваться отнюдь не в пользу искомого продукта (услуги). Концепция совершенствования продукта (услуги) приводит к «маркетинговой близорукости». Продавец так «влюбляется» в свой продукт, что упускает из виду нужды потребителей.

Концепция интенсификации коммерческих усилий. Эта концепция весьма распространена среди производителей, в ее основе лежит утверждение, что потребители не будут покупать услуги в достаточных количествах, если фирма не предпримет значительных усилий в сфере сбыта, стимулирования и рекламы. Такой подход может дать значительный эффект, но, как правило, этот эффект кратковременен.

Концепция маркетинга — это сравнительно новый подход, практикующийся в настоящее время. Она утверждает, что залогом достижения целей предприятия является определение нужд и потребностей целевых рынков, обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами. Этот подход, безусловно, эффективен, но он достаточно дорог и требует высокой квалификации специалистов.

Концепцию интенсификации коммерческих усилий и концепцию маркетинга часто путают друг с другом.

Известный ученый в области маркетинга Т.Левитт разграничивает эти концепции следующим образом: коммерческие усилия по сбыту — это сосредоточенность на нуждах продавца, а маркетинг — это сосредоточенность на нуждах покупателя.

Концепция социально-этического маркетинга. Социальный маркетинг — явление современности, оно предполагает оптимальное сочетание интересов производителя, потребителя и общества в целом.

Актуальность этого подхода заключается в том, что он учитывает требования экологии, удовлетворенность потребителя и заинтересованность производителя. Эта концепция порождена сомнениями относительно соответствия концепции чистого маркетинга потребностям нашего времени с его ухудшением качества окружающей среды, нехваткой природных ресурсов, стремительным ростом населения, инфляцией. Концепция социального маркетинга требует сбалансированности трех основных факторов: прибыли фирм, покупательских потребностей и интересов общества.

Рассмотренные выше концепции отражают эволюцию экономических и политических условий западного общества в последние 50 лет.

Обобщая тенденции развития этих концепций, следует отметить, что произошел перенос акцента с производства на коммерческие усилия и потребителя. Сегодня уже не осталось фирм, которые придерживались бы только какой-либо одной концепции управления маркетингом. Кроме того, философия маркетинга получила широкое распространение на некоммерческие сферы: образование, культуру, гуманитарные программы и др.

1.2. Сущность и содержание маркетинга в индустрии гостеприимства

Маркетинг услуг *— это процесс разработки, продвижения и реализации услуг, ориентированный на выявление и удовлетворение специфических потребностей клиентов.* Главная задача маркетинга услуг — помочь клиенту оценить предприятие и его услуги.

Рассматривая маркетинг как основную рыночную концепцию управления в туризме и гостеприимстве, следует отметить, что туризм по своим основным характеристикам не имеет принципиальных отличий от других отраслей сферы услуг, поэтому все существенные положения современного маркетинга услуг могут быть в полной мере применены в туризме и гостеприимстве.

В то же время в туризме имеется своя специфика, отличающая его от других форм производства и торговли услугами. Здесь имеет место реализация как услуг, так и товаров (по оценкам специалистов, доля услуг в туризме составляет 75 %, товаров — 25 %), а также особый характер потребления туристских услуг и товаров в месте их производства, более того, в определенной ситуации.

В мировом туризме результат деятельности есть предложение туристского продукта. По сути, *туристский продукт — это конечная услуга, удовлетворяющая те или иные потребности туристов и подлежащая оплате с их стороны.*

Туристскому продукту наряду с общими характеристиками услуг присущи свои отличительные особенности.

Во-первых, спрос на туристские услуги чрезвычайно эластичен по отношению к уровню дохода и ценам, но во многом зависит также от политических и социальных условий.

Во-вторых, в связи с сезонными колебаниями спроса присутствует так называемый феномен насыщения. Вследствие этого могут быть выделены достаточно четко выраженные туристские зоны. Например, по фактору «солнце — море» — курорты Крыма, Кипра, Турции, Болгарии; по фактору «отдых — лечение» — Карловы Вары, Трускавец, Ессентуки; по фактору «спорт» — горнолыжные курорты, Домбай, Чехия и т.д.

В-третьих, предложение туристских услуг отличается негибким производством. Они могут потребляться только непосредственно в месте их производства. Гостиница, аэропорт, база отдыха не могут быть перенесены в конце сезона в другой регион. Они не могут в полной мере приспособиться во времени и в пространстве к изменению спроса.

В-четвертых, туристский продукт создается усилиями многих предприятий, каждое из которых имеет собственные методы работы, специфические потребности и различные коммерческие цели.

В-пятых, не может быть достигнуто высокое качество турпродукта при наличии даже незначительных недостатков, поскольку само обслуживание туристов состоит из этих самых мелочей и мелких деталей.

Эти специфические особенности туристского продукта оказывают существенное влияние на маркетинг в туризме. Как нет однозначного определения маркетинга в целом, так и отсутствует единое толкование маркетинга туризма. Так, исходя из определения понятия *турист*, данного Всемирной туристской организацией, французские специалисты Р.Ланкар и Р.Оллье отмечают, что ***туристский маркетинг*** *— это «серия основных методов и приемов, выработанных для исследования, анализа и решения поставленных задач.* Главное, на что должны быть направлены эти методы и приемы, — выявление возможностей наиболее полного удовлетворения потребностей людей с точки зрения психологических и социальных факторов, а также определение способов наиболее рационального с финансовой точки зрения ведения дел туристскими организациями (предприятиями, бюро или ассоциациями), позволяющих учитывать выявленные или скрытые потребности в туристских услугах. Такого рода потребности могут определяться различными мотивами: отдых, развлечения, оздоровление, обучение, паломничество к религиозным святыням, спорт — либо другими мотивами, которые нередко имеются у предпринимательских групп, семей, различных миссий и союзов».

Некоторые авторы вкладывают в понятие туристского маркетинга более глобальное содержание, как, например, это имеет место у швейцарского специалиста Е. Криппендорфа: *«Туристский маркетинг — это систематическое изменение и координация деятельности туристских предприятий, а также частной и государственной политики в области туризма, осуществляемой по региональным, национальным или международным планам.* Цель таких изменений в том, чтобы наиболее полно удовлетворять потребности определенных групп потребителей, учитывая при этом возможности получения соответствующей прибыли».

Достаточно простое и в то же время емкое определение дает Д. К. Исмаев: «Маркетинг есть система торгово-производственной деятельности, направленная на удовлетворение индивидуальных потребностей каждого потребителя на основе выявления и изучения потребительского спроса и в целях получения максимальной прибыли».

Немецкие специалисты В. Ригер, П. Рот, А. Шранд определяют маркетинг как рыночно-ориентированное управление, направленное на достижение целей предприятия путем более эффективного, чем у конкурентов, удовлетворения потребностей туристов. При этом подчеркивается, что маркетинг может исполь-

зоваться как на уровне отдельного туристского или гостиничного предприятия, так и в деятельности туристских организаций, объединений на местном, региональном и национальном уровнях.

Туризм в соответствии с определением ВТО является не только экономическим, но одновременно социальным, культурным, экологическим и политическим явлением. Исходя из этого, туристский маркетинг необходимо использовать с максимальным учетом всех перечисленных факторов, тогда он в большей степени будет отражать интересы как туристских фирм, так и потребителей-туристов.

Радикальные экономические реформы и переход России к свободному рынку ликвидировали условия, препятствующие внедрению маркетинга в торгово-производственную деятельность во всех отраслях национальной экономики, включая туризм и гостеприимство.

По мнению автора, маркетинг в туризме следует рассматривать на разных уровнях:

– маркетинг на уровне высшего руководства — это разработка единой концепции развития всей туристической дестинации, включая элементы: рекреационные ресурсы, туристскую индустрию, инфраструктуру сервиса, исторические и культурные ценности. Эта деятельность предполагает формирование социально-экономической стратегии страны, региона, предприятия туристской индустрии и позволяет создать такую комбинацию туристских услуг, которая представляла бы собой истинную ценность для потребителя;

– маркетинг на уровне среднего звена — это разработка и внедрение комплекса маркетинговых мероприятий, включая формирование спроса, разработку набора услуг, ценовой политики, формирование каналов сбыта, информационных систем, проведение комплексных исследований и др.

Постепенно стали создаваться благоприятные условия для возникновения и деятельности самостоятельного предпринимательства, вот почему изучение и практическое применение системы маркетинга для российских туристских фирм являются веянием времени. Особенно большое значение маркетинг приобретает в области иностранного въездного туризма в РФ, ибо жесткая конкуренция на зарубежных туристских рынках лишает права на жизнь любой бессистемный подход к достижению целей и задач, стоящих перед российскими туристскими фирмами.

Необходимо добавить, что широкое и успешное применение маркетинга возможно при наличии соответствующего правового обеспечения, т.е. совокупности законов и нормативных актов, создающих благоприятные условия для реализации следующих принципов:

• свободы выбора формы предпринимательства, условий производства, вида товара или услуги и др.;
• права частной собственности на средства производства и результаты труда;
• соблюдения договоров и партнерских обязательств.

1.3. Маркетинг туристского и гостиничного продукта

Маркетинг в туризме и гостиничном бизнесе имеет свою специфику, обусловленную особенностями производства и потребления туристского продукта. Прежде всего следует определить: во-первых, каков характер туристского производства; во-вторых, каковы потребности в его товарах и услугах, как они удовлетворяются; в-третьих, что представляет собой туристский и гостиничный продукт и из каких элементов он состоит; в-четвертых, как формируются каналы сбыта продуктов. Выяснение этих вопросов объясняет экономическую сущность туризма и гостеприимства. Само формирование туристского продукта и его реализация теснейшим образом связаны с понятием «туризм», видом туризма и концепцией его развития. Если понимать под туризмом только потребности в перемене мест (такое определение дал специалист в области туристской деятельности профессор из Австралии П. Бернеккер), то раскрыть всю сложность и многообразность современного туристского продукта невозможно.

Туризм осваивает находящиеся в свободном состоянии природные блага и, объединяя их с другими в материальной и нематериальной форме, готовит к потреблению. Цель туристского производства — удовлетворение конкретных потребностей в рамках восстановления работоспособности людей и их оздоровления. Именно в этом состоит основная миссия туризма.

Воспроизводство рабочей силы представляет собой процесс, с одной стороны, постоянного возникновения разнообразных личных потребностей — физиологических, духовных, социальных и одновременно с этим, с другой стороны, удовлетворения этих потребностей лишь в определенной степени. Личное потребление в значительной части осуществляется в свободное время, поэтому характер структурирования свободного времени имеет в значительной степени национальный характер и зависит от особенностей участия людей в трудовом процессе, традиций, менталитета и иных социально-демографических факторов. Туризм — одна из многих альтернатив, которую можно избрать. Туристское путешествие помогает изменить повседневную обстановку, обогащает знаниями, способствует физической закалке организма в соответствующих природно-климатических условиях. Однако туризм не яв-

SamISI
Inv № 437839

ляется физиологической потребностью в полной мере, хотя это мощный фактор сохранения физического и эмоционального здоровья человека, скорее, он несет в себе черты интеллектуальных и социальных потребностей. Выбор предпочтительных занятий в свободное время относительно свободный. Он проистекает из экономического характера удовлетворения потребностей в рекреации, регулируемого возможностями личного или семейного бюджета.

Для потребителей туристских и гостиничных продуктов объем деятельности в путешествии есть полезность товаров и услуг, которые могут удовлетворить в этот период их потребности. Именно полезность товаров, даров природы (море, солнце, горы, растительность и др.), услуг представляет для них *потребительную стоимость*.

Для производителей объект деятельности в туризме — такие же потребительные стоимости. Для того чтобы их реализовать, следует особым образом строить производственную деятельность. Особенность этой деятельности определяется специфическими потребностями потребителей (ночевки в обстановке, отличной от повседневной), географической средой, в которой осуществляется производство и потребление курортных благ (морской берег, море, местность), использование средств труда (гостиницы, санатории, транспорт и т.д.). Таким образом, совокупность потребительных стоимостей представляет собой *продукт вложенного в туризм труда*. На практике и в специальной литературе широко применим термин «туристский продукт», который в условиях санаторно-курортного комплекса выступает как «курортный продукт».

Туристский продукт не существует в конкретной вещественной форме, он представляет собой совокупность определенного количества и качества товаров и услуг рекреационного характера, подготовленных в данный конкретный момент для реализации потребителям. Для конкретного потребителя туристский продукт носит абстрактный характер, он состоит из благ, источники которых находятся как в вещественной (курортные товары, сооружения, инфраструктура), так и в невещественной (услуги, окружающая среда, климатические условия) форме. Объединение всех этих благ воедино является объективной необходимостью, потому что потребитель не может удовлетворить свои разнообразные потребности в восстановлении жизненных сил и здоровья только за счет одного вида курортных или туристских продуктов или услуг, а только лишь в комплексе и при этом в определенной обстановке. Туристский продукт воспринимается им как «пакет благ» и как единое целое. Если этот «пакет» не укомплектован и в нем отсутствуют какие-либо блага, то полезность других благ может потерять свое значение.

Степень полезности турпродукта определяется потребителем субъективно. Роль предпочтений в рекреационном потреблении играют зачастую временно действующие факторы — мода, настроение, подражание, престижность и др. Но, как правило, при выборе вида туристского или гостиничного продукта потребители чаще всего руководствуются экономическими соображениями. Все подсистемы общества и структурные связи между ними накладывают свой отпечаток на туристский продукт. Производственно-экономическая подсистема обеспечивает производство материальных благ, услуг и тем самым определяет экономическую и качественную сторону предложения. Значительное место в туристском продукте занимают рекреационные ресурсы, компоненты природно-биологической подсистемы — ландшафт, климат, флора, фауна.

Наличие уникальных объектов в туристском продукте гарантирует ему высокую конкурентоспособность. Своеобразным фоном для туристского продукта является демографическая подсистема со специфическим мышлением местного населения, с его гостеприимством, традициями быта, фольклора, языка и другими составляющими субкультуры. Подсистема жизненного уровня, отражающая степень удовлетворения различных потребностей местного населения, включая и обслуживающий туристов персонал, может создать у туристов ощущение подавленности, если их окружает атмосфера нищеты, запустения, межнациональной розни, или, наоборот, чувство удовлетворенности, если они видят вокруг себя благополучие, здоровую и жизнерадостную обстановку.

Компоненты подсистемы надстройки и общественной идеологии в лице государства, права и формы общественного сознания создают авторитет данной стране, ощущение безопасности пребывания в ней, гарантируют определенный эстетический уровень проводимых мероприятий, развлечений, программ и оказывают модифицирующее воздействие на турпродукт. Подсистема управления, комплексная деятельность государственных и негосударственных организаций, ведомств и служб могут стимулировать туристский обмен, вводить правила и ограничения в туристскую деятельность страны или региона.

Обобщая вышеизложенное, можно сказать, что ***туристский продукт*** *представляет собой совокупность потребительных стоимостей с рекреационным эффектом, существующих в форме конкретных туристских и курортных товаров и услуг, которые произведены и имеются в наличии в данный момент для потребления в определенной природной и общественной среде.* Все перечисленные особенности туристского продукта и его экономической сущности дают представление об особенностях деятельности в туризме и рекреации.



Рис. 1.1. Три уровня туристского продукта

Рассмотрим туристский продукт как пакет благ, который может удовлетворить рекреационные нужды и потребности (рис. 1.1).

При создании турпродукта разработчику предлагается воспринять идею на трех этапах.

На первом этапе определяется, *какой* продукт будет приобретать потребитель, поскольку, приобретая его, потребитель, прежде всего, надеется поправить свое здоровье, развлечься, удовлетворить другие потребности. В случае с туристским продуктом это его сердцевина (транспорт, приют, развлечение, лечение).

На втором этапе разработчик должен сделать туристский продукт готовым к реализации и привлекательным для клиентов. Для этого он должен отвечать следующим условиям:

- обладать набором разнообразных, варьирующих услуг;
- обладать определенным уровнем качества;
- иметь продуманный имидж;
- быть подкрепленным рекламой, информацией и пропагандистскими мероприятиями.

На третьем, заключительном, этапе созданный продукт следует подкрепить гарантиями того, что потребитель обязательно получит обещанные выгоды в полном объеме, а если фирма по каким-либо причинам не сможет удовлетворить всех ожиданий, то потери потребителя будут полностью компенсированы.

На этом этапе можно подкрепить турпродукт *гарантиями*:

- полноты и качества заявленных услуг;
- возврата денег;
- страхования клиента во время путешествия;
- возможности кредита, скидок или рассрочки платежа и т.д.

Однако, рассматривая вопросы сущности туристского продукта и особенности его предложения на рынке туристских и рекреационных услуг, следует учитывать следующее:

1) туристский продукт — понятие комплексное, его элементы взаимодополняемы, плохое качество одного из них отрицательно влияет на все предложения, в данном случае важен метод мультипликатора;

2) туристский продукт имеет свою «жесткость», он производится одновременно с потреблением и неподвижен во времени и в пространстве, фактически отсутствует возможность создавать его запасы, даже если спрос на него можно было бы запрограммировать;

3) особенность туристского продукта заключается в том, что его производство совпадает со временем потребления, нельзя туристский продукт накапливать или складировать для того, чтобы предлагать позже (например, нельзя неиспользованный сегодня одноместный номер предлагать для двух ночевок на следующую ночь);

4) туристский продукт нельзя превратить в предмет, с тем чтобы демонстрировать в качестве товарного образца его потенциальным потребителям, стимулируя посещение того или иного туристского региона. Требуется особый подход к рекламным и пропагандистским мероприятиям туристского или гостиничного продукта. В этом смысле наилучшим образом зарекомендовали себя туристские ярмарки, конференции, презентации;

5) для потребления туристского продукта потребителю предстоит преодолевать пространство. Потому при реализации маркетинговых программ в туристском бизнесе следует учитывать существование большой взаимозаменяемой конкуренции, т.е. возможности произвести замену туризма другими видами деятельности рекреационного характера на рынке, а также замену самих составных элементов туристского продукта;

6) спрос на туристский продукт крайне эластичен, так как структура и уровень потребления туристского продукта быстро меняются под воздействием цен на товары и услуги. Кроме того, спрос концентрируется по времени — в краткосрочных курортных, туристских сезонах и по месту — в определенных центрах, туристских районах.

Спрос на туристский продукт неустойчив и легко изменяется в зависимости от множества внеэкономических факторов, например моды, субъективных факторов, личных предложений, рекламы, настроения при выборе направления путешествия и др.

Термин «туристский продукт» не имеет единого определения, поэтому следует дать общее определение продукту. Продукт как результат труда отражает качество или суть конкретных или абстрактных вещей: пища, приготовленная поваром ресторана, услу-

га гида, знакомящего туриста с туристским объектом, и др. Туристский продукт состоит из множества компонентов, которые могут быть как осязаемыми, так и неосязаемыми. К осязаемым относятся продукты питания, одежда, туристское снаряжение и т.д. К неосязаемым относятся услуги, которые оказываются туристам, например размещение в отеле, бронирование билетов, развлечение и т.д. Многие из благ, в которых нуждается потребитель, образованы самой природой (водные ресурсы, ландшафт, растительность и т.д.).

Проблемой туристского продукта и его структуры занимались ученые ряда стран, некоторые авторы предложили собственные подходы к *классификации составных элементов туристского продукта.*

Например, Д.Джеффрис выделяет шесть групп элементов:

1) транспортное средство, используемое для передвижения до места назначения;
2) транспортное средство, используемое на месте;
3) форма предоставления жилья;
4) продолжительность отдыха;
5) маршрут путешествия;
6) показатели мобильности.

Заслуживает внимания классификация Аграй и Гранде, которые делят элементы турпродукта на первичные (базисные), вторичные и третичные, или дополнительные.

Первичные (базисные): транспорт, форма доставки, проживание, питание, лечение, досуг, способы приобретения турпродукта и т.д.

Вторичные: материально-техническая база, оборудование и оснащение мест отдыха и путешествия.

Третичные (дополнительные): театры, магазины, музеи, экскурсионное обслуживание, места для игр и развлечений и т.д.

Ряд вариантов классификаций разрабатываются с точки зрения рекреационных факторов либо исходя из мотивов отдыха.

Исследователь Криппендорф, следуя такому подходу, выделил четыре типа факторов:

I тип. Природные факторы: климат, пейзаж, ландшафт местности, флора и фауна, географическое расположение.

II тип. Факторы, связанные с особенностями местного населения: язык, менталитет, гостеприимство, фольклор, культура.

III тип. Наличие единой инфраструктуры: транспорт, средства коммуникации, энерго- и водоснабжение.

IV тип. Туристское оборудование: средства размещения, наличие мест развлечения, торговля сувенирами и др.

Наиболее оригинальной можно считать классификацию П.Дефера. В ее основе лежит определение рекреационных ресурсов как всех природных элементов и особенностей человеческой деятельности или производимых продуктов, которые могут побудить со-

вершить путешествие, не связанное с коммерческими или иными специфическими целями:

- совокупность различных водных ресурсов: моря, озера, реки, терминальные источники, гейзеры, ледники, области снегов;
- факторы, связанные с элементами наземной географической морфологии;
- разнообразные элементы, связанные с внутренней природой человека: интерес к новому; элементы, связанные с развитием человеческого фактора;
- элементы, связанные с человеческой деятельностью во всех сферах.

Таким образом, можно увидеть, что подходы к классификации элементов, составляющих туристский продукт, разнообразны и противоречивы. Сам же продукт может быть определен при помощи использования различных вариантов классификации ресурсов и учета их при анализе самого турпродукта.

Наиболее общий подход к группировке ресурсов туристской сферы предлагается Всемирной туристской организацией:

1) природные богатства;
2) энергетические богатства;
3) «человеческий фактор» (демография, условия жизни, традиции, привычки и склонности населения по отношению к туристическим услугам, культурные аспекты);
4) институциональные, политические, юридические и административные аспекты;
5) социальные аспекты: социальная структура страны, участие населения в управлении государством, соотношение между рабочим временем и временем отдыха, наличие оплачиваемого отпуска, уровень и традиции в сферах образования, здравоохранения, отдыха;
6) транспорт, связь, специфическая инфраструктура сферы отдыха;
7) экономические и финансовые аспекты.

Обобщая вышеизложенное, следует отметить, что, анализируя туристский продукт по основным составляющим, необходимо учесть: все они должны обеспечить турпродукту потребительскую ценность, которая в полной мере зависит от степени удовлетворения рекреационных потребностей.

Используем подход, позволяющий рассмотреть туристский продукт на трех уровнях (см. рис. 1.2).

I. Продукт по замыслу.

II. Продукт в реальном исполнении.

III. Продукт с подкреплением.

I. *Продукт по замыслу.* В основе любого турпродукта лежит удовлетворение потребностей. Отсюда сердцевина продукта, представленная идеей или замыслом потребителя удовлетворить собствен-

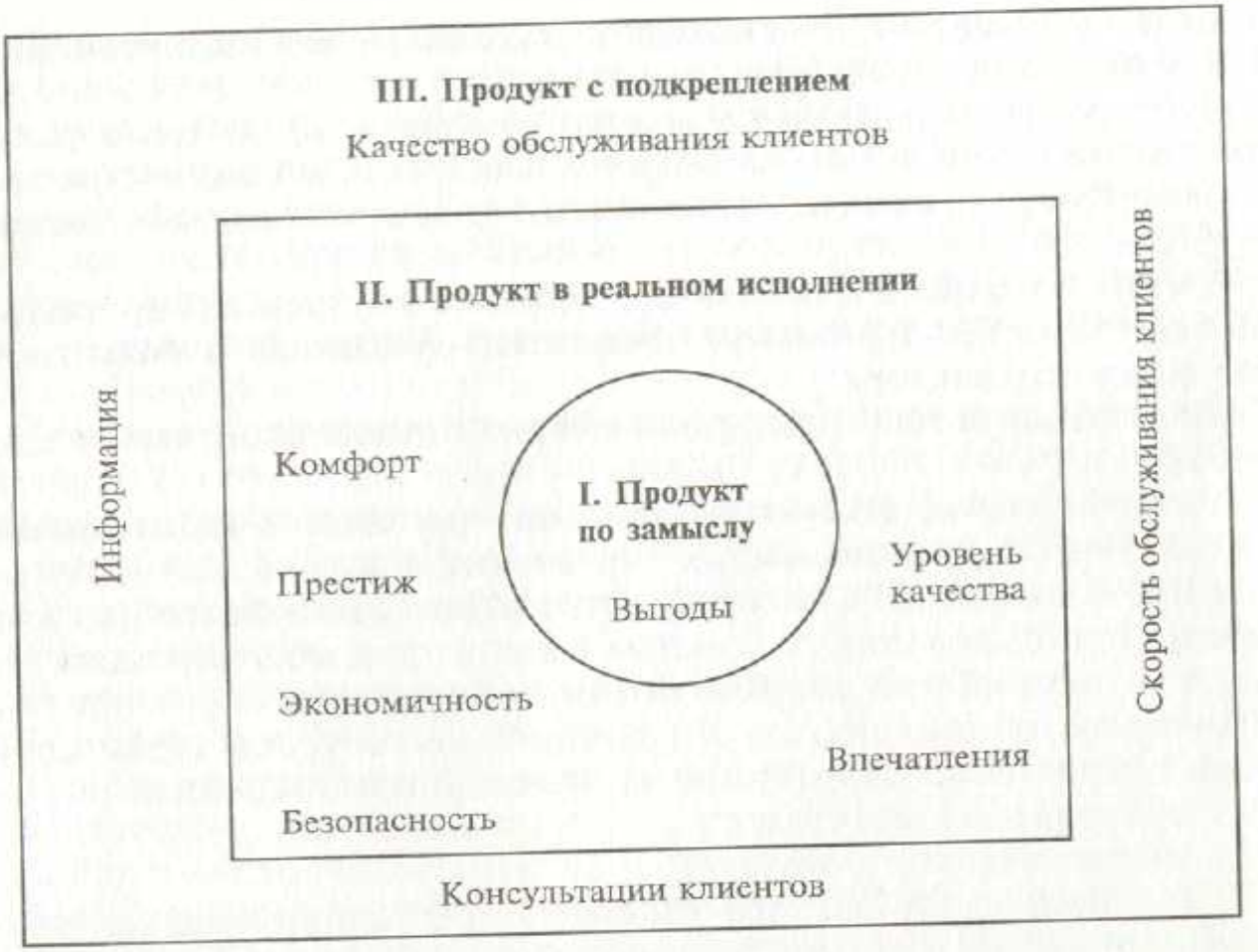


Рис. 1.2. Три уровня туристского продукта

ные туристские потребности, которые сформировались из его конкретных нужд, традиций, влияния моды, рекламы, советов и других факторов. На этом этапе сам продукт для потребителя еще не существует, клиент старается проанализировать суммарный показатель пользы и выгод, которые сулят ему туристские предприятия, предлагающие свой продукт. На первом этапе формируется содержательная сторона туристского продукта, оговаривается полный набор услуг, в сознании потребителя идет сравнительный анализ предполагаемых выгод и фактической стоимости предполагаемого продукта.

II. *Продукт в реальном исполнении.* На этом этапе он уже существует реально и потребитель может конкретно оценивать его свойства, характеристики, преимущества и недостатки. Реально существующий продукт наделен конкретными свойствами, поэтому вполне определим его уровень качества, степень комфортности, престижность, безопасность, благотворное влияние, экономичность. Рассматривая этот уровень, попробуем определить подходы к уровню качества курортного продукта.

Понятие «качество продукта» происходит от латинского слова *qualitos*, означает состояние, природу, натуру и определяется как удовлетворение требований клиентов. В современном понимании качество выступает как свойства, характерные особенности услу-

ги, ее превосходство, отсутствие недостатков. Можно рассматривать функциональные и технические аспекты качества. Оценивая качество услуг, многие крупные производители туристских услуг, в частности корпорация Marriott, связывают уровень качества своего туристского и гостиничного продукта с качеством обслуживания клиентов. Для определения, оценки и контроля качества туристского продукта необходимо установить параметры качества, которые определяют, исходя из требований клиентов. К существенным требованиям клиентов следует отнести:

– прочность и надежность обслуживания в течение всего времени пребывания клиента в отеле;

– продолжительность качества как возможность повторного производства товаров и услуг на высоком уровне;

– внимательность и гибкость персонала к запросам и жалобам клиентов;

– учет пожеланий клиентов и ориентация на целевые сегменты рынка;

– степень новизны туристского и гостиничного продукта, постоянное обновление предлагаемых услуг.

В этой связи интересен опыт гостиницы «Лазурная» цепи «Рэдиссон САС», которая освоила и успешно использует ряд интереснейших направлений в области сервиса. В частности, это ряд корпоративных программ.

1. Программа «Family magic» («Семейное волшебство»). Эта программа рассчитана на семейный отдых с детьми. Стоимость номера минимальна (85 $ в сутки, включая завтрак), оплата за одного ребенка со скидкой, второй ребенок — бесплатно. Создавая эту программу, маркетологи отеля максимально учли психологию, особенности и запросы детей. Программа предлагает посещение цирка, дельфинария, «города обезьян» и другие детские развлечения со скидкой и одну экскурсию бесплатно для всей семьи.

2. Программа «100 % Guest Satisfaction» («100 %-ное удовлетворение гостя»). Эта программа призвана создавать максимально персонифицированный сервис для самых требовательных клиентов. Если по каким-либо причинам клиент недоволен, предлагается вариативность или полная замена услуги, не удовлетворившей гостя, при этом гость получает моральную и материальную компенсацию в виде подарка от отеля — бутылку шампанского, фрукты, цветы, приглашение на концерт, музыкальный вечер в ресторане и т. д.

III. *Продукт с подкреплением.* Туристский продукт с подкреплением подразумевает оказание всесторонней помощи клиенту, создание атмосферы доверия, предоставление полной и разносторонней информации о туристском продукте. Это может быть достигнуто путем высокого уровня качества обслуживания, высокой скорости обслуживания, консультациями и информационной поддержкой, неформальным общением с клиентом.

Подкрепление туристского продукта в значительной степени соответствует тактике неценовой конкуренции, которую используют предприятия индустрии гостеприимства, работая на рынке туристских и гостиничных услуг. Использование такого подхода содействует поиску и закреплению клиентов, которые, получая серьезное и продуманное подкрепление, останавливают свой выбор за туристским продуктом того или иного предприятия индустрии туризма и гостеприимства.

Особую роль в подкреплении туристского продукта играют информационная база и комплекс информационных услуг, представляемых туристским предприятием. Продвижение туристского продукта в значительной степени зависит от данного компонента. Особую роль в этом процессе играют печатные средства рекламы (каталоги, брошюры, проспекты, памятки, информационные листы и др.). Такое подкрепление позволяет клиенту получить самые подробные сведения, провести сравнительный анализ и в конечном итоге сделать самостоятельный выбор.

Туристские ярмарки свидетельствуют, что предприятия туристской индустрии России значительную роль отводят подкреплению предлагаемых туристских услуг, ощущается активная работа над имиджем своих фирм, идет профессиональный подход к работе на стенде, отшлифовывается фирменный стиль, развивается информационная база индустрии туризма и гостеприимства. Кроме того, идея подкрепления заставляет пристально взглянуть на систему поведения клиента. С точки зрения конкуренции такой подход позволяет туристским и гостиничным предприятиям выявить возможности, подкрепить свое товарное предложение более эффективным способом. Формируется поле «новой конкуренции» — это конкуренция между собой не того, что предлагается туристскими фирмами, а того, чем они дополнительно снабжают свои продукты в виде специфических услуг, консультаций, информации и прочих важных составляющих. Каждое туристское предприятие должно заниматься анализом собственного туристского продукта, выделяя его сильные и слабые стороны, а также отличия продуктов своего предприятия от продуктов конкурентов.

Жизненный цикл услуги — это концепция, которая пытается описать сбыт продукта, прибыль, потребителей, конкурентов и стратегию маркетинга с момента поступления услуги на рынок и до ее ухода с рынка.

Концепция жизненного цикла была разработана Теодором Левиттом и впервые опубликована в 1965 г. Впоследствии она получила широкое применение у теоретиков и практиков маркетинга во всем мире.

Концепция жизненного цикла услуги исходит из того, что любая услуга, как бы хороша она ни была, рано или поздно

вытесняется с рынка другой, более современной услугой. Постоянно только наличие потребностей, а средства их удовлетворения изменяются. Продукты индустрии гостеприимства, как и все остальные товары и услуги, «рождаются» и «умирают», в связи с этим они должны постоянно соответствовать запросам клиентуры. Характер использования туристских и гостиничных продуктов зависит от большого числа факторов: опыта туристской организации, позиции конкурентов, государственной политики в области туризма и рекреации, вкусов и потребностей клиентов.

Как и любой продукт, туристский и гостиничный продукты проходят в своем развитии ряд последовательных стадий, которые характеризуются колебаниями объема продаж и прибыли (рис. 1.3).

Первая стадия — стадия внедрения продукта — включает в себя фазу разработки продукта и фазу его «запуска».

Фаза разработки — это период исследований, т.е. проектирования продукта или услуги. На этом этапе дается описание услуги, рассчитывается ее стоимость, разрабатываются подходы к рекламе и информации.

Фаза «запуска» начинается с момента представления турпродукта его целевой аудитории. В этот период наблюдается, как правило, медленный темп оборота продукта, прибыль либо отсутствует, либо незначительна, у персонала туристского предприятия возникают трудности с использованием данного продукта. На этой стадии затраты на маркетинг туристского продукта максимальны, так как через рекламу и информацию следует добиться как можно большей осведомленности клиентуры о новом продукте.

Вместе с тем на данном этапе практически отсутствует конкуренция.



Рис. 1.3. Жизненный цикл туристских и гостиничных продуктов

Длительность стадии внедрения продукта на рынок может варьироваться в широких пределах и определяться качеством продукта, его соответствием потребностям и правильностью выбранной стратегии маркетинга.

Стадия роста характеризуется быстрым увеличением объема сбыта и прибыли. Большая часть потребителей проявляют непосредственный интерес к продукту. Хотя затраты на маркетинг еще довольно высокие, но их доля в общих издержках туристского предприятия снижается.

На этой стадии значительно увеличивается конкуренция, а маркетинговые усилия концентрируются на формировании у потребителей убежденности в качестве туристского продукта. Характерно, что те туристские и гостиничные предприятия, которые раньше других приступили к развитию данного продукта, имеют более значительные конкурентные преимущества, однако это не освобождает их от забот о дальнейшем совершенствовании турпродукта, так как «опоздавшие» предприятия будут стремиться всячески улучшить вводимый продукт, стремясь занять лидирующее положение на рынке.

На стадии роста рекреационное предприятие должно четко определить целевой сегмент рынка и вести работу по проникновению на новые сегменты.

Так, например, если туристское или гостиничное предприятие успешно работает на рынке экологического туризма и заинтересовало своими природно-экологическими турами туристов мобильного типа, характеризующихся как любители приключений, ее следующим шагом может быть охват следующего сегмента на рынке экологического туризма: туры будут предлагаться ученым, преподавателям и студентам, профессионально занимающимся ботаникой, зоологией, орнитологией и т.д.

Такой подход позволяет максимизировать прибыль и привлечь новых клиентов. Стадия роста очень выгодна фирме, и важнейшей маркетинговой задачей является ее продолжение.

Стадия зрелости характеризуется замедлением роста сбыта и его стабилизацией, круг потребителей почти не расширяется. Это происходит из-за ряда факторов:

- изменения потребностей клиентов;
- выхода на рынок более современных продуктов и услуг;
- усиления конкуренции;
- недостаточной экономической эффективности продукта.

Кроме того, на этой стадии отчетливо проявляется «феномен верности», ряд клиентов желают еще раз воспользоваться предлагаемым туристским или гостиничным продуктом (например, еще раз посетить страну, курортный регион, гостиницу, санаторий и т.д.). Психологически этот феномен вполне объясним: это своего рода ностальгия по прошедшему времени, местам пребыва-

ния, интересным событиям, людям, впечатлениям, оставшимся в памяти туристов. Анализируя контингент рекреантов курортного региона Сочи, а также клиентурные группы некогда популярных гостиниц, пансионатов и санаториев, можно сделать вывод, что около 25 % рекреантов отдыхали в одном месте три и более сезонов. Такая приверженность объясняется разными мотивами, однако, даже несмотря на наличие неблагоприятных факторов, клиенты не изменяют своему выбору.

Интересны в этом ключе данные службы маркетинга отеля «Жемчужина», введенного в эксплуатацию в первой половине 70-х годов XX в. и относящегося в недавнем прошлом к Госкоминтуристу. Около 50 % клиентов этой гостиницы в летние месяцы составляют туристы, отдыхающие в этом отеле практически ежегодно, и главная причина такой приверженности — «феномен верности»: в 70—80-е годы отдыхать в этой гостинице было престижно и комфортно. Приятные, ностальгические воспоминания, безусловно, повышают привлекательность выбора.

На стадии зрелости объем получаемой прибыли снижается, хотя пока еще остается достаточно высоким, поэтому туристское предприятие заинтересовано в продлении этого этапа.

На этой стадии основные усилия туристского предприятия направляются на удержание рыночной доли и увеличение потребления данного продукта посредством его совершенствования и возможного нового позиционирования на рынке. Если такие мероприятия не производить, то продукт может потерять свои позиции на рынке и оказаться на стадии спада.

Стадия спада означает наступление такого момента, когда рекреационно-туристская сфера начинает пресыщаться данным продуктом. Происходит устойчивое падение объемов сбыта и снижение размеров получаемой прибыли. Падение спроса на туристские и гостиничные продукты объясняется разными причинами: появлением на рынке других, более совершенных товаров и услуг, исчезновением потребностей, которые удовлетворялись этим продуктом, сменой моды и др. Наиболее частой причиной является смена предпочтений в области туризма и отдыха.

Так, по отчетам ВТО, с конца 80-х годов наблюдается снижение темпов роста туристских поездок на знаменитые курорты Средиземноморья. Устойчивые предпочтения изменились в связи с ухудшением экологической обстановки в этих районах (загрязнение моря и прибрежных зон). В противовес этому процессу происходило увеличение доли поездок в экологически чистые регионы (горные и сельские местности, дальние острова и т.д.).

Однако стадия спада бывает длительной, поэтому необходима правильная политика по усовершенствованию и диверсификации

продукта, а также по развитию программ сбыта, которые позволят адаптироваться к новым потребностям.

Следует тщательно анализировать как малоприбыльные, так и хорошо известные курортные продукты, которые нуждаются в оживлении сбыта, так как при изменении их привычного имиджа они могут вновь «набрать силу» и на продолжительный срок стать весьма значительными на рынке (как, например, классические услуги в сфере культуры, фестивали, спортивные игры, деревенский туризм и др.). Кроме того, по мере диверсификации спроса развивается и специализация рекреационных организаций, традиционные туристские и гостиничные продукты эволюционируют, становятся более оригинальными и менее взаимозаменяемыми.

Благодаря такому подходу легче удержать специфическую клиентуру и сложившееся место на рынке гостиничных и туристских услуг.

Для осуществления успешной деятельности на рынке необходима детально разработанная и хорошо продуманная продуктовая стратегия. Стратегические решения по продукту являются главенствующими в рамках общей маркетинговой стратегии туристского предприятия. Это связано с тем, что туристский продукт служит эффективным средством воздействия на рынок, главной заботой предприятия и источником получения прибыли. Кроме того, он представляет собой центральный элемент комплекса маркетинга. Цена, сбыт, коммуникации основываются на особенностях продукта. В связи с этим американский маркетолог С. Маджаро совершенно справедливо отметил: «Если товар не в состоянии удовлетворить покупателя и его потребности, то никакие дополнительные затраты и усилия, связанные с использованием других элементов маркетинга, не смогут улучшить позиции предприятия на рынке».

Значение работы с продуктом для экономического роста туристского предприятия особенно возрастает в рыночных условиях. Новые или улучшенные продукты, положительно воспринятые потребителями, обеспечивают ему на какое-то время известное преимущество перед конкурентами. Это позволяет уменьшить интенсивность ценовой конкуренции, с которой связан сбыт традиционных продуктов и услуг.

Продуктовая стратегия *— это разработка направлений оптимизации продуктового ряда и определения ассортимента туристских и гостиничных продуктов, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности туристского предприятия в целом.*

Отсутствие продуктовой стратегии ведет к неустойчивости структуры предложения из-за воздействия случайных или преходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью продуктов. Прини-

маемые в таких случаях текущие маркетинговые решения нередко основываются исключительно на интуиции, а не на трезвом расчете, учитывающем долговременные интересы туристского и гостиничного предприятия.

Напротив, хорошо продуманная продуктовая стратегия не только позволяет оптимизировать процесс обновления туристского и гостиничного предложения, но и служит для руководства рекреационного предприятия своего рода указателем направленности действий, способных скорректировать текущие решения.

Продуктовая стратегия разрабатывается на перспективу и предусматривает решение принципиальных задач, связанных как с оптимизацией структуры предлагаемых продуктов вообще, в том числе и с точки зрения их принадлежности к различным стадиям жизненного цикла, так и с разработкой и внедрением на рынок продуктов-новинок.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Дайте определение понятия маркетинга в индустрии гостеприимства. Назовите основные задачи и функции маркетинга.
2. В чем состоит социально-экономическая сущность и каковы особенности маркетинга услуг?
3. Перечислите основные категории, ориентиры и заповеди маркетинга в индустрии гостеприимства.
4. Охарактеризуйте сущность и особенности маркетинга туристских и гостиничных продуктов и услуг.
5. Перечислите виды и дайте характеристику основных концепций маркетинга.

ГЛАВА II

ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

2.1. Роль и место гостеприимства в сфере услуг

Гостеприимство *— это радушие в приеме и угощении посетителей (гостей), безвозмездный прием и угощение странников, или странноприимство.* Так образно разъясняет этот термин В. И. Даль в «Толковом словаре живого великорусского языка». Быть гостеприимным — значит уметь предложить теплый прием для посетителей, создать для них спокойную, благоприятную и дружелюбную атмосферу.

Термин «индустрия» происходит от латинского *industria,* что означает «деятельность, усердие», в современном понимании — промышленное производство с применением техники и технологии.

Гостеприимство — одно из фундаментальных понятий человеческой цивилизации, в настоящее время под воздействием научно-технического прогресса превратилось в мощную индустрию, в которой работают миллионы профессионалов, создавая уют и комфорт на благо людей.

Индустрия гостеприимства объединяет различные профессиональные сферы деятельности людей: туризм, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, отдых и развлечения, организацию конференций, семинаров и выставок, спортивную, музейно-выставочную, экскурсионную деятельность, а также сферу профессионального образования в области гостеприимства.

Индустрия гостеприимства — сложная, комплексная сфера профессиональной деятельности людей, усилия которых направлены на удовлетворение разнообразных потребностей клиентов (гостей), как туристов, так и местных жителей.

В современной профессиональной литературе широко применяется термин «индустрия туризма и гостеприимства», и, хотя гостеприимство входит в этот термин как составной элемент, следует отметить, что гостеприимство — это более емкое и общее понятие, так как его задачей является удовлетворение потребностей не только туристов в узком смысле, но и потребителей вообще. Взаимосвязь между туризмом и гостеприимством можно проследить на рисунке 2.1.



Рис. 2.1. Взаимосвязь между туризмом и гостеприимством

Индустрию туризма и гостеприимства нельзя рассматривать как разные индустрии, так как туристы — это прежде всего потребители, имеющие разнообразные потребности, в том числе и специфические, зависящие от целей и мотивов путешествий, а также от целого ряда других моментов. Однако туристы — это прежде всего потребители вообще, следовательно, индустрия туризма и гостеприимства рассматривается нами как единое целое по причине неразрывной общности и тем не менее с учетом специфики сферы туризма, в том числе структурной и институциональной.

Структуру индустрии туризма и гостеприимства можно представить следующим образом (см. рис. 2.2).

Следует отметить, что индустрия гостеприимства исторически сформировалась и выросла из сектора средств размещения, представленного различными типами гостиничных предприятий. В классическом понимании гостиница — это дом с меблированными комнатами для приезжающих. В современных условиях гостиница — это предприятие, предназначенное для гостиничного обслуживания граждан, а также индивидуальных туристов и организованных групп.

Современное гостиничное предприятие предоставляет потребителям не только услуги проживания и питания, но и широкий спектр услуг транспорта, связи, развлечений, экскурсионное обслуживание, медицинские, спортивные услуги, услуги салонов красоты и пр. Фактически гостиничные предприятия в структуре индустрии туризма и гостеприимства выполняют ключевые функции, так как формируют и предлагают потребителям комплексный гостиничный продукт, в формировании и продвижении ко-

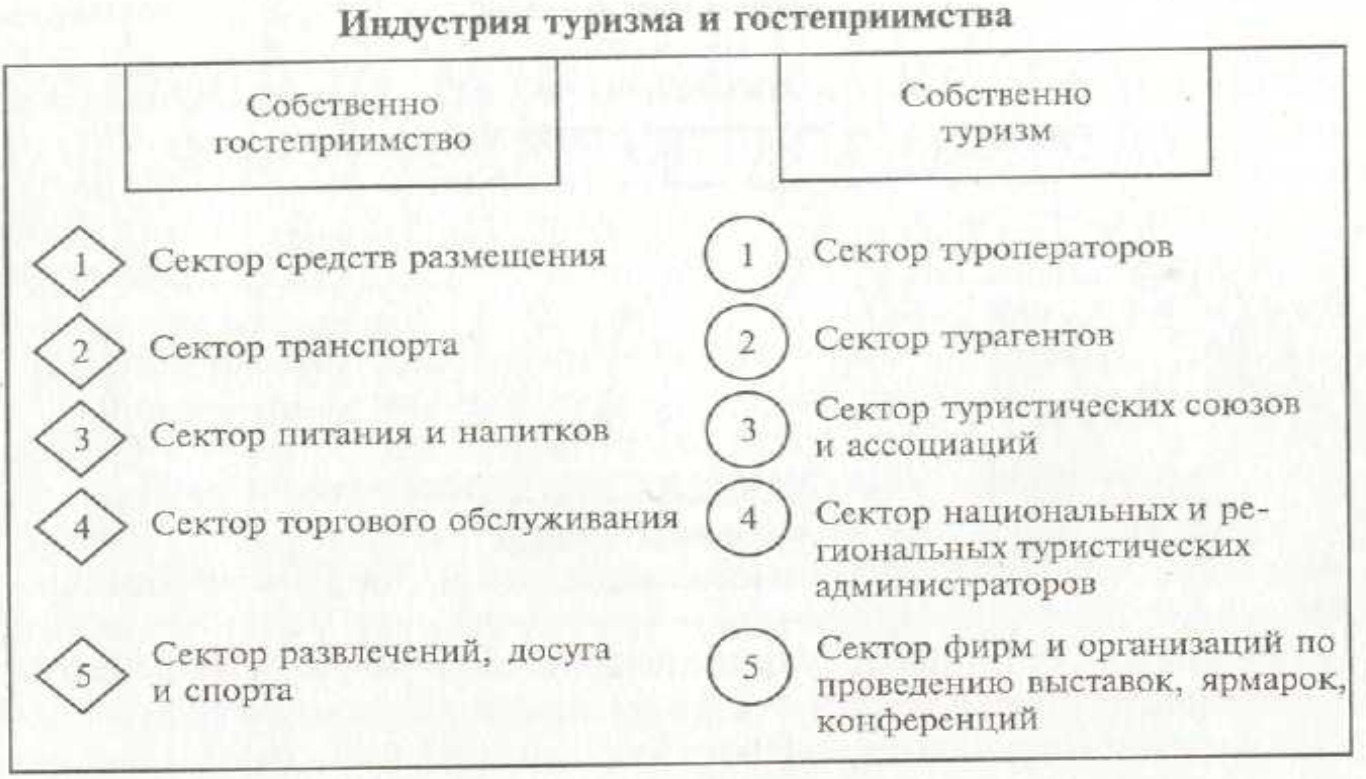


Рис. 2.2. Структура индустрии туризма и гостеприимства

торого принимают участие все секторы и элементы индустрии туризма и гостеприимства. Исходя из этого, правомерно выделить гостиничную индустрию или гостиничный бизнес как крупнейшую комплексную составляющую индустрии туризма и гостеприимства и рассматривать ее самостоятельно, в значительной степени отождествляя с единой индустрией туризма и гостеприимства.

Индустрия туризма и гостеприимства — неотъемлемая часть обширнейшей сферы услуг, которая является одним из важнейших и динамично развивающихся секторов современной мировой экономики.

В развитых странах доля услуг в валовом внутреннем продукте достигает 70 %. Российские и зарубежные исследователи, изучая место сферы обслуживания в развитии мирового хозяйства, предлагают различные экономические модели. Однако большинство считают, что экономическая деятельность человека начиналась с сельского хозяйства и далее через индустриализацию двигалась в сторону экономики обслуживания.

Экономику обслуживания, в свою очередь, составляют группы:

бизнес-обслуживание (финансово-кредитное и банковское обслуживание);

торговое обслуживание (розничная и оптовая торговля);

транспортно-коммуникационное обслуживание (транспорт, связь, коммуникации);

социально-персональное обслуживание (здравоохранение, общественное питание);

общественное обслуживание (образование, культура, социальные программы).

Рассматриваемая нами индустрия туризма и гостеприимства охватывает разные группы организаций, образуя сложный многокомпонентный комплекс, где важнейшую роль выполняет гостиничный бизнес, широкий и разнообразный характер которого позволяет объединить воедино все элементы и секторы индустрии туризма и гостеприимства.

В настоящее время растет заинтересованность в развитии индустрии гостеприимства как на международном, так и национальном и региональном уровнях, так как туризм и гостиничный бизнес являются катализатором развития всех секторов экономики.

Существенно положительные *социально-экономические воздействия* индустрии гостеприимства на национальном и региональном уровнях:

– новые рабочие места, созданные благодаря туризму и гостиничному бизнесу;

– мультипликативный эффект;

– вклад в государственные и региональные доходы.

Социокультурные выгоды:

– повышение жизненного уровня населения;

– сохранение культурного населения;

– содействие созданию и поддержке музеев, сохранению и финансированию культурно-исторических памятников;

– усиление чувства гордости населения за свою культуру и самобытность;

– обеспечение возможностей для межкультурных обменов.

Таким образом, индустрия туризма и гостеприимства является одной из важнейших частей обширного рынка услуг, и представляет собой быстрорастущую и высокодоходную индустрию, способную прямо и косвенно влиять на формирование условий устойчивого социально-экономического роста мирового и национального хозяйства.

2.2. Факторы, влияющие на состояние и развитие индустрии гостеприимства

Несмотря на динамичное и устойчивое развитие индустрии туризма и гостеприимства, ее состояние и перспективы находятся под воздействием многих факторов как внешнего, так и внутреннего характера, действующих как единично, так и комплексно.

Само понятие «фактор» (от лат. *factor*) — причина, движущая сила процесса или явления, определяющего его характер или отдельные черты.

Если представить индустрию туризма и гостеприимства как сложный, многокомпонентный процесс обслуживания потребителей, то роль и значение факторов, определяющих общее направление развития или специфику отдельных черт индустрии гостеприимства, становятся существенными и очевидными.

Все многообразие факторов, влияющих на состояние и развитие индустрии туризма и гостеприимства, можно разбить на две группы:

1) внешние факторы.

2) личностно-мотивационные факторы;

Внешние факторы — это силы наиболее общего характера, влияющие на индустрию из внешнего окружения, кроме того, они практически не подлежат контролю или влиянию со стороны индустрии.

Например, рост благосостояния потребителей, увеличение времени оплаченных отпусков, мощное развитие средств транспорта и связи, появление новых компьютерных технологий — все это влияет на развитие индустрии гостеприимства, открывает перед ней новые возможности.

В свою очередь, внешние факторы включают в себя две подгруппы:

– общие;

– специфические.

Общие внешние факторы носят универсальный характер и оказывают влияние на перспективы развития всех отраслей и подотраслей индустрии туризма и гостеприимства. К ним относят:

– стабильность экономического развития;

– темпы социально-демографического развития;

– темпы научно-технического развития и нововведений;

– степень политической стабильности;

– состояние инвестиционного климата;

– окружающую среду и экологию;

– степень безопасности;

– развитие деловой активности;

– эффективность государственной системы управления;

– уровень развития торговли и сферы услуг.

Специфические внешние факторы носят более узкий, специфический характер, могут оказывать влияние косвенно, однако имеют существенное значение и требуют наиболее пристального внимания и системных исследований.

Практика показывает, что даже при благоприятном сочетании внешних факторов общего порядка слабый учет специфических факторов может привести к серьезным социально-экономическим трудностям и проблемам в индустрии туризма и гостеприимства. К специфическим факторам можно отнести:

– сезонность, время года;

– время отпусков и каникул;
– праздничные дни и дни недели;
– событийный, тематический календарь;
– погодные условия;
– состояние и степень доступности природных объектов, пляжей, памятников истории и культуры;
– уровень и особенности конкуренции между предприятиями индустрии.

Личностно-мотивационные факторы представляют собой достаточно сложную и порой трудно диагностируемую группу факторов субъективного характера, действующих преимущественно комплексно и оказывающих существенное влияние на выбор потребителей. Данная группа факторов включает в себя подгруппы:
– социально-демографические;
– социально-экономические;
– мотивационные;
– поведенческие.

Подгруппа ***социально-демографических факторов*** включает в себя: численность потребителей, половозрастной состав с учетом численности потребителей в половозрастных группах, общее количество семей и их численный состав, этапы жизненного цикла семьи, удельный вес семей, находящихся на разных этапах жизненного цикла, уровень образования потребителей, национальность, принадлежность к религиозным конфессиям и др.

Социально-демографические факторы оказывают существенное влияние на спрос потребителей. Так, например, молодежь до 25 лет более активна и демократична в выборе продуктов и услуг индустрии гостеприимства, она предпочитает активный отдых в недорогих гостиницах и пансионатах с разнообразными развлечениями и спортивными мероприятиями. Потребители зрелого возраста предпочитают хорошо продуманный и комфортабельный отдых в отелях с достаточным уровнем комфорта и хорошей кухней.

Подгруппа ***социально-экономических факторов*** включает в себя: общую емкость рынка услуг гостеприимства, суммарные денежные доходы потребителей, средние денежные доходы на одну семью, в том числе доход на каждого члена семьи, количество выходных и каникулярных дней, продолжительность оплачиваемых отпусков, общую структуру доходов и расходов потребителей, в том числе расходы на отдых и путешествия. Данная подгруппа факторов иногда оказывает решающее влияние при выборе того или иного путешествия или вида отдыха, а в ряде случаев может исключить его вообще. Для решения этих проблем необходима поддержка государства через систему социальных программ, рассчитанных на обеспечение полноценным отдыхом и лечением малообеспеченных слоев населения (детей, пенсионеров, инвалидов и др.).

Кроме того, сами предприятия индустрии могут значительно стимулировать спрос через правильный и оригинальный выбор ценовой политики. В мировой практике индустрии туризма и гостеприимства используется большое число оригинальных наработок. Так, например, в зимний период (низкий сезон) в отелях системы «SAS» элегантно заигрывают с пожилыми потребителями. Поскольку пенсионеры не привязаны к жесткому графику отпусков, подобно экономически активному населению, они мобильны, то «SAS» предлагает им скидки в стоимости обслуживания, равные прожитым годам. Если потребителю 70 лет, скидка 70 %, если 90 лет, то 90 %. Был случай, когда в отель приехал человек в возрасте 101 года и ему ежедневно доплачивали 1 % стоимости проживания.

Подгруппа ***мотивационных факторов*** имеет особое значение, так как фактически формирует поведение потребителей. К мотивационным факторам относят: тип личности, социальные роли и статус, менталитет потребителей, тип темперамента, представление о себе и особенности самореализации, стиль и образ жизни, ценностные ориентиры.

Данные факторы определяют мотивы потребителей при выборе гостиничных и туристских продуктов и, следовательно, способствуют расширению ассортимента и возможностей предложения, тем самым активируют динамичное развитие и обновление индустрии гостеприимства в целом.

Подгруппа ***поведенческих факторов*** объединяет факторы, оказывающие влияние на поведение потребителей при выборе и потреблении продуктов и услуг индустрии гостеприимства. Она включает в себя: степень информированности потребителей о продуктах и услугах, отношение к продуктам и реакцию на их потребление, степень приверженности, статус пользователя.

2.3. Гостиничная индустрия: вчера, сегодня, завтра мировой индустрии

Современный облик гостиничной индустрии сложился во второй половине XX в. В 60—70-х годах прошлого столетия произошли кардинальные преобразования в мировом гостиничном бизнесе. Если в конце XIX—начале XX в. гостиница представляла собой индивидуальное и чаще семейное заведение, то современная гостиница — это сложное хозяйственное предприятие, выполняющее разнообразные производственные, хозяйственные, управленческие функции. Индустриализация сферы услуг в целом и гостиничной индустрии в частности выдвинула на ведущие роли крупные, хорошо технически и технологически оснащенные гостиничные комплексы, корпорации, цепи, объединяющие тысячи

гостиниц по всему миру. Малый, семейный гостиничный бизнес отодвинулся на периферию туристских потоков и занял рыночные ниши в соответствии со своими объемами и потенциалом.

Серьезные, эволюционные перемены произошли не только в принципах и способах управления гостиницами, но и в самом гостиничном продукте — он стал высокотехнологичным и полностью ориентированным на потребителя.

Краткий ретроспективный анализ развития мировой гостиничной индустрии в XX в. позволяет выделить несколько периодов.

Пятидесятые годы XX в. — индустриализация и крупномасштабная рыночная сегментация гостиничной индустрии.

В этот период была применена одна из альтернативных стратегий маркетинга в гостиничной индустрии. Суть этого инновационного подхода сводилась к развитию сети придорожных средств размещения, или мотелей, под маркой корпорации Holiday Inn. Такой подход способствовал появлению в гостиничной индустрии двух основных сегментов предложения, или вида продукта:

– первый вид — отель как продукт делового центра города, предназначенный в основном для бизнес-туристов;

– второй вид — мотель, предоставляющий загородный гостиничный продукт, предназначенный для обслуживания самостоятельно путешествующих туристов и рынка семейного отдыха.

Золотым веком гостиничной индустрии считаются 60—80-е годы XX в.

В этот период идет процесс бурного строительства новых гостиниц по всему миру — как в Америке, так и в Европе, Азии и Австралии. Крупномасштабное увеличение мощности мирового гостиничного хозяйства стимулируется общим экономическим подъемом, а также динамично растущим спросом на продукты и услуги индустрии гостеприимства.

В 90-х годах XX в. бурный рост сменяется спадом, после чего с начала XXI в. начинается период относительной стабилизации гостиничного бизнеса.

В нынешних условиях гостиничные предприятия работают в очень жесткой конкурентной среде. Конкуренция на рынке гостиничных услуг обостряется под влиянием таких факторов, как развитие стратегий поглощения и консолидации; выход на рынок новых компаний; применение прогрессивных маркетинговых стратегий сегментации рынка.

В качестве примера удачного применения стратегии консолидации и поглощения можно привести деятельность французской компании «Аккор» или соединение компаний Days Inn и Holiday Franchis Systems. Такие действия позволяют объединившимся компаниям получать преимущество от увеличения их доли рынка, завоевывать новые сегменты, сокращать расходы на маркетинг,

разработку корпоративных программ, продвижение гостиничных продуктов и подготовку кадров.

В нашей стране развитие гостиничной индустрии целесообразно рассматривать начиная с советского периода.

Гостиничное хозяйство в СССР являлось одной из отраслей сферы услуг. Особенно быстрыми темпами оно начинает развиваться в послевоенный период. Если в 1940 г. гостиницы были только в 669 городах (из 1241), их общее число достигало 793 с суммарной вместительностью 64 тыс. мест, причем гостиничные предприятия были преимущественно только в крупных столичных и курортных городах (Москва, Ленинград, Киев, Минск, Сочи, Ялта, Одесса и др.), то уже в 1960 г. в СССР насчитывалось 1476 гостиниц (в 1364 городах из 1685), вместимость которых достигла 137 тыс. мест.

Однако следует отметить, что если до 1960 г. при планировании сооружений гостиничных предприятий основное внимание уделялось количественным параметрам, а их возведение в основном возлагалось на коммунальные органы, то в последующие годы оно чаще велось за счет капиталовложений различных министерств и ведомств. Так, в значительных масштабах развернулось строительство новых, отвечающих современным инженерно-техническим и архитектурным требованиям гостиничных предприятий по линии таких ведомств, как Государственный комитет СССР по иностранному туризму (Госкоминтурист), Центральный совет по туризму и экскурсиям ВЦСПС, Бюро международного молодежного туризма «Спутник», Министерство гражданской авиации СССР («Аэрофлот») и др.

В итоге гостиничное хозяйство СССР к 1980 г. насчитывало около 7 тыс. предприятий, а их единовременная вместимость превысила 700 тыс. мест. В этот период создаются крупные гостиничные комплексы, строятся отели, мотели, кемпинги, формируются целые курортные зоны. Так, в Прибалтике создается курортная зона на побережье Балтийского моря, формируются крупные курортные зоны в Крыму и на Черноморском побережье Кавказа.

По линии местных Советов народных депутатов строятся коммунальные гостиницы в городах союзного, республиканского, областного и районного подчинения, их численность увеличивается по мере роста экономического потенциала страны.

Интенсивно строятся ведомственные гостиницы, пансионаты, мотели, кемпинги и туристские лагеря. Стимулируют развитие гостиничной базы расширение внутреннего туризма в стране и рост потребностей населения в санаторно-курортном обслуживании. В 60—70-е годы начинает активно развиваться санаторно-курортное дело в Грузии, на Украине, в регионах Сибири и Дальнего Востока.

Гостиничные комплексы, мотели и кемпинги строятся на всех туристских маршрутах страны, в исторических местах, в промышленных зонах, в новых городах. За эти годы были введены в строй гостиничные комплексы в Приэльбрусье и на Домбае, на Северном Кавказе, на побережьях Балтийского, Черного и Каспийского морей, у озера Байкал, в туристских центрах Закарпатья. Все бóльшие размеры приобретает иностранный туризм, только по линии Госкоминтуриста в 1971—1975 гг. было построено 25 гостиниц на 14 тыс. мест. В 1976—1980 гг. введены в эксплуатацию еще 36 гостиниц в 24 городах СССР, 5 мотелей и 5 кемпингов.

Однако вопрос качества остается слабым звеном в развитии гостиничного бизнеса того периода. Как правило, уровень качества обслуживания и категория номеров не соответствовали международным стандартам в области средств размещения туристов. Для решения этой серьезной проблемы вводятся крупные гостиничные комплексы. В их числе — гостиницы «Прибалтийская» (в Ленинграде) и «Ялта» (в Ялте) вместимостью по 2400 мест каждая, гостиничный комплекс «Жемчужина», а также гостиничный комплекс «Дагомыс» с мотелем (Сочи). Большое количество гостиниц строится в городах Золотого кольца, в древних исторических центрах, таких, как Суздаль, Владимир, Псков, Новгород, на Соловецких островах и в других достопримечательных местах.

Особенное развитие получает гостиничное хозяйство Москвы. Его подъем, в частности, был вызван подготовкой к проведению в Москве XXII летних Олимпийских игр в 1980 г.

В этот период 25 действующих гостиниц Мосгорисполкома были капитально отремонтированы и обновлены, основательно реконструировались гостиницы Госкоминтуриста и других ведомств. Были введены в эксплуатацию гостиницы «Саяны» на 520 мест, «Восход» на 1400 мест. Госкоминтурист сдал в эксплуатацию гостиничные комплексы «Космос» на 3400 мест и «Севастополь» на 4 тыс. мест. Важной вехой в развитии гостиничного дела в Москве явилось строительство крупнейшего туристского комплекса «Измайлово» на 10 тыс. мест, а также гостинично-туристского комплекса «Салют» на 2020 мест.

В Москве был построен первый в СССР Центр международной торговли и научно-технических связей с зарубежными странами — Всесоюзное объединение «Совинцентр» Торгово-промышленной палаты СССР, который включал 2 гостиничных комплекса — «Международный» и «Сóюз» категории «люкс». Все эти гостиничные предприятия имели развитую и современную инфраструктуру сервиса, включали предприятия питания, конгресс-залы, киноконцертные залы, спортивные сооружения. И несмотря на прошедшее с тех пор время, а также серьезные социально-экономические и политические перемены, эти гостиничные предприятия

до сих пор в значительной степени определяют лицо гостиничной индустрии Москвы.

В постсоветский период — с 1991 г. начинается достаточно сложный и болезненный этап в отечественном гостиничном бизнесе. С распадом Советского Союза нарушается единое экономическое и политическое пространство, начинается процесс приватизации государственной собственности, который захватывает и гостиничную индустрию, разрушается привычная административно-хозяйственная система, большая часть гостиничных предприятий акционируется, часть предприятий переходит в коллективную и индивидуальную собственность. На фоне таких сложных, революционных преобразований катастрофически уменьшается рентабельность гостиничных предприятий, сокращается загрузка номерного фонда, падает качество предоставляемых услуг, растет текучесть кадров.

В особенно сложной ситуации оказались гостиничные гиганты. Сформированные в советский период гостиничные и туристские технологии были рассчитаны на массовые туристские потоки, основанные на субсидировании из государственных общественных и профсоюзных фондов. Смена социально-экономической политики государства, переход на систему рыночных отношений создают условия жесткой конкуренции между гостиничными предприятиями, кроме того, старение материально-технической базы, отсутствие инвестиций и нехватка высококвалифицированных кадров ставят многие гостиницы на грань выживания. На 1996 г., по оценке Госкомстата, рынок гостиничных услуг России имел 5294 средства размещения, в том числе 4150 гостиниц с единовременной вместимостью 410 592 места, что составляло приблизительно 2 % от общемировых показателей и 4 % от общеевропейских. Одна из рыночных характеристик гостиничной индустрии — загрузка номерного фонда составляла около 30 %.

Однако общие прогнозы развития показывают, что можно увеличить эффективность развития гостиничных объектов в 3—3,5 раза, т. е. прорыв в сфере гостиничных услуг в России вполне реален. Для этого необходимы высокая степень присутствия на национальном рынке иностранных компаний и повышенная активность и мобильность населения внутри страны.

Особую роль в развитии национальной индустрии гостеприимства играют столичные города. Анализируя развитие гостиничного комплекса Москвы, следует заметить, что положение дел в гостиничной индустрии столицы отличается от общей ситуации в стране. Благодаря целенаправленной политике Правительства Москвы сегодня город является бесспорным российским лидером по основным экономическим показателям деятельности гостиниц, которые по ряду параметров вполне сопоставимы с международными стандартами.

Кризис августа 1998 г. проявился в некотором замедлении роста показателей деловой активности на московском гостиничном рынке. Банкротство крупнейших банков на некоторое время затормозило реализацию планов по развитию гостиничного комплекса столицы. Однако уже в январе 1999 г. в Москве открывается очередной отель «Мариотт», корпорация «Хилтон» объявляет о своих намерениях продолжать строительство новой гостиницы, другие гостиничные комплексы также проявляют интерес к развитию гостиничного бизнеса в Москве.

По данным Комитета по внешнеэкономической деятельности Правительства Москвы, в 2001 г. в городе функционировали 175 предприятий гостиничного типа различных форм собственности. В их число помимо гостиниц включались другие объекты размещения, такие, как мотели, кемпинги, гостиницы при рынках, дома для охотников и рыболовов. Всего на московском гостиничном рынке функционируют 164 гостиницы с суммарным номерным фондом 35 873 номера на 65 326 мест, из них гостиниц категории пять звезд — 8, четыре звезды — 22, три звезды — 47, две звезды — 43, одна звезда — 44. Распределение объектов гостиничного комплекса по административным округам столицы носит неравномерный характер. Так, наибольшее количество гостиниц (31,7% от общего числа) находится в Центральном административном округе. Причем здесь сосредоточены самые дорогие гостиницы: все восемь из имеющихся в Москве пятизвездочных гостиниц и более двух третей общего числа четырехзвездочных гостиниц. Из остальных административных округов столицы относительно большим числом гостиниц выделяется Северо-Восточный округ, в котором расположено 26 гостиниц, составляющих 15,9 % от их общего числа.

Динамика колебаний среднемесячной загрузки гостиниц различных классов в течение 1999, 2000 и 2001 гг. имела одинаковые сезонные циклы. Так, для гостиниц всех классов самые низкие показатели заполняемости отмечались в январе, начиная с февраля по апрель отмечался рост уровня заполняемости, в апреле и мае наблюдался некоторый спад (особенно выраженный для недорогих гостиниц), пик загрузки всегда приходился на июнь, затем на июль и август, возрастал в сентябре и сохранялся на новом, более высоком уровне до ноября месяца. К концу года отмечалось некоторое снижение показателя заполняемости. Так же как и в предшествующие годы, в 2001 г. наибольшая загруженность была характерна в гостиницах одна и две звезды (около 75 %), для гостиниц категории три звезды была типичной заполняемость 66,7 %, четырех- и пятизвездочные гостиницы Москвы пользовались меньшим спросом, их средний показатель заполняемости — 55 %. Следует отметить, что перечисленные показатели загрузки столичных гостиничных предприятий значительно выше общероссийского показателя, который составляет около 30 %.

Следует отметить, что столичный гостиничный комплекс имеет устойчивые перспективы развития, которые определены Программой развития туризма в Москве на период до 2010 г.

В соответствии с Генеральным планом развития города Москвы на период до 2020 г. предусматривается строительство новых отелей, а также реконструкция существующих с количеством номеров и мест размещения на период до 2005 г. — около 6500 номеров (10 тыс. мест) и 5590 номеров (9500 мест) соответственно преимущественно в центральной части города. Категории вновь строящихся отелей определяются в соответствии с прогнозируемыми потоками туристов и гостей. В связи с этим приоритетное положение отводится строительству отелей среднего класса, в том числе малым, для наиболее полного удовлетворения потребностей в средствах размещения граждан, прибывающих в столицу с деловыми и туристскими целями.

Среди новых отелей, предполагаемых к строительству в 2001—2005 гг., — гостиница на Новинском бульваре в составе гостинично-делового центра, «Хилтон» на Никитском бульваре, «Большой Хилтон» на Неглинной, гостиница на улице Ильинке в составе центра «Гостиный двор». Предполагается реконструкция гостиниц «Интурист», «Пекин», «Будапешт», «Россия», «Москва», «Украина», «Центральная», «Останкино», «Турист», «Волга».

2.4. Современные тенденции развития мировой индустрии гостеприимства

Развитие туризма в значительной степени повлияло на развитие индустрии гостеприимства. Эпоха массового туризма способствовала возникновению существенных изменений в инфра- и суперструктуре индустрии (гостеприимства).

К основным современным тенденциям в области развития гостиничной индустрии относят следующие.

1. Распространение сферы интересов гостиничного бизнеса на продукты и услуги, ранее предоставляемые предприятиями других отраслей (например, организации питания, досуга, развлечений, выставочной деятельности и др.).

Развитие таких сегментов индустрии гостеприимства, как индустрия развлечений, включающая игорный бизнес, тематические парки, конгрессную деятельность, превратило ранее мало привлекательные курортные и туристские местности в модные туристские направления.

Например, такие крупные корпорации, как Marriott и Holiday Inn, существенно расширили свою деятельность за счет оказания

различных видов услуг (питание, услуги связи, досуга, транспорта и др.).

2. Растущая демократизация гостиничной индустрии, которая в значительной степени способствует повышению доступности гостиничных услуг для массового потребителя.

Если раньше различие между отелями разного класса были существенными, то теперь значительно повысилась планка «низшего стандарта»: даже достаточно дешевые гостиницы обеспечивают качественное обслуживание и минимальный набор удобств.

3. Усиление специализации гостиничного бизнеса позволяет более четко ориентироваться на определенные сегменты потребителей с учетом различных признаков. Так, с учетом ценового уровня четко обозначились три сегмента — низший (бюджетный), средний (экономичный) и высший (люкс). Кроме того, сегментация проводится по целям поездки, по возрасту, по роду трудовой деятельности потребителей и по другим признакам.

4. Развитие новых видов туризма, в частности экологического туризма, основной идеей которого является глубокая связь человека с природой, стимулирует строительство отелей в экологически чистых регионах, формирование «зеленых» этажей и номеров в обычных городских гостиницах. При обустройстве этих номеров применяют экологически чистые материалы, обращая особое внимание на экономию природных ресурсов и минимальное вторжение в природную среду.

5. Глобализация и концентрация гостиничного бизнеса. Эта тенденция проявляется в создании крупных корпораций и гостиничных цепей. 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.

6. Глубокая персонификация обслуживания и полная концентрация на запросах и потребностях клиентов. В дорогих отелях для этих целей создаются карты постоянных клиентов, в которых собирается информация об их вкусах, предпочтениях и привычках. Такая база данных позволяет предупреждать желания гостей. Для решения этих задач в отелях создаются специальные службы. Так, в отелях корпорации Marriott были созданы специальные службы дворецких. В отелях Radisson формируются специальные корпоративные программы обучения персонала, такие, как «Yes I Can!», ориентированные на создание личной заинтересованности всех служащих компании в отличном обслуживании.

*7. **Широкое внедрение новых средств коммуникации и информационных технологий***, позволяющее проводить глубокую и системную экономическую диагностику. Результаты диагностики дают возможность осуществить полный самоанализ и анализ конкурентов в области применяемых ценовых и маркетинговых стратегий, проанализировать степень активности на рынке, выявить доходность разрабатываемых сегментов, скоординировать спрос и предложение гостиничных услуг. Все это в конечном итоге способствует решению проблем загрузки гостиничных предприятий.

*8. **Внедрение новых технологий в деловую стратегию гостиничных предприятий***, в частности широкое использование сети Интернет с целью продвижения гостиничных продуктов и услуг. Новые технологии уменьшают издержки и обеспечивают потребителям повышенный комфорт. Эти технологии расширяют возможности по привлечению новых клиентов и позволяют расширить занимаемые компаниями сегменты рынка. Например, применение новых систем бронирования дает неоспоримые конкурентные преимущества.

Крупные отели и гостиничные корпорации предлагают своим потенциальным клиентам совершить экскурсии по отелям, не выходя из дома. Так, посетители сайтов могут познакомиться с внутренними интерьерами гостиниц, с меню ресторанов и баров, получить разнообразную справочную информацию.

Таким образом, перечисленные выше основные современные тенденции развития индустрии гостеприимства направлены в конечном итоге на решение основных задач:

– поиск собственных конкурентных преимуществ;

– создание стабильной клиентуры через умение найти своего клиента;

– поиск и создание новых путей развития, постоянное обновление собственной политики с учетом динамично развивающегося рынка гостиничных и туристских услуг.

2.5. Рынок гостиничных услуг и его компоненты

***Рынок** в классическом понимании есть сфера товарного обмена, это место (территория), на котором происходит торговля (обмен) товарами и услугами.* Рынок можно рассматривать как систему экономических отношений производства с потреблением, всех звеньев общественного хозяйства, основывающихся на купле-продаже товаров, услуг, капиталов, рабочей силы, технологий и т.д. Рыночная сфера — это сфера непосредственно товарно-денежного обмена, в которой согласовываются интересы производителей и потребителей, продавцов и покупателей. Любой рынок характеризуется совокупностью спроса и предложения.

Ясное понимание рынка гостиничных услуг крайне важно для предприятий, которые собираются на него выйти или уже работают в нем. ***Рынок предприятий гостиничной индустрии*** — *это совокупность всех предприятий, работающих в данной сфере.* Исследование рынка гостиничных услуг необходимо для выявления потенциальных конкурентов, посредников, потребителей, что очень важно для маркетинговой деятельности предприятия (рис. 2.3).

Рынок гостиничных услуг можно определить как *общественно-экономическое явление, объединяющее спрос и предложение для обеспечения купли-продажи гостиничных продуктов и услуг в определенное время и в определенном месте.*

При характеристике рынка гостиничных услуг следует учитывать что:

– основным объектом купли-продажи являются услуги;

– между производителями и покупателями услуг существуют посреднические звенья и структуры, обеспечивающие связь между спросом и предложением;

– спрос на гостиничные услуги отличается рядом особенностей (разнообразием потребителей по материальным возможностям, возрасту, ценностным ориентирам, мотивам);

– предложение гостиничных услуг характеризуется разнообразием по типам средств размещения, ценовым параметрам, по уровню качества предлагаемых услуг.

Спрос на гостиничные услуги — *это платежеспособная потребность в гостиничных продуктах и услугах.* Этот спрос отличается высокой эластичностью, высокой степенью дифференциации, высокой замещаемостью.

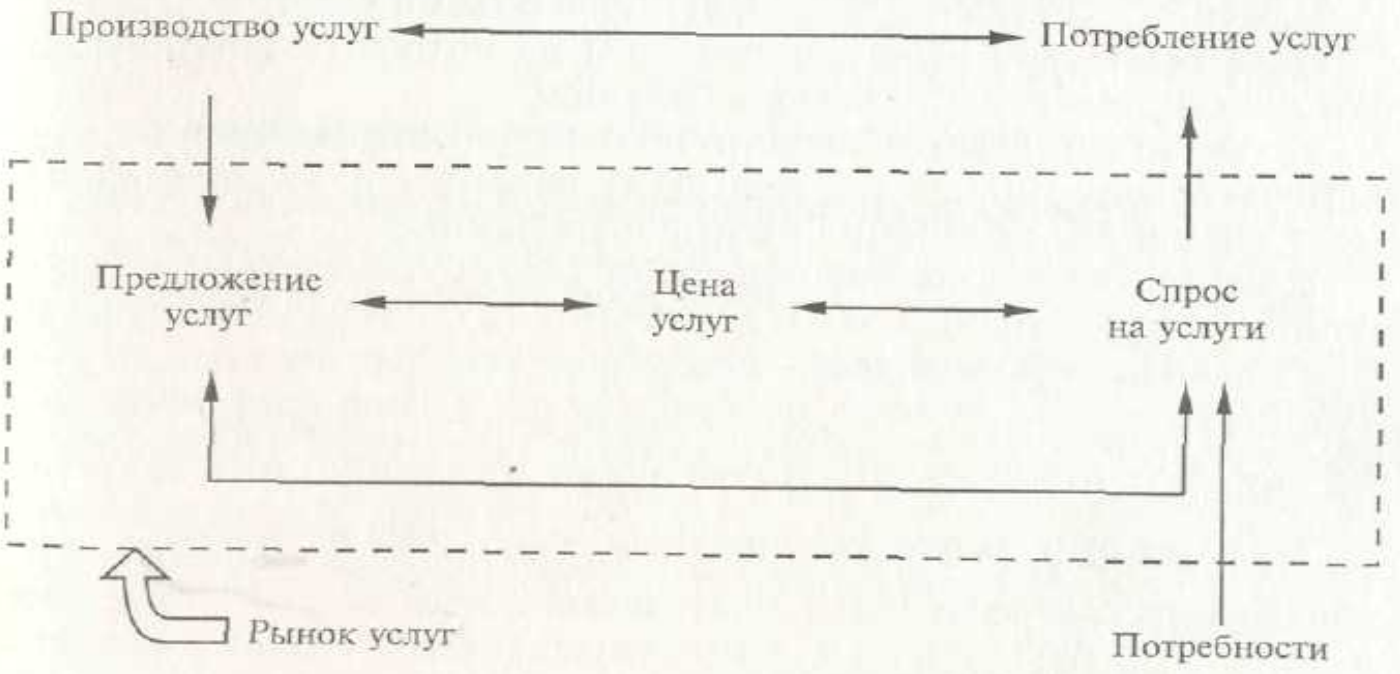


Рис. 2.3. Схема взаимосвязей элементов рынка услуг

Спрос на гостиничные услуги находится под влиянием разнообразных факторов, которые можно определить как ценовые и неценовые. Цена — основной фактор, определяющий величину спроса. Как правило, выбор средств размещения, продолжительность отдыха, условия проживания зависят от ценового фактора.

К неценовым факторам относят мотивационные и поведенческие факторы.

Предложение гостиничных услуг представляет собой совокупность возможностей гостиничных предприятий представить на рынок гостиничные продукты и услуги.

Гостиничный продукт с точки зрения производства представляет собой совокупность определенного количества и качества услуг, способных удовлетворить потребности людей в отдыхе, развлечениях и комфортном проживании.

Как и всякий другой товарный рынок, рынок гостиничных услуг неоднороден и классифицируется по региональному, целевому и иным признакам.

С точки зрения маркетинговой деятельности гостиничный рынок характеризуется как:

потенциальный рынок, состоящий из совокупности потребителей с родственными потребностями в отношении гостиничных услуг, достаточными ресурсами и возможностями покупки;

целевой рынок, состоящий из потребителей, объединенных общими потребностями и характеристиками, на которых нацелена деятельность компании;

основной рынок, состоящий из потребителей — основных покупателей услуг;

дополнительный рынок, состоящий из потребителей, которые являются покупателями определенного объема услуг;

стратегический рынок, состоящий из потребителей услуг, на которых фирма делает ставку в будущем.

Исследование рынка гостиничных услуг определяется по двум направлениям: оценка тех или иных параметров на данный момент времени и получение прогнозных данных.

В первую очередь необходимо оценить текущую ситуацию на рынке (конъюнктуру рынка), а затем определить величину емкости рынка.

Рыночная конъюнктура — *это экономическая ситуация на рынке в определенный момент времени как результат взаимодействия факторов и условий, определяющих состояние спроса и предложения на гостиничные услуги, а также уровень цен на них.*

Конъюнктуру рынка гостиничных услуг характеризуют:

– соотношение спроса и предложения гостиничных услуг;
– уровень цен;
– состояние конкуренции;
– степень государственного регулирования;

– наличие сезонных колебаний спроса на гостиничные услуги;

– тенденции и перспективы развития рынка гостиничных услуг.

Изучение конъюнктуры рынка гостиничных услуг осуществляется поэтапно.

I этап. Проведение текущего наблюдения за предложением гостиничных услуг, спросом, динамикой цен.

II этап. Анализ, систематизация и обобщение полученной информации.

III этап. Разработка конъюнктурных отчетов, обзоров и прогнозов.

Одной из основных задач исследований гостиничного рынка является определение его емкости. Этот показатель дает возможность количественно оценить принципиальные возможности работы на конкретном рынке.

Емкость рынка *— потенциально возможный объем реализуемых на нем услуг в течение определенного промежутка времени (за год).* Измеряется как в натуральном выражении (количество потребителей услуг), так и в стоимостном выражении (объем поступлений от продаж в денежном выражении).

Зная емкость рынка и тенденции его изменения, можно оценить перспективы того или иного рынка при его освоении. Наиболее объективным показателем деятельности фирмы является *доля рынка*. Она отражает результаты деятельности фирмы и определяется следующим образом:

$$\text{Доля рынка} = \frac{\text{Объем продаж услуг фирмы}}{\text{Потенциальная емкость рынка}}.$$

Рост рыночной доли указывает на увеличение экономической устойчивости фирмы, так как растет норма получаемой фирмой прибыли.

Емкость потребительского рынка гостиничных услуг

Показатель емкости потребительского рынка гостиничных услуг региона (города) определяется общей суммой инвентарных гостиничных мест всех гостиниц (Г):

$$Е_{ГР} = Г_1 + Г_2 + Г_3 + ... + Г_n,$$

где $Е_{ГР}$ — емкость гостиничного рынка.

Емкость гостиничного рынка делится на две части — востребованную и невостребованную.

Востребованная часть рынка гостиничных услуг (+ $Е_{ГР}$) определяется суммой занятых койко-мест (З) во всех гостиницах, образующих емкость рынка этих услуг:

$$+Е_{ГР} = З_1 + З_2 + З_3 + ... + З_n.$$

Невостребованная часть рынка гостиничных услуг ($-Е_{ГР}$) определяется суммой невостребованных койко-мест в каждом отеле (Н), образующих единое рыночное пространство:

$$-Е_{ГР} = Н_1 + Н_2 + Н_3 + ... + Н_n.$$

Таким образом, можно определить востребованную и невостребованную части емкости гостиничного рынка исследуемого региона. Данные исследования, конечно, должны носить системный характер, тогда выявленная динамика позволит четко определить причины и тенденции в изменении спроса на гостиничные услуги.

Свойство потребительского рынка гостиничных услуг — иметь либо отрицательный, либо положительный спрос позволяет использовать термин «индекс спроса».

Индекс спроса ($И_с$) в численном выражении отражает либо положительный (востребованную часть потребительского рынка гостиничных услуг) спрос, либо отрицательный (невостребованную часть потребительского рынка гостиничных услуг) спрос. Перед числом ставится знак либо «+» (положительный спрос), либо «–» (отрицательный спрос).

Индекс спроса ($И_с$) определяется отношением востребованной части потребительского рынка гостиничных услуг (положительного спроса) или невостребованной части (отрицательный спрос) к общей емкости потребительского рынка гостиничных услуг:

$$И_с+ = \frac{Е_{ГР}}{Е_{ГР}} \text{ или } И_с- = \frac{Е_{ГР}}{Е_{ГР}}.$$

Показатель, превышающий бóльшую часть потребительского рынка гостиничных услуг либо в положительном, либо в отрицательном спросе, и будет определять состояние потребительского рынка гостиничных услуг.

Следует отметить значительное колебание спроса на гостиничные услуги, особенно вследствие сезонности, погодных условий, спада деловой активности и целого ряда других объективных и субъективных причин, которые необходимо глубоко и всесторонне исследовать. Материалы, полученные в результате исследований, позволят формировать научно обоснованные прогнозы будущего спроса на гостиничные услуги.

Вместе с тем резкие колебания в загрузке номерного фонда гостиниц в течение календарного года от 100 до 20 % и ниже подчеркивают важность такого показателя, как показатель рыночной эффективности загрузки гостиниц.

Индекс рыночной эффективности на рынке гостиничных услуг ($И_{РЭФ}$) определяется отношением показателя загрузки конкретного отеля (П) к общему показателю востребованных гости-

ничных услуг (мест) на потребительском рынке гостиничных услуг ($+Е_{ГР}$):

$$И_{РЭФ} = \frac{П}{+Е_{ГР}},$$

где $И_{РЭФ}$ — индекс рыночной эффективности отеля; П — показатель загрузки в койкосутках; $Е_{ГР}$ — показатель востребованных мест на рынке гостиничных услуг.

Рассмотрим приведенные показатели на конкретном примере (см. табл. 2.1). В анализируемом регионе 10 гостиничных предприятий, отличающихся друг от друга номерным фондом, категорийностью, вместимостью, местоположением и другими параметрами. В целом эти гостиницы образуют совокупное предложение гостиничных услуг данного региона.

Проанализируем таблицу 2.1.

Показатель емкости потребительского рынка гостиничных услуг $Е_{ГР}$ составил 3700 койкосуток.

Востребованная часть рынка гостиничных услуг $+Е_{ГР}$
в 1999 г. составила 891,5 койкосуток;
в 2000 г. » 1407,5 »
в 2001 г. » 2072,5 »

Невостребованная часть рынка гостиничных услуг $-Е_{ГР}$
в 1999 г. составила 2808,5 койкосуток;
в 2000 г. » 2292,5 »
в 2001 г. » 1627,5 »

Определим индексы спроса на гостиничные услуги:

$$И_с + (1999\ г.) = 0{,}240;\ И_с - (1999\ г.) = 0{,}760;$$
$$И_с + (2000\ г.) = 0{,}380;\ И_с - (2000\ г.) = 0{,}620;$$
$$И_с + (2001\ г.) = 0{,}560;\ И_с - (2001\ г.) = 0{,}440.$$

Анализируя приведенные показатели индексов спроса, можно сделать вывод о состоянии рынка гостиничных услуг в конкретном регионе. В данном случае стабильный рост загрузки номерного фонда дает стабильный рост востребованной части гостиничного рынка. Такой рост, прежде всего, объясняется общим экономическим подъемом и повышением деловой активности в России после кризиса 1998 г.

Индекс рыночной эффективности на рынке гостиничных услуг рассмотрим в таблице 2.2. Данная таблица наглядно показывает, какое количество из 100 клиентов (потребителей гостиничных услуг) останавливаются в гостиницах анализируемого региона. Сопоставление по годам дает возможность проследить за падением спроса на услуги гостиницы «Берег»: из 100 клиентов в 1999 г. останавливались в ней 9, в 2000 г. — 7, а в 2001 г. — 6.

Гостиница «Мир»: в 1999 г. — 14, в 2000 г. — 14, а в 2001 г. — 13.

Таблица 2.1

Расчет показателей загрузки номерного фонда гостиниц

№ п/п	Наименование гостиницы	Категория, кол-во звезд	Кол-во мест	1999 г.			2000 г.			2001 г.		
				Коэффициент загрузки, %	Востребованная часть койко-сут.(+)	Невостребованная часть койко-сут.(–)	Коэффициент загрузки, %	Востребованная часть койко-сут.(+)	Невостребованная часть койко-сут.(–)	Коэффициент загрузки, %	Востребованная часть койко-сут.(+)	Невостребованная часть койко-сут.(–)
1	«Заря»	3	150	25	37,5	112,5	35	52,5	97,5	55	82,5	67,5
2	«Олимпийская»	3	750	20	150	600	30	225	525	50	375	375
3	«Бирюза»	2	400	22	88	312	35	140	260	60	240	160
4	«Звездная»	2	250	27	67,5	182,5	45	112,5	137,5	65	162,5	87,5
5	«Весна»	3	700	21	147	553	35	245	455	55	385	315
6	«Турист»	2	300	30	90	210	55	165	135	70	210	90
7	«Малибу»	3	150	35	52,5	97,5	55	82,5	67,5	65	97,5	52,5
8	«Горизонт»	3	200	25	50	150	40	80	120	55	110	90
9	«Берег»	2	300	28	84	216	35	105	195	45	135	165
10	«Мир»	3	500	25	125	375	40	200	300	55	275	225
Итого			3700		891,5	2808,5		1407,5	2292,5		2072,5	1627,5

Таблица 2.2

Индексы эффективности загрузки гостиниц

№ п/п	Наименование гостиницы	1999 г.	2000 г.	2001 г.
1	«Заря»	0,042	0,037	0,039
2	«Олимпийская»	0,168	0,159	0,180
3	«Бирюза»	0,098	0,099	0,115
4	«Звездная»	0,075	0,079	0,078
5	«Весна»	0,164	0,174	0,185
6	«Турист»	0,100	0,117	0,101
7	«Малибу»	0,058	0,058	0,047
8	«Горизонт»	0,056	0,056	0,053
9	«Берег»	0,094	0,074	0,065
10	«Мир»	0,140	0,142	0,132

Противоположная картина у гостиниц «Олимпийская» и «Весна». Здесь наблюдается увеличение спроса. Однако следует помнить, что сама по себе эффективность загрузки есть не что иное, как соотношение между достигаемым эффектом, определяемым вложениями в материальную базу отеля, что обеспечивает клиентам необходимые гостиничные услуги. Определять эффективность загрузки отеля в зависимости от валового показателя востребованной части потребительского рынка очень важно, так как, сопоставляя этот показатель с показателем отеля-конкурента, можно четко определить собственные маркетинговые просчеты и скорректировать выбранную маркетинговую стратегию.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Каковы перспективы развития индустрии гостеприимства?
2. Охарактеризуйте место гостиничной индустрии в сфере услуг.
3. Перечислите факторы, оказывающие влияние на состояние индустрии гостеприимства.
4. Что такое рынок гостиничных услуг? Каковы его компоненты? Каково современное состояние гостиничного рынка?
5. Что такое гостиничные и ресторанные цепи? Каковы их роль и значение в мировом хозяйстве?
6. Что такое целевой рынок гостиничных услуг? Что такое емкость рынка и какова методика его определения?

ГЛАВА III

ГОСТИНИЧНАЯ ИНДУСТРИЯ И ГОСТИНИЧНЫЙ СЕРВИС

3.1. Индустрия гостеприимства: основные понятия и составные элементы

Индустрии гостеприимства достаточно сложно дать какое-либо конкретное и емкое определение из-за огромного количества составляющих ее отраслей. Природа индустрии гостеприимства сложна и носит комплексный характер, она предполагает наличие различных типов проявления внимания к гостям и совокупность многочисленных способов справляться с различными профессиональными задачами и затруднительными ситуациями. Предприятия, составляющие индустрию, имеют разное функциональное назначение (например, клубы, отели, пансионаты) и хотя обладают рядом общих характеристик, но по-своему уникальны, так как используют различные способы выражения гостеприимства. При исследовании природы индустрии гостеприимства важно осознавать, что она включает в себя различные области и секторы, кроме того, следует учитывать систему взаимоотношений, существующих между индустрией гостеприимства и другими индустриями, во многом схожими с ней.

Индустрия гостеприимства *представляет собой единство всех сотрудничающих друг с другом фирм и организаций, каждая из которых выполняет свои специфические функции, направленные на удовлетворение потребностей гостей.* Несмотря на то что индустрия гостеприимства включает в себя ряд секторов, ее следует рассматривать комплексно — как полноценную индустрию, обеспечивающую удовлетворение потребностей всех клиентов.

Остановимся на основных секторах индустрии гостеприимства.

Сектор средств размещения

Средствами размещения туристов являются любые объекты, которые представляют место ночевки, а также услуги питания, развлечения, бытового характера. В соответствии с рекомендациями ВТО все средства размещения можно представить двумя категориями — коллективные и индивидуальные.

В состав ***коллективных средств размещения*** туристов включаются гостиницы и аналогичные заведения, специализированные заведения и прочие коллективные средства размещения.

Гостиницы как основной вид коллективных средств размещения располагают номерным фондом, состоящим из номеров различных типов и категорий, а также представляют перечень обязательных и дополнительных услуг.

Например, номерной фонд гостиничного комплекса «Жемчужина» в городе Сочи представлен следующими категориями номеров.

Номера категории три звезды:

двухместный — 657 номеров.

Балкон, телефон, цветной телевизор, радио, холодильник, душ, две раздельные кровати, площадь — 19,3 м^2;

одноместный — 115 номеров.

Балкон, телефон, цветной телевизор, радио, холодильник, ванна, кровать, диван, площадь — 17,6 м^2;

люкс (1—2 чел.) — 17 номеров.

Двухкомнатный угловой с круговым балконом, две раздельные кровати (рядом), полный санузел, кондиционер, телефон, посуда, площадь — 37,2 м^2.

Номера категории четыре звезды:

двухместный (9, 10, 11, 12, 13-й этажи) — 65 номеров.

Балкон, французская кровать, кондиционер, холодильник, индивидуальный сейф (нет сейфов только в номерах на 13-м этаже), телефон, радио, цветной телевизор, в туалетной комнате душевая кабина, телефон, фен, площадь — 19,3 м^2;

одноместный (9, 10, 11, 13-й этажи) — 51 номер.

Балкон, раздельные кровати, кондиционер, цветной телевизор, радио, холодильник, телефон, в туалетной комнате душевая кабина, телефон, фен, площадь — 19,3 м^2;

полулюкс (9, 10, 11, 12, 13-й этажи) — 20 номеров.

Однокомнатный, балкон, французская кровать, кондиционер, холодильник, радио, телефон, индивидуальный сейф (нет сейфов только в номерах на 13-м этаже), в туалетной комнате телефон, фен, полный санузел (ванна, биде), площадь — 17,6 м^2;

люкс (9, 10, 11, 12, 14-й этажи; 1—2 чел.) — 29 номеров.

Двухкомнатный с двумя балконами, французская кровать, диван, кондиционер, цветной телевизор, холодильник, телефон, радио, индивидуальный сейф (кроме люксов на 14-м этаже), посуда, гладильная доска для брюк, в туалетной комнате фен, телефон, полный санузел (гидромассажная ванна + биде), площадь — 37,2 м^2;

люкс (13-й этаж; 1—2 чел.) — 2 номера.

Двухкомнатный угловой с круговым балконом, французская кровать, кондиционер, диван, посуда, цветной телевизор, телефон, радио, в туалетной комнате полный санузел (гидромассажная ванна + биде), телефон (сейфов нет);

бизнес-люкс (апартамент; 1—2 чел.) — 8 номеров.

Двухкомнатный угловой с круговым балконом, французская кровать, диван, стол для работы и переговоров, кондиционер, цветной телеви-

зор, радио, телефон, посуда, набор хрусталя, большой индивидуальный сейф, холодильник с мини-баром, гладильная доска для брюк, в туалетной комнате фен, телефон, полный санузел (гидромассажная ванна + биде), гостевой туалет, площадь — 56 м², в № 1201 и 1202 имеются компьютеры;

президентский люкс (1—2 чел.) — 1 номер.

Двухкомнатный с двумя круговыми балконами, кабинет-гостиная, спальня с механической кроватью (фиксирует положение любой части тела), кондиционер, сауна на 1—4 человек, двухместная гидромассажная ванна, гидромассажный душ, гостевая туалетная комната.

Стереофонический музыкальный центр, компьютер, холодильник с мини-баром, радиотелефон, столовый, чайный, кофейный сервизы, набор столовых приборов из мельхиора, набор хрусталя.

Гостями президентского номера были: члены Правительства России, видные политические деятели и деятели искусства, президент международного кинофестиваля «Кинотавр» Олег Янковский, Алла Пугачева.

Во всех номерах категории четыре звезды имеются авторские картины сочинских художников.

Изо всех номеров открывается изумительный вид на море и горы.

К обязательным услугам относят: уборку номеров, санитарных узлов, смену постельного белья и полотенец, пополнение номеров индивидуальными средствами гигиены и др.

Дополнительное обслуживание включает в себя: транспортное, экскурсионное, бытовое обслуживание, широкий спектр спортивных и оздоровительных услуг, комплексное сервисное обслуживание семинаров, конференций и иные виды обслуживания.

В зависимости от конкретного оборудования и особенностей предоставляемых услуг в составе гостиниц различают гостиницы широкого профиля, гостиницы квартирного типа, мотели, придорожные гостиницы, курортные гостиницы, клубы с проживанием и др.

Специализированные заведения также предназначаются для обслуживания туристов. Они не имеют четко обозначенного номерного фонда, в качестве исходной единицы проживания может быть жилище (бунгало, вилла, дача), коллективная спальня, площадка. Кроме предоставления ночлега потребители могут обеспечиваться разнообразными услугами. Наиболее ярким примером специализированных средств размещения являются *оздоровительные учреждения* (здравницы, санатории, профилактории, пансионаты с лечением). В заведениях такого типа функция предоставления проживания не является главной, здесь прежде всего необходимы предоставление медицинского обслуживания для лечения заболеваний и их профилактики, общее оздоровление и закаливание организма с привлечением природных рекреационных факторов (климат, море, минеральные источники, грязи и др.). Наряду с лечением организуется питание, досуг, отдых и быт отдыхающих.

Следует отметить, что в последние годы в работе здравниц наметилась стойкая тенденция увеличения сектора спорта и разнообразного отдыха. Так, здравницы Подмосковья предлагают отдыхающим хорошие условия для игры в гольф, пейнтбол, катания на горных велосипедах, роликовых коньках и т. д.

Многие здравницы создают прудовые хозяйства, предлагая отдыхающим услуги фиштуризма.

Прочие коллективные средства размещения включают жилища, предназначенные для отдыха. К ним относят гостиницы квартирного типа, комплексы домов или бунгало. Эти помещения имеют единое управление и сдаются за плату в аренду. Ряд европейских стран широко использует возможности такого типа коллективных средств размещения. Комплекс включает в себя несколько капитальных долговременных сооружений с помещениями для сна, приема пищи, отдыха, хозяйственными и санитарно-бытовыми блоками. Каждое средство размещения готовится и убирается под новый заезд гостей, текущая уборка не производится.

К прочим коллективным средствам размещения относят: туристические общежития, молодежные гостиницы, школьные и студенческие общежития, дома отдыха для престарелых граждан и др.

Индивидуальные средства размещения относятся к сектору домохозяйств, предоставляющих временное жилье в квартирах, домах, коттеджах и особняках. Индивидуальные средства размещения представляют собой обширный рынок временного жилья, традиционно развитый в курортных городах и поселках, а также в крупных и столичных городах Российской Федерации. На сегодня этот рынок слабо изучен, практически отсутствует его реальная статистика; услуги, предоставляемые индивидуальными средствами размещения, не стандартизованы и не сертифицированы. Цены на данные средства размещения складываются под воздействием рыночных факторов или регулируются хозяевами, что чаще всего приводит к несоответствию качества предоставляемых услуг, которое зачастую очень низкое.

Отсутствие реальной статистики не дает возможности объективно оценить количественные и качественные параметры этого рынка. Однако даже приблизительные расчеты показывают, что его удельный вес в общем объеме предоставляемых средств размещения очень велик (до 80 %). Все это указывает на необходимость глубокого изучения этих проблем и активного влияния на сектор индивидуальных средств со стороны государства и НТА (национальных туристи́ческих администраций).

Сектор питания и напитков

За последнее время этот сектор получил мощное развитие, так как услугами предприятий питания пользуются не только туристы, но и широкий круг других потребителей. Процесс потребле-

ния пищи сочетается с процессом общения людей, воспитательным и познавательным процессом, с досугом. Классификация предприятий питания строится по трем признакам:

– принадлежности к определенному виду деятельности;
– форме участия в основной деятельности;
– роли в производстве кулинарной продукции.

Основной деятельностью предприятия питания является приготовление и реализация пищи; для создания комфортной обстановки и развлечения посетителей приглашаются артисты и музыканты. В структуру предприятия питания могут входить подсобные хозяйства, торговые точки и др.

Исторически сложилось, что основным предприятием питания является предприятие с полным циклом обработки пищевого сырья. Предприятия питания с неполным технологическим циклом, занятые только дополнительной обработкой кулинарных изделий, представляют собой прогрессивное направление в развитии индустрии питания, так как имеют короткий производственный цикл и предоставляют широкий ассортимент блюд и напитков. Классификация предприятий питания формируется по ряду признаков.

По связанности управления различают предприятия, объединенные в цепи, и предприятия, работающие самостоятельно. К крупнейшим ресторанным цепям относят Макдоналдс, Пицца Хат, Бургер Кинг и др.

В зависимости от *ассортимента* различают предприятия комплексные, универсальные и специализированные. В зависимости от *контингента* потребителей существуют предприятия, работающие с постоянным контингентом (при гостиницах, пансионатах, санаториях), и предприятия, работающие с переменным контингентом (городские рестораны, кафе, бары и др.).

Предприятия питания группируются и в зависимости от *методов обслуживания, полноты технологического цикла, объема и характера услуг, вида питания* (*кухни*), *режима работы* и др. Типизация предприятий питания в РФ строится в зависимости от формы обслуживания потребителей, характера деятельности, ассортимента блюд и напитков, кроме того, учитываются особенности интерьера, музыкального сопровождения, меблировки, столовой посуды и сервировки. К основным типам предприятий питания относят: рестораны, кафе, бары, буфеты, столовые, закусочные и др. Для зарубежных предприятий питания характерны следующие типы: рестораны в промышленных предприятиях, рестораны-клубы, тематические рестораны, кафе, кафетерии, предприятия быстрого обслуживания (бистро, fast food) и др.

Стремительное развитие ресторанного бизнеса резко обострило конкуренцию между ресторанами. Своеобразным результатом этой борьбы за клиента стало снижение цен на блюда основного

меню в ряде ресторанов («Ностальжи», «Репортер», «Иберия» и др.) от 20 до 50 %. Другим характерным следствием конкуренции в секторе питания стал рост активности предприятий быстрого питания по сравнению с сектором «классических» ресторанов и появление новых сетей ресторанов: «Русское бистро», «Елки-палки», «Ростикс», «Пицца Сбарро» и др.

Сектор торгового обслуживания

Сектор торгового обслуживания индустрии гостеприимства представлен сетью розничных торговых предприятий и торговых единиц, предлагающих потребителям широкий и разнообразный ассортимент промышленных и продовольственных товаров, лекарственные препараты, подарки и сувениры, пляжные и курортные принадлежности, книги, брошюры, журналы и другие печатные средства.

Реализация товаров производится через предприятия розничной торговой сети, включающей в себя стационарные торговые предприятия (магазины), мелкорозничную торговую сеть (павильоны, киоски, ларьки), передвижную розничную торговую сеть (автомагазины, автопалатки, судолавки, магазины в поездах, на судах и авиалайнерах), а также переносную розничную торговую сеть (разносная торговля).

Розничные торговые предприятия, как правило, не включаются в структуру гостиничного предприятия и разворачивают свою деятельность на арендованных площадях. Такой подход оправдан, так как организация розничной торговли требует специальной профессиональной подготовки и навыков, наличия складского хозяйства, грамотного и рационального формирования торгового ассортимента, знания технологии розничных продаж, квалифицированных кадров. Однако правильно организованное торговое обслуживание дает возможность туристам приобрести необходимые товары, не выходя из гостиницы. Особое значение имеет торговля сувенирами и товарами народных промыслов, поскольку оригинальная сувенирная продукция — это не только визитная карточка страны, курорта, города, но и важный источник их дохода.

Сектор транспорта

Сектор транспортного обслуживания туристов и проживающих в гостиничных предприятиях имеет исключительно важное значение, так как предоставляет туристам возможность забронировать и приобрести проездные документы на все виды транспорта через компьютерные системы резервирования. Как правило, существуют тесные деловые контакты между транспортными организациями, крупными компаниями, авиакомпаниями, туристскими агентствами и отелями.

Бронирование билетов на все виды транспорта для туристов, проживающих в гостиницах и иных средствах размещения, выполняют турагентства. Обычно офисы турагентств размещаются в гостинице либо в своем представительстве.

Особое значение в транспортном обслуживании туристов имеет прокат автомобилей, кроме того, гостиничные предприятия предлагают трансферы до аэропортов, вокзалов, станций различными типами автотранспорта в зависимости от вместимости и комфортности.

Особенно важное значение имеет транспортное обслуживание для гостиниц, обслуживающих сектор делового туризма и конгресс-туризма, при проведении конференций, выставок, семинаров транспортное обслуживание необходимо.

Сектор развлечений, досуга и спорта

Сектор развлечений, досуга и спорта играет важную роль в общей инфраструктуре индустрии гостеприимства и решает разнообразные задачи (прежде всего, воспитание, формирование оптимистического настроения, образование, отдых, развитие культуры людей). Заполняя развлечениями и спортом свой досуг, человек отдыхает и восстанавливает силы. К предприятиям и организациям сектора развлечений относят цирки, зоопарки, аттракционы, игротеки, парки отдыха, а также разнообразные зрелищные предприятия — театры, кинотеатры, концертные залы, филармонии и др.

Приобщение к культуре и культурным ценностям обеспечивают музеи, библиотеки, выставки, клубные учреждения и т.д.

Занятия физической культурой и спортом обеспечивают бассейны, катки, спортивные залы, манежи, игровые павильоны, спортивные и фитнес-клубы и т.д.

Предприятия индустрии развлечений и спорта выступают как самостоятельные и обособленные звенья, привлекая значительные материальные, финансовые и трудовые ресурсы.

Гостиничные предприятия устанавливают хозяйственные связи и деловые контакты с предприятиями, предоставляющими услуги развлечений, досуга, отдыха и спорта; в гостиницах формируются анимационные службы, организующие досуг и отдых гостей, кроме того, многие гостиничные предприятия имеют собственную спортивную базу (бассейны, площадки для тенниса, гольфа, аквапарки, водные аттракционы и др.), а также киноконцертные залы, дискотеки, различные клубы, игорные заведения.

Большое значение в организации отдыха и досуга гостей имеет экскурсионное обслуживание; экскурсионные бюро, работающие в гостиницах, предлагают широкую экскурсионную программу.

3.2. Гостиничная услуга, ее специфика и составные элементы

Наряду с рынками товаров, капиталов, рабочей силы существует и взаимодействует с ними обширнейший *рынок услуг*. Сфера услуг является одним из самых перспективных, быстроразвивающихся секторов экономики. В развитых странах доля услуг в валовом внутреннем продукте достигает 70 %. При этом одновременно происходит увеличение числа занятых в сфере услуг.

Несмотря на быстрое развитие этой сферы и усиление ее роли в экономике, до сих пор не выработано общепринятое определение термина «услуги».

Согласно ГОСТу Р 50646—94 «Услуги населению. Термины и определения» ***услуга*** *— результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя.*

По функциональному назначению услуги подразделяются на материальные и социально-культурные. *Материальная услуга — это услуга по удовлетворению материально-бытовых потребностей потребителя услуг.* К ним относят бытовые услуги, жилищно-коммунальные, транспортные и услуги общественного питания. *Социально-культурная — это услуга по удовлетворению духовных, интеллектуальных потребностей и поддержанию нормальной жизнедеятельности потребителя.* К социально-культурным услугам относят медицинские, образовательные услуги, услуги культуры, туристские и гостиничные услуги.

Следует привести ряд определений термина «услуги» представителями известных отечественных и зарубежных научных школ. Так, по определению специалистов Московского государственного университета сервиса, *«услуга есть не что иное, как полезное действие потребительской стоимости товара или непосредственного труда»*. Отсюда следует, что могут существовать услуги как материальные, вещественные, так и нематериальные — в виде человеческой деятельности, результаты которой не имеют материально-вещественного содержания. Однако любая услуга сопровождается полезными эффектами, которые призваны удовлетворять потребности людей, что в сочетании с экономическими результатами обеспечивает существенные социальные эффекты. По определению Ф. Котлера, *«услуги — это объекты продажи в виде действий, выгод или удовлетворений»*. Из этого определения вытекает, что услуги несохраняемы и клиенту предлагается нечто, не имеющее материальной формы. Однако услуга — это понятие сложное и комплексное, здесь следует принимать во внимание и конкретную природу услуги; если материальная услуга — это продукт материального производства, конечной целью которого является изготовление и предложение конкретного продукта, то нематери-

альная услуга воспринимается в субъективной форме. Причина этого в ее неосязаемости, хотя некоторые услуги этой группы могут включать в себя и высокоосязаемые вещественные элементы.

Общее, что объединяет различные виды трудовой деятельности по оказанию услуг, — это *производство таких экономических благ, которые преимущественно не приобретают вещественной формы.* Вследствие этого рынки услуг совершенно не похожи на другие рынки. Существуют две причины такого различия.

Во-первых, услуга не существует до ее предоставления, продукт создается в процессе предоставления услуги.

Во-вторых, предоставление услуг часто требует специальных знаний и мастерства, которые клиент не может в полной мере оценить.

При всем разнообразии услуг все они имеют четыре общие характерные черты (рис. 3.1).

Услуга вообще и гостиничная услуга в частности принципиально отличаются от товара. Понимание сути этого отличия крайне важно при выявлении объективных показателей качества услуг, а также необходимо для формирования эффективных систем продвижения услуг.

Специфика гостиничной услуги определяется особенностями и технологиями обслуживания гостей. *Технологический процесс оказания гостиничной услуги* включает в себя:

– встречу гостя при входе в гостиницу;
– регистрацию, оформление документов и размещение гостя;
– обслуживание в номере;
– обслуживание при предоставлении услуг питания;
– удовлетворение культурных запросов, спортивное, оздоровительное и фитнес-обслуживание;
– оформление выезда, проводы при отъезде.



Рис. 3.1. Характеристики услуг

Все перечисленные элементы не оставляют гостю ничего материального или реально осязаемого, однако именно они формируют либо чувство удовлетворенности, либо чувство досады от бесполезно потерянного времени и денег.

Услуга не может иметь готовой, законченной формы, она формируется в ходе обслуживания при тесном взаимодействии исполнителя и потребителя. Процессы производства и потребления гостиничной услуги протекают одновременно с момента въезда в гостиницу и до момента выезда, в течение всего гостиничного цикла гость воспринимает услугу как результат деятельности персонала гостиницы (рис. 3.2). Гостиничная услуга производится и потребляется в одном месте — месте обслуживания, а потребитель сам становится частью системы распределения. Гость вступает в контакт с обслуживающим персоналом в ресторане, у стойки портье, в номере, следовательно, гостиничное предприятие должно обеспечивать успешное контактирование персонала с клиентом. Вместе с тем гость обязан соблюдать правила проживания и следовать принятым нормам поведения в общественных местах.



Рис. 3.2. Структура гостиничной услуги

Важной особенностью гостиничной услуги является невозможность ее хранения и накопления. Также невозможно превышать естественную вместимость номерного фонда при приеме заявок и заселении, в то время как незаселенные номера и места объективно приводят к потере койко-мест. Таким образом, ***гостиничная услуга*** — *это организованное взаимодействие гостя и персонала гостиницы, непрерывно воздействующее на гостя в течение всей своей длительности.* Этот продукт существует только в течение пребывания гостя, и в это время постоянно идет диалог между гостем и гостиницей, его невозможно запрограммировать или создать некий стандарт или алгоритм обслуживания. Следовательно, гостиничная услуга в каждом конкретном случае носит индивидуальный характер.

Все отмеченные особенности определяют специфику маркетинга услуг.

Неосязаемость гостиничной услуги характеризуется тем, что ее практически невозможно изучить и оценить до получения. В ряде случаев это вызывает большие сложности в продвижении гостиничной услуги, в частности средств размещения, однако, используя современные компьютерные технологии, потребитель может «посетить» виртуальный отель и выбрать необходимый ему номер, вид из окна, необходимую обстановку. Но такие технологии используют только крупные гостиницы или туристские агентства, в большинстве случаев заранее крайне сложно продемонстрировать гостиничный продукт.

Неразрывная взаимосвязь производства и потребления определяет, что многие виды гостиничных услуг неотделимы от тех, кто их предоставляет. Так, услуги по личному обслуживанию в гостинице неотделимы от квалифицированной работы службы портье, а обслуживание в ресторане зависит от мастерства поваров и качества работы официантов. Фактически человек, производящий услугу, становится ее частью и неотделим от нее, поэтому необходим грамотный менеджмент персонала. Гостиница может быть наполнена самыми современными техническими средствами, иметь престижную обстановку и располагать самой современной материальной базой, но этого все равно будет недостаточно, так как основным мыслящим и чувствующим «элементом» обслуживания являются люди.

Неизбежным следствием неразрывности производства и потребления является изменчивость исполнения услуги. Качество услуги зависит от того, где, кто и когда ее предоставляет. Очень часто бывает, что в одинаковых по категории обслуживания гостиницах сервис разный: в одной гостинице номера убирают строго по стандарту, регулярно меняют белье и пополняют туалетные принадлежности, в другой это делают только после напоминаний и жалоб клиентов. На изменчивость гостиничных услуг влияют группы факторов:

– организация работы с кадровым составом гостиницы;
– индивидуальные особенности потребителей услуг, требующих персонального подхода и всестороннего систематического изучения клиента.

Для уменьшения изменчивости услуг разрабатываются профессиональные стандарты отрасли и стандарты обслуживания.

Стандарты обслуживания *— это комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций.* Характерной особенностью гостиничной услуги является ее неспособность к хранению, гостиничная услуга не может быть сохранена для дальнейшей продажи. Несохраняемость гостиничной услуги означает, что необходимо предпринимать меры по выравниванию спроса и предложения. Среди этих мер:
– установление дифференцированных цен;
– применение скидок;
– увеличение скорости обслуживания;
– совмещение функций персонала.

Маркетинговые службы предприятий гостиничного бизнеса на основе маркетинговых исследований могут выделить периоды возрастания и падения спроса под воздействием разнообразных факторов (сезона, дня недели, событийного календаря, времени отпусков и каникул и др.), могут формировать широкую дисконтную программу и систему стимулов для поездок в периоды спада спроса.

Таким образом, особенности рынка гостиничных услуг, специфика гостиничной услуги, особенности потребителей гостиничных услуг определяют специфические особенности маркетинга в гостиничном бизнесе.

Следует отметить, что гостиничные услуги носят комплексный характер и состоят из разнообразных услуг, предоставляемых различными сферами, образуя единый продукт в виде «пакета услуг», подобранных для клиента в зависимости от уровня его потребностей. Однако такой «пакет» не носит жесткого характера, и клиент самостоятельно варьирует его составляющими.

3.3. Управление качеством услуг в индустрии гостеприимства

Повышение уровня открытости рынка услуг и обострение конкуренции среди предприятий индустрии гостеприимства ставят перед ними задачу постоянного повышения качества услуг и их привлекательности для клиентов. Фактор меняющегося потребления и потребителя, рост его искушенности выдвигают вопросы повышения качества на передний план.

*Под **качеством** понимают свойства и характерные особенности услуги, вызывающие чувство удовлетворенности у потребителя, или отсутствие недостатков, усиливающее состояние удовлетворенности у клиента.*

Качество обслуживания рассматривается как важная сфера деятельности. Ряд маркетологов полагают, что управление качеством представляет собой действие, контролируемое организацией, направленное на соответствие качества установленным стандартам. Кроме того, следует учитывать, что сложилась тесная связь понятия качества и ценностей, где под ценностями следует понимать определенную потребительскую значимость услуг. В данном случае предполагается высоко оценивать качественные услуги, однако следует учесть, что не всегда высоко опененные услуги являются в полной мере качественными.

В ряде случаев качество ассоциируют с повышенным комфортом, роскошью или услугами класса люкс. Такой подход вряд ли можно считать правильным, так как можно получить качественные услуги за умеренную цену и не получить за очень высокую. Следует учитывать, что качество услуги — это не только ее содержание, но и форма предоставления.

Следовательно, качество — это прежде всего чувство удовлетворенности клиента от обслуживания, а качественная услуга — это услуга, отвечающая потребностям гостя.

Уровень качества, в свою очередь, зависит от степени совпадения представлений клиента о реальном и желаемом обслуживании на предприятиях гостеприимства.

В основу любой сферы, занимающейся предоставлением услуг, положена унификация действий, направленных на обслуживание клиентов, следовательно, и в гостиничном бизнесе необходим процесс тиражирования качества услуг с обязательным сохранением постоянства уровня качества. Исходя из этого, следует отметить, что вся гостиничная индустрия, начиная с создания оптимальной организационной структуры отдельного гостиничного предприятия и заканчивая разработкой профессиональных стандартов и должностных инструкций, основана на стандартизации оперативных процессов и направлена на решение задач качественного обслуживания. Управление качеством как процессом в индустрии гостеприимства подразумевает:

– точную формулировку значения понятия качества применительно к каждому конкретному предприятию;

– понимание управленческим персоналом различия между понятиями качества и ценности;

– восприятие качества как процесса, подразумевающее непрерывность усилий по удовлетворению потребностей клиентов;

– понимание связей между качеством и корпоративной культурой.

Все эти составляющие являются ключевыми элементами процесса управления качеством, так как влияют на постановку целей предприятия и работу каждого отдельного его сотрудника.

В настоящее время усиливается роль управления качеством в системах управления. Это объясняется рядом причин. Во-первых, качество становится наиболее весомой составляющей конкурентоспособности.

Во-вторых, систематизированное управление качеством дает гарантии безопасности и экологичности продукта.

В-третьих, специфика сложившихся взаимоотношений между производителем и заказчиком услуг включает в себя обязательную оценку существующей у поставщика системы управления качеством, что является для заказчика гарантией стабильности качества предоставляемых товаров и услуг.

Формирование стратегии управления качеством в сфере услуг основывается на стандартизации. ***Стандартизация*** — это деятельность по установлению правил и характеристик в целях их добровольного и многократного использования, направленная на достижение упорядоченности в сферах производства и обращения продукции (услуг) и повышение конкурентоспособности продукции, работ или услуг.

Во всем мире признана и широко используется система международных стандартов серии ISO 9000, она была принята в России в 2001 г. Основу системы составляют стандарты: ГОСТ Р ИСО 9000 — 2001 «Система менеджмента качества. Основные положения и словарь»; ГОСТ Р ИСО 9004 — 2001 «Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности»; ГОСТ Р ИСО 9001 — 2001 «Система менеджмента качества. Требования». Однако, несмотря на важность этих нормативных документов, проблемы качества обслуживания скорее четко обозначены, нежели решены.

В современных условиях, осознавая исключительное значение качества обслуживания, многие предприятия индустрии туризма и гостеприимства разрабатывают и принимают в своих структурах *корпоративные, профессиональные и деловые стандарты поведения*. Однако без предварительной подготовки и создания механизмов, обеспечивающих полезное влияние на персонал, в ряде случаев вместо полезного эффекта от их внедрения они получают новые проблемы.

Специалисты-практики гостиничного бизнеса обобщили и систематизировали «узкие места» этого процесса в ряде рекомендаций.

Во-первых, стандарты, в соответствии с которыми сотрудники будут выстраивать свое поведение на работе, должны быть реальными и адекватными тем профессиональным навыкам, которыми они владеют. В противном случае эти документы будут формальными и вызовут лишь скептицизм или ироничное отношение со стороны сотрудников.

Специалисты по корпоративной этике рекомендуют подстраивать характер должностных инструкций под соответствующие механизмы природного контроля человека: чувства совести, вины, гордости, ответственности.

Во-вторых, совершенно очевидно, что правильные стандарты рождаются из общих ценностей, принципов и правил поведения, характерных для предприятия. Вследствие этого в стандарты поведения следует включать общепринятые правила поведения, которые помогали бы регулировать отношения на предприятии в целом. Например, из кодекса профессиональной этики работников гостиничного бизнеса в стандарты поведения обычно включают общие принципы заботы о клиентах: оказание необходимой помощи, гостеприимства, честность, порядочность, ответственность.

В-третьих, на предприятиях должны присутствовать механизмы, позволяющие регулировать, обновлять и подстраивать новые модули в стандартах поведения в соответствии с меняющейся обстановкой. Такие действия необходимы для сохранения «живой ткани» корпоративной культуры предприятия.

В-четвертых, текст содержания внутреннего стандарта поведения не должен носить характер юридического документа, а приведенные в нем правила должны излагаться доступно и вызывать доверие и желание им следовать.

В качестве примера приведем корпоративный стандарт «Рэдиссон САС Славянская»:

1) все сотрудники, занимающие одну и ту же должность, выполняют все должностные обязанности одинаково;

2) каждый из супервайзеров, отвечающий за выполнение работ на определенном участке, дал бы одинаковое объяснение того, как работа должна быть выполнена;

3) каждому из сотрудников требуется приблизительно одинаковое количество времени для выполнения одного и того же задания;

4) все сотрудники при выполнении одного и того же задания используют один и тот же процесс/процедуру;

5) все сотрудники постоянно выполняют работу в соответствии со стандартами;

6) определение того, какой уровень качества выполненной работы считается хорошим, понятно всем сотрудникам и используется как основа при обучении, контроле, аттестации;

7) должностные инструкции четко и полно описывают работу, которая должна быть выполнена.

Применение корпоративных стандартов в деятельности всех служб гостиничных предприятий способствует рационализации основных трудовых процессов, делая их более эффективными и высокотехнологичными. Особую роль в разработке и внедрении стандартов выполняют специальные подразделения. В частности,

в отеле «Рэдиссон САС Славянская» эти функции выполняет *отдел по развитию трудовых ресурсов*.

Основными направлениями деятельности этого подразделения являются: адаптация новых работников; обучение персонала; формирование нормального морально-психологического климата в коллективе; разработка программы поощрения работников; подготовка и проведение корпоративных мероприятий; внешний и внутренний PR; разработка внутреннего кодекса корпоративной культуры.

Особое значение в работе с персоналом имеют программы поощрения работников, которые разрабатываются как для рядовых сотрудников отеля (почетное звание «Звезда года»), так и для менеджеров («Лучший менеджер года»).

Важные пропагандистские и информационные функции выполняют внешний и внутренний PR. Внутренний PR предполагает постоянную связь с работниками в виде ежедневной информация для сотрудников (загрузка номерного фонда, новости отделов и служб, кадровые перемещения, поздравления, VIP гости, даты, праздники и др.).

Для повышения роли и значимости стандартов в трудовой жизни коллектива большое значение имеет корпоративное обучение. Оно базируется на трех основных позициях:

1) систематическая работа с персоналом через различные виды инструктажей и тренинговых занятий;

2) воспитание коллектива, объединение усилий людей вокруг совместных этических ценностей компании, ее философии, концентрированным выражением которой являются корпоративные программы «Yes I Can» и «100 % удовлетворения гостя»;

3) широкое внедрение практики обучения на рабочих местах и наставничества через внедрение системы мини-семинаров («Повышение мастерства руководителей», «Лидерство», «Мои сильные и слабые стороны» и др.).

По мнению основоположников теории качества Джурана и Деминга, от 85 до 98 % ошибок определяются системой обеспечения качества на предприятиях, а не исполнителями.

Обобщение и использование международного опыта обеспечения качества услуг отечественными гостиничными предприятиями позволят им существенно приблизиться к международным стандартам обслуживания. Однако прямое и непродуманное использование зарубежного опыта не может быть в полной мере успешным, следует учитывать национальный российский менталитет, основы производственной культуры и культуры общения, исторически сложившиеся стандарты качества жизни и другие особенности.

Тем не менее необходимо широко и творчески использовать прогрессивный мировой опыт. В этой связи свою состоятельность

показала комплексная система «общего управления качеством» — TQM, разработанная американским специалистом Демингом. TQM (Total Quality Management) — это система действий, направленных на удовлетворение потребителей, рост возможностей персонала, более высокие долговременные доходы и меньшие затраты.

Данная концепция базируется на двух основных принципах:

1) расходы на предотвращение чего-либо всегда меньше стоимости средств, затраченных на исправление допущенных ошибок;

2) высокое качество работы достигается только в том случае, если основные усилия направлены на удовлетворение запросов клиента.

На практике TQM представляет собой ряд принципов в сочетании с набором технических приемов. Первоначально система была разработана для промышленности, при ее применении для сферы услуг была использована возможность достоверно оценить качество услуги. Требования к качеству услуги могут выражаться как количественно, так и качественно. К наиболее общим характеристикам, которые целесообразно установить в нормативных документах, относят:

– количественные параметры используемых материалов, оборудования и инструментария;

– гигиенические характеристики;

– временны́е характеристики (время ожидания и предоставления услуги, время технологического цикла);

– организационные характеристики (штат сотрудников, система организационного контроля качества);

– малоформализируемые личностные характеристики персонала (компетентность, уровень мастерства, вежливость, доступность персонала для клиентов);

– комплексные характеристики (эстетика предоставления услуги, частота контактов, комфортабельность).

В системе качества особое значение придается предупреждающим действиям, позволяющим избежать появления проблем, не исключая при этом способности реагировать и исправлять недостатки по мере их возникновения. Для управления качеством важна избирательность отслеживаемых процессов, продуктов и параметров, кроме того, ключевым моментом является привязка системы управления качеством к существующей схеме бизнес-процессов гостиницы. Вследствие этого попытка начать управлять качеством приводит к реинжинирингу бизнес-процессов, что происходит по двум основным причинам.

Во-первых, на начальной стадии построения системы управления качеством каждый этап предоставления услуги должен быть проанализирован и должна быть проведена оценка вклада в конечный результат, а также оценены результативность (оценка полученных результатов поставленной задаче) и эффективность

(сопоставление затрат с полученными результатами). Все это безусловно даст информацию для оценки общей эффективности. А во-вторых, управление качеством всегда четко ориентировано на потребителя и предполагает горизонтальный процесс, так как услуга или сведения о ней передаются от одного функционального подразделения к другому по всей технологической цепочке предоставления данной услуги.

Важным моментом применения системы общего управления качеством является внедрение и развитие внутрикорпоративных стандартов качества, в этой связи важным моментом является и требование унификации отчетности, ответственности и контроля качества разных подразделений гостиницы.

Например, в известной гостиничной цепи Ritz Carlton приблизительно 25 % рабочего времени каждого сотрудника высшего управленческого звена приходится на решение тех или иных вопросов качества. Перед вводом в действие программы TQM руководство Ritz Carlton провело тщательный анализ своей компании, изучило опыт других известных компаний, признанных лидеров в области качества; анализ полученной информации указал на необходимость организации обратной связи со служащими.

Для этого были предприняты следующие действия:

– проведение детального анализа функциональных обязанностей, на основе которого определены профили работ и осуществляется набор персонала;

– ориентация работников на правильное выполнение работ;

– обучение навыкам, необходимым для успешной деятельности;

– внушение правил соответствующего поведения на рабочих местах.

Следующий шаг высшего руководства Ritz Carlton состоял в провозглашении «Золотых стандартов», отражающих:

– подлинную заботу и создание комфорта для гостей;

– создание непринужденной и комфортной атмосферы;

– обучение телефонному этикету и внедрение этих правил в практику работы;

– сопровождение гостей по отелю.

Для внедрения разработанных стандартов в каждой гостиничной цепи были созданы группы качества, которые, следуя единой корпоративной программе, определили цели и разработали план действий по их достижению.

В каждой группе качества были определены три подгруппы:

1-я подгруппа — по решению проблем;

2-я подгруппа — по стратегическому планированию;

3-я подгруппа — по внедрению стандартов.

Главной идеей внедрения данной системы качества явилась разработка и внедрение механизма делегирования полномочий персоналу. Фактически служащие наделялись ответственностью за решение проблем гостей, они должны были разрешать проблемы немедленно (в рамках своих полномочий), а не тогда, когда об этом узнает руководитель. Безусловно, что такая система предполагает некоторый риск для управлен-

ческого звена, но в то же время она заставляет руководство осуществлять поиск и подготовку квалифицированных кадров, а также прививать сотрудникам навыки работы по корпоративным стандартам.

Результаты проведенных мероприятий не замедлили сказаться. Компания обнаружила, что оперативные издержки сократились, текучесть кадров сократилась на 70 %, кроме того, было получено множество наград за качество и самое важное — оценка со стороны самих гостей, 97 % которых высоко оценили работу отелей компании.

Основные элементы *программы TQM,* разработанные Ritz Carlton, состоят в следующем:

- ответственность и причастность высшего управленческого звена;
- наем квалифицированного персонала;
- разработка корпоративных «Золотых стандартов»;
- создание эффективной команды служащих;
- делегирование полномочий персоналу;
- система подробных отчетов;
- формирование партнерских отношений с поставщиками.

Для большинства крупных гостиничных корпораций совершенствование качества обслуживания являются существенной частью их объединенной стратегии, причем разработка и внедрение программ качества в практику работы отелей являются живым и творческим процессом. В этой связи Ritz Carlton, продолжая работу по совершенствованию деятельности своей компании, взяла на во-



Рис. 3.3. Значение персонального обслуживания по отношению к качеству продукта

оружение программу «Six Sigma», представляющую собой концепцию управления, предполагающую достижение такого уровня качества операций, который допускает не более трех ошибок на миллион сделок.

«Six Sigma» **(*«Шесть Сигм»*)** — это мощный инструмент управления политикой экономического прорыва, позволяющий увеличить рыночную долю предприятия, сократить производственные издержки и совершенствовать структуру дохода предприятия. На практике «Шесть Сигм» — это деловой процесс, который позволяет увеличить доходность компании за счет гибкости деятельности, совершенствования качества и устранения дефектов и ошибок.

Традиционные программы качества концентрируют внимание на выявление и устранение дефектов, в то время как «Шесть Сигм» позволяет построить производственный процесс таким образом, чтобы дефект или ошибка были возможны только один раз.

Большинство компаний сегодня находятся на уровне «3—4 сигм», где стоимостная значимость дефектов и ошибок составляет 20—30 % дохода. При достижении уровня «6 сигм» на миллион возможностей приходится 3—4 дефекта или ошибки, что составляет 1 % объема продаж.

Применяемые в практике гостеприимства программы качества разнообразны, каждая из них имеет свои достоинства и недостатки, однако специалисты отмечают, что компании, которые в ближайшее время не приступят к разработке собственных программ качества, через 7—9 лет будут вынуждены покинуть гостиничный бизнес.

Построение эффективной системы управления качеством на базе различных программ, включая «Шесть Сигм» или TQM, прежде всего необходимо для нахождения количественного измерителя качества обслуживания как меры восприятия его соответствия ожиданиям потребителя. Эффективная система качества дает возможность:

во-первых, прогнозировать и оценивать фактически достигнутый уровень качества;

во-вторых, структурировать маркетинговую деятельность гостиничного предприятия;

в-третьих, проектировать процессы обслуживания, подчиняя его главной цели — достижение максимальной потребительской удовлетворенности клиентов предприятия.

Основной проблемой для каждого гостиничного предприятия является стабильность клиентуры гостей, потеря клиентов крайне негативно отражается не только на доходах предприятия, но и на его имидже. Почему же предприятия теряют своих клиентов?

Данные исследований, опубликованные в «US news» и «World Report» (рис. 3.3), свидетельствуют, что основную массу клиентов

предприятия теряют из-за недостаточного качества, причем из-за плохого обслуживания предприятия теряют в пять раз больше клиентов, чем из-за плохого продукта. Приведенные статистические данные наглядно показывают значение персонального обслуживания по отношению к качеству продукта (услуги).

Анализируя эти данные, можно сделать вывод о том, что основные проблемы управления качеством в гостеприимстве сконцентрированы в области полноты и качества обслуживания гостей (68% клиентов не удовлетворены отношением к ним со стороны персонала). В этой связи особую актуальность приобретает концепция, позволяющая построить взаимоотношения с потребителями. Она сформулирована Джоном Карлзоном, генеральным директором SAS (Скандинавские авиалинии), и получила образное название «Моменты истины». Это понятие относится к связующим аспектам между клиентами и работниками предприятия. Карлзон подсчитал, что SAS перевозит 10 млн пассажиров в год, каждый из которых контактирует с пятью служащими SAS, и каждый контакт, составляющий в среднем от 15 до 30 секунд, является для компании «моментом истины». Умение учитывать многие тысячи «моментов истины» позволило компании увеличить число клиентов до 15 млн, а также стать более популярной. Процесс обслуживания в индустрии гостеприимства будет успешен в том случае, если предприятия будут учитывать все «моменты истины» в своей работе, не пренебрегая даже мельчайшими деталями, от этого будет зависеть их способность завоевывать новых клиентов, сохранять имеющихся и влиять на потенциальных.

Для достижения высокого уровня удовлетворенности клиентов от предоставленных им услуг необходимо постоянно следить за тем, чтобы:

– весь обслуживающий персонал имел отличные навыки общения с людьми;

– ваше предприятие предлагало только качественные продукты и услуги;

– пакет услуг был грамотно укомплектован и высококачественен. К этому относятся совокупность качества помещений, услуг, продуктов, рекламы, информации и другие важные составляющие;

– практика и система подачи продукта были ориентированы на заказ.

Эффективное управление «моментами истины» предполагает анализ каждого дела, поручения или задания в каждом структурном подразделении предприятия и четкого согласования их со стандартами и с процедурами обслуживания. Важное, а иногда и решающее значение в сфере обслуживания имеет *первое впечатление клиентов* о вашем предприятии. Потенциальные клиенты будут завоеваны или, наоборот, потеряны в зависимости от их пер-

Распространенные мифы насчет жалоб клиентов:

Миф первый Если нет жалоб со стороны клиентов, значит, мы работаем идеально	Не рассчитывайте на это! Исследования показали, что только 4 из 100 недовольных клиентов напрямую идут жаловаться.
Миф второй Потеря одного клиента не повредит нам	Один недовольный клиент, скорее всего, поделится своим недовольством, как минимум, с десятью другими людьми — и считайте, что они уже потеряны как ваши клиенты.
Миф третий Если мы станем труднодоступными, жаловаться станут меньше	В какой-то мере это верно, так как работающая организация дает знать своим клиентам, что готова удовлетворить любую жалобу. Жалующимся клиентам обычно уделяют больше внимания.
Миф четвертый Мы всегда можем привлекать новых клиентов	Возможно, но гораздо дороже будет стоить привлечь новых клиентов, чем сохранить старых.
Миф пятый Даже если мы удовлетворим жалобы, клиенты к нам уже не вернутся	Неправда! Клиенты, жалобы которых удовлетворены, более лояльны к вам, нежели к тем, кому они никогда не жаловались.
Миф шестой Клиенты, которые жалуются, — это просто скандалисты	Редко, так как обращение с жалобой требует времени и доставляет беспокойство, а иногда и требует определенных расходов.

вого впечатления о предприятии, кроме того, возможность произвести хорошее впечатление предоставляется только один раз, и именно потому это так важно.

В процессе обслуживания у сотрудника есть только несколько моментов, когда он может установить контакт с гостем, и эти мгновения важно использовать.

Особенно внимательно следует относиться к зарубежным гостям, так как в этом случае сотрудник представляет не только свою компанию, но и всю свою страну.

Для того чтобы произвести благоприятное первое впечатление на гостей, при общении с ними необходимо:

– естественно улыбаться;
– сразу знакомиться с клиентом;
– проникаться чувством эмпатии к клиентам;
– где это возможно, называть клиента по имени;
– иметь аккуратный и подтянутый внешний вид.

Для того чтобы произвести хорошее впечатление на клиентов при общении по телефону, необходимо:

– сразу представляться, называть свою компанию, отдел, свое имя;
– говорить четко и внятно;
– называть клиента по имени;
– внимательно принимать сообщения, вести запись позвонивших;
– класть трубку только после того, как это сделал клиент;
– не заставлять клиента долго ждать вашего ответа у телефона без объяснения причины.

При формировании системы управления качеством и выстраивании взаимоотношений с клиентами для предприятий индустрии гостеприимства важно научиться работать с *жалобами клиентов*.

Многие предприятия, к сожалению, вспоминают о необходимости такой работы только тогда, когда недовольный обслуживанием клиент обращается с жалобой, понимая простую истину, что, как правило, обиженный клиент — это потерянный клиент, а каждый потерянный клиент есть серьезный просчет в работе предприятия. Многие гостиничные и туристские предприятия не имеют полного и исчерпывающего представления о природе жалоб клиентов, следуя широко распространенным мифам о причинах этих жалоб, и подчас проявляют беспомощность в предотвращении конфликтных ситуаций.

Исследуя проблему жалоб клиентов, следует отметить исключительную важность построения четкой системы менеджмента, ориентированной на удовлетворение запросов гостей и исключение причин, вызывающих жалобы. Руководству предприятия не следует формально относиться к жалобам, так как их наличие свидетельствует о сбоях в работе системы управления. Необходимо разработать и внедрить механизм или последовательную систему действий для разрешения конфликтных ситуаций. Применяемые подходы необходимо апробировать, и они должны действовать постоянно, тогда любая жалоба клиента не будет восприниматься как катастрофа, а руководство не будет вести себя как служба спасения, так как все правила и процедуры будут определены заранее и персонал будет готов работать в сложных и даже критических ситуациях.

Работа по совершенствованию качества обслуживания на предприятиях индустрии гостеприимства в полной мере невозможна без исследований методов контроля за качеством обслуживания. По материалам журнала ASTA («American Sosiety of Travel

Agents») сформулировано несколько методов контроля за качеством обслуживания, этот перечень поможет предприятию выбрать самое необходимое для клиентов, а клиентам поможет составить мнение о предприятии. Следует выделить несколько параметров, которые являются неотъемлемой частью качественного обслуживания потребителей туристских и гостиничных услуг.

Качество. Уровень и качество обслуживания должны соответствовать цене. Исследуйте свое собственное предложение и сравните с предложением конкурентов. Выделите три наиболее крупные группы потребителей вашего продукта, затем обозначьте три сферы, в которых вы преуспели, и три, которые требуют улучшения качества. Проанализируйте полученные результаты и продумайте, как вы можете удовлетворить три разные группы потребителей. Установите определенный внутренний стандарт качества продукта (услуги), который вы предлагаете своим клиентам, и со временем вы сможете расширить перечень предлагаемых услуг и удовлетворить запросы самых требовательных потребителей.

Надежность. Правильно выбранное соотношение цены и качества обеспечивает принцип надежности, который должен присутствовать во всей деятельности предприятия. Выделите три наиболее полные группы потребителей, обозначьте три сферы, в которых предприятие преуспело, и три сферы, нуждающиеся в улучшении качества деятельности. Проанализируйте полученные результаты и продумайте, как вы можете продемонстрировать потребителям свою надежность. Помните: к любому клиенту нужно относиться как к очень важной персоне, поскольку для предприятия гостеприимства все клиенты должны быть равны; качество обслуживания должно соответствовать данной вами информации.

Решение проблем. Возьмите три крупные группы потребителей, выделите три типа проблем, поставленных потребителями, которые ваше предприятие успешно разрешило, и три варианта проблем, которые могли бы быть разрешены значительно эффективнее. Проанализируйте полученную информацию и наметьте ряд предложений по повышению эффективности решения проблем.

Вежливость. В этой области все предприятия индустрии туризма и гостеприимства должны быть на высоте. Вежливость и высокая культура общения не требуют никаких материальных затрат, не занимают много времени и делают атмосферу обслуживания максимально благоприятной. Сформируйте три обязательных условия, при помощи которых в гостинице или ресторане можно создать обстановку исключительно вежливого и внимательного отношения к клиентам. Проанализируйте полученные сведения и разработайте комплекс рекомендаций для персонала.

Оперативность предоставления услуг. Поскольку скорость распространения информации достаточно высока, очень важно суметь приобщить потребителей к темпам деятельности предприя-

тия. Продумайте и определите три наиболее оперативных способа (пути) получения качественной информации клиентами. Проанализируйте полученную информацию и наметьте решения в области совершенствования информационных потоков на предприятии.

Поведение сотрудника после продажи продукта или предоставления услуги. В течение рабочего дня сотрудникам очень трудно найти время для неформального общения с туристами, в момент, когда они вернулись из экскурсионной поездки, пришли из ресторана или с концерта. Также не всегда выдается возможность пообщаться с гостем, который не в первый раз останавливается в гостинице. Однако всегда следует помнить, что такое общение бывает очень важным как для гостей, так и для самого предприятия.

Перечислите три случая, когда такое общение наиболее важно, и три случая, когда ваши сотрудники успешно справились с этой задачей. Полученную информацию следует проанализировать, обобщить и использовать в качестве рекомендаций для менее опытных сотрудников. На основании представленных материалов предприятие может разработать свой собственный методический материал и перечень вопросов для выявления наиболее важных аспектов для своих потребителей. По просьбе персонала потребители могут дать оценку этим характеристикам, полученные ответы следует проанализировать и на основе проведенного анализа составить план совершенствования деятельности предприятия.

Практика показывает, что не стоит искать дорогостоящих путей для выяснения того, чего хотят ваши клиенты. Спросите их, внимательно выслушайте и последуйте их пожеланиям. Помните: поступая так, ваше предприятие следует единственно верной маркетинговой стратегии, ориентированной на клиентов.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что такое индустрия гостеприимства? Перечислите ее основные понятия и составные элементы.
2. Охарактеризуйте основные сектора индустрии гостеприимства.
3. Что такое средства размещения? Дайте их классификацию и характеристику.
4. В чем состоит сущность гостиничной услуги? В чем заключена ее специфика и каковы ее составные элементы?
5. Охарактеризуйте особенности управления качеством в индустрии гостеприимства. Что такое стандарты качества?
6. Дайте характеристику прогрессивного мирового опыта управления качеством в сфере услуг.
7. Назовите параметры контроля качества обслуживания клиентов.

ГЛАВА IV

РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

4.1. Основные подходы гостиничных предприятий к маркетингу. «Четыре Пи», «Семь Пи» и «Девять Пи» в гостиничном маркетинге

Маркетинг в индустрии гостеприимства призван выявить потребности туристов, создать привлекательные туристские и гостиничные услуги, ознакомить потенциальных гостей с доступными для них туристскими продуктами, проинструктировать их о месте, где эти услуги можно приобрести. Таким образом, практическое назначение маркетинга: исследовать рынок, спланировать продукт, рекламировать и продвигать его, указать каналы сбыта. Только после такой активной деятельности предприятия индустрии гостеприимства могут рассчитывать на получение прибыли и достижение своих целей.

Планирование и практическое осуществление маркетинговой деятельности опираются на комплекс маркетинга, который зарубежными исследователями называется, как уже говорилось, принципом ***«Четырех Пи»*** или ***marketing-mix*** — маркетинговая смесь или комплекс маркетинга.

Комплекс маркетинга *— это набор поддающихся контролю функций маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.*

«Четыре Пи» — это четыре составляющие комплекса маркетинга.

Product *— товар, продукт,* набор изделий или услуг, которые фирма предлагает целевому рынку.

Price *— цена,* денежный эквивалент, который оплачивает потребитель.

Place — дословно — место, в данном контексте — *методы распространения,* возможная деятельность, благодаря которой продукт становится более доступным для целевых покупателей.

Promotion *— стимулирование (продвижение),* возможная деятельность фирмы по распространению сведений о достоинствах своего товара и убеждение целевых потребителей покупать этот товар.

Элемент комплекса маркетинга «продукт» имеет в индустрии туризма и гостеприимства ключевое значение, так как он облада-

ет потребительными свойствами и способен удовлетворять разнообразные потребности людей. Одна из заповедей маркетинга гласит: «Если у вас нет товара (продукта), у вас ничего нет».

В индустрии гостеприимства туристские и гостиничные продукты выступают как набор услуг, удовлетворяющих потребности людей во время путешествия и подлежащих оплате с их стороны. Поставщики товаров и услуг обычно имеют очень широкое предложение для того, чтобы максимально удовлетворить потребителей. Все товары и услуги имеют свой жизненный цикл, который предполагает постоянное обновление предложения и обязательную модернизацию старых товаров и услуг, так как без учета естественной смены поколений товаров и услуг фирмы рискуют потерять свою долю на рынке. Учитывая это, каждое предприятие, которое рассчитывает на рыночный успех, стремится к производству продукта с высокой потребительской ценностью. Обычно это новые товары и услуги, несущие качественно новые возможности потребителям.

Элемент комплекса маркетинга «цена» является основным ориентиром для потребителя услуг, так как цена отражает соизмеримость ценности товаров и услуг. Цена — наиболее важный показатель, поскольку ее основная функция — обеспечить прибыль от реализации товаров и услуг. Цены находятся в тесной взаимосвязи со всеми маркетинговыми составляющими, они часто меняются на протяжении жизненного цикла товаров и услуг. От цены зависит уровень обслуживания потребителей. Низкие цены обычно связывают с недостаточным уровнем сервиса. Уровень цен в определенной степени диктует потребитель (его представление о ценности услуг и его платежеспособность). Ценовая стратегия предприятия должна быть тщательно спланирована и включать разработку товаров и услуг, направленность на определенную группу потребителей, учитывать положение услуги на рынке, цены конкурентов и др.

Элемент комплекса маркетинга «методы распространения» имеет в индустрии туризма и гостеприимства важное значение, так как позволяет формировать пути доступа потребителя к услугам. Каналы сбыта туристских и гостиничных услуг должны быть четко определены и развиты.

Элемент комплекса маркетинга «продвижение» практически отражает коммуникационную политику на рынке, ее основной целью является достижение осведомленности потребителей о товарах и услугах фирмы. Широкая потребительская осведомленность позволяет легко идентифицировать товары и услуги. Продвижение включает в себя: продажу, рекламу, пропаганду, связи с общественностью, создание имиджа и фирменного стиля.

Все перечисленные элементы образуют классический вариант комплекса маркетинга. Фактически он универсален и применим

во всех сферах деятельности, однако для сферы услуг, и в частности для индустрии гостеприимства, он недостаточен. Ученые Бумс и Битнер рассматривают в этой связи еще три дополнительных элемента «*Семи Пи*» — *people, physical evidence, process* — персонал, материальные свидетельства, способ предоставления услуг.

В индустрии туризма и гостеприимства большая часть услуг предоставляется людьми, поэтому чрезвычайно важен *человеческий фактор* и *эффективный менеджмент персонала,* при котором особое внимание уделяется отбору, обучению и мотивации.

Все работающие в гостиничном бизнесе, прежде всего, должны уметь обращаться с людьми и работать в команде. Профессионализм менеджеров, работающих в индустрии туризма и гостеприимства, оценивают по следующим критериям эффективности:

– личностный (лидерские качества, мобильность, способность сформировать команду, распределять полномочия и ответственность);

– финансовый (качество управления ресурсами, прозрачность финансовой отчетности);

– корпоративный (стремление соблюдать баланс интересов всех заинтересованных сторон, публичная доступность и прозрачность информации о стратегии, планах и методах решения проблем предприятия);

– коммерческий (качество отношений возглавляемой менеджером компании или структурного подразделения с партнерами, контрагентами, освоение новых видов бизнеса и рынков);

– инновационный (способность генерировать новые идеи, быстро адаптировать новые методы производства, сбыта, управления);

– коммуникативный (общественный авторитет менеджера, имидж компании);

– социальный (наличие хорошо развитой и функционирующей инфраструктуры для сотрудников компании, ориентация на новое поколение персонала).

Каждое гостиничное предприятие стремится продемонстрировать уровень своего обслуживания путем материальных свидетельств и различными способами предоставления услуг.

Материальные свидетельства, предъявляемые клиентам отелями, разнообразны и хорошо продуманы. Это интересные с архитектурной или исторической точки зрения здания гостиничных предприятий, современный парковый и ландшафтный дизайн, привлекательные интерьеры, чистота и ухоженность помещений, скорость и качество обслуживания, вежливое отношение к гостям и т.д. Кроме того, гостиница имеет в своем арсенале различные способы предоставления услуг.

Гостиничная компания Fairmont Hotels & Resorts осуществила реализацию концепции «отель в отеле» под названием Fairmont

Gold, где предусматривается оказание услуг самого высокого уровня для особенно взыскательных гостей. На этаже Fairmont Gold находятся номера только повышенной комфортности, имеется отдельный лифт, которым могут пользоваться только гости «золотого этажа». Им предлагается сервис очень высокого уровня. В просторных номерах — мебель из ценных пород древесины, цифровой телевизор с плоским экраном, музыкальный центр CD- и DVD- проигрывателем, две телефонные линии с беспроводными телефонами, высокоскоростной беспроводной доступ в Интернет. Изысканные завтраки, кофе и чай подаются по желанию гостей в номера, к их услугам бар с широким ассортиментом напитков, услуги бизнес-центра и оздоровительного комплекса. За все это не надо платить дополнительно. Идея создания подобных этажей была очень хорошо принята Vip-гостями, среди которых много знаменитостей и крупных бизнесменов.

В настоящее время ведущие фирмы — владельцы отелей — активно прорабатывают варианты обслуживания гостей, подстраиваясь к тем требованиям, которые диктуют перемены в современном мире. Ставка делается на максимальное разнообразие обслуживания, исходя из видов и потребностей клиентов. Уже при заказе гостиничного номера потенциальному гостю задается круг вопросов, ответы на которые, обработанные компьютером, определят характер номера.

По прибытии бизнесмена его будет ждать удобный письменный стол, факс-аппарат, две или три линии телефона, соответствующее освещение. Тому, кто свой номер собирается использовать только для отдыха, он будет приготовлен с мягкой модульной мебелью на роликах, для того чтобы гость разместил ее по своему желанию.

Крупные отели США намерены коренным образом изменить роль телевизора, который станет своеобразным командным пунктом гостя. К нему можно будет подключить персональный компьютер и работать, используя экран. Модифицированный телевизор сможет выполнять ряд сервисных функций — разбудит утром, вызовет такси, закажет столик в ресторане или билеты на концерт. Однако следует отметить, что в индустрии гостеприимства решающим остается человеческий фактор; современные технологии обслуживания и развитая материально-техническая база индустрии должны органично сочетаться с эффективным менеджментом персонала.

Анализ современных тенденций развития индустрии туризма и гостеприимства указывает на усиление роли маркетинга и конкуренции в глобальном масштабе. Все это предопределяет необходимость внедрения рыночно-ориентированных стратегий. Постоянно увеличивается спрос на специфические туристские и гостиничные услуги, следовательно, увеличилась роль маркетинга в разработке и исполнении стратегического бизнес-плана и маркетинговых программ.

Существенные перемены в макро- и микросреде маркетинга предприятий индустрии туризма и гостеприимства позволяют расширить marketing-mix до *«Девяти Пи»*, включив два новых элемента — «programme» и «positioning».

Программирование гостиничных услуг характеризуется управлением и планированием маркетинга, посредством чего определяются возможности рынка и ресурсы компании, планирование и исполнение маркетинговой деятельности, требуемой для достижения целей маркетинга. Стратегическая программа маркетинга компании индустрии туризма и гостеприимства должна отражать спрос и конкурентную ситуацию на рынке и немедленно реагировать при их изменении.

При разработке стратегической программы маркетинга менеджеры туристского и гостиничного бизнеса должны выделить и решить три группы задач.

Первая группа задач — установить собственную долю рынка, составить прогноз объемов продаж и прибыли.

Вторая группа задач — завоевать конкурентные преимущества на целевом рынке с наибольшим привлечением клиентов.

Третья группа задач — разработать и провести грамотную тактическую программу маркетинга для успешного исполнения стратегической маркетинговой программы.

Краеугольным моментом формирования маркетинговой стратегии можно считать позиционирование гостиничных и туристских продуктов; исходя из этого, позиционирование выступает еще одним элементом комплекса маркетинга в индустрии гостеприимства.

К 200-летию А. С. Пушкина в Болдино открыт новый достаточно стильный трехзвездный отель, ни в чем не уступающий небольшим московским бизнес-отелям. Он расположен на территории Болдинского имения семьи Пушкиных. В гостинице и ресторане достаточно удачно обыгрывается пушкинская тема: на стенах — вдохновлявшие поэта осенние пейзажи, в ресторане гостям предлагают жаркое «Болдинские посиделки», котлеты «Дубровские», салат «Странник» и др.

Позиционирование гостиничных услуг — это оценка потребителями их основных характеристик, при этом потребитель оценивает место, позиции, которые занимают гостиничные предприятия по отношению к конкурентам.

Определение места гостиничных продуктов зависит от требований и пожеланий клиентов, имиджа компании, обещаемых выгод.

Успешное позиционирование осуществляется с помощью рационально организованной коммуникационной политики, с использованием рекламы, пропаганды и паблик рилейшнз.

4.2. Оценка конкурентоспособности предприятий гостеприимства

Проблема качества и конкурентоспособности товаров и услуг носит в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит многое в экономической и социальной жизни любой страны, региона или предприятия.

Конкурентоспособность — это концентрированное выражение всей совокупности возможностей любого производителя создавать, выпускать и сбывать товары и услуги.

Фактор конкуренции носит принудительный характер, заставляя производителей под угрозой вытеснения с рынка и разорения непрестанно заниматься системой качества и в целом конкурентоспособностью своего продукта, а рынок объективно оценивает результаты их деятельности. В условиях развитого конкурентного рынка маркетинг становится эффективным средством решения проблемы конкурентоспособности товаров, испытывая, в свою очередь, их обратное воздействие, которое расширяет либо снижает его возможности. Происходящий в России переход к рыночной экономике заставляет по-новому взглянуть на проблему качества и конкурентоспособности, так как конкурентный рынок будет диктовать уровень и динамику развития качества товаров и услуг, определять конкурентоспособность предприятий.

Конкурентоспособность товара (услуги) — решающий фактор его коммерческого успеха на развитом конкурентном рынке.

Это многоаспектное понятие, означающее соответствие услуги условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям реализации (цена, каналы сбыта, сервис, реклама). Более того, важной составной частью конкурентоспособности продукта является уровень затрат.

Обобщая изложенное, можно определить, что ***конкурентоспособность*** — *это комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик продукта, определяющих его успех на рынке, т. е. преимущество одного продукта над другим в условиях широкого предложения конкурирующих продуктов-аналогов.* Поскольку за товарами и услугами стоят их производители, то можно с полным основанием говорить о конкурентоспособности предприятий, фирм и регионов, в которых они базируются.

Для предпринимательской деятельности в сфере туризма и гостеприимства в большинстве случаев характерна высокая степень конкуренции. Степень развития рынка, сложность работы на нем во многом диктуются особенностями конкурентной среды туристского предприятия. Являясь наиболее чувствительным индикатором активности предприятия, она определяет многие маркетин-

говые характеристики: объем и условия продаж, цены, методы рекламы, стимулирования сбыта и т.д. Кроме того, через призму взаимоотношений между конкурентами наиболее четко проявляются изменения, происходящие на рынке, так как соперничество является основным двигателем рыночных процессов.

На силу конкурентной борьбы в сфере туризма и гостеприимства оказывают влияние многие факторы и условия. Рассмотрим наиболее важные из них.

1. Усиление конкурентной борьбы происходит при увеличении числа фирм, сравнимых с точки зрения размеров и возможностей, так как конкуренция идет на равных основаниях.

2. Конкурентная борьба усиливается, когда спрос на продукт растет медленно, так как туристские предприятия начинают усиленно бороться за рыночную долю.

3. Фактор сезонности туристского бизнеса усиливает конкуренцию между туристскими предприятиями, особенно в секторе ценовой конкуренции, заставляя их использовать систему скидок, льгот и уступок клиентам, чтобы увеличить объем продаж.

4. Конкурентная борьба усиливается, если туристские и гостиничные продукты предприятия не дифференцированы и слабо позиционированы.

5. Соперничество возрастает в соответствии с размером отдачи от успешных стратегических действий и программ. Отдача зависит от скорости реакции конкурентов на стратегические инициативы фирмы, предприятия. Выигрывают те, кто обладают объективными данными о потенциале конкурентов, они находятся в самой выгодной позиции, так как предвидят их действия.

6. Борьба имеет тенденцию к усилению, когда уход из отрасли становится дороже, чем продолжение конкуренции.

7. Конкуренция становится острой и непредсказуемой, если увеличивается разрыв между фирмами в области их стратегии, кадрового состава, приоритетов, ресурсов.

Рассмотренные факторы свидетельствуют, что конкурентная среда туристского предприятия является частью маркетинговой среды, ее изучение и оценка есть насущная необходимость для предприятий туризма. Однако следует подчеркнуть, что конкурентоспособность услуги или фирмы можно определить, только сравнивая конкурентов между собой.

Анализ конкурентов и выработка конкретных действий в отношении основных соперников часто приносят больше пользы, чем даже существенный рост на данном сегменте рынка.

Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегию. Практически все выдающиеся успехи в области маркетинговой деятельности фирм основываются на концепции собственных лучших сил против слабых мест конкурентов. Для этого туристское предприя-

тие должно владеть налаженной системой маркетинговых исследований конкурентов.

Система маркетинговых исследований конкурентов открывает туристскому и гостиничному предприятию ряд возможностей:

– полнее оценивать перспективы рыночного успеха, зная о деятельности конкурентов;

– легче определять ориентиры;

– быстрее реагировать на действия конкурентов;

– вырабатывать стратегию нейтрализации сильных сторон конкурентов;

– повышать эффективность и конкурентоспособность в целом;

– обеспечивать информацией о конкурентах своих сотрудников, повышая мотивацию их деятельности;

– совершенствовать работу персонала;

– лучше защищать позиции фирмы на рынке.

Оценка состояния конкурентной борьбы осложняется тем, что очень трудно производить анализ деятельности всех конкурентов, работающих на рынке. Поэтому принято выделять стратегические группы конкурентов. В соответствии с этим подходом целесообразно выделять две стратегические группы конкурентов — прямые конкуренты и потенциальные конкуренты («новички»).

Проведение анализа конкурентов связано с систематическим накоплением информации. Всю используемую в анализе информацию можно подразделить на две группы:

– количественная информация;

– качественная информация.

Количественная информация о деятельности конкурентов:

– организационно-правовая форма;

– численность персонала;

– активы;

– доступ к другим источникам средств;

– объемы продаж;

– доля рынка;

– рентабельность;

– руководители фирмы;

– наличие и размеры филиальной сети;

– перечень основных видов услуг;

– другие количественные данные (например, стоимость услуг, расходы на рекламу и т.д.).

Количественная информация является объективной и отражает фактические данные о деятельности конкурентов.

Качественная информация о деятельности конкурентов:

– репутация конкурентов;

– известность, престиж;

– опыт руководства и сотрудников;
– частота трудовых конфликтов;
– приоритеты на рынке;
– гибкость маркетинговой стратегии;
– эффективность продуктовой стратегии;
– работа в области внедрения на рынок новых продуктов;
– ценовая стратегия;
– сбытовая стратегия;
– коммуникационная стратегия;
– организация маркетинга;
– уровень обслуживания клиентов;
– приверженность клиентов;
– реакция конкурентов на изменение рыночной ситуации.

Качественная информация представляет собой область субъективных оценок, поскольку включает неформальные параметры.

Результаты анализа показывают:
– где сильные и слабые места конкурентов;
– чему отдают предпочтение конкуренты;
– как быстро можно ожидать реакцию конкурентов;
– какие существуют барьеры для выхода на рынок;
– каковы перспективы выстоять в конкурентной борьбе.

Информация о конкурентах, сгруппированная по определенным показателям, дает возможность построить конкурентную карту рынка (табл. 4.1). Она представляет собой классификацию конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке. Конкурентная карта рынка может быть построена с использованием двух показателей:
– занимаемой рыночной доли;
– динамики рыночной доли.

Распределение рыночной доли позволяет выделить ряд стандартных положений туристских предприятий на рынке:
– лидеры рынка;
– предприятия с сильной конкурентной позицией;
– предприятия со слабой конкурентной позицией;
– аутсайдеры рынка.

При всей важности показателя рыночной доли необходимо иметь в виду, что он представляет собой статистическую оценку на определенный момент времени. В связи с тем что ситуация на рынке достаточно динамична, необходимо знать тенденции изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Указанные тенденции можно оценить с помощью величины темпа роста рыночной доли.

Для определения степени изменения конкурентной позиции целесообразно выделить типичные состояния предприятия по динамике его рыночной доли:
– предприятия с быстроулучшающейся конкурентной позицией;
– предприятия с улучшающейся конкурентной позицией;

Таблица 4.1

Матрица формирования конкурентной карты рынка

Рыночная доля / Темпы роста рыночной доли	Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Предприятия с быстроулучшающейся конкурентной позицией	1	5	9	13
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	2	6	10	14
Предприятия с быстроухудшающейся конкурентной позицией	3	7	11	15
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	4	8	12	16

– предприятия с быстроухудшающейся конкурентной позицией;
– предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией.

Конкурентная карта рынка строится исходя из перекрестной классификации размера и динамики рыночной доли предприятий. Это позволяет выделить 16 типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее значимым положением обладают предприятия 1-й группы (лидеры рынка с быстроулучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым — аутсайдеры рынка с быстроухудшающейся конкурентной позицией (16-я группа).

При равенстве рыночных долей для ранжирования предприятий используется показатель *стабильности их рыночных долей.* Он характеризует степень приверженности клиентов к услугам фирмы и показывает, какую часть в общем объеме продаж составляют продажи постоянным потребителям. Применение показателя стабильности рыночной доли как уточняющего коэффициента позволяет однозначно распределить предприятия внутри каждой классификационной группы.

Оценка конкурентного статуса дает возможность решить ряд взаимосвязанных задач:

– определить особенности развития конкурентной ситуации;
– выявить степень доминирования предприятий на рынке.

Исследуя проблему конкурентоспособности гостиничных предприятий, следует отметить, что на сегодняшний день отсутствуют детальные разработки, позволяющие анализировать реальное состояние гостиничной отрасли нашей страны. Кроме того, многие из существующих статистических источников не могут быть признаны полными в связи с недостаточной методической проработкой статистических наблюдений и оценки гостиничной деятельности.

Существующая классификация клиентского потока не в полной мере соответствует требованиям современного маркетинга, а собираемые и анализируемые сведения весьма ограничены и не дают целостной и объективной картины. В частности, недостаточны исследования в области распределения клиентов по целям поездки, полу, возрасту, профессии, социальным группам. Сложившееся положение частично объясняется действием устаревших подходов, сформировавшихся еще в советский период. Однако функционирование в рыночных условиях требует полных данных, которые бы позволили анализировать реальное состояние деловой активности и делать необходимые прогнозы на будущее.

Полнота и объективность информации обычно более необходимы в отраслях и сферах, где сильнее проявляется действие рыночных механизмов. Такие факторы, как конкуренция и ценовые войны, борьба за повышение конкурентоспособности предприятий, контроль сфер влияния, наиболее остро ощущаются в гостиничной сфере, следовательно, работа по совершенствованию информационной базы становится первоочередной. Поэтому сейчас создаются специализированные структуры, призванные обеспечить потребности отдельных участников рынка в сведениях, представляющих интерес для маркетинговых служб гостиничных предприятий. Причем организация — держатель системы аналитической информации — не должна ограничивать свою роль только сбором и обобщением информации по некоторым позициям. Роль такой организации должна быть расширена до аналитического центра, позволяющего всем заинтересованным участникам получать недостающие сведения, характеризующие состояние рынка, тенденции его изменения и развития.

Проведение опросов, экспертные оценки и анализ обобщенных данных в динамике — все это должно дополнить существующую информационную базу. Все системы аналитической информации должны иметь общую задачу — информировать участников о результатах деловой активности конкурентов, на основании которых они могут сделать вывод о своем собственном месте на рынке.

В настоящее время функционирует система взаимной информации ГАО «Москва», она охватывает 29 гостиниц Москвы класса одна—три звезды, существенно различающихся по основным хозяйственным характеристикам: номерному фонду, вместимости,

форме собственности, расположению. Данная система позволяет получать оперативные сведения о таких показателях гостиничной деятельности, как загрузка и средняя цена номера. Эти показатели при условии грамотной экспертизы помогают выйти на основные параметры, характеризующие финансовое состояние гостиниц и их рыночные позиции.

Для анализа состояния рынка гостиничных услуг широко применяется индексный метод, который предполагает использование различного рода индексов. Обычно эти индексы рассчитываются по показателю загрузки и средней цене продажи номера. Эти данные рассчитываются следующим образом:

$$\textit{Коэффициент загрузки номерного фонда} = \frac{\text{Число проданных номеров}}{\text{Число номеров, представленных к продаже}} \times 100\ (\%).$$

$$\textit{Средняя цена номера} = \frac{\text{Общий доход от номерного фонда}}{\text{Количество проданных номеров}}.$$

При исследовании рынка гостиничных услуг часто используется ***индекс положения на рынке***. Его получают путем перемножения индекса загрузки и индекса средней цены за номер. Кроме того, определяют ***индекс проникновения гостиницы на рынок***. В международной практике это индекс MPI, он определяется по коэффициенту заполняемости, полученному каждым из сравниваемых отелей, и показателю средней по данному сегменту рынка загрузки. По аналогичному принципу рассчитываются и другие индексы: ARI (индекс проникновения по цене), RGI (общий индекс проникновения).

Для грамотной работы с индексами важно рассчитать правильные значения каждого объекта, а также определить средний показатель по рынку, с которым будет сопоставляться результат отдельных гостиничных предприятий. И здесь возникает проблема адекватного сегментирования рынка или выделения прямых конкурентных групп. Совершенно очевидно, что малая гостиница на 100 и менее номеров не может конкурировать с крупным отелем на 500 и более номеров. Гостиница, расположенная в центре города или крупных курортных зонах, не сравнима по основным показателям с отелем, расположенным в спальном районе или на периферии. В международной гостиничной практике при условии ненасыщенности рынка гостиничных услуг допускается сравнение объектов, имеющих одинаковую классность, но различные прочие характеристики.

Если же рынок насыщен и интенсивно сегментирован (по классу и специализации отелей), для сравнения подбираются наиболее

схожие объекты. При этом фактор клиентского состава считается приоритетным для выбора отелем своего ближайшего конкурентного окружения.

При определении ближайших конкурентов в расчет должны приниматься следующие аспекты:

– набор услуг и классность отеля;
– цена за номер;
– местоположение (центр/периферия);
– номерной фонд (вместимость);
– клиентский состав и специализация отеля;
– технические характеристики здания гостиницы (степень износа, срок проведения реконструкции);
– формы управления (франчайзинг, контракт на управление, независимая гостиница);
– время работы на рынке (известный или новый отель).

После определения ближайшей конкурентной группы и вычисления среднего по этой группе показателя средней цены продажи номера и средней заполняемости проводится расчет указанных индексов проникновения. Полученное значение по каждому гостиничному предприятию затем сравнивается со средним по рынку. При этом если какой-либо отель имеет индекс проникновения, равный единице, то это значит, что гостиница занимает на рынке ровно то место, которое соответствует его потенциальным возможностям. Если индекс больше единицы, то это значит, что данный отель занял на рынке более важное место, чем то, на которое он мог реально рассчитывать. В случае, если индекс меньше единицы, это указывает на то, что гостиница реализует свою рыночную стратегию менее успешно, чем ее конкуренты.

Анализируя вышеизложенное, следует подчеркнуть, что в основе исследования конкурентоспособности гостиничного предприятия лежит метод сравнительного анализа, он показывает, какой из сравниваемых отелей лучше работал на рынке и получил соответственно лучший результат по показателю проданных номеров. Однако применение данного метода в отношении гостиниц, которые не являются прямыми конкурентами, практически не имеет смысла.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что такое «Четыре Пи», «Семь Пи» и «Девять Пи» в гостиничном маркетинге?
2. Что такое конкурентоспособность гостиничных предприятий? Перечислите основные понятия и факторы.
3. Охарактеризуйте методы оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий.
4. Как провести анализ конкурентов, определить конкурентные преимущества с использованием методики SWOT-анализа?

ГЛАВА V

ОСНОВЫ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ

5.1. Сегментация рынка гостиничных услуг, критерии и признаки сегментации

Сегментация рынка гостиничных услуг — важный элемент при выборе стратегии маркетинга. Гостиничное предприятие действует в сложных условиях рынка, поэтому следует внимательно относиться к вопросам, кого, как обслуживать, задаваться вопросами о своем имидже, о производимых продуктах, о предпочтениях и вкусах клиентов. Но прежде чем предпринять исследование рынка, нужно осознать необходимость его разделения на многочисленные сегменты, поскольку тот или иной продукт не может отвечать запросам всех потребителей. С помощью сегментации из общего числа потребителей выбираются определенные типы (рыночные сегменты). Сегментация рынка исходит из того, что каждый клиент имеет индивидуальные потребности, а все вместе они образуют широкий рынок, однако элементы комплекса маркетинга определяются в соответствии с разными сегментами рынка.

Сегментация рынка *— процесс деления рынка на разные группы потребителей, для каждой из которых могут требоваться отличающиеся продукты или маркетинговые комплексы (marketing-mix).*

Сегмент рынка *— это особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей, продуктов или предприятий, обладающих определенными общими признаками (признаком).*

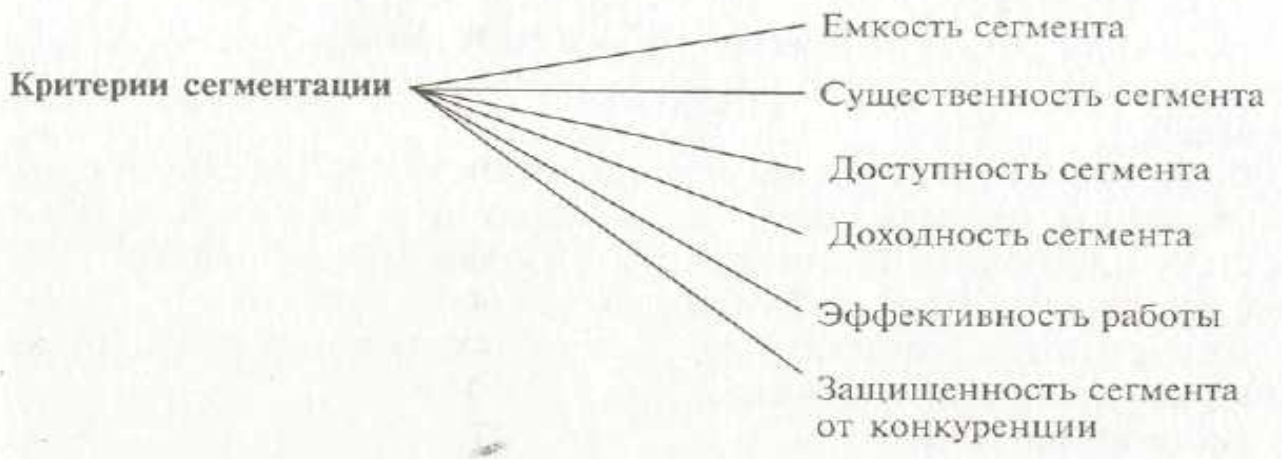
Сегментация является основой для определения целей, которые в будущем превратятся в объекты маркетинговых исследований.

Таким образом, сегментация представляет собой, с одной стороны, прием для нахождения частей рынка, на которые ориентируется маркетинговая деятельность конкретного туристского и гостиничного предприятия, а с другой стороны, это управленческий подход к процессу принятия рыночных решений и основа для выбора оптимальных сочетаний элементов комплекса маркетинга.

Практика маркетинга в туризме показывает, что сегмент рынка позволяет:

– выбрать наиболее перспективный (привлекательный) целевой рыночный сегмент;
– максимально удовлетворить потребность клиентов;
– установить достижимые и реальные цели;
– выбрать оптимальную маркетинговую стратегию;
– повысить конкурентоспособность предприятия;
– оптимизировать маркетинговые затраты.

Критерий сегментации *— это способ оценки обоснованности того или иного сегмента рынка для данной фирмы.*



Емкость сегмента — это количественный параметр, он определяет, сколько услуг и по какой общей стоимости продано; какое число потенциальных потребителей гостиничных услуг включает сегмент.

Существенность сегмента — насколько реально можно рассматривать ту или иную группу потребителей как сегмент рынка, насколько эта группа устойчива по общим признакам.

Доступность сегмента — предприятие должно определить, располагает ли оно достаточным количеством каналов распределения продуктов и услуг, соответствуют ли возможности этих каналов емкости сегмента.

Доходность сегмента определяется через стандартные методы расчета основных экономических и хозяйственных показателей. В практике работы предприятий гостиничного бизнеса это доход от продажи номерного фонда, доход от продажи дополнительных услуг, доход на вложенный капитал и др.

Эффективность работы на данном сегменте. Руководство компании, предприятия должно решить, обладают ли они достаточными ресурсами и опытом для работы на избранном сегменте рынка, чтобы работать на нем с достаточной эффективностью.

Защищенность сегмента от конкуренции. Важно правильно оценить свои возможности и выстоять в борьбе с прямыми и косвенными конкурентами на выбранном сегменте. Для этого необходимо определить, кто может стать конкурентом на выбранном сег-

менте в будущем, каковы его сильные и слабые стороны, каковы собственные преимущества и недостатки, возможности в будущей конкурентной борьбе.

Сегментация рынка по различным признакам

По укрупненным признакам возможны три варианта сегментации:

1) сегментация рынка по группам потребителей;
2) сегментация рынка по параметрам продукции;
3) сегментация рынка по основным конкурентам.

Наиболее универсальным и обобщающим является первый из трех перечисленных вариантов — *сегментация по группам потребителей.*

Существует ряд способов разделения потребителей на сегменты. Сначала представляют все население в целом, а затем с помощью наблюдений анализируют поведение определенных людей, систематизируя полученные характеристики.

Сегментация рынка туристских и гостиничных услуг проводится по следующим признакам:

географический,
демографический,
психографический,
поведенческий.

Каждый из этих признаков имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при анализе рынка.

Географическая сегментация (geographical segmentation) — деление рынка на разные географические единицы: страны, штаты, области, округа, районы, города и т.д.

Демографическая сегментация (demographic segmentation) — деление рынка на группы потребителей на базе демографических признаков: возраст, пол, состав семьи, жизненный цикл семьи, уровень доходов, род занятий, образование, религия, раса, национальность.

Психографическая сегментация (psichographic segmentation) — деление рынка на разные группы потребителей на основе признака принадлежности к общественному классу, образу жизни, типу личности.

Поведенческая сегментация (behavior segmentation) — деление рынка на группы потребителей на основе их информированности о товаре, отношения к товару, реакции на использование, искомых выгод, степени приверженности, статуса пользователя.

Первоначально сегментация проводилась главным образом по *географическому признаку,* однако с развитием коммуникативных процессов влияние территориальных факторов значительно уменьшилось. Сегодня целесообразно ориентироваться на другие суще-

ственные факторы, такие, как иерархия мотивов, потребностей, вкусов, предпочтений и стилей жизни. Не теряют своего значения демографические факторы — возрастные группы, образование, воспитание, традиции.

В середине 1980-х ведущие консалтинговые и аналитические фирмы, работающие на туристском рынке, обратили внимание на возникшие изменения в половозрастной структуре туристских потоков. И если раньше маркетологи не разделяли мужской и женский сегменты туристского рынка, то в настоящее время такой подход необходим.

Специалисты особенно отмечают развитие женского туризма, его экономическое и общественное воздействие уже сегодня прослеживается во всех секторах индустрии гостеприимства. Так, например, уже вполне обозначились «женские» и «мужские» отели. Хотя такая классификация еще в полной мере не обоснована с точки зрения традиционных подходов, но реальная практика показывает, что такой шаг вполне оправдан как с точки зрения формирования базового гостиничного продукта, так и с точки зрения специфики предлагаемых дополнительных услуг. Финансовые аналитики отмечают, что именно за счет женщин-потребителей будет складываться большая часть доходов гостиничных предприятий.

Исследования показывают, что 70 % всех принимаемых решений о путешествии принимают женщины, сегодня в 63 % приключенческих туров принимают участие женщины, в экологических и культурно-познавательных турах соотношение мужчин и женщин составляет 1:3, доля женщин в образовательных турах составляет около 60 %.

В США 75 туристских компаний ориентированы исключительно только на женский туризм. Всех путешествующих женщин условно можно разделить на четыре группы.

Первая группа представлена женщинами, отправляющимися в поездку без супруга или спутника; это поездки на небольшие расстояния — визиты к родственникам или друзьям или же более длительные поездки внутри страны и за границу с группой. Представительниц такой группы образно можно называть «путешественницами».

Вторая группа включает женщин смелого и решительного нрава, уверенных в себе. Они бесстрашны и любят приключения, их решения в выборе путешествия вполне независимы. Эта группа быстро растет и оказывает все большее влияние на развитие мирового туризма, ее представительниц можно определить как «искательниц приключений».

В третью группу входят любительницы шоп-туров. В мировой практике это туристские поездки с целью покупки каких-либо товаров — как правило, это одежда, обувь, украшения, вина. Тури-

стки заранее получают информацию о товаре, его производителе, ценах, потребительских свойствах. Контингент участниц подобных шоп-туров — состоятельные и респектабельные дамы, которые в поисках нужного им товара готовы потратить деньги и время. Таких туристок можно назвать «охотницами».

Четвертую группу составляют туристки, совершающие спортивные и оздоровительные туры. Их интересует сплав по рекам, пешая ходьба, горный туризм и др. Таких потребительниц можно назвать «спортсменками».

При выборе гостиниц потребительницы-женщины предпочитают останавливаться в отелях с богатой и интересной историей, серьезным аргументом для них является авторитет отеля, в частности их привлекают отели, где останавливались известные люди. Основные причины, по которым женщины выбирают тот или иной отель, — удобство и безопасность. Мужчины на первое место ставят цену за гостиничный номер. Обычно женщины ориентируются на оптимальное сочетание «цена — качество».

Маркетологи отелей, где гостями в основном являются дамы, отмечают необходимость особого подхода к комплектованию женского гостиничного номера. В номере должны быть учтены некоторые «мелочи», такие как дополнительное освещение косметического зеркала, женские журналы, косметические средства, ароматические соли, саше (сухие духи) для белья, маникюрный набор, тонкая ароматизированная бумага для записей, живые цветы.

Вкусы и привязанности постоянных гостий необходимо изучать и удовлетворять без просьб и напоминаний, чтобы каждая гостья могла почувствовать свою значимость и индивидуальность: такой подход способен принести ощутимые прибыли в дальнейшем.

В современных исследованиях существует тенденция выделения относительно однородных сегментов с точки зрения таких количественных факторов, как цена охвата, продолжительность отдыха, возрастные группы, доходы, расходы.

Кроме того, используется сегментация и по качественным характеристикам: национальность, групповые и индивидуальные особенности. Разрабатываются способы сегментации рынка с точки зрения потребностей и выгод.

Однако основными сегментами туристского и гостиничного рынка являются сегменты, выделенные по возрасту потребителей. К ним относят:

– потребители — молодежь;
– потребители среднего возраста;
– потребители «третьего возраста».

Коротко охарактеризуем эти важные сегменты.

Молодежный сегмент объединяет людей до 30 лет, для этого сегмента характерны высокая активность, стремление к общению, познанию, наличие свободного времени (каникулы). Эта группа

предпочитает недорогие средства размещения, минимальный комфорт, вечерний отдых в барах, казино, на дискотеках.

Для второго сегмента — *среднего возраста* (30—50 лет) — характерно преобладание семейного туризма. Этот фактор требует включения в отдых развлечений для детей (детские площадки, игротеки, бассейны и др.).

Туристы среднего возраста предъявляют повышенные требования к комфорту и удобству гостиниц, содержательным экскурсионным программам, включающим ознакомление с объектами в соответствии с их профессиональными интересами.

При разработке туристских услуг для этого сегмента необходимо исходить из того, что лица среднего возраста и есть экономически активное население, их желание совершить туристское путешествие вызвано потребностью в отдыхе, связанной со сменой обстановки. Наличие четко выраженного периода отпусков и каникул является основной причиной существующей сезонности туризма данного сегмента потребителей.

Необходимо учитывать, что общей тенденцией во многих странах является деление отпуска на две части, что позволяет в течение года совершить два путешествия: одно — зимой и одно — летом. Кроме того, туристские путешествия могут совершаться не только в период отпусков и каникул, но и во время праздников, которые в сочетании с выходными днями составляют «блок свободного времени», необходимый для туристского путешествия. Число таких коротких поездок (например, по принципу «из зимы — в лето») с каждым годом возрастает.

Потребители *«третьего возраста»* (старше 50 лет) в значительной степени заинтересованы в комфорте и внимании со стороны персонала гостиничного предприятия, в ряде случаев им требуется квалифицированная медицинская помощь, медицинское обследование, лечебное и диетическое питание. Этот сегмент, как правило, интересует спокойная, комфортная обстановка.

Особенностью сегмента «третьего возраста», делающего его крайне привлекательным для специалистов гостиничного бизнеса, является отсутствие ярко выраженной сезонности. Напротив, при поездках на отдых эти туристы стараются избегать периода «пика» туристского сезона (июль, август), поскольку он совпадает с самым жарким периодом года. Они предпочитают бархатный сезон с мягкими погодными условиями. К тому же при выборе времени туристской поездки потребители «третьего возраста» не ограничены рамками отпускного периода.

Целесообразно проводить сегментацию и по *уровню доходов* потребителей. Следует отметить, что спрос на туристские и гостиничные услуги расширяется по двум направлениям.

С одной стороны, растет вовлечение в туризм потребителей со средними доходами и даже относительно низкими, с другой сто-

роны, спрос продолжает расти у потребителей с высокими доходами. Причем в этом случае позиция индустрии должна быть неоднозначной, так как следует охватить максимум потребителей, но для этого требуется дифференцированный подход к формированию туристских и гостиничных продуктов различных типов, рассчитанных на удовлетворение различных потребностей и возможностей.

На основе комбинации двух признаков (уровня дохода и уровня образования) можно выделить четыре сегмента рынка туристских и гостиничных услуг.

К ***первому сегменту*** относятся лица со средним или даже относительно низким уровнем доходов. Основной целью их путешествия является отдых на море, при этом выбор места отдыха в основном определяется уровнем цен. Для этого сегмента туристского рынка не характерно стремление к резкой смене впечатлений. Их, напротив, привлекает обстановка, не требующая смены привычек. Это касается как размещения, так и питания, которое должно быть ориентировано на интернациональную кухню. Данная категория туристов не имеет больших средств, чувствительна к ценам на услуги и в то же время крайне требовательна к их качеству. Основной принцип — за свои деньги получить все сполна.

Останавливаясь в гостиницах невысоких разрядов, они в то же время проявляют очень большой интерес к разного рода развлечениям, ночным клубам, барам, дискотекам.

Несмотря на то что познавательная цель не является основным мотивом их путешествия, они все-таки нередко проявляют интерес к различным экскурсиям, которые могли бы сделать его более престижным при рассказе о нем друзьям, родственникам и знакомым.

Сувениры для этих туристов служат вещественным подтверждением совершенной поездки, поэтому каждый турист непременно увозит с собой какой-нибудь недорогой сувенир.

В международном туристском обмене этот сегмент туристского рынка является самым многочисленным, составляющим основу массового туристского подхода. Это путешествия на близкие расстояния, в основном до ближайшего моря.

Ко ***второму сегменту*** рынка туристских и гостиничных услуг относятся лица с уровнем доходов выше среднего.

Эти туристы чаще всего имеют высшее образование, иногда среднее специальное. Основной целью путешествий для них является отдых в сочетании с познавательным интересом, при этом в выборе места отдыха второй мотив превалирует.

Первым мотивом их путешествия является отдых, но отдых активный, дающий возможность заниматься спортом, совершать экскурсии, посещать театры и концерты. Если первая категория путешествует «до ближайшего моря», то к этому сегменту рынка относятся любители дальних путешествий.

Третий сегмент образуют лица с высоким уровнем доходов. Имея в основном высшее образование, они интересуются познавательными поездками, стремясь к смене впечатлений.

Здесь представлены две возрастные категории: средний и «третий возраст». Если лица «третьего возраста» путешествуют в составе групп, то представители среднего возраста предпочитают индивидуальные поездки или поездки небольшими группами друзей и знакомых.

Для этого сегмента интерес представляют дальние путешествия продолжительностью 2—3 недели. Туристы интересуются сувенирами. Причем это могут быть дорогостоящие изделия, свидетельствующие о том, что люди совершили далекое экзотическое путешествие.

Четвертый сегмент составляют высокообразованные люди, проявляющие интерес к изучению природы, культуры, образа жизни, нравов и обычаев других народов. Его образуют люди разных возрастных категорий и с разным уровнем доходов, но на путешествие они готовы израсходовать значительные средства, часто за счет сбережений.

Конкретные цели поездок могут быть различными. Главное, что объединяет туристов, — стремление к личному опыту. Если целью путешествия является знакомство с жизнью других народов, то туристы живут среди местных жителей, едят их пищу, иногда даже занимаются местными ремеслами, большой интерес проявляют к фольклору.

Этот сегмент туристского рынка весьма немногочисленный, однако он в последние годы значительно вырос и имеет тенденцию к дальнейшему росту.

К числу наиболее распространенных относится сегментация рынка туристских и гостиничных услуг по *побудительным мотивам клиентов*. Исследование мотивов поведения составляет сердцевину процесса сегментации. Оно позволяет определить основные типы туристов, их потребности и выгоды, которые они надеются получить от нового продукта, а также проследить изменения в их поведении.

Разрабатывая проблему сегментации туристского рынка по побудительным мотивам, необходимо анализировать потребности с научной точки зрения.

Существует ряд подходов к этой проблеме. Наиболее общую классификацию потребностей дал А. Маслоу, объединивший потребности в группы и проранжировавший их по степени важности (насущности) в последовательности:

- физиологические потребности;
- потребности в безопасности;
- социальные потребности;
- потребности в уважении и признании (социальный статус);
- потребности в самореализации и в самоутверждении.

Однако современное общество одновременно порождает противоположные потребности, такие, как:

– изоляция и жизнь в группе;
– оседлость и подвижность;
– отдых и деятельность;
– «пускание корней» и «отсутствие корней»;
– пассивность и творческий подход.

В этой ситуации маркетинг может играть новаторскую роль, с его помощью можно разработать и обеспечить сбыт туристских и гостиничных продуктов нового типа, рассчитанных на нестандартные потребности. Данный подход может позволить производителю такого продукта получить конкурентные преимущества.

Тем не менее подавляющее большинство туристских и гостиничных предприятий ориентируются на хорошо известные потребности и испытанные сегменты рынка.

В современных условиях сегментация потребителей все чаще осуществляется *с точки зрения образа жизни*, в некоторых исследованиях строится «пирамида стилей жизни». На основе анализа образа жизни можно выделить такие виды менталитетов, как менталитет прагматика, авантюриста, примерного гражданина, менталитет тех, кто хочет любым способом выделиться, показать себя. Стиль жизни в значительной степени определяет *модель поведения потребителя, что несомненно отражается и на* его выборе.

Кроме того, можно проводить сегментацию туристского рынка с использованием *комбинации признаков*, включая мотивы, стереотипы поведения, структуру расходов потребителя и др.

Используя такой подход к сегментации, можно выделить, например, шесть основных типов потребителей туристских и гостиничных услуг, характерных для курорта Сочи.

I тип — пенсионеры, ветераны Вооруженных сил, инвалиды, малообеспеченные граждане и другие категории, отдыхающие по бесплатным и льготным путевкам, — «льготники».

II тип — туристы, предпочитающие дорогие туры, размещение в комфортабельных отелях, дорогие развлечения — «элита».

III тип — семьи с детьми, предпочитающие солнце, пляж, море, размещающиеся в недорогих гостиницах, пансионатах, кемпингах, — «отдыхающие».

IV тип — отдыхающие, главной целью которых является укрепление здоровья и лечение по профилю заболеваний, размещающиеся в санаторно-курортных учреждениях, — «курортники».

V тип — туристы — любители лесных прогулок, активного отдыха и походов, размещающиеся на туристских базах и горных *приютах*, — «туристы».

VI тип — неорганизованные отдыхающие, самостоятельно строящие свой отдых, поселяющиеся в частном секторе, — «дикари».

Таким образом, при осуществлении сегментации происходит *выявление групп клиентов, связанных* общностью спроса. Каждому из рыночных сегментов должно соответствовать специфическое предложение.

Выделенные сегменты должны анализироваться для выявления наиболее подходящих для них гостиничных и санаторно-курортных предприятий. Такой подход характеризуется как выявление целевых сегментов, на основе которых предприятие предполагает строить свою деятельность.

5.2. Целевой рынок гостиничных услуг, методика поиска целевых сегментов

Целевой рынок — это наиболее подходящая или выгодная для туристского или гостиничного предприятия группа сегментов (или один сегмент), на которую направлена маркетинговая деятельность.

Определение целевого рынка представляет собой оценку привлекательности каждого сегмента рынка и выбор одного или нескольких сегментов для выхода на них со своим продуктом.

Выбору целевого рынка следует уделять серьезное внимание, *так как от этого в значительной* мере зависит эффективность всей следующей деятельности предприятия.

Определение целевого сегмента рынка включает в себя следующие этапы:

1) определение потенциала сегмента рынка;
2) оценка доступности и существенности сегмента;
3) анализ возможностей освоения сегмента рынка.

Потенциал сегмента рынка характеризуется его количественными параметрами, т.е. емкостью. Сегмент должен быть изначально достаточно емким, чтобы можно было покрыть издержки, связанные с внедрением и работой на рынке, и получить прибыль. Кроме того, он должен иметь перспективы дальнейшего роста.

Для ***оценки доступности сегмента рынка*** для туристского предприятия необходимо получить информацию о том, существуют ли какие-либо препятствия, имеется ли принципиальная возможность начать внедрение и продвижение своего продукта на том или ином сегменте рынка.

Оценка существенности сегмента предполагает определение того, насколько реально ту или иную группу потребителей можно рассматривать как сегмент рынка, насколько она устойчива по основным объединяющим признакам. Следует выяснить: устойчивы *ли потребности сегмента в отношении* предлагаемого турпродукта. В противном случае можно попасть в сегмент, где конкуренты имеют прочные позиции, или предложить туристский

продукт с нечеткими, размытыми адресными характеристиками, который не будет признан клиентами.

Анализ возможностей освоения сегмента рынка предполагает:

– оценку риска;

– выявление позиций основных конкурентов;

– определение возможной реакции конкурентов на появление новой фирмы;

– прогнозирование возможного объема продаж и прибыли.

На основе проведенных мероприятий делается окончательный вывод о выборе того или иного сегмента в качестве целевого.

При поиске оптимального количества целевых сегментов рынка используют два метода — *концентрированный* («метод муравья», см. рис. 5.1) и *дисперсный* («метод стрекозы», см. рис. 5.2).

Концентрированный метод предполагает последовательную поисковую работу, он требует значительных временны́х рамок, но не является затратным. Его можно использовать постоянно, исследуя все возможные сегменты последовательно, сравнивая и анализируя их. Такой подход в итоге дает маркетинговой службе гостиничного предприятия представление о всех исследованных сегментах и позволяет выделить наиболее плодоносные.

Дисперсный метод — это метод динамичного поиска, он предполагает охват максимального количества сегментов рынка, для того чтобы затем остановиться на более выгодных. Такой метод, скорее, можно оценить как экспресс-метод, так как он рассчитан на быстрое получение результата. В практике работы гостиничных и туристских предприятий его следует использовать в начале «высокого сезона», для того чтобы достичь максимальной загрузки номерного фонда и получить наибольший доход. На основе проведенных мероприятий делается окончательный вывод о выборе того или иного сегмента в качестве целевого. Процесс определения целевого рынка самым тесным образом связан с выбором маркетинговой стратегии туристского и гостиничного предприятия.

Рассмотрим подходы к формированию целевых рынков на примере крупнейшего курорта России — города Сочи. Региональный туристский рынок Большого Сочи еще в недавнем прошлом был ориентирован на обслуживание массовых потоков рекреантов и удовлетворение потребностей среднестатистического потребителя. Спрос на туристско-рекреационные услуги заметно опережал предложение, предприятия курортной и туристской индустрии не в состоянии были удовлетворить его, поэтому был в значительной мере задействован частный сектор жилья, который заполнялся отдыхающими, не имеющими возможности получить организованный отдых.

Сегодня мы наблюдаем существенное сокращение объема рекреационного спроса, которое произошло одновременно с его глубокой дифференциацией по группам населения в зависимости от доходов. Сформировавшийся спрос имеет совсем иную, чем прежде, структуру. В этой

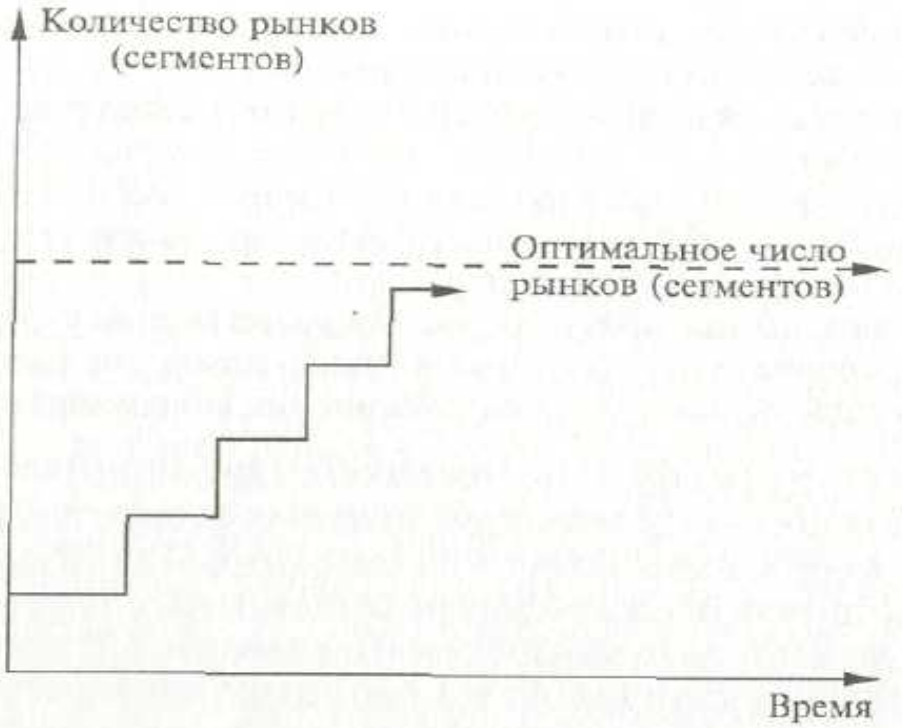


Рис. 5.1. Концентрированный метод поиска оптимального рынка («метод муравья»)

связи становится актуальным его исследование, так как выявленная картина позволит туристским и гостиничным предприятиям региона выделить существенные сегменты рынка и разработать стратегию их освоения. Такой подход потребует изменения привычной практики предложения курортного продукта, которая предполагает стационарные программы отдыха. В условиях рынка потенциальный потребитель свободен в выборе срока отдыха, набора услуг и других факторов. Меняется и шкала предпочтений современного потребителя, привычное предложение отдыха и лечения уже не соответствует запросам, потребности в рекреации все более индивидуализируются, растет спрос на экологические, приклю-

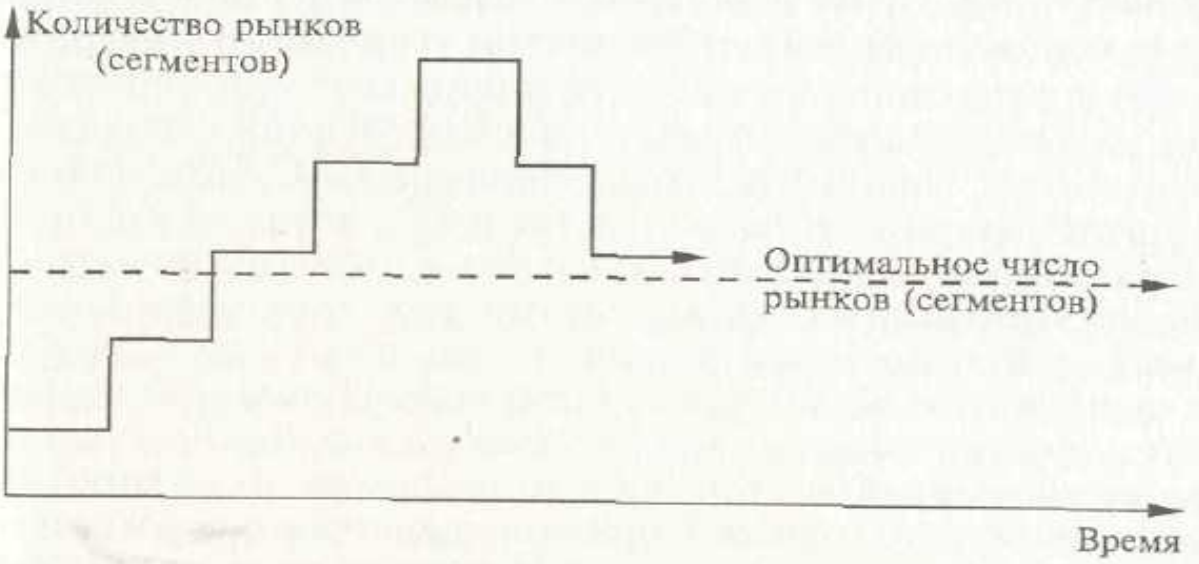


Рис. 5.2. Дисперсный метод поиска оптимального рынка («метод стрекозы»)

ченческие, спортивные, познавательные туры, а это требует нового подхода к формированию туристского и гостиничного продукта.

Сегодня многие санаторные и гостиничные предприятия осознали эту проблему и пытаются найти решение в специализации своей деятельности, с одной стороны, и дифференциации курортного продукта, с другой стороны. Кроме того, совершенно очевидно, что нельзя строить свою деятельность только на одном или двух сегментах, так как рекреации и туризму в условиях рынка присущи предпринимательские риски. В то же время нельзя строить свою деятельность бессистемно, не выделяя целевых сегментов, не продумывая программу освоения новых сегментов рынка.

В соответствии с этим положением предприятия туристской индустрии должны выделить круг целевых сегментов рынка и определить тактику вариативности их освоения. Такой подход можно осуществить путем ранжирования выделенных сегментов, определить их значимость и перспективы освоения. В соответствии с этим все выделенные сегменты можно разделить на четыре группы:

основной сегмент — приносящий основные доходы, наиболее многочисленный и весомый;

поддерживающий сегмент — дополняющий основной, родственный с ним (смежный);

стратегический сегмент — перспективный, разрабатываемый;

специфический сегмент — стимулирующий, способный заинтересовать, привлечь новых рекреантов.

Рассмотрим работу этой схемы на конкретном примере (см. табл. 5.1).

Анализируя представленные данные, становится абсолютно очевидным, что вариативный подход необходим, поскольку если это предприятие лишится своего основного сегмента, который представлен льготным контингентом, то сразу возникнут серьезные трудности в сбыте турпродукта, потому что, если военнослужащие будут получать денежную компенсацию на отдых, а не льготные путевки, они станут свободны в выборе и вполне возможно, что они предпочтут другие предприятия туристской индустрии.

Следует отметить, что ряд рекреационных и туристских предприятий уже идут по пути вариативности освоения сегментов туристского рынка. Например, отель «Рэдиссон САС Лазурная» строит свою деятельность не только на сегменте, включающем потребителей с высокими доходами. Предложение этого предприятия рассчитано на молодежный сегмент (студенты, молодожены, молодые пары), для этого отель использует систему скидок, призовые услуги, специальные молодежные программы. Отель «Жемчужина» предлагает потенциальным потребителям гостиничный продукт, дифференцированный по классу обслуживания и уровню цены. Такой подход в значительной степени расширяет сбытовые возможности предприятия, что помогает решить главную проблему нынешнего периода — проблему заполняемости санаторно-курортных учреждений и предприятий туристской индустрии.

Таблица 5.1

Схема освоения целевых сегментов на примере Центрального военного санатория Министерства обороны РФ

Наименование сегмента	Характеристика сегмента	Вариативность (пути замены новыми сегментами)
Основной	Служащие Российской армии, члены их семей, отставники, вольнонаемные на льготной основе	Жители Севера, члены отраслевых профсоюзов, местное население, подопечные службы социальной защиты
Поддерживающий	Офицеры запаса, бывшие военнослужащие, работники ведомств и служб, связанных с МО РФ	Семьи с детьми, пенсионеры, молодежь, школьники во время каникул
Стратегический	Семьи с детьми, местное население в период межсезонья, жители северных регионов, члены отраслевых профсоюзов и служб социальной защиты	Обслуживание деловых контактов, образовательные и фестивальные туры
Специфический	Спортсмены, летные бригады, командированные лица, деловые контакты (обслуживание переговоров, совещаний и т.д.)	Экологические туры, охотничьи и рыболовные туры, приключенческий туризм

5.3. Позиционирование гостиничных продуктов

Рыночное позиционирование продуктов и услуг — фундаментальная концепция маркетинга для руководства предприятий и организаций гостиничной и туристской индустрии. Этот инструмент разработан специалистами по маркетингу для привлечения специфической клиентуры и для более полного удовлетворения запросов определенного сегмента рынка.

В общей стратегии маркетинга позиционирование продукта основано на положении, что если реальные характеристики товара или услуги не соответствуют имиджу торговой марки, то тем самым под сомнение ставится возможность привлечения потенциальных клиентов. Именно поэтому позиционирование включает в качестве своих составных частей исследование имиджа и анализ продукта. Такие исследования дают ответ на вопрос: какова ценность продукта для клиента? Причем имеется в виду не только практическая выгода от приобретения продукта, но и его психологическая ценность (идеальный прообраз продукта). Фактически положение любого продукта на рынке

может быть реальным и оценочным. Реальным оно является в том случае, когда ретроспективный анализ доли рынка позволяет фирме установить фактическое положение услуги на рынке на предшествующих этапах деятельности. Оценочное положение является результатом представления предприятия о позициях его продукта на рынке. Оно может расходиться с мнением потребителей.

Позиционирование гостиничных услуг предполагает оценку потребителями основных характеристик предприятия. Руководители предприятий гостиничного бизнеса заинтересованы в постоянном контроле позиций, которые занимает их гостиница. Эти позиции заранее продумываются, а затем разрабатываются комплексы маркетинга, создающие прогнозируемые позиции своему предприятию.

Рассмотрим схему позиционирования туристского продукта (см. рис. 5.3).

Предположим, что фирма предлагает на рынок услуги, которые, по ее мнению, имеют высокое качество при относительно низких ценах, — позиция *X*, но, по мнению клиентуры, фирма занимает позицию *Y*, т. е. услуги среднего качества при низких ценах. Такая ситуация предполагает определенные проблемы с клиентурой. Однако следует учитывать, что позиция продукта на одном сегменте рынка может отличаться от того, как его воспринимают потребители на другом сегменте.

Схематически позиционирование можно определить как концепцию, учитывающую три группы факторов: ожидание потребителей; имидж конкурентов; индивидуальность региона (страны). Графически сфера позиционирования может быть представлена с точки зрения марки (в сравнении с предприятиями, которые предлагают аналогичный продукт). Можно также использовать схематичную шкалу, которая отражает различные характеристики имиджа, в этом случае друг против друга ставятся противоположные качественные характеристики: дорого — дешево, близкий — удаленный и др. Техника позиционирования нередко используется для того, чтобы проследить эволюцию соотношения сил на рынке, при этом анализируются сильные и слабые стороны рассматриваемого продукта разных фирм, туристских регионов и стран.

На основе анализа рыночной ситуации гостиничное предприятие может применять определенные стратегии позиционирования — стратегию дифференциации продукта, стратегию определения своей ниши на рынке, стратегию малых издержек.

Западные специалисты позиционируют гостиничные продукты следующими способами:

1) на основе специфических свойств гостиничных продуктов. Гостиницы пяти- и четырехзвездочные характеризуются высоким уровнем сервиса, в свою очередь, трехзвездочные отели имеют относительно низкие цены;



Рис. 5.3. Схема позиционирования туристского продукта

2) с помощью категорий потребителей. В данном случае гостиничный продукт связан со стилем жизни потребителей;

3) путем разъединения классов гостиничных продуктов. Этот способ эффективен при выдвижении нового продукта. Открытие гостиниц «экономического» класса, обслуживающих деловых людей, представляет собой альтернативу гостиницам класса люкс;

4) с помощью гибридных стратегий, объединяющих в себе несколько способов позиционирования.

Многие гостиничные и туристские предприятия уделяют большое внимание позиционированию своих продуктов, активно используя рекламу, которая обеспечивает создание имиджа их продуктам и услугам. В этой связи проводится как объективное, так и субъективное позиционирование. ***Объективное позиционирование*** связано с физическими атрибутами продукта и предприятия; соответственно реклама, создающая имидж гостиничному продукту и гостинице, отражает их функциональные черты, например отель «Балчуг» имеет имидж класса люкс. При объективном позиционировании необходимо выбирать уникальные услуги и характеристики продукта, привлекательные пейзажи, исторические и культурные памятники и др.

Субъективное позиционирование проводится для воздействия на восприятие потребителя, создаваемый имидж связан с ментальностью потребителей. Здесь при осуществлении рекламной деятельности учитывается восприятие продукта с нужным имиджем. Так, например, «Бриз-отель» в Сочи формирует свой имидж, рекламируя оригинальные каскадные фонтаны и аквабар при входе в гостиницу, создающие атмосферу морского бриза.

Позиционирование выступает как логическое продолжение всего процесса сегментации рынка. Решая задачу выбора своего

целевого сегмента, специалисты маркетинговых служб прежде всего исследуют продукты и услуги гостиниц-конкурентов. Такой подход необходим для прослеживания ценовой линии отелей, сформировавшихся продуктовых рядов. Все это способствует быстрому проникновению на рынок. Позиция гостиничных продуктов на рынке определяется путем выявления качественных, ценовых и иных характеристик и особенностей по сравнению с аналогичными характеристиками конкурентов.

В качестве ключевых параметров позиционирования выступают наиболее важные для потребителей характеристики. Исследование, оценка и ранжирование выделенных потребительских характеристик позволяет гостиничному предприятию выделить наиболее весомые конкурентные преимущества, на основе которых будет проводиться позиционирование. Такие конкурентные преимущества могут носить как общий, так и специальный характер. К общим конкурентным преимуществам можно отнести следующие: местоположение гостиницы; историческая или художественная ценность здания; материально-техническая база и уровень модернизации гостиницы; класс обслуживания и широта предоставляемых услуг; качество питания и разнообразие кухни; обеспечение безопасности; программы поощрения постоянных гостей; торговая марка и имидж отеля.

Местоположение гостиницы. Удобство местоположения может оцениваться по-разному. Например, в Москве высоко ценится близость гостиницы к историческому центру столицы, а в Сочи или других приморских городах — близость к морю, набережным, пляжам.

Историческая или художественная ценность здания. Многие гостиничные предприятия Москвы, Санкт-Петербурга и других городов находятся в зданиях, представляющих особую историческую и культурную ценность. Так, например, «Националь», «Метрополь», «Астория», «Савой» располагаются в зданиях дореволюционной застройки, имеют богатые интерьеры, антикварную мебель. Гостиницы «Украина», «Ленинградская» относятся к архитектурным шедеврам столицы. Историческая ценность привлекает солидных клиентов: эти гостиницы сохраняют дух своего времени, его атмосферу, которую не возможно воссоздать искусственно.

Материально-техническая база и уровень модернизации гостиницы. Качество номерного фонда, дизайн, наличие современных средств коммуникации, техническая оснащенность бизнес-центров, спортивных центров составляют серьезное конкурентное преимущество, позволяющее отелям позиционироваться в качестве высокотехнологичных предприятий, имеющих высокие технические возможности.

Класс обслуживания и широта предоставляемых услуг. Класс обслуживания гостиничных предприятий зависит прежде всего от

качества и полноты базового продукта и спектра предлагаемых услуг. Наиболее четким направлением позиционирования по этому признаку является выделение особых услуг, предоставляемых только в этом отеле: например, услуги «службы дворецких» в отеле «Марриотт Аврора»; эксклюзивные выездные банкеты, предлагаемые службой «Яръ Кейтеринг» в отеле «Советский»; использование корпоративной программы «Reserved for You» («Зарезервировано для вас») гостиницей «Рэдиссон САС Славянская», позволяющей выявлять предпочтения постоянных клиентов в резервировании номеров; использование специальной корпоративной программы «Gold points» («Золотые баллы»), которая предусматривает поощрение, если гости выбирают только гостиницу «Рэдиссон САС Славянская».

Качество питания и разнообразие кухни. Организация питания в ресторанах отеля имеет важное значение и является весомым конкурентным преимуществом. Кухня ресторана — это важный инструмент его продвижения на рынке, более того рестораны класса «люкс» должны иметь особую, так называемую «авторскую кухню». Удачным примером такого подхода можно считать ресторан «Яръ» московского отеля «Советский», гастрономическая концепция которого построена на технологии и философии кухни Алена Дюкасса. Ален Дюкасс — легенда мирового ресторанного бизнеса, он первый в мире повар, на счету которого шесть звезд Мишлена — высшей кулинарной награды. В основу его гастрономической философии положен принцип, согласно которому вкус каждого блюда должен запоминаться каждому гостю ресторана так отчетливо, чтобы у него возникало желание вернуться.

Обеспечение безопасности. Организация обеспечения безопасности гостей в период проживания, гарантия сохранности личного имущества, создание спокойной и комфортной атмосферы составляют необходимую часть функционирования гостиничного бизнеса. Внедрение новых высокотехнологичных систем безопасности значительно укрепляет конкурентоспособность гостиниц. Особое значение приобретают видеокамеры слежения. Последним достижением в этой области является новая камера для системы безопасности HOS8 (Hotel Observation System 8), позволяющая производить одновременную полноэкранную запись со всех включенных в сеть видеокамер. В системы безопасности отелей начинают широко внедрять биометрию, электронные карточки-определители (Bluetooth chips), радиоэлектронную регистрацию и пр. Изменился и сам подход к организации работы службы безопасности. Особых успехов в организации службы безопасности добилась компания Марриотт. Она приняла на вооружение новую тактику, предполагающую отслеживание, регистрацию и классификацию всех относящихся к вопросам безопасности случаев. Накопление и своевременный анализ информации дает возможность

принять своевременные меры и обеспечить необходимый уровень безопасности.

Программы поощрения постоянных гостей. Значительным конкурентным преимуществом отеля может оказаться программа поощрения, предлагаемая постоянным гостям отеля. Такие программы предусматривают скидки на услуги или включение в обычный тариф ряда дополнительных услуг, возможность проживания в любом отеле мира, принадлежащем данной сети, и т.д. Наиболее распространенными поощрительными программами гостиниц являются: Starwood Preferred Guest («Шератон»), Privat Concierge («Кемпински»), Marriott Rewards («Марриотт»), Hilton Honors («Хилтон») и др. Некоторые гостиницы являются участниками бонусных программ международных авиакомпаний.

Торговая марка и имидж отеля. Положительный имидж и репутация гостиницы — достаточно важное конкурентное преимущество, которое в ряде случаев оказывается решающим при выборе отеля клиентами или деловыми партнерами. Весомым преимуществом отеля является его принадлежность к известной международной гостиничной сети, поддерживающей жесткие стандарты обслуживания. Ряд гостиниц присоединяется к маркетинговым группам или входят в ассоциации ведущих отелей мира, такое членство положительно сказывается на имидже отелей, дает дополнительную маркетинговую поддержку.

Основным источником различий в позиционировании отелей на рынке, как показывает практика, является *соотношение цены и качества* предоставляемых услуг. Эти два ключевых параметра преимущественно влияют на принятие решения при выборе гостиницы, их используют при составлении карт позиционирования услуг различных отелей на рынке.

Рассмотрим карту позиционирования ведущих отелей Москвы в соответствии с ключевыми параметрами «цена — качество» (см. рис. 5.4).

Для составления карты позиционирования сгруппируем отели в четыре группы:

I группа — международные отели класса 5 звезд де люкс, предоставляющие самый высокий уровень сервиса и широкий спектр услуг по самым высоким ценам, средняя цена номера в сутки в таких отелях в пределах 250 — 320 дол.;

II группа — международные и российские отели класса 5 звезд, средняя цена номера в сутки 180 — 250 дол.;

III группа — международные и российские отели класса 4 звезды, средняя цена номера в сутки 120 — 180 дол.;

IV группа — международные и российские отели класса 3 звезды, средняя цена номера в сутки 90 — 120 дол.

Процесс позиционирования следует проводить поэтапно:

– определение возможных конкурентных преимуществ;

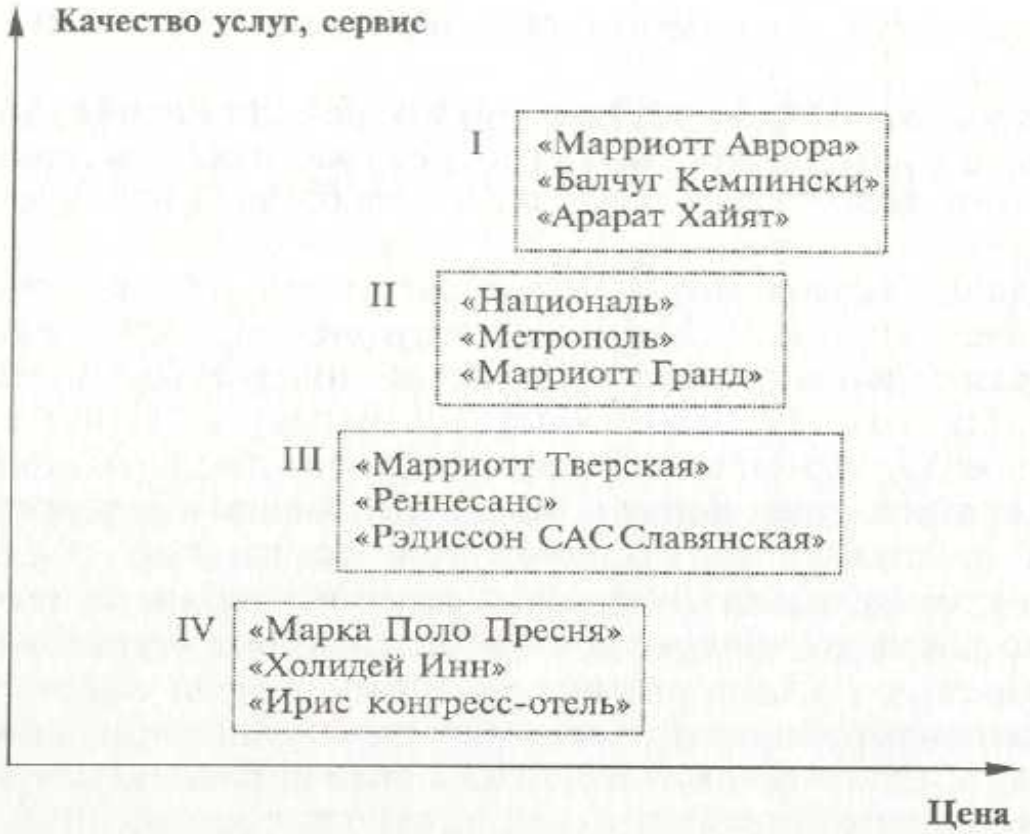


Рис. 5.4. Схема позиционирования гостиниц высшего ценового сегмента г. Москвы

– определение круга конкурирующих гостиничных предприятий;

– выбор оптимального набора конкурентных преимуществ;

– определение позиции предприятия или продукта на целевом рынке.

Таким образом, сегментация рынка и позиционирование гостиничных продуктов на рынке являются эффективными средствами повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что такое сегментирование рынка гостиничных услуг? Определите понятия сегмента и сегментации, перечислите основные критерии сегментации.

2. Дайте характеристику основных принципов сегментации гостиничного рынка. Что такое сегментирование по географическому и демографическому признакам?

3. Что такое сегментирование гостиничного рынка по психографическому и поведенческому признакам?

4. Что такое позиционирование гостиничных продуктов и услуг? Определите значение позиционирования.

5. Дайте понятие целевого рынка гостиничных услуг. Укажите методику поиска целевых сегментов.

ГЛАВА VI

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ

6.1. Методические основы маркетинговых исследований

Ведущей тенденцией современного этапа развития гостиничного бизнеса является переход к так называемой ***«сервисной» экономике***. Такой подход повышает значимость всей сферы услуг в целом и ориентирует производителей на индивидуализацию своего продукта. Отмечается устойчивый рост спроса на услуги даже при определенной стагнации материального производства. Повышается роль диагностики потребительских предпочтений и идентификации системы ценностей клиента. Стратегия ориентации на потребителя в значительной степени базируется на эффективных системах сбора и анализа информации, полученной в результате маркетинговых исследований.

В теоретической и практической деятельности достаточно часто термин «маркетинг» отождествляют с термином «маркетинговое исследование» (Marketing research). Такое отождествление некорректно, однако оно указывает на исключительную важность маркетинговых исследований (МИ) во всей маркетинговой деятельности. Главная цель МИ — уменьшение неопределенности и риска при принятии коммерческих решений. Комплексные маркетинговые исследования могут проводиться самостоятельно, или их проведение заказывается специализированным маркетинговым фирмам. Чтобы МИ были эффективны, они не должны носить случайный характер, быть систематическими и охватывать как можно больше различных источников информации.

Маркетинговые исследования *— это систематический сбор, регистрация и анализ данных о проблемах, связанных с маркетингом продуктов и услуг.*

Область применения МИ практически не ограничена, поэтому можно выделить виды исследований, наиболее часто встречающиеся в практике исследований рынка услуг:

– исследование рынка (Market research);
– исследование сбыта (Sales research);
– экономический анализ (Business economics);
– исследование рекламы (Advertising research);

– исследование потребительских свойств товаров (продуктов) (Product research);

– мотивационный анализ (Motivation's research).

Задачи маркетинговых исследований разнообразны. Исследуя рынок гостиничных услуг, можно выделить следующие типы задач:

1) изучение характеристик рынка гостиничных услуг (поставщики, потребители, конкуренты);

2) оценка рыночного потенциала предприятия и его доли на рынке;

3) анализ продаж, существующие каналы сбыта;

4) изучение тенденций деловой активности;

5) оценка финансово-экономической ситуации;

6) текущие наблюдения за целевыми рынками;

7) степень рыночного насыщения услугами, введение новых услуг;

8) прогнозирование долговременных тенденций развития рынка;

9) изучение деятельности конкурентов;

10) анализ степени удовлетворенности потребителей услугами.

Методологическую основу маркетинговых исследований составляют общенаучные, аналитико-прогностические методы, приемы, заимствованные из различных областей знаний, а также методы собственно маркетингового анализа.

Общенаучные методы:

– системный анализ;
– комплексный подход;
– программно-целевое планирование;
– аналитико-прогностические методы;
– линейное программирование;
– теория связи;
– теория вероятности;
– сетевое планирование;
– методы деловых игр;
– экономико-математические методы;
– методы экспертных оценок.

Методы маркетингового анализа:

– SWOT-анализ;
– сегментация;
– позиционирование;
– оценка конкурентоспособности.

Системный анализ позволяет рассматривать рыночную ситуацию как объект изучения, обладающий широким диапазоном внутренних и внешних факторов. Комплексный подход позволяет исследовать рыночную ситуацию как объект с различными проявлениями. Системный анализ и комплексный подход тесно взаимосвязаны и не могут быть реализованы один без другого. Про-

граммно-целевое планирование необходимо при выработке и реализации стратегии и тактики маркетинга. Линейное программирование выступает как математический метод выбора оптимального решения с минимальными затратами при максимуме доходов.

Теория связи рассматривает механизм обратных связей и позволяет получить информацию о процессах и явлениях, происходящих на рынке и характеризующих поведение потребителей, конкурентов, поставщиков-посредников.

Методы теории вероятности позволяют определить вероятности наступления определенных событий и выбрать наиболее предпочтительные действия. Сетевое планирование дает возможность регулировать последовательность отдельных операций, фиксировать основные этапы работы, определять сроки, разграничивать ответственность. Метод деловых игр позволяет выбрать «сценарий» поведения в различных ситуациях.

Метод экспертных оценок помогает получить информацию о перспективах развития бизнеса, его сильных и слабых сторонах, оценить эффективность тех или иных маркетинговых мероприятий.

Экономико-математические методы дают возможность определить оптимальные маркетинговые стратегии, оценить оптимальные затраты для получения необходимого дохода.

6.2. Формы организации и основные направления маркетинговых исследований

Организация маркетинговых исследований должна быть построена таким образом, чтобы обеспечить им комплексный и системный характер, кроме того, при осуществлении МИ должен соблюдаться научный подход.

В обобщенном виде процесс маркетингового исследования состоит из 6 этапов:

1) определение проблемы и постановка целей МИ;
2) отбор источников информации;
3) сбор и анализ вторичной информации;
4) получение первичной информации;
5) анализ данных, разработка выводов и рекомендаций;
6) представление и использование полученных результатов.

Определение проблемы и постановка целей исследований являются главным, определяющим этапом МИ, так как своевременно и верно сформулированная проблема в значительной степени сокращает время на поиск путей ее решения, способствует экономии материальных и финансовых ресурсов.

Можно выделить несколько подходов к выделению текущих и перспективных проблем гостиничного предприятия.

Перспективные проблемы:

– проблема увеличения занимаемой доли рынка, охват новых сегментов;

– проблема повышения деловой активности гостиничного предприятия;

– *проблемы формирования стратегий развития бизнеса.*

Текущие проблемы:

– максимизация доходов предприятия;

– разработка новых каналов сбыта гостиничных продуктов и услуг;

– формирование программ стимулирования сбыта;

– разработка новых гостиничных продуктов и услуг.

На втором этапе МИ производится отбор источников информации, этот этап осуществляется для облегчения поиска необходимых сведений. Источники информации позволяют получить два вида информации — первичную и вторичную.

Третьим этапом МИ является сбор и анализ вторичной информации.

Вторичная информация представляет собой данные, собранные ранее для различных целей и существующие независимо от исследуемой проблемы.

Вторичная информация — это отправная точка МИ. Она отличается быстрым доступом к материалам, ее источники могут содержать данные, которые фирма самостоятельно получить не в состоянии, эта информация отличается широким выбором источников и сравнительно невысокой ценой. Однако она может быть неполной, устаревшей, недостаточно достоверной, кроме того, методология сбора данных может быть неизвестной.

Источники вторичной информации можно разделить на две группы: внутренние и внешние.

Внутренние источники информации имеют непосредственное отношение к фирме. Внутренняя информация содержится в следующих материалах: бюджетах, данных о прибыли и убытках, счетах клиентов, результатах иных исследований, отчетах о продажах и др. В условиях гостиничного предприятия это клиентская база данных, договоры с клиентами, транспортными организациями, предприятиями, предоставляющими дополнительные услуги, данные анализа деятельности гостиницы по позициям: уровень среднегодовой загрузки, сезонное распределение потоков, средние цены; статистическая информация, данные по взаиморасчетам с турфирмами, информация о клиентах (количество, сроки проживания и др.).

Кроме того, если гостиничное предприятие использует ***Yield management*** — систему управления доходами, она должна формировать определенную базу данных, складывающуюся за счет следующих основных элементов:

– исторической статистики аннуляций;

– исторической статистики no-show (случай неявки клиента или поздней аннуляции брони). Причем данные о клиентах по no-show должны быть представлены по сегментам;

– исторической статистики go-show (клиент go-show, покупающий номер без предварительного бронирования, без скидок, по более высоким ценам);

– исторической статистики отказа от продаж;

– количества простаиваемых номеров и исторической статистики этого показателя;

– количества бронирований в динамике и в распределении по сегментам;

– исторической статистики сроков резервирования;

– исторической статистики общих результатов: процент загрузки и ADR (average daily rate), что означает «выручка, полученная от продаж»;

– исторической справки прошедших и предполагаемых событий (выставки, ярмарки, семинары и др.).

Внешняя вторичная информация может быть получена из официальных публикаций правительственных и государственных учреждений, коммерческих исследовательских организаций, Интернета, книг, газет, журналов, монографий, справочников, телевидения и радио, эта информация содержится также в статистических сборниках, законодательных и нормативных данных.

Специальные издания, посвященные гостиничному бизнесу: журналы «Пять звезд», «Отель», «Вы и ваш ресторан» и др.

Следующим этапом МИ является получение первичной информации.

Первичная информация — это информация, только что полученная специально для решения конкретной исследуемой проблемы. Первичные данные собираются в соответствии с точными целями, такая информация обладает достаточно полной достоверностью, однако сбор и обработка ее требуют значительных материальных и трудовых затрат.

Существуют следующие методы сбора первичных данных: наблюдение, эксперимент, имитация, опрос.

Наблюдение — изучение поведения объекта в реальной обстановке, заключается в непосредственной фиксации настоящего поведения или результатов прошлого поведения в реальных условиях. Наблюдение может быть полевым и лабораторным, с участием наблюдателя и без его участия.

Полевое наблюдение — это наблюдение в естественной обстановке, ***лабораторное наблюдение*** проводится в искусственно созданной обстановке.

Эксперимент — исследование влияния единого фактора на другой при одновременном контроле посторонних факторов. Данный

метод позволяет увидеть причинно-следственные связи исследуемого явления.

Имитация — заключается в построении и использовании экономико-математической имитационной модели, которая позволяет воссоздавать и оценивать использование различных маркетинговых факторов не в реальных условиях, а с помощью компьютерной техники.

Опрос — устное или письменное обращение к потребителям с вопросами, содержание которых составляет проблему исследования. Этот метод используется для получения сведений, которые никаким другим способом получить невозможно.

Рациональная и эффективная хозяйственная деятельность в условиях рыночной экономики не возможна без своевременной и надежной информации об изменениях рыночной ситуации, динамики внутренней и внешней среды. Именно поэтому многообразная деятельность по сбору, обработке, хранению, передаче и анализу информации занимает ведущее место в практике работы крупных фирм. Активная информационно-исследовательская деятельность становится необходимым условием для эффективной реализации маркетинговых планов. Поэтому маркетинговые исследования должны рассматриваться не как эпизодические мероприятия, а как часть постоянно действующего комплексного информационного процесса. Предприятия индустрии туризма и гостеприимства должны разрабатывать и использовать системы постоянного наблюдения за окружающей средой, обрабатывать и хранить данные, чтобы они могли анализироваться в будущем.

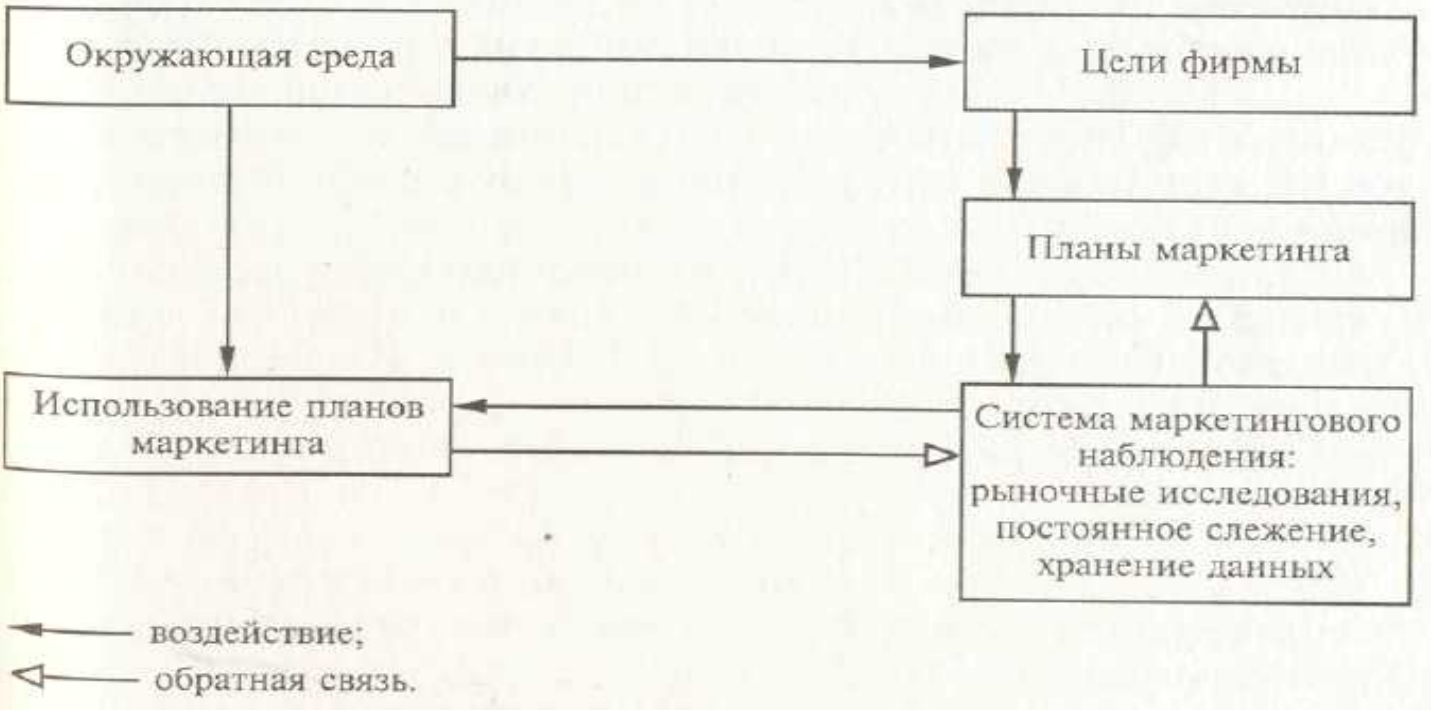


Рис. 6.1. Информационная система маркетинга

Необходима своевременная информационная система маркетинга (рис. 6.1).

Информационная система маркетинга *— это основанная на использовании компьютерной техники совокупность процедур и методов, разработанных для создания, анализа и распространения информации для опережающих маркетинговых решений на регулярной постоянной основе.*

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что такое маркетинговые исследования рынка гостиничных услуг? Назовите понятия, цели и задачи маркетинговых исследований.
2. Что такое маркетинговая информация? Каковы основные виды, характеристика вторичной и первичной информации?
3. В чем состоит методика сбора и анализа первичной маркетинговой информации? Что такое наблюдение, эксперимент, имитация, опрос?
4. Что такое анкетные опросы? Охарактеризуйте виды, технологию проведения, структуру анкеты. В чем состоят особенности анкетирования и интервьюирования в системе гостеприимства?

ГЛАВА VII

ОРГАНИЗАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

7.1. Управление маркетинговой деятельностью как системой, процесс управления маркетингом

Управление маркетингом (Marketing Management) как системой маркетинговой деятельности предполагает планирование, выполнение и контроль маркетинговой программы и индивидуальных обязанностей каждого работника, оценку риска и прибылей, эффективности маркетинговых решений.

Управлять маркетингом — это значит так построить систему сбора информации, исследований рынка, рекламы, сбытовых операций и обслуживания, чтобы обеспечить максимум эффекта при рациональном минимуме затрат на маркетинг.

Любое предприятие, в том числе и предприятие индустрии туризма и гостеприимства, функционирует в условиях динамично меняющейся внешней среды и постоянной трансформации ее внешних факторов. Выявить, проанализировать эти изменения и суметь приспособить деятельность фирмы к новым условиям есть главная задача управления маркетингом.

Маркетинг — это не набор дискретных действий, а постоянный всеобъемлющий процесс приспособления к использованию наиболее выгодных рыночных возможностей.

Управление маркетингом как процесс состоит из анализа, планирования, исполнения, координации, а также программы контроля всех элементов маркетингового комплекса. Основой современного управления маркетингом является концепция маркетинга. Это целая философия, сориентированная на клиента и воплощающаяся в жизнь на предприятиях туризма и гостеприимства, которые стараются обслужить клиентов лучше, чем их конкуренты. Процесс управления состоит из следующих процессов:

- анализа рыночных возможностей;
- поиска целевых сегментов рынка;
- формирования стратегических маркетинговых программ;
- исполнения и контроля стратегических программ маркетинга.

В более детальном виде этот процесс можно представить следующим образом.

1. Анализ целевых рынков.

1.1. Анализ внешней среды.

1.2. Анализ клиентов.

1.3. Анализ конкурентов.

1.4. Система маркетинговых исследований.

2. Поиск целевых сегментов.

2.1. Определение емкости рынка и замеры спроса.

2.2. Сегментирование рынка.

2.3. Выбор целевых сегментов.

2.4. Позиционирование продуктов на рынке.

3. Формирование стратегических маркетинговых программ маркетинга.

3.1.1. Определение продуктов и услуг.

3.1.2. Разработка и апробация новых продуктов и услуг.

3.1.3. Ценообразование.

3.1.4. Реклама и PR (связь с общественностью).

3.1.5. Прямые продажи.

3.1.6. Продвижение.

3.1.7. Распределение.

3.2. Стратегические программы маркетинга в разных рыночных ситуациях.

3.2.1. Стратегия внедрения на новые рынки.

3.2.2. Стратегии для растущих рынков.

3.2.3. Стратегии для глобальных рынков.

4. Исполнение и контроль стратегических программ маркетинга.

4.1. Исполнение бизнес-стратегии и программ маркетинга.

4.2. Мониторинг и контроль программ маркетинга.

Анализируя отмеченные элементы процесса управления маркетингом, можно сделать вывод, что его ключевой целью является разработка стратегических маркетинговых программ, от правильности выбора которых зависит эффективность деятельности любого предприятия, в том числе предприятия туристской и гостиничной индустрии. Как правило, маркетинговая стратегия гостиничного предприятия в глобальном масштабе разрабатывается еще до ввода в эксплуатацию гостиничного объекта, и вполне возможно, что она может быть сформулирована неверно, кроме того, даже грамотная маркетинговая стратегия не может учесть многочисленных перемен в рыночной среде гостиничного предприятия. Следовательно, необходимо быстро и качественно модифицировать и корректировать маркетинговую компанию предприятия. Одним из эффективнейших способов такой корректировки выступает *Yield management* — система методов управления доходами гостиницы. Этот метод содержит целый комплекс благоприятных возможностей, позволяющих значительно сократить круг текущих и потенциально узких мест для конкретного гостиничного предприятия.

В частности, рассматривая коммерческий аспект функционирования гостиничного предприятия, где все сегменты потребителей имеют размытую природу, метод управления доходами позволяет оптимальным образом адаптироваться к рынку в реальном режиме времени, вовремя отреагировать на возможное изменение, имея единую цель — улучшить реальные экономические показатели.

Yield management помогает осуществить разработку разнообразных тарифов на гостиничные услуги и продукты с наиболее полным учетом клиентского спроса, не забывая об установке соответствующих разграничительных барьеров, призванных предотвратить смешивание различных сегментов рынка. Данный метод позволяет поднять доходность номерного фонда гостиницы, доход с одного номера может быть увеличен на 3—5% в высокий сезон, кроме того, он способствует существенному сокращению потерь в низкий сезон.

Умелое сочетание управления доходами (Yield management) с классическими методами управления маркетингом гостиничного предприятия дает достаточно быстрый эффект. Это способствует не просто оптимизации, а, скорее, модификации маркетинговой стратегии, что в конечном итоге позволяет за короткий промежуток времени значительно улучшить экономические показатели. Задача этого метода состоит в оптимизации доходов от гостиничной деятельности в коротком промежутке времени, что, несомненно, должно превратиться в долгосрочную маркетинговую политику гостиницы.

В отличие от классической маркетинговой политики, которая стремится к стимулированию спроса путем коммерциализации гостиничного предложения, метод управления доходами позволяет контролировать и направлять спрос на гостиничные услуги и продукты.

Однако следует подчеркнуть, что любая прогрессивная система, в том числе и Yield management, не даст нужного результата, если она не будет иметь необходимый кадровый потенциал. При этом могут измениться не только его качественные параметры, так как освоение такой системы требует внедрения специальных компьютерных программ и соответствующих подготовленных кадров, но и количественные.

В частности, внедрение подобной системы, как правило, влечет за собой сокращение рабочих мест в службах приема и размещения гостиничных предприятий.

Совершенно естественно, что не все менеджеры гостиничных предприятий готовы пойти на такой шаг, но отказ от применения новейших технологий бронирования и управления продажами в конечном итоге приведет к потере гостиничными предприятиями своих позиций на рынке, вплоть до ухода с рынка.

7.2. Службы маркетинга и продаж предприятий гостиничной индустрии

Организация маркетинговых служб на предприятиях — сложная как в организационном, так и в техническом смысле проблема. Она требует не только от специалистов, но и от всех сотрудников действовать с ориентацией на рынок и потребителей. Исторически сложилось так, что первой должностью на предприятиях нашей страны, имевшей определенное отношение к предшествующим маркетингу функциям, стала должность коммерческого директора (заместитель директора по сбыту, начальник отдела сбыта). С усложнением процесса продаж коммерческие службы росли и в их функции входило:

– планирование продаж;
– анализ рынка и конкуренции;
– оценка данных процесса продаж;
– разработка рекомендаций по работе на рынке.

При этом отделы сбыта постепенно реформировались, захватывая отдельные маркетинговые функции, вследствие чего возникли самостоятельные, специализированные отделы маркетинга (рис. 7.1). На более поздней стадии маркетинговое подразделение становится разветвленным и включает в себя доминирующие над ним ранее сбытовые структуры; при этом возникает должность вице-президента (заместитель директора) фирмы по маркетингу, который получает расширенные права руководства, в том числе и сбытовыми подразделениями. Фактически службы маркетинга и продаж гостиничных предприятий выросли из отделов продаж (реализации путевок) и отделов рекламы. Такой подход смог обеспечить целостную концепцию маркетинга и перейти от

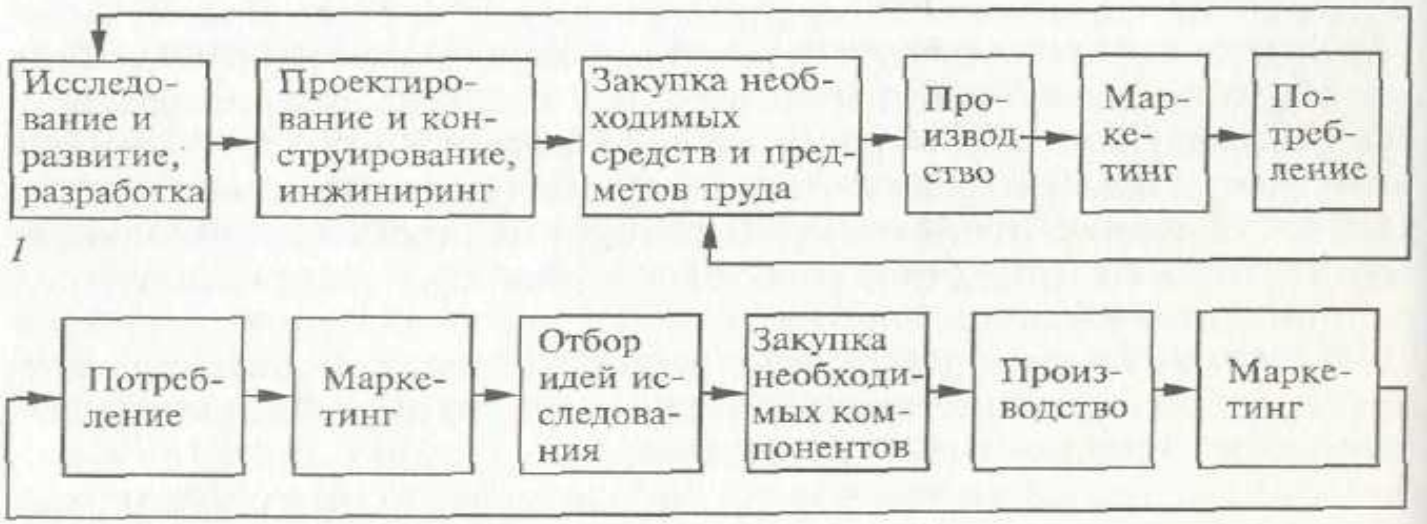


Рис. 7.1. Подходы к взаимосвязи производственно-экономических функций: *1* — производственно-сбытовой; *2* — маркетинговой

инструментального к концептуальному и стратегическому пониманию роли маркетинга. Успешная работа предприятия зависит от того, какой из подходов к взаимосвязям основных производственно-экономических функций доминирует в общефирменной концепции: традиционный, ориентированный на производство, или новый, ориентированный на потребителя и рынок.

Маркетинговая ориентация требует прежде всего экономического подхода — производить следует только то, что будет востребовано рынком.

Маркетинговые службы могут представлять собой два уровня управления: 1) центральные маркетинговые службы (отделы); 2) оперативные отделы (или секторы).

Существует три основных типа построения маркетинговых структур.

1. Функциональные (по видам маркетинговой деятельности).
2. Товарные (ориентированные на товары и услуги фирмы).
3. Региональные (ориентированные на рынки регионов деятельности фирмы).

Частным дополнением к структуре являются временные организационные подразделения в форме рабочих ***целевых коллективов*** или ***рисковых групп,*** которые дают возможность гибко и оперативно решать нестандартные задачи с высокой степенью новизны.

В российской практике используют следующий подход к организации маркетинговой службы.

На первой стадии в управлении сбытом, производством и финансами вводят подразделения: коммерческий отдел, отдел конъюнктуры и цен, отдел по рекламе.

На второй стадии в систему управленческих служб, непосредственно подчиненных высшему руководству, включается отдельное звено по маркетингу, в ведение которого входят вопросы рекламы, комплексные рыночные исследования, прогнозирование конъюнктуры рынков и цен, разработка интегрированной маркетинговой политики и т.д.

На третьей стадии аппарат управления маркетинговой деятельностью фирмы расширяется и усложняется. Отдел по маркетингу приобретает статус управления, включающего отдел непосредственного маркетинга и коммерческий отдел.

Маркетинговая деятельность в современных гостиничных предприятиях организуется в целом по-разному, однако прослеживаются единые приемы и методы в организации и функционировании служб и подразделений маркетинга и продаж. Наиболее распространенной формой является функциональная организация, при которой во главе различных направлений маркетинга стоят специалисты по конкретным видам деятельности — специалисты по продажам, рекламе, маркетинговым исследованиям и др. В гостиничных цепях, работающих в региональном масштабе и на

разных типах рынков, чаще используется организация служб маркетинга по географическому признаку, при этом сотрудники служб маркетинга курируют определенные географические единицы (страны, регионы, области).

Система построения служб маркетинга гостиничных предприятий зависит от ее *количественных параметров* (количества мест размещения).

Небольшие гостиницы, как правило, не создают полноценных отделов маркетинга, часть маркетинговых функций выполняют управляющие сбытом, его главной функцией являются продажи и увеличенные загрузки номерного фонда. Для проведения маркетинговых исследований и рекламных кампаний привлекаются специалисты консалтинговых и рекламных агентств.

В ***средних по размеру*** гостиницах создаются отделы продаж, выполняющие функции маркетинга. В этих службах работают специалисты по маркетинговым исследованиям, рекламе, связям с общественностью.

Крупные гостиницы создают полноценные маркетинговые структуры, обеспеченные необходимыми ресурсами и кадровым потенциалом, формируется маркетинговый бюджет. Крупное гостиничное предприятие проводит маркетинговые исследования, разработку новых продуктов и услуг, разрабатывает мероприятия по стимулированию сбыта. Флагманы гостиничного бизнеса создают собственные концептуальные подходы к формированию маркетинговых служб. Ярким примером этого могут служить гостиницы корпорации Marriott.

Корпорация Marriott International, одним из представителей которой является цепь «Ренессанс», ввела в действие программу «Sales — 2000», которая фактически сломала старую систему продаж. Раньше каждый из управленцев отдела маркетинга и продаж выполнял большой объем работ и отвечал за все, в его функции входило: искать новых клиентов, определять условия проведения семинаров, конференций, банкетов, выставлять счета и многое другое. Безусловно, что такая система не может быть эффективной, необходимо глубокое разделение труда. Современная система управления продажами как раз и строится на рациональном разделении труда и четком закреплении полномочий. Отдел маркетинга и продаж возглавляет директор, назначаемый компанией. Как правило, это человек, имеющий солидный опыт работы в корпорации. В отдел входят следующие четыре подразделения.

Первое подразделение — Proactive Sales Team (команда поисковиков) — состоит из заместителя директора отдела и пяти менеджеров по работе с клиентами. Это подразделение поддерживает контакты со старыми партнерами, занимается поиском новых клиентов, работает с корпорациями. Каждый менед-

жер отдела имеет план, определяющий количество клиентов, с которыми нужно завязать деловые контакты.

Второе подразделение — Renaissance Booking Centre (технико-организационная группа) — в его состав входят директор и три менеджера, они занимаются организацией банкетов, конференций и групповым размещением.

Третье подразделение занимается вопросами бронирования.

Четвертое подразделение — PR Management — подразделение, отвечающее за связи с общественностью. В целом работу отдела оценивает региональный офис Marriott International, который руководствуется объективными количественными показателями: ростом бизнеса, загрузкой, уровнем цен. В качестве ключевого применяется показатель revenue per avaible room, или Revpar (доход на имеющийся в наличии номер), его определяют отношением дохода гостиницы к общему количеству номеров.

Revpar — это показатель развития, который в сочетании с динамикой показателя загрузки свидетельствует о результативности тарифной политики, применяемой гостиницей.

Крупные российские гостиницы с номерным фондом более 1000 номеров формируют коммерческую службу, построенную по функциональному признаку. Служба может включать: отдел продаж, группу маркетинга и рекламы, группу бронирования, группу дополнительных услуг (рис. 7.2).

Функционирование коммерческой службы современной гостиницы предполагает слаженную работу подразделений по сбыту (продажам) и маркетингу. Если специалисты отдела маркетинга, исходя из данных маркетинговых исследований, пытаются выделить рыночные сегменты, добиться увеличения доходности гостиницы и расширить занимаемую ею долю рынка, то специалисты по продажам работают непосредственно с клиентами, полагаясь на свой опыт и умение продвигать гостиничные продукты и услуги. Разные функциональные подходы этих подразделений зачастую приводят к трениям, что негативно отражается на работе гостиничного предприятия, и в частности на системе взаимосвязей между такими важнейшими подразделениями, как служба приема и размещения, планово-экономический отдел, бухгалтерия и др.

Для того чтобы минимизировать риск потерь от нарушения системы взаимосвязи между ключевыми службами гостиницы, необходимо внедрять принципы логистики. Такой подход характерен для ряда гостиничных предприятий Москвы, которые ввели в штат должность менеджера по доходам (Revenue manager), в обязанности которого входит прогнозирование объемов и структуры будущих сервисных потоков и соответствующих им финансовых поступлений, формирование предложений по ценам с учетом

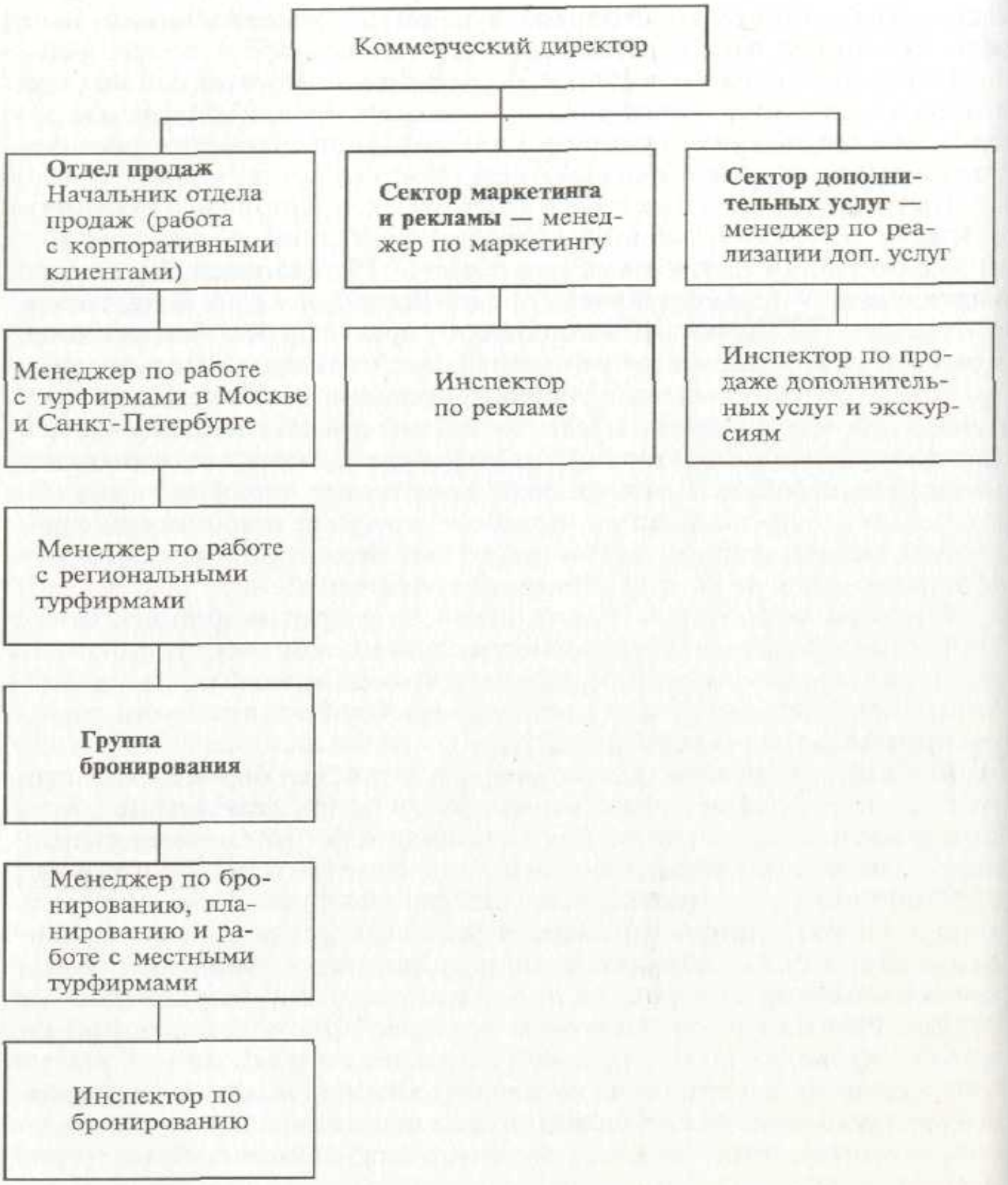


Рис. 7.2. Организационная структура коммерческой службы гостиницы

прогнозов, параметров конкуренции, а также других факторов для максимизации интегрального финансового потока.

Логистическая система гостиничного предприятия предполагает движение информационных, финансовых и сервисных потоков, в результате чего формируются области, где концентрация этих потоков становится наибольшей, следовательно, управлен-

ческие воздействия необходимы и наиболее эффективны в этих областях (узлах). Формирование таких узлов происходит естественным образом: принятые в гостинице правила обслуживания, формы и методы расчетов, характер движения информации между гостями и персоналом, между внутренними службами формируют эти узлы и их расположение по отношению к организационной структуре гостиницы и конкретных служб (рис. 7.3).

Наиболее важной является область концентрации всех потоков в узле 3. В нем формируется клиентская база гостиницы, готовятся и заключаются договора на предоставление услуг, разрабатывается и утверждается тарифный план, план маркетинга. Формирование этого узла объясняется необходимостью взаимодействия гостиницы с другими участниками гостиничного рынка — компаниями, агентами, конкурентами. В рамках гостиничного предприятия он связан с отделом маркетинга и продаж, а его структуру составляют внешние информационные потоки от организованных потребителей о состоянии, динамике и перспективах развития рынка, пара-

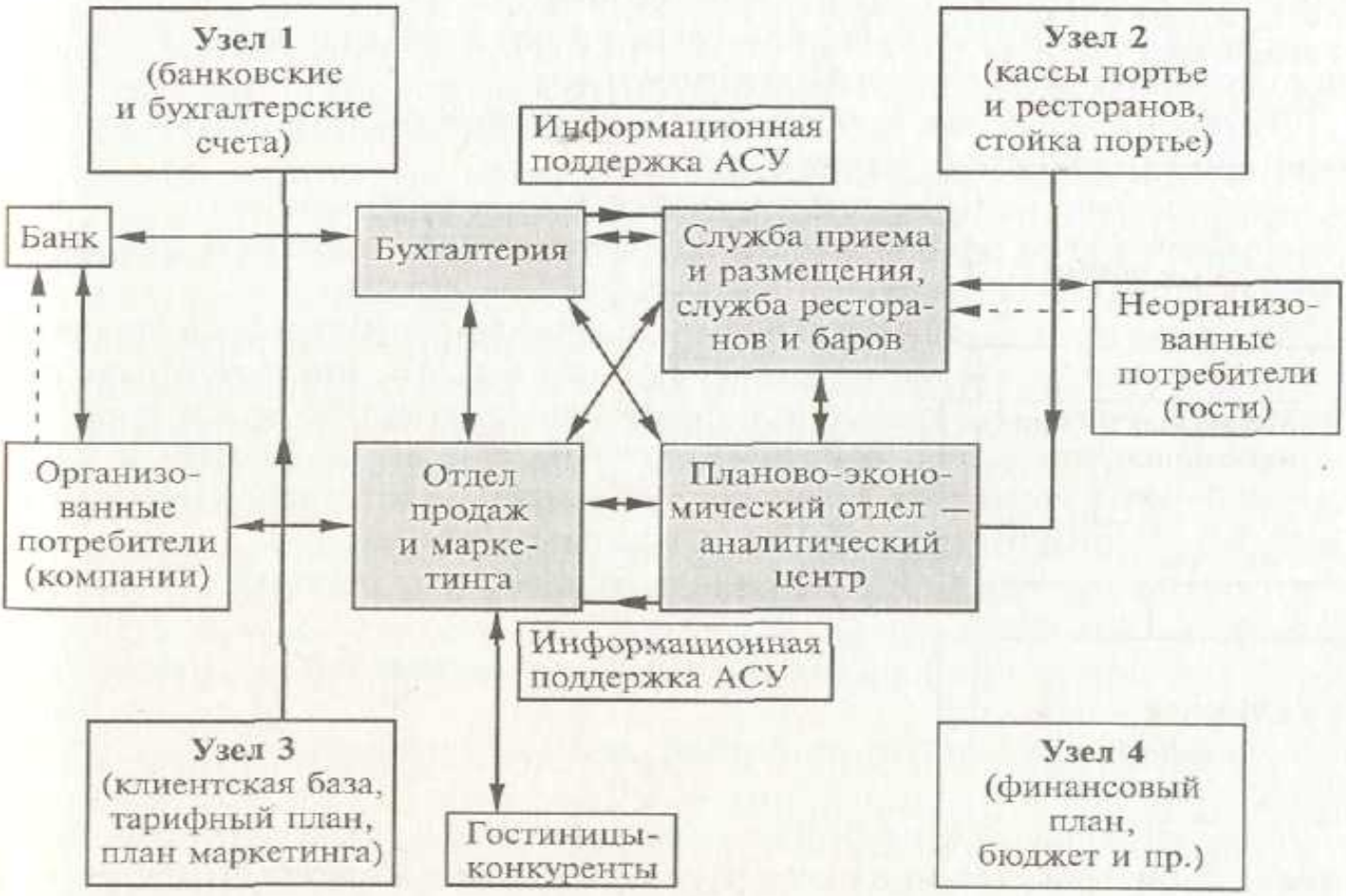


Рис. 7.3. Формирование узлов пересечения информационных и финансовых потоков в результате наложения ЦЛС на административную сетку гостиничного предприятия:

——► информационные потоки; - - - - - ► финансовые потоки

метрах конкуренции, а также внутренние потоки о результатах работы, потребительских предпочтениях, качестве обслуживания. Кроме того, существует тесная взаимосвязь с другими узлами. Так, при изменении механизмов ценообразования могут быть изменены параметры входящего потока по бронированию услуг (узел 2), объемы расчетных операций (узел 1), осуществлена корректировка финансовых показателей и планов (узел 4).

Коммерческая служба гостиницы является ключевым подразделением, которое функционирует на основе Положения о предоставлении гостиничных услуг, на основе лицензии на право осуществления международной и внутрироссийской туристской деятельности.

Основными задачами этого структурного подразделения являются:

– организация аквизии российских и иностранных туристов в гостиничное предприятие;

– организация обслуживания российских и иностранных туристов и контроль за его осуществлением;

– организация проведения семинаров, конференций и выставок на базе гостиничного предприятия;

– организация экскурсионного обслуживания и предоставление дополнительных услуг туристам;

– содействие и предоставление услуг по перевозкам;

– проведение эффективной маркетинговой политики, рекламной деятельности и др.

Основными функциями коммерческой службы являются:

– продажа туров туристам из России и СНГ, иностранным туристам через зарубежные турфирмы по договорам и на корреспондентских началах, российским туристам по договорам с клиентами: физическими лицами, турагентами или юридическими лицами, бронирование номеров частным лицам;

– изучение конъюнктуры национального и регионального туристского рынка;

– осуществление деловых контактов с партнерами, деловая переписка;

– подготовка и проведение деловых переговоров с турфирмами;

– подготовка и контроль за выполнением условий договоров, проведение претензионной работы (в рамках компетенции);

– подготовка и участие в туристских выставках и ярмарках;

– разработка пакетных цен на туры, экскурсии и услуги, а также цен на аренду выставочных площадей;

– реализация транспортного, экскурсионного и дополнительного обслуживания;

– обеспечение гостиничного предприятия необходимыми оперативными документами.

Коммерческая служба гостиничного предприятия осуществляет взаимосвязи с рядом подразделений, в состав которых входят следующие отделы.

Планово-экономический отдел — по вопросам планирования доходов коммерческой деятельности, сбора и передачи статистической информации. Совместная работа по составлению калькуляции на услуги, предоставляемые гостиницей.

Бухгалтерия — по учету доходов и расходов коммерческой деятельности гостиницы и по осуществлению взаиморасчетов с турфирмами.

Служба приема и размещения — по вопросам размещения и обслуживания туристов в соответствии с договорами и заявками, по обеспечению необходимой информацией о заезде и выезде туристов, по изучению спроса на дополнительные услуги.

Поэтажная служба — по вопросам подготовки номеров под заезд туристов, по вопросам качества обслуживания в номерах, расчетов за проживание.

Служба питания — по вопросам заявок на питание от турфирм, проведение банкетов, музыкальных программ, расчетов за обслуживание в ресторанах, по составлению меню, качеству питания, учету пожеланий туристов.

В общей структуре коммерческой службы гостиницы особая роль принадлежит ***отделу (сектору) маркетинга***, в круг деятельности которого входит:

1. Анализ динамики конъюнктуры рынка.
2. Поиск возможностей выхода на новые рынки, поиск и отработка каналов продвижения гостиничных продуктов и услуг.
3. Оценка потенциала основных рыночных сегментов и сбытовых зон с учетом плотности населения, уровня доходов, транспортных связей, сезонности.
4. Исследование потребительского спроса с целью выявления наиболее перспективных гостиничных и ресторанных услуг.
5. Получение, обработка и систематизация информации о клиентах гостиницы (общее количество, сроки проживания, сезон проживания).
6. Формирование клиентской базы по демографическим переменным: пол, возраст, жизненный цикл семьи; по социальным переменным: социальный статус, уровень доходов, социальный класс; по мотивации: причины, мотивы, цели путешествия; по географическому признаку: страна, гражданство, регион.
7. Анализ конкурентной среды гостиницы.
8. Регулярные обзоры туристского рынка и ценовой политики.
9. Анализ деятельности отеля и его основных конкурентов по позициям: уровень среднегодовой загрузки, сезонное распределение загрузки, средние цены, уровень качества услуг.

10. Анализ результатов деятельности гостиницы по основным технико-экономическим показателям.

11. Работа по созданию и поддержке электронного сайта, электронной рекламы и средств бронирования.

12. Планирование маркетинговой деятельности, составление рекламных программ.

7.3. Стратегическое маркетинговое планирование, выбор и оценка стратегий

Планирование в маркетинге — это непрерывный циклический процесс, имеющий своей целью приведение возможностей фирмы в наилучшее соответствие с возможностями рынка, а также приведение возможностей фирмы в соответствие с теми факторами, которые не поддаются контролю фирмы.

Английский ученый К. Хадсон писал: «Планировать — значит разрабатывать схему будущей деятельности фирмы для получения заданных результатов при установленных затратах и в определенный период времени».

Одна из главных ***целей маркетинга*** — установление максимально возможной планомерности и пропорциональной деятельности туристского и гостиничного предприятия.

Для того чтобы уменьшить степень неопределенности и риска, необходимо планировать.

Стратегическое маркетинговое планирование — процесс разработки специфических стратегий, способствующих достижению целей турфирмы на основе поддержания стратегического соответствия между ними, потенциальными возможностями и шансами фирмы в области маркетинга.

Смысл особенности стратегического маркетингового планирования состоит в том, что оно:

– поддерживает целенаправленный и устремленный в будущее образ мышления и поступков;

– координирует решения и действия в области маркетинга;

– сдерживает стремление к максимизации текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач;

– ориентирует в большей степени на предвидение будущих изменений внешней среды, чем на реагирование на уже происходящие изменения;

– позволяет руководству фирмы установить обоснованные приоритеты распределения всегда относительно более или менее ограниченных ресурсов, наметить конкретные цели и мобилизовать все свои ресурсы для их достижения;

– служит для информирования сотрудников о целях и необходимых ресурсах, является предпосылкой конструктивной критики;

– мотивирует сотрудников, поскольку от достижения целей предприятия зависит достижение их личных целей (карьера, зарплата, престиж);

– дает возможность обоснованно разрабатывать программы маркетинга, ориентированные на достижение поставленных целей;

– создает предпосылки для оценки и контроля результатов.

Стратегия маркетинга *— это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей.* Сущность выработки и реализация стратегии состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить собственную хозяйственную деятельность по избранному пути.

Разработка экономической политики фирмы предлагает определение целей деятельности предприятия и стратегии ее развития на ближнюю или дальнюю перспективу, исходя из оценки потенциальных возможностей фирмы и обеспеченности ее ресурсами. ***Цели*** фирмы определяют концепцию ее развития и основные направления деловой активности. ***Стратегия*** предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее ресурсы.

Экономическая политика фирмы включает:

– формирование стратегических целей и задач;

– анализ сильных и слабых сторон деятельности фирмы;

– оценку существующих и перспективных направлений хозяйственной деятельности;

– выбор стратегии;

– составление ежегодного бюджета.

Экономическая политика фирмы строится на основе полного обеспечения информацией, основанной на результатах исследования, включающей анализ хозяйственной деятельности на текущий период и перспективу. Такой анализ предлагает выяснение тенденций и ситуаций, которые оказывают влияние на результаты деятельности предприятия; анализ позиций и результатов, которых можно добиться, изменив конкретную стратегию фирмы, именуемую ***стратегией бизнеса.***

При разработке стратегических позиций фирма использует определенные качественные и количественные показатели.

Качественные показатели есть ориентиры или отдаленные цели, количественные показатели — это конкретно измеримые достижения.

Между ориентирами, целями и стратегией существует тесная взаимосвязь. Например, такой показатель, как доля рынка, может быть для фирмы ориентиром, а может быть и стратегией. Цели могут быть глобальными (разрабатываются для фирмы в целом) и

специфическими (разрабатываются по специфическим видам и направлениям деятельности).

Глобальные цели отражают концепцию развития фирмы и разрабатываются на длительную перспективу, они определяют основные направления программы и увязываются с ресурсами. Такие цели обычно ранжируются по приоритетности. Например:

– обеспечение нормальной рентабельности;
– обеспечение устойчивого положения фирмы;
– разработка новых направлений развития, видов деятельности.

Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности фирмы. Например:

– по маркетингу;
– в области научных исследований;
– по производству;
– в области финансов.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении следующих задач: разработка стратегических целей фирмы; оценка их возможностей и ресурсов; анализ тенденций в области маркетинговой деятельности; оценка альтернатив; определение стратегий на перспективу подготовка планов, программ, бюджета.

В процессе разработки стратегии производится: оценка потенциала фирмы, оценка ее возможностей, анализ внешних факторов. На основе проведенного анализа в процессе определения стратегии вырабатывается стратегическое мышление работников аппарата фирмы, занимающихся стратегическим планированием и управлением.

Стратегическое планирование предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей.

Виды стратегий фирмы.

1. *Продуктово-рыночная стратегия* направлена на определение видов продукции, технологий, методов сбыта, способов повышения уровня конкурентоспособности.

2. *Стратегия маркетинга* предполагает гибкое приспособление фирмы к рыночным условиям с учетом позиций услуг на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по формированию сбыта.

3. *Стратегия нововведений* (инновационная политика). Внедрение новых технологий и видов продукции и услуг.

4. *Конкурентная стратегия* направлена на снижение издержек, индивидуализацию и повышение качества услуг, определение путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках.

5. *Стратегия управления набором отраслей* предполагает диверсификацию видов деятельности и выпускаемой продукции и услуг за счет новых отраслей и прекращение выпуска таких видов, которые не согласуются с целями фирмы.

6. *Стратегия развития* направлена на реализацию и обеспечение темпов развития и функционирования фирмы как в целом, так и ее филиалов.

7. *Стратегия поглощения*. Проникновение в новые отрасли хозяйства, покупка акций сверхдоходных компаний, транснационализация капитала.

8. *Стратегия зарубежного инвестирования*. Создание за рубежом предприятий вспомогательного (донорского) характера, сборочных, сырьевых и т.д.

9. *Стратегия расширения экспорта* направлена на ориентацию производственной деятельности фирмы на нужды иностранных потребителей.

10. *Стратегия внешнеэкономической экспансии* предполагает создание заграничного производства, экспорт товаров и услуг, заграничное лицензирование.

В 80-е годы XX в. появились новые подходы к разработке стратегий, обусловленные развитием принципиально новых условий предпринимательской деятельности:

– потерей контроля за внешней средой фирмы;

– возникновением сложных проблем во внутрифирменном управлении;

– воздействием общественно-политических сил на рыночное поведение фирмы;

– применением гибких систем и т.д.

Новая система управления направлена на разработку стратегии и технической политики, а не на быстрое улучшение финансовых показателей. Ее характеризуют возрастающая ориентация производства на конечный потребительский спрос, быстрая сменяемость номенклатуры и ассортимента услуг, внедрение в новые области деятельности.

Одна из основных целей туристского и гостиничного маркетинга — установление максимально возможной сбалансированности в деятельности туристского и гостиничного предприятия. Главная задача состоит в том, чтобы уменьшить степень неопределенности и риска, а также обеспечить концентрацию ресурсов на выбранных приоритетных направлениях развития. Достижение этой задачи невозможно без продуманного и всеобъемлющего планирования. Без него трудно добиться согласованных действий внутри туристского предприятия, сложно поддерживать приоритетность одних направлений деятельности в ущерб другим, и, наконец, теряется сама суть контроля, который без учета ориентиров, вырабатываемых в процессе планирования, превращается в пустую формальность.

В рамках стратегического маркетингового планирования различают ряд уровней:

– ситуационный анализ;
– планирование целей предприятия;
– разработка альтернативных стратегий;
– выбор и оценка стратегий;
– разработка программы маркетинга.

Определение маркетинговой стратегии туристского предприятия принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится. Поэтому на первом этапе стратегического маркетингового планирования проводится всесторонний анализ текущей деятельности туристского предприятия — ситуационный анализ.

Ситуационный анализ *— всесторонний анализ текущей деятельности туристского и гостиничного предприятия.* Это «внутренняя ревизия» фирмы, которую проводят 1—2 раза в год.

Ситуационный анализ выявляет:

– возможности и угрозы, возникающие во ***внешней маркетинговой среде***;
– сильные и слабые стороны, которые определяются состоянием ***внутренней маркетинговой среды*** предприятия.

Анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон позволяет выделить маркетинговые возможности фирмы.

Ситуационный анализ основывается на результатах маркетинговых исследований. Их проведением достигается выявление рыночных возможностей предприятия.

Рыночные возможности представляют собой те направления деятельности, которые открываются перед предприятием, исходя из совокупности усилий, которые необходимы для успешного функционирования. При этом в первую очередь учитываются внешние условия. Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что-то исчезает и появляется нечто новое. Одна часть этих процессов открывает благоприятные возможности для фирмы. Другая, наоборот, создает для нее дополнительные трудности и ограничения. Для успешной маркетинговой деятельности фирме необходимо уметь прогнозировать как возможные трудности в будущем, так и появляющиеся новые возможности. Поэтому маркетинг, исследуя внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности она таит в себе.

Но для того чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использовать возможности, недостаточно одного только знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования. Например, хорошие перспективы оказания широкого комплекса туристских услуг могут стать

нереальными при отсутствии необходимых финансовых средств. Именно поэтому сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия в такой же мере, как угрозы и возможности, изучаются в процессе ситуационного анализа (методика SWOT-анализа).

Таким образом, ситуационный анализ главным образом направлен на выявление:

– возможностей и угроз, которые могут возникнуть во внешней маркетинговой среде;

– сильных и слабых сторон, которые определяются состоянием внутренней маркетинговой среды предприятия.

После того как конкретный список возможностей и угроз, сильных и слабых сторон составлен, необходимо установить взаимосвязь между ними. Это позволит выделить маркетинговые возможности туристской фирмы. Под ***маркетинговыми возможностями*** *следует понимать привлекательные направления маркетинговых усилий предприятия, на которых оно может добиться конкурентных преимуществ* (рис. 7.4).

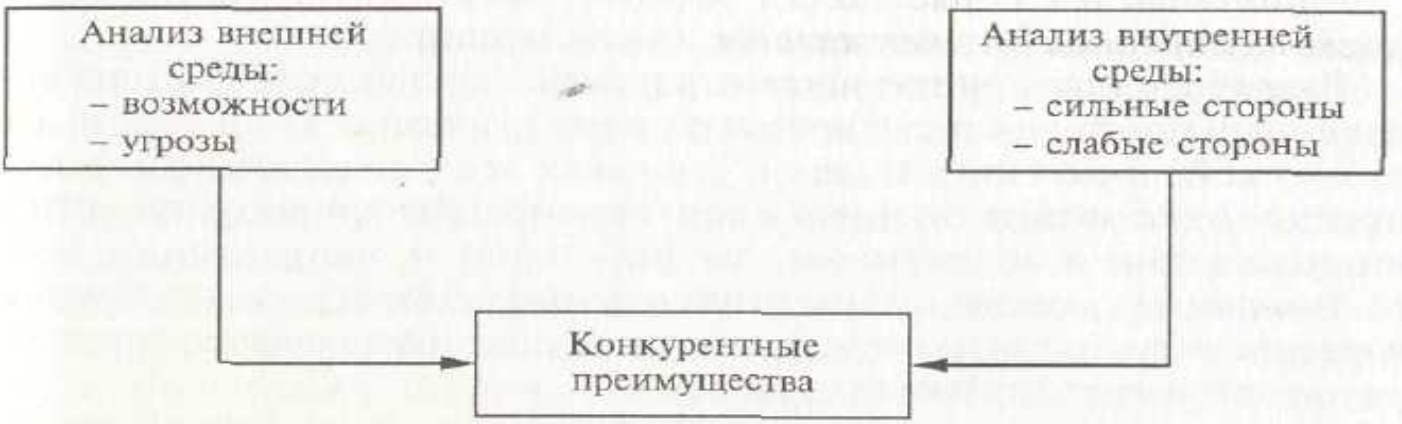


Рис. 7.4. Определение конкурентных преимуществ

Конкурентными преимуществами в сфере туризма могут быть:
известное имя;
высокое качество оказываемых услуг;
индивидуальный контакт с клиентами;
ориентация на потребителя, его запросы и пожелания;
устойчивая клиентура;
действенная реклама;
благоприятные условия для продажи услуг;
квалификация персонала, грамотный менеджмент;
опыт работы и т.д.

Таким образом, ситуационный анализ дает возможность оценить внутренние ресурсы и возможности предприятия, определить тенденции изменения внешней среды и степень адаптации предприятия к этим изменениям. В результате ситуационного анализа можно получить ответы на два стратегических вопроса:

1. Каково настоящее положение предприятия?

2. В каком направлении предприятие развивается, на что нацелена *его деятельность*?

Ответив на эти вопросы, можно сформулировать еще один: на что должна быть нацелена деятельность предприятия?

Следовательно, на втором этапе стратегического маркетингового планирования осуществляется выработка целей предприятия.

Маркетинговые цели предприятия должны:

– быть конкретными и измеримыми;

– быть достижимыми;

– быть ориентированными во времени;

– быть избирательными;

– формулироваться при участии персонала.

Виды целей туристских предприятий:

экономические — увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли, конкурентоспособное лидерство;

«эгоистические» — престиж, имидж, высокая репутация;

социальные — социальный туризм, социальные программы, спонсорство, благотворительная деятельность.

Разработка альтернативных стратегий. При разработке альтернативных стратегий целесообразно использовать апробированные практикой маркетинга модели. В рамках этих моделей туристское предприятие может оценить свои возможности, продукты, рынки, состояние конкуренции, потребителей и направления деятельности. На основе полученных оценок распределяются усилия и ресурсы туристского предприятия и разрабатываются соответствующие маркетинговые стратегии.

При поиске альтернативных стратегий в первую очередь может быть использована ***матрица «продукт — рынок»*** (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Матрица «продукт — рынок»

Продукт / Рынок	Существующий	Новый
Существующий	Глубокое проникновение на рынок	Разработка продукта
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

Матрица образует четыре поля, характеризующие положение фирмы в зависимости от сочетания двух факторов (развития и обновления рынка и продукта):

– фирма выступает на существующем рынке с существующим (старым) продуктом;

– фирма выступает на существующем рынке, но с новым продуктом;

– фирма выступает на новом рынке, но с существующим продуктом;

– фирма выступает на новом рынке с новым продуктом.

Матрица позволяет выбрать четыре альтернативные стратегии маркетинга.

Стратегия глубокого проникновения на рынок рекомендуется, когда фирма работает с уже достаточно известным туристским продуктом на существующем рынке. Она эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. Стратегия направлена на увеличение объема продаж путем интенсивной рекламы, разнообразных форм стимулирования сбыта и продажи. Можно также *попытаться увеличить емкость рынка за счет снижения цен до* уровня, приемлемого для более широких масс клиентов. Должен сработать фактор ценовой эластичности спроса на туристские услуги.

Стратегия разработки рынка должна дать эффект за счет выявления новых сегментов рынка, где спрос был бы достаточным для продажи существующих продуктов и получения запланированной прибыли.

Стратегия диверсификации используется при необходимости расширения сфер деятельности предприятия. Это проявляется в предложении новых туристских продуктов для новых рынков.

Выбор той или иной стратегии зависит от ресурсов предприятия и его готовности к риску. Если фирма имеет большие ресурсы, но не желает рисковать, она может использовать *стратегию разработки продукта*. Если же ресурсов недостаточно, можно избрать стратегию развития рынка.

Величина риска, связанная с отдельными альтернативными стратегиями, неодинакова. По данным исследований немецких специалистов, вероятность успеха различных стратегий и расходы, связанные с их реализацией, выглядят следующим образом (табл. 7.2).

Ряд маркетинговых стратегий может быть выбран на основе ***матрицы «роста рыночной доли»***, предложенной Бостонской консультационной группой (БКГ) из штата Массачусетс (США). Она позволяет предприятию классифицировать каждый из своих продуктов по его долé на рынке относительно основных конкурентов и темпам роста продаж. Продукты, занимающие в матрице схожее исходное стратегическое положение, объединяются в однородные совокупности. Для них можно определить базисные образцы действий или так называемые нормативные стратегии, которые используются для целевого и стратегиче-

Таблица 7.2

Оценка альтернатив стратегий на основе матрицы «продукт — рынок»

Стратегия	Вероятность успеха, %	Расходы
Глубокое проникновение на рынок	50	Базис
Разработка продукта	33	Увеличение в 8 раз
Развитие рынка	20	Увеличение в 4 раза
Диверсификация	5	Увеличение в 12—16 раз

ского планирования, а также для распределения ресурсов предприятия.

В немалой степени популярность матрицы БКГ обусловлена образной выразительностью названий ее секторов.

После определения места туристских продуктов в системе координат «рост объема продаж — относительная доля рынка» необходимо выбрать для каждого из них стратегию маркетинга. В маркетинговой практике известны три основных вида стратегий в зависимости от занимаемой доли на рынке (табл. 7.3).

Таблица 7.3

Выбор стратегии в зависимости от доли рынка

Цель турфирмы	Вид стратегии
Завоевание или расширение доли рынка	Атакующая
Сохранение имеющейся доли рынка	Оборонительная
Уход с рынка	Отступление

Стратегия атакующая (наступление) предлагает активную позицию фирмы на рынке и преследует цель завоевать и расширить *рыночную долю. Считается, что на каждом товарном рынке или* рынке услуг имеется так называемая оптимальная рыночная доля, которая обеспечивает необходимую для эффективной деятельности и существования турфирмы прибыль. Например, оптимальным считается сегмент, где присутствуют 20 % покупателей данного рынка, которые приобретают примерно 80 % услуг, предлагаемых данной фирмой.

Однако если доля фирмы опускается ниже оптимального уровня, перед ней встает дилемма: либо принять меры к ее расширению, либо уйти с рынка.

Использование атакующей стратегии целесообразно в нескольких случаях:

– если доля рынка ниже необходимого минимума или в результате действий конкурентов резко сократилась и не обеспечивает достаточного уровня;

– внедрение на рынок нового продукта;

– фирмы-конкуренты теряют свои позиции, и появляется реальная возможность при относительно небольших затратах увеличить рыночную долю.

Оборонительная, или *удерживающая*, *стратегия* предполагает сохранение фирмой имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке.

Она может быть использована:

– при удовлетворительной позиции турфирмы;

– в случае недостатка средств для проведения атакующей стратегии;

– в ситуации, когда фирма опасается осуществить атакующую стратегию из-за возможных сильных ответных мер со стороны конкурентов.

Оборонительную стратегию часто применяют крупные турфирмы на известных для них рынках. В то же время подобный вид стратегии таит в себе опасность. Она требует самого пристального внимания со стороны проводящего ее предприятия к действиям фирм-конкурентов.

Стратегия отступления является, как правило, вынужденной, а не сознательно выбираемой.

При разработке альтернативных маркетинговых стратегий применяется также ***модель конкуренции М. Портера***. Она выделяет два типа конкурентных преимуществ: более низкие издержки и специализацию. Правда, смысл, вкладываемый в эти термины, иной, чем можно предположить первоначально.

Под более низкими издержками понимается не просто меньшая, чем у конкурентов, сумма затрат на производство и сбыт продукта, а способность турфирмы разрабатывать и реализовывать товар более эффективно, чем конкуренты. Другими словами, чтобы достичь этого типа конкурентного преимущества, туристское предприятие должно быть в состоянии организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с продуктом.

Не так однозначно, как могло бы показаться на первый взгляд, и понимание сути такого типа конкурентного преимущества, которое обозначается словом «специализация». Это вовсе не сосредоточение на определенных услугах, а способность удовлетворять

особые потребности клиентов и получать за это премиальную цену, т.е. цену в среднем более высокую, чем у конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ фирма должна научиться искусству выделяться среди конкурентов, предлагая покупателям продукт, заметно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

Имея в виду такое толкование конкретных преимуществ и с целью их получения выделяются следующие стратегии:

массового маркетинга;

дифференцированного маркетинга;

концентрированного маркетинга.

Стратегия массового маркетинга предполагает достижение конкурентных преимуществ по издержкам. Используя стратегию, фирма ориентируется на широкий круг клиентов. Внимание и усилия сосредоточены не на том, чем отличаются потребности отдельных групп потребителей (сегментов рынка), а на том, что в этих потребностях общего. С этой целью предлагаются продукты, которые могут быть положительно восприняты максимально широким кругом клиентов. Примером может служить маркетинговая стратегия западногерманской турфирмы «Неккерман».

Основная идея *стратегии дифференцированного маркетинга* состоит в том, что туристское предприятие предлагает различные продукты, отличающиеся от услуг конкурентов и имеющие нечто неповторимое с точки зрения потребителей. Это позволяет удовлетворить запросы различных групп клиентов, т.е. работать на достаточно большее количество сегментов. Для каждого из них формируется соответствующее предложение.

Стратегия концентрированного маркетинга предполагает, что фирма концентрирует свои усилия на одном или нескольких немногих сегментах рынка и предлагает продукты в расчете на удовлетворение потребностей именно этих групп клиентов. Лидерство в специфическом сегменте достигается через низкие затраты и цены или уникальность предложения. Возможно то и другое вместе.

Стратегия концентрированного маркетинга довольно привлекательна для фирм с ограниченными ресурсами, малых предприятий, когда вместо концентрации усилий на небольшой доле рынка фирма предпочитает ориентировать свои усилия на большей доле одного или нескольких рыночных сегментов. Фирма обеспечивает прочную рыночную позицию в выбранных сегментах, поскольку имеет подробнейшую информацию о требованиях этих сегментов, прекрасно знает особенности запросов потребителей и пользуется у них хорошей репутацией. Ей уда-

ется добиться определенной экономии во многих сферах своей деятельности за счет узкой специализации и направленности работы.

Однако такая стратегия довольно уязвима и рискованна, поскольку ориентирована на небольшое число сегментов или один сегмент, который может не оправдать надежд и расчетов турфирмы или оказаться объектом аналогичной политики турфирмы-конкурента.

Поэтому более безопасной и стабильной с точки зрения стратегических успехов представляется стратегия дифференцированного маркетинга. По этой причине многие турфирмы предпочитают работать одновременно на нескольких рыночных сегментах. Кроме того, стратегия концентрированного маркетинга возможна на определенный период как временная, например обеспечивающая концентрацию усилий для освоения новых сегментов рынка и расширения своей деятельности.

Однако как только эта задача решена, фирма переключается на дифференцированную стратегию или проводит ее по основным продуктам параллельно со стратегией концентрированного маркетинга по новому узкому сегменту рынка для конкретного продукта.

Выбор и оценка стратегии. Выбор маркетинговой стратегии осуществляется руководством туристского предприятия. Основными, ключевыми факторами, которые должны быть в первую очередь учтены при выборе маркетинговой стратегии, являются следующие.

Конкурентные преимущества фирмы, ее сильные стороны могут играть решающую роль при выборе маркетинговой стратегии.

В этой связи ведущие, лидирующие предприятия должны стремиться к максимальному использованию возможностей, определяемых их положением на рынке. Слабым же фирмам следует выбирать те стратегии, которые могут привести к улучшению их места на рынке.

Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждому конкретному предприятию. В целях отражено то, к чему стремится фирма, на что направлена ее общая стратегия. С последней же самым тесным образом связана стратегия маркетинга. По мнению преподавателя Гарвардской школы бизнеса Д. Хансена, «80% стратегии предприятия — это стратегия маркетинга». Если же, например, цели фирмы не предполагают ее интенсивного роста, то и не могут быть выбраны соответствующие маркетинговые стратегии, даже несмотря на то, что для этого могут иметься все предпосылки как на рынке, так и в потенциале предприятия.

Интересы и отношения руководства играют очень большую роль при выборе маркетинговой стратегии. Руководители могут быть

склонны к риску, а могут, наоборот, стремиться любыми способами избегать его. Именно это может быть решающим при выборе стратегии. Существенное влияние оказывают также личные симпатии или антипатии руководителей предприятия.

Финансовые ресурсы предприятия очень существенно сказываются на выборе стратегии. Дело в том, что любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как освоение новых сегментов рынка, разработка новых туристских продуктов, требуют больших финансовых затрат.

Сильным ограничительным фактором при выборе маркетинговой стратегии является ***квалификация персонала***.

Обязательства предприятия по предыдущим стратегиям создают некоторую инерционность в его развитии. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать прежние обязательства, которые соответственно будут сдерживать или корректировать возможности реализации новых стратегий.

Во всех случаях при выборе стратегии должен обязательно применяться во внимание ***временной фактор***. Дело в том, что и возможности, и угрозы для фирмы, а также планируемые изменения всегда имеют определенные временны́е границы. Предприятие не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только лишь тогда, когда для этого появляется возможность.

Оценка выбранной стратегии осуществляется по критериям ее соответствия:

– целям предприятия (анализ правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможность ее реализации);

– состоянию и требованиям внешней маркетинговой среды (насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка, развития жизненного цикла продукта, приведет ли стратегия к появлению новых конкурентных преимуществ и т. п.);

– потенциалу и возможностям предприятий (в какой степени выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли она возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовывать стратегию и т. п.);

– степени риска (реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям может привести провал стратегии; оправдает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии).

В большинстве маркетинговых программ указываются содержание и план маркетинговых исследований, методика информационного обеспечения, определяются потребности в ресурсах (денежных, материальных, трудовых и др.).

В заключительной части программы дается предварительная оценка эффективности программы, а также предусматриваются меры по контролю за ходом их выполнения, а также проводится расчет бюджета маркетинга.

7.4. Ключевые направления маркетингового планирования на рынке гостиничных услуг

Одна из основных задач маркетинга — установление максимально возможной планомерности и пропорциональности в деятельности фирмы исходя из ее стратегических целей.

Разработка плана по маркетингу — это заключительная фаза процесса стратегического планирования маркетинга. Менеджер по маркетингу становится ключевой фигурой при разработке маркетингового плана, он намечает направление деловой активности *гостиничного предприятия, анализирует* уровень конкуренции и состояние рынка, определяет характеристики услуг и каналы их продвижения. План по маркетингу — это документ, разрабатываемый на перспективу, он направляет деятельность в индустрии гостеприимства и определяет курс движения туристского предприятия.

План маркетинга в отличие от стратегии маркетинга, обеспечи*вающей анализ организации* и ее окружающей среды, содержит тактические приемы разработки и продвижения туристских продуктов для конкретного туристского предприятия.

План маркетинга есть существенная часть единого стратегического плана туристского и гостиничного предприятия.

Планирование в маркетинге призвано решать ряд задач:

1) определять цели, основания и критерии оценки самого процесса планирования;

2) задавать структуру и резервы планов, их взаимную связь (например, увязывать планы реализации по отдельным сегментам рынка и др.);

3) устанавливать исходные данные для планирования;

4) определять общую организацию процесса и рамки планирования.

Успешное маркетинговое планирование зависит, в частности, от обоснованности и четкости конечных целей планирования.

В общем виде эти цели можно сформулировать следующим образом:

– координация деятельности большого числа лиц, взаимосвязанных во времени и в пространстве;

– определение ожидаемого развития событий;
– готовность к реакции на изменения во внешней среде;
– сведение к минимуму нерациональных действий при возникновении неожиданных ситуаций;
– сведение к минимуму конфликтов, вызываемых неправильным (или различным) пониманием целей фирмы.

Каждое туристское предприятие вправе иметь собственный подход к практике маркетингового планирования, однако для крупных туристских предприятий целесообразно составлять единый общий план по маркетингу. Это не исключает составления индивидуальных планов для подразделений фирмы, которые обязательно увязываются с общим планом. Такой подход целесообразен при функциональной схеме организации службы маркетинга, при этом все функциональные подразделения службы планируют свой участок деятельности, включая рекламу, разработку новых продуктов, проведение маркетинговых исследований и др. При разработке предприятиями туризма и индустрии гостеприимства плана маркетинга в первую очередь следует определить:
– срок, на который проводится планирование;
– вид продукта;
– сегмент рынка, на который нацелен план;
– продолжительность периода, на который прогнозируется изменение среды для составления плана.

Совершенно очевидно, что разные предприятия индустрии гостеприимства будут иметь разные по объему и степени проработки планы по маркетингу, однако ряд компонентов будут общими, а именно:
– анализ внешней среды — анализ характеристик индустрии, размер рынка, анализ экономических, социальных и политических факторов;
– анализ внутренней среды — оценка ресурсов, истории деятельности, оценка набора услуг, имидж на рынке;
– сведения о миссии организации, ее философии и направлении деятельности;
– цели относительно рынка, его доля, объемы продаж;
– стратегия маркетинга — выбор соответствующих программ для достижения целей;
– тактическая программа, включающая специфику разработки продуктов, ценообразования, продвижения и ответственность конкретных исполнителей;
– выявление ресурсов для выполнения плана маркетинга;
– оценка и контроль как разработка методов, приемов, критериев и процедур оценки отдельных маркетинговых мероприятий и всего плана в целом.

Процесс разработки маркетингового плана будет успешен при наиболее точном определении целей предприятия и подборе про-

грамм, способствующих достижению целей с обязательным учетом специфики туристского предприятия, включающей традиционные ценности фирмы, ее реальные ресурсы, уровень квалификации персонала и др. Основная проблема заключается в том, что практически все предприятия туризма и индустрии гостеприимства осознают важность маркетингового планирования, однако на практике многие из них подходят к составлению плана формально, не прорабатывают его детали, используют стандартные схемы или прибегают к услугам сторонних консультантов. Совершенно очевидно, что это негативная практика. К составлению плана по маркетингу следует привлекать как функциональных, так и линейных менеджеров с целью повышения качества конечного продукта.

Одним из эффективных инструментов, применяемых на разных стадиях планирования маркетинга, является ситуационный анализ. В международном маркетинге давно уже сложилась практика периодической (один или два раза в год) «внутренней ревизии фирмы» или «ситуационного анализа» деятельности фирмы в ее отношениях с внешним миром. Такой подход позволяет представить маркетинговое планирование как комплексный процесс в виде схемы (рис. 7.5).

Многие предприятия рекреационно-курортной сферы на сегодняшний день еще не осознали, что маркетинговое планирование является важнейшим инструментом успешной работы на рынке туристских и гостиничных услуг. Еще сильны старые традиции и стандартные подходы, заключающиеся в том, что качественные услуги все равно будут востребованы.

Однако по пути продвижения в цивилизованный рынок конкуренция между предприятиями рекреационно-туристского комплекса растет, и, чтобы достойно конкурировать, каждое предприятие должно разработать собственную маркетинговую стратегию, заниматься вопросами маркетингового планирования.

Безусловными лидерами в этой области являются отели крупных гостиничных цепей Redisson, Marriott и др., которые успешно работают на рынке гостиничных и туристских услуг. Залогом успехов этих предприятий является серьезная организационно-методическая работа отделов маркетинга и продаж, создавших ряд интересных маркетинговых программ, методики проведения рекламных кампаний, ярмарок, презентаций (см. рис. 7.6).

Анализ планов маркетинга лучших предприятий туризма и гостеприимства с 1996 по 2001 г. позволил выявить, систематизировать и обобщить ряд ключевых направлений маркетинговой деятельности, которые можно использовать как обобщенные методические рекомендации при составлении маркетинговых планов для предприятий гостиничной индустрии и санаторно-курортной сферы (см. табл. 7.4).

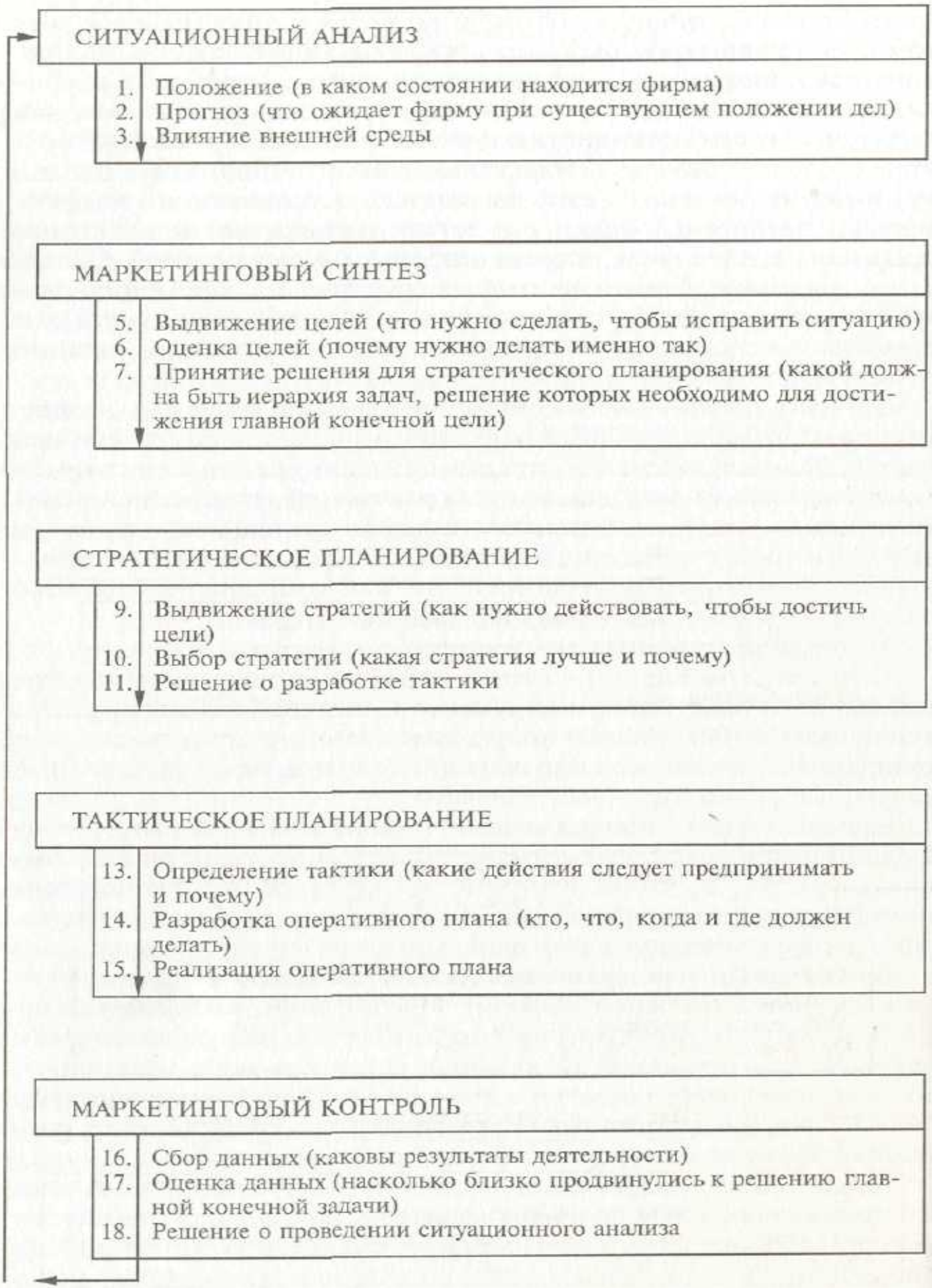


Рис. 7.5. Маркетинговое планирование как комплексный процесс

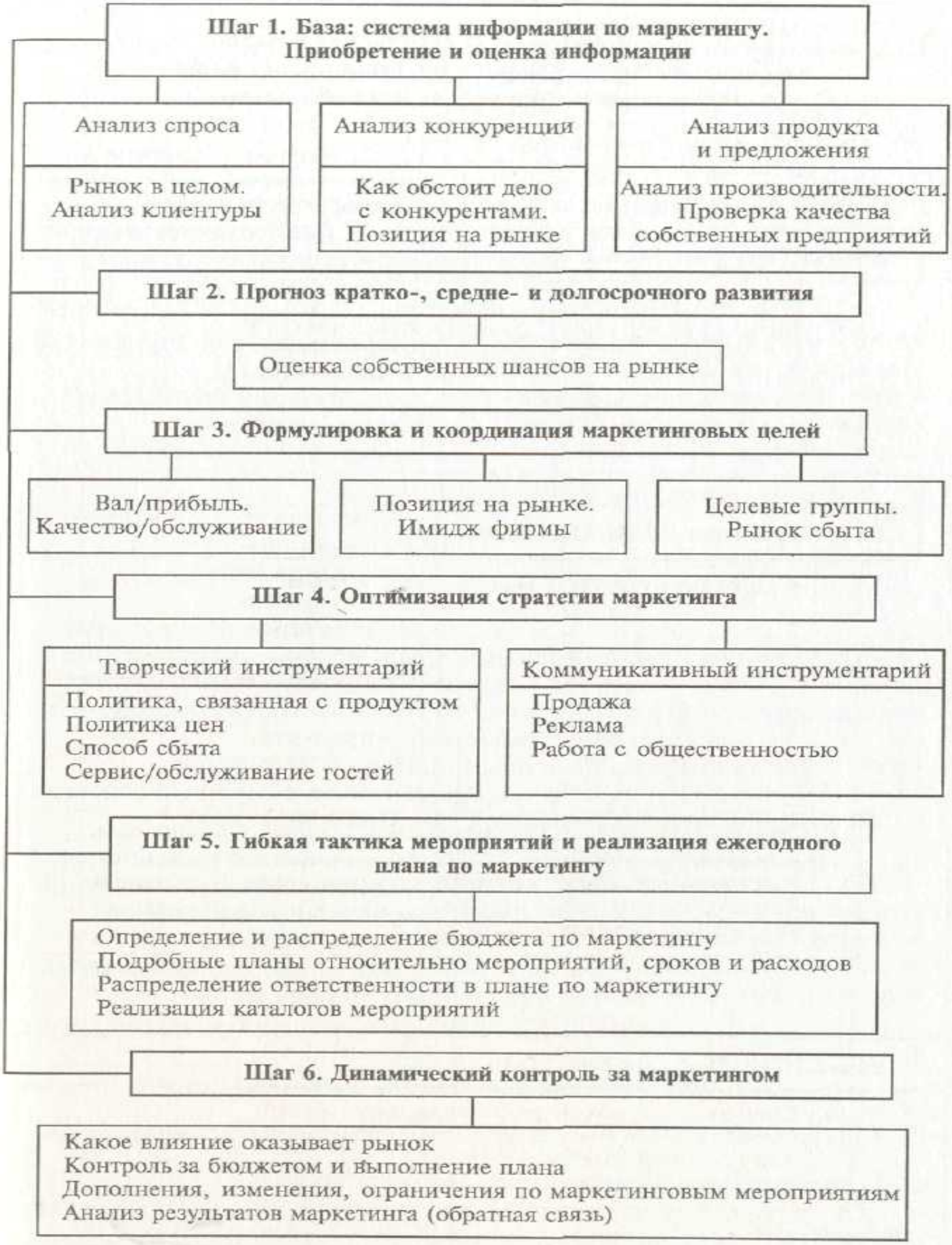


Рис. 7.6. Разработка плана по маркетингу в сфере гостиничного хозяйства

Таблица 7.4

Некоторые ключевые направления по составлению планов маркетинга для предприятий рекреационно-туристской сферы (обобщенные методические рекомендации)

№ п/п	Ключевые направления маркетинговой деятельности	Структурные элементы
1	Краткое описание предприятия	1. Месторасположение 2. Характеристика рекреационных ресурсов 3. Система управления 4. Дата открытия 5. Характеристика строения и номерного фонда 6. Сеть предприятий питания 7. Сеть развлечений 8. Дополнительные услуги
2	Преимущества предприятия	1. Имидж 2. Принадлежность к известной отдельной цепи 3. Богатые традиции 4. Опыт управления 5. Современный дизайн и материально-техническое обеспечение 6. Удобное месторасположение 7. Новизна и качество предлагаемого продукта 8. Полная безопасность 9. Отлично обученный персонал 10. Признание отеля
3	Недостатки предприятия	1. Недостаточный уровень сервиса 2. Конструктивные недостатки сооружения и помещений 3. Близость шумных трасс 4. Отсутствие современных систем бронирования 5. Несовершенная система ценообразования
4	Возможности предприятия	1. Развитие туристской дестинации 2. Развитие средств связи, использование Интернета 3. Продолжение рекламных и пропагандистских мероприятий 4. Повышение уровня качества туристского продукта за счет его новизны

Окончание табл. 7.4

		5. Использование новых видов развлечений 6. Создание дополнительных удобств для семей, широкое применение скидок и льгот
5	Основные направления деятельности службы маркетинга предприятия	Краткая характеристика целевых регионов деятельности с точки зрения интересов туристского предприятия. Например, внутренний рынок: – Москва (основной центр индустрии и бизнеса, высокий технологический и экономический потенциал, высокие доходы, сложившиеся рекреационные потребности и т.д.); – Турция (традиционный рынок, хорошие транспортные пути, интерес к совместным программам в области бизнеса, экологии, образования и т.д.)
6	Разработка отдельных сегментов туристского рынка	1. Рыночный сегмент индивидуального делового туризма 2. Рыночный сегмент индивидуального туризма с целью отдыха 3. Рыночный сегмент группового туризма 4. Рыночный сегмент семейного туризма
7	Детальный план маркетинговых мероприятий на год с разбивкой по месяцам	Краткая характеристика всех планируемых мероприятий с указанием даты исполнения, ответственного лица или подразделения, основных приемов и способов выполнения мероприятия и процедур контроля

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что такое процесс управления маркетингом в туризме и гостеприимстве? Дайте характеристику основных его этапов.

2. Изложите, как осуществляется организационное построение служб маркетинга гостиницы, перечислите основные типы структур.

3. Как осуществляется планирование маркетинговой деятельности? Назовите основные этапы маркетингового планирования, охарактеризуйте роль и значение ситуационного анализа.

ГЛАВА VIII

МАРКЕТИНГОВАЯ ПРОДУКТОВО-РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

8.1. Формирование продуктово-рыночной стратегии

Для эффективной хозяйственной деятельности на рынке предприятия индустрии гостеприимства должны иметь хорошо продуманную продуктовую стратегию. Стратегические действия в области продуктов и услуг имеют важнейшее значение в маркетинговой деятельности предприятия. Грамотно разработанный продукт и эффективные каналы продвижения его на рынке туристских и гостиничных услуг дают возможность предприятиям индустрии гостеприимства занять свою нишу на рынке и получать прогнозируемые доходы.

Продуктовая стратегия *— это комплекс маркетинговых решений и действий, направленных на формирование продуктов с заданными потребительными свойствами, которые способны удовлетворять потребности клиентов, обеспечивая предприятиям определенное место на рынке товаров и услуг.*

Значение решений и действий в области продуктов постоянно возрастает, так как научно-технический прогресс и реалии конкурентной борьбы стимулируют деятельность в области разработки новых и модифицированных продуктов, что, безусловно, обеспечивает конкурентные преимущества предприятия.

Продуктовая стратегия предприятия разрабатывается на перспективу и предусматривает решение принципиальных задач:

– оптимизация структуры ассортимента предлагаемых продуктов и услуг;

– разработка и внедрение продуктов-новинок.

Сам процесс формирования продуктовой стратегии гостиничного предприятия условно можно представить следующими блоками:

1) разработка базового уровня гостиничных продуктов;
2) разработка комплекса дополнительных услуг;
3) формирование пакета гостиничных услуг;
4) разработка гостиничных продуктов-новинок;
5) разработка специализированных гостиничных продуктов;
6) разработка гостиничных продуктов на стыке индустрий.

Разработка базового уровня гостиничных продуктов — отправной момент продуктовой стратегии гостиницы.

Необходимо продумать рациональный минимум удобств для клиентов, а список дополнительных платных услуг применять обоснованно и разумно. Основные позиции базового уровня обобщенно можно представить следующим образом:

– безопасность места проживания;

– чистота и комфортабельность номера;

– вежливость и профессионализм персонала;

– достаточность и хорошее состояние инфраструктуры гостиницы.

Базовый уровень продуктов и услуг должен регулярно контролироваться для того, чтобы обеспечить постоянство его качества. Контроль осуществляется через практику обратной связи с клиентами путем анкетирования, выборочного тестирования, интервью. Такой подход позволяет выяснить, что клиент ожидает получить, какие услуги не могут предложить ему другие гостиницы и за что в конечном итоге он не готов платить.

Разумно продуманный базовый уровень позволяет контролировать все применяемые в практике деятельности маркетинговые инструменты, а кроме того, способствует укреплению имиджа гостиничного предприятия и развитию его потенциала.

Разработка комплекса дополнительных услуг — узловой элемент продуктовой стратегии гостиницы, так как услуги — это основная часть гостиничного продукта. Часть предлагаемых услуг включена в цену номера, некоторые услуги предлагаются за дополнительную плату. К первой части, прежде всего, относят услуги размещения и питания. Список же дополнительных услуг колеблется в широком диапазоне и зависит от классности отеля. Гостиницы верхнего рыночного сегмента предлагают от 20 до 30 и более видов дополнительных услуг. К наиболее распространенным видам дополнительных услуг в гостиницах относят: транспортное обслуживание, экскурсионное обслуживание, бытовые услуги, услуги анимации, заказ цветов, продуктов и напитков в номер и др.

Поскольку жизненный цикл гостиничного продукта значительно длиннее жизненного цикла продуктов промышленного производства, гостиничный продукт нуждается в п о с т о я н н о м обновлении, которое невозможно без широкого спектра дополнительного обслуживания.

Одной из форм модернизации гостиничных номеров является внедрение систем интерактивного гостиничного телевидения, наиболее современными являются цифровые гостиничные системы, которые позволяют осуществлять интерактивное взаимодействие с гостем, выход в Интернет и использование электронной почты.

Услуги, предоставляемые интерактивными гостиничными системами разнообразны, к ним можно отнести: приветственные и адресные сообщения для гостей; информационный гостиничный канал; платные ТВ-каналы; эфирные ТВ-каналы; видео по запросу; заказ еды в номер; доступ в Интернет и электронная почта; мировое время; заказ услуг из номера (столик в ресторане, солярий, химчистка и пр.); экспресс выписка; будильник; оповещение в экстренных ситуациях; просмотр счета гостем; статус номера (для обслуживающего персонала); контроль мини-бара; выбор языка.

Внедрение систем интерактивного гостиничного телевидения — достаточно сложная техническая задача, реализация которой зависит прежде всего от финансовых возможностей отеля, однако ее решение позволит в дальнейшем наращивать ее возможности, что в свою очередь приведет к расширению спектра дополнительных услуг самого современного технического уровня.

На основе подобных систем гостиничные предприятия разрабатывают так называемые виртуальные туры. Виртуальный тур — это современное средство демонстрации интерьеров гостиницы и ресторанов. Он позволяет совершить виртуальную экскурсию по отелю, во время которой каждая деталь воссоздается в полном объеме и возникает ощущение присутствия. Например, путешествие по гостинице «Украина» позволяет не только оценить гостиничные интерьеры, но и выйти на крышу, откуда открывается захватывающий вид на Москву с птичьего полета. А виртуальная презентация отеля «Националь» выполнена в стиле кинофильма «Титаник»: в кадре мелькают предметы роскоши, звучит характерная музыка, что безусловно усиливает впечатление.

Формирование пакета гостиничных услуг также является частью продуктово-рыночной стратегии гостиницы.

Пакет услуг представляет собой комплекс разнообразных предложений, объединенных одной ценой. При этом чем разнообразнее предложение, тем выше его ценность. В практике работы зарубежных отелей гостям предлагают бесплатно шоколад, бутылку вина, возможность пользоваться автостоянкой и другие услуги. Пакетирование услуг успешно решает две задачи. Во-первых, руководство отелями может снизить цены на некоторые услуги, компенсировав снижение цены ростом оборота, так как часть услуг продается по более низкой цене, как бы в нагрузку к основной услуге. Во-вторых, применяемый комплексный подход, т.е. связывание различных видов услуг одной ценой (пакетирование), позволяет более активно продвигать на рынок новые, незнакомые потребителям услуги.

Продажа услуг пакетами в сочетании с активной рекламой формирует привлекательный имидж гостиницы и повышает конкурентоспособность ее предложения.

Разработка гостиничных продуктов-новинок — самый сложный и ресурсоемкий элемент продуктовой стратегии гостиничного предприятия.

Несмотря на то что запас «прочности маркетинга» для хорошего отеля достаточно велик, а рынок гостиничных продуктов и услуг более консервативен, нежели рынок товаров, при быстром изменении технологий и запросов потребителей любая гостиница не может полагаться только на свои традиционные продукты.

Однако создание продуктов-новинок — это сложный творческий процесс, требующий значительных материальных и интеллектуальных затрат, при этом не может быть гарантий коммерческого успеха новых гостиничных продуктов, несмотря на профессиональные исследования и разработки.

Существенным элементом процесса разработки продуктовой стратегии гостиницы является разработка ***специализированных гостиничных продуктов***. Создание таких гостиничных продуктов и услуг дает возможность удовлетворять специфические индивидуальные, групповые или корпоративные потребности гостиничной клиентуры. Ярким примером такого направления деловой активности отелей является их активное участие в конгрессном бизнесе.

Как показывают исследования конгрессного рынка, большинство компаний — устроителей конгрессных мероприятий предпочитают получать все необходимые для этого услуги «под одной крышей», кроме того, 25 % из числа наиболее требовательных заказчиков, какими являются организаторы международных конференций, выбирают для их проведения гостиницы. В свою очередь, гостиницы, особенно те, чьими основными клиентами являются деловые люди, инвестируют крупные суммы в создание собственных конгресс-центров, они очень высоко оценивают конгрессный бизнес как источник высокого стабильного дохода. Для этого гостиницы поддерживают постоянные контакты с организаторами мероприятий, чтобы иметь точное представление об их потребностях. Гостиницы вкладывают существенные средства в совершенствование сервиса, постройку новых помещений и в информационно-техническую базу.

В качестве примера можно привести активную инвестиционно-маркетинговую политику, проводимую Британской гостиничной цепью Posthouse с целью завоевывания растущего конгрессного рынка. Разработанный инвестиционный план охватывает 81 гостиницу, ориентируя их на обслуживание деловых людей, участвующих в семинарах, симпозиумах и конференциях. Согласно этому плану намечено потратить свыше 100 млн фунтов стерлингов на перепланировку, современный дизайн и обеспечение такого набора и качества услуг, которые бы создавали теплую атмосферу гостеприимства.

Признанными лидерами в области проведения мероприятий конгрессного характера являются отели США, именно они широко внедрили практику разработки специальных конгресс-пакетов, которые облегчают организаторам мероприятий выбор и дают возможность быстро подсчитать сумму предполагаемых расходов. Так, например, в стандартный дневной конференц-пакет, предлагаемый цепью Hilton Hotels, включены:

– меблированный зал для заседаний;
– доска (flipchart), overhead, экран;
– прохладительные напитки на рабочих столах;
– две кофе-паузы (кофе, чай, напитки);
– ланч.

Серьезные шаги в освоении рынка конгресс-туризма и создании специализированных гостиничных продуктов делают многие российские отели. В этой связи очень показателен опыт московской гостиницы «Космос», которая активно работает на рынке конгрессного туризма. Организаторам мероприятий предлагают услуги бизнес-центра: концертный зал (1 тыс. мест) с оборудованием для синхронного перевода, с аудио- и видеооборудованием, семь обновленных конференц-залов (10—250 человек), четырнадцать многофункциональных банкетных залов (20—600 человек), выставочные площади (до 1500 м^2), офисные помещения в аренду. Интересным направлением в создании специализированных гостиничных продуктов является широкое использование культурных программ, в том числе балетных и цирковых фестивалей, концертов, оперных вечеров и т.д.

Гостиницы, располагающие концертными залами и площадками, предлагают своим гостям широкий спектр культурных программ, включая отдельные программы в свои специализированные гостиничные продукты. Например, новогодний пакет гостиницы «Космос» включает балет П. И. Чайковского «Щелкунчик», новогодний бал под звуки камерного симфонического оркестра, колоритное шоу «Разгуляй в "Космосе"» и другие мероприятия.

Современной тенденцией в формировании продуктовой стратегии гостиничных предприятий является разработка гостиничных ***продуктов на стыке разных индустрий.***

Здесь индустрия гостеприимства тесно взаимодействует с медициной, курортным делом, индустрией красоты и др. Гостиничные предприятия активно сотрудничают с медицинскими центрами для предоставления своим клиентам широкого спектра оздоровительных и диагностических программ и услуг. В качестве примера можно привести деятельность гостинично-туристского комплекса «Медси», который был создан для реализации программ Правительства Москвы и обслуживает сотрудников гостиниц и гостей столицы. В рамках этой программы разработана и внедряется концепция медицинского туризма, целью которой является по-

мощь в выборе врача, клиники, санаторно-курортного лечения в России и за рубежом, реабилитационных программ и др.

Открыты лечебно-оздоровительные комплексы «Медси» в крупнейших московских гостиницах «Россия», «Космос», «Пекин». Такой подход фактически формирует обслуживание гостиницами нового рыночного сегмента — потребителей, приезжающих получить *специальное медицинское обслуживание, консультации* специалистов, сложные диагностические исследования.

Нельзя не отметить активное использование гостиничными предприятиями услуг и программ, предлагаемых *индустрией красоты:* косметические салоны, фитнес-клубы, салоны красоты, массажные залы. Все эти предложения разнообразят предлагаемые гостиничные продукты и услуги и способствуют росту популярности гостиничных предприятий.

Кроме того, предприятия гостиничной индустрии все активнее ищут новые возможности в формировании своей продуктовой стратегии, привлекая возможности новейших и высокодоходных индустрий, в частности SPA-индустрии, что означает «spa pro aqua» — «здоровье через воду». В большинстве западноевропейских стран SPA-салон — это воссоздание в городской черте частички курортной зоны, где предлагаются комплексные программы общего оздоровления и ухода за телом, позволяющие максимально точно моделировать условия курорта. В SPA-салонах используется гидротерапия в виде различных душей, массажей, бань, каскадов. Кроме того, широко используются возможности грязелечения и аромотерапии. Применение возможностей SPA-индустрии характерно не только для санаториев и курортных отелей, но и для *широкого круга гостиничных предприятий*.

8.2. Формирование ассортиментной политики гостиничного предприятия

Структура ассортимента предлагаемых на рынке гостиничных продуктов и услуг должна регулярно анализироваться, для того чтобы определить, какие продукты на какой стадии своего жизненного цикла находятся и какую рыночную позицию занимают. Этот анализ осуществляется посредством изучения показателей сбыта отдельных продуктов, занимаемой каждым из них доли рынка, величины затрат на их производство и продвижение, уровня рентабельности.

Изучение стадий жизненного цикла продуктов дает возможность сбалансировать предложение, так как ориентация только на продукты-новинки или, наоборот, стойкая приверженность к «старым» продуктам не принесет хорошего коммерческого результата. Продуктовое предложение гостиниц должно быть составлено из широкого спектра продуктов, находящихся на разных этапах жизненного цик-

ла (внедрения, роста, зрелости и спада). Такой продуктовый ряд практически универсален, так как отвечает запросам разных групп потребителей и гарантирует гостиницам стабильность и устойчивое положение на рынке. Вместе с тем структура гостиничного предложения должна быть сбалансирована с точки зрения получения доходов от разных продуктов и услуг, а также с ориентацией на группы потребителей, отдающих предпочтение этим продуктам. Деятельность гостиничных предприятий по формированию ассортимента своих продуктов и услуг есть ассортиментная политика предприятия.

Ассортиментная политика — это определение набора видов и разновидностей продуктов и услуг, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность и конкурентоспособность деятельности предприятия.

Под структурой ассортимента гостиничных продуктов и услуг понимают удельный вес каждого продукта (услуги) в общем ассортименте.

Исследование структуры гостиничного ассортимента необходимо для успешной сегментации рынка и позиционирования гостиничных предприятий. Так, например, в курортных гостиницах бóльшую часть услуг будут составлять оздоровительные услуги, а в туристских гостиницах — экскурсионные и иные услуги.

Маркетинговая концепция формирования ассортимента базируется на рациональном разнообразии продуктов и услуг, однако гостиничные продукты следует систематизировать в группы:

основная — продукты и услуги, приносящие основную прибыль и находящиеся в стадии роста;

поддерживающая — продукты и услуги, стабилизирующие доходы и находящиеся в стадии зрелости;

стратегическая — продукты и услуги, которые должны обеспечить будущие прибыли, внедряемые на рынок;

тактическая — продукты и услуги, призванные стимулировать продажи основных групп и находящиеся, как правило, в стадии роста и зрелости;

перспективная — продукты-новинки, находящиеся на стадии апробации.

Важным подходом является рациональное сочетание всех представленных групп, но удельный вес продуктов основной группы должен быть самым значительным (70—80 %). Однако соотношение ассортиментных групп находится в зависимости от выбранной гостиницей маркетинговой стратегии.

8.3. Новые гостиничные продукты и услуги, особенности их внедрения на рынок

Каждое гостиничное предприятие, которое рассчитывает на рыночный успех, стремится к разработке гостиничных продуктов

с высокой потребительной ценностью. Обычно это новые продукты, несущие качественно новые возможности для потребителей.

Как известно, каждый гостиничный продукт проходит определенный жизненный цикл, который охватывает все стадии, начиная с «рождения», т.е. с выхода на рынок, и заканчивая «спадом» и уходом с рынка. Исследование жизненного цикла с точки зрения продукта-новинки необходимо, потому что гостиница должна по возможности точно определить, когда разработка новинки становится первоочередной проблемой и когда следует кардинально менять всю свою продуктовую стратегию.

Любая фирма, приступающая к существенному обновлению своего предложения, сможет выбрать один из вариантов:

– купить информацию о новом продукте по контракту или лицензии;

– разработать новый продукт;

– модифицировать освоенный продукт;

– привлечь партнеров для разработки нового продукта.

В практике гостиничного бизнеса может быть использован любой из предложенных вариантов, однако разрабатывать новые торговые марки под силу только крупным гостиничным цепям и корпорациям. В этой связи можно отметить, что корпоративные продукты-новинки используются всеми гостиницами, принадлежащими этой корпорации. Разработка продукта-новинки включает в себя следующие этапы:

1) поиск идей;
2) отбор идей;
3) разработка замысла продукта и его проверка;
4) разработка стратегии маркетинга;
5) бизнес-анализ маркетинговых возможностей;
6) разработка продукта;
7) испытание продукта в рыночных условиях.

Для разработки продукта-новинки гостиницы должны осуществлять поиск новых идей и конкуренций. Целесообразно формировать «банк идей», собирая и обобщая разнообразную информацию, отражающую существо вопроса и полученную как из внешних, так и внутренних источников. Прежде всего, это профессиональные периодические издания, научная и учебная литература, Интернет, результаты социологических исследований, монографии специалистов в области индустрии гостеприимства, аналитические и конъюнктурные обзоры, материалы туристских ярмарок, выставок, конференций и др.

Поиск идей обычно результативен, однако все выделенные идеи единовременно не могут быть использованы, поэтому необходимо выбрать одну или несколько идей продуктов-новинок. Для этого необходимо рассматривать выделенные идеи на «круглых столах», совещаниях специалистов, заседаниях секций. При отборе

идей продуктов-новинок необходимо подумать о совместимости этих продуктов с номенклатурой уже существующих продуктов и услуг.

Отобранные идеи необходимо представить в виде целостной концепции (замысла) продукта.

На этом этапе следует четко определить:

– идею продукта-новинки — замысел продукта, комплекс выгод, которые можно предложить гостиничной клиентуре;

– концепцию продукта — логически выстроенную версию нового продукта;

– имидж продукта — образ продукта-новинки, обеспечивающий восприятие потребителями реального или потенциального продукта.

Следующим этапом является разработка стратегии маркетинга, которая охватывает разработку планируемой позиции продукта, объема продаж, долю рынка, планируемую цену нового продукта, целевую прибыль и особенности комплекса маркетинга.

После определения маркетинговой стратегии, гостиничное предприятие должно оценить привлекательность нового продукта с точки зрения экономических показателей, т.е. фактически составить бизнес-план, причем сначала необходимо составить четкое представление о рынке гостиничных услуг и соотношении его со своими целями в бизнесе. Бизнес-план должен включать в себя прогноз продаж, издержки и прибыли, систему выделенных экономических показателей, представленных в первом приближении. Составляя бизнес-план, желательно представить несколько прогнозных сценариев: оптимистический, пессимистический и реальный. Такой подход необходим для разработки вариантов решения проблем, которые могут возникнуть при производстве и продвижении нового продукта.

Испытание продукта в рыночных условиях, или пробный маркетинг, фактически завершает процесс разработки нового продукта.

На этом этапе продукт апробируется в обстановке, максимально приближенной к реальной рыночной ситуации.

Гостиничное предприятие использует пробный маркетинг для того, чтобы узнать, как реагируют потребители и посредники на появление нового продукта. Результаты пробного маркетинга используются для уточнения прогнозируемых объемов продаж и прибыли.

В случае положительных результатов рыночных испытаний гостиничное предприятие принимает окончательное решение о его коммерческом освоении.

В условиях быстрых перемен во вкусах, технологии и состоянии конкуренции гостиница не может полагаться только на су-

ществующий продукт. Потребитель ждет новизны, следовательно, разработка новых продуктов есть важный элемент маркетинга.

Новизна продукта — результат творчества. Новый продукт следует рассматривать по отношению к некоторому объекту в системе потребность — потребитель — продукт — рынок.

Турпродукт может быть новым:

по удовлетворению новой потребности;

по отношению к новому потребителю;

по отношению к существующему продукту;

по отношению к новому рынку.

Таким образом, вместо одномерного понимания новизны продукта возникает коммерчески более выгодное представление новизны.

Компания «Рэдиссон САС» открыла в Берлине четырехзвездный отель «Дом Акварее». Главной его особенностью стал огромный цилиндрический аквариум 25-метровой высоты с 2500 живыми экзотическими рыбами, настоящим подводным миром и разноцветными рифами, через который проезжает двухэтажный стеклянный лифт, встроенный в середину башни-бассейна. Время подъема — 8 минут, в течение которых гости могут любоваться уникальным зрелищем. Замысел организаторов специалисты гостиничного бизнеса оценили очень высоко. Нестандартные креативные подходы, применяемые гостиницами открывают новые перспективы развития, отели приобретают свое «неповторимое лицо», свой собственный брэнд. Так, отель «Дом Акварее» гости называют «Дом Ихтиандра».

Большую популярность приобретают отели с новейшим мультимедиа технологиями. Например, в Германии в городе Дюссельдорфе открыт «Мультимедиа отель» фирмы «Линдер Хотельс АГ». К услугам клиентов этого четырехзвездного отеля номера с офисами One-Line и бескабельная связь, чек-аут через мобильный телефон, возможность проведения видеоконференций. Гостиница предлагает много других технологических сюрпризов, которые будут очень полезны для деловых людей.

Однако риск работы с новинками велик, до 18 % новинок терпят крах на рынке.

Причины неудач новых продуктов: 1) неправильное определение потребностей; 2) неверная оценка емкости рынка; 3) завышенная цена; 4) плохая реклама; и т.д.

Примером удачной разработки и внедрения продукта-новинки на рынок является разработка менеджеров сети фирменных гостиниц «Роял Отель ЛТД». В ресторанах этих гостиниц появился новый маркетинговый продукт, названный «Последний обед на Титанике». Данное предложение практически полностью соответствует обстановке и меню затонувшего лайнера в ту самую роковую ночь. По первоначальным прогнозам, планировалось привлечь этим продуктом не более 800 гостей, однако успех превзошел самые смелые ожидания. Менее чем через месяц спрос был вдвое выше, несмотря на то что каждое блюдо стоит от 45 до 60

долларов. Популярность «Последнего обеда на Титанике» гостиничные эксперты объясняли успехом прошедшего тогда на экранах всего мира кинофильма «Титаник», однако это, несомненно, очень удачная идея продукта-новинки, вполне подтверждающая главную заповедь маркетинга — нужный продукт в нужное время и в нужном месте.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Дайте понятие гостиничного продукта, его структуры. Охарактеризуйте основные составляющие гостиничного продукта.
2. Что такое жизненный цикл гостиничного продукта? Дайте характеристику этапов жизненного цикла. В чем состоит роль и значение концепции жизненного цикла товаров (ЖЦТ) в организации гостиничного маркетинга?
3. Каковы пути формирования продуктово-рыночной стратегии гостиничного предприятия?
4. В чем состоят сущность и особенности ассортиментной политики гостиничного предприятия?
5. Назовите новые гостиничные продукты и услуги, охарактеризуйте особенности их внедрения на рынок.

ГЛАВА IX
ЦЕНОВАЯ СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА

9.1. Цена в комплексе маркетинга гостиничного предприятия, особенности ценообразования в гостиничном бизнесе

Цена — это один из элементов рынка, денежное выражение стоимости товаров и услуг. Цена является важнейшим элементом комплекса маркетинга, так как от цены зависит достижение комплексного результата, а правильно выбранная ценовая стратегия оказывает долговременное и решающее значение на конкурентоспособность как гостиничных продуктов, так и всего гостиничного предприятия.

Туризм и гостиничный бизнес как составляющие рынка платных услуг имеют ряд характерных особенностей, влияющих на формирование цен в данной сфере. Цены на туристские и гостиничные услуги обладают высокой эластичностью вследствие неоднородности рынка; разнообразные группы потребителей нуждаются в разных вариантах услуг. Эластичность спроса на туристские и гостиничные услуги изменяется в зависимости от доходов потребителей, степени насыщенности рынка, традиции в потреблении, уровня культуры и т.д. Практика работы туристских организаций показывает, что выбор стратегии ценообразования, определение подходов к разработке цен на новые туристские и гостиничные продукты, регулирование цен уже имеющихся являются составной частью маркетинга предприятия индустрии гостеприимства. Однако разработку ценовой стратегии следует тесно увязывать с единой стратегией маркетинга туристского предприятия, поскольку цена — мощный инструмент воздействия на рынок.

Актуальность проблем разработки ценовой стратегии туристскими и гостиничными предприятиями связана со следующими факторами.

- Ценообразование — важнейшая сторона маркетинга, выступающая как средство управления. Оно позволяет формировать объем прибыли гостиничных предприятий.
- Свободное установление цены на туристские услуги связано с решением проблем: как формировать цену в рыночных условиях? Какие критерии выбора можно использовать? Каков порядок регулирования цен со стороны государства?

• Практически все мелкие и большая часть средних предприятий индустрии гостеприимства не в состоянии активно использовать методы неценовой конкуренции.

• Изначально рынок туристских и гостиничных услуг является рынком покупателя.

Цена как важнейший элемент комплекса маркетинга выполняет ***функцию согласования*** интересов туристской индустрии и потребителей (гостей). Формирование ценовой стратегии предполагает учет ряда характерных особенностей, которые оказывают влияние на процесс ценообразования в сфере туризма и гостеприимства. К ним относятся:

– высокая эластичность цен в разных сегментах туристского рынка;

– разрыв во времени между моментом установления цены и моментом купли-продажи продукта;

– неспособность услуг к сохранению;

– высокая степень влияния конкурентов;

– значительная степень государственного регулирования в сфере транспортных услуг;

– сезонная дифференциация цен;

– высокий уровень ориентации на социально-психологические особенности потребителей, так как цена тура и гостиничного продукта связана с социальным статусом клиента;

– значительная стоимость операций с туристскими и гостиничными услугами.

Указанные особенности предопределяют ценообразование туристских предприятий по уровням в зависимости от способа их фиксации.

Первый уровень — установление цен, подлежащих обязательному опубликованию в специальных и фирменных источниках информации, так называемых *публикуемых цен.* К ним относятся справочные цены, они публикуются в рекламных и тарифных справочниках, каталогах, брошюрах и в других информационно-справочных изданиях. Это потенциальные цены, которые используются для розничных продаж. При установлении цены первого уровня фирма основывается на общей стратегии ценообразования; когда затрагиваются вопросы глобального характера, определяющие положение фирмы на рынке, рассчитываются долгосрочные прибыли на инвестированный капитал, а также цели развития рынка туристских услуг. Решения, принятые на первом уровне, воздействуют на стратегию ценообразования в течение 3—5 лет, они же регулируют верхние и нижние границы, в пределах которых возможно изменение цен.

Второй уровень — определяющий в целом тактику ценообразования, характеризует цены, по которым ведутся продажи, исходя из конкретной ситуации (месяца и дня продажи, путеше-

ствие группой и т.д.). Цена изменяется по мере изменения даты производства продукта. Этот процесс может происходить спустя несколько недель или месяцев после опубликования данных о ценах. В этом случае цены делятся на твердые, подвижные и скользящие. *Твердая цена* устанавливается в момент подписания контракта и не подлежит изменению в течение срока действия контракта. *Подвижные цены* зафиксированы при заключении контракта, но они могут быть пересмотрены, если изменился уровень рыночных цен к моменту исполнения контракта. *Скользящая цена* исчисляется в момент исполнения контракта путем пересмотра базисной цены с учетом изменения затрат на производство.

Ценообразование является важнейшим аспектом в маркетинговой деятельности, которая ориентируется на запросы и нужды клиентов, следовательно, современные маркетинговые стратегии ценообразования базируются на учете потребностей клиентуры. Именно за счет качественного удовлетворения клиентов достигаются положительные результаты деятельности гостиницы. Цена продажи услуг размещения есть важнейший фактор, определяющий, получит ли гостиница прибыль или останется в убытках в тот период, на который данная цена фиксируется.

Формирование цены продажи на гостиничные номера зависит от многих факторов:

– от временны́х критериев (время года, высокий, средний, низкий сезоны, тариф выходного дня, тариф длительности пребывания);

– от ситуации на конкурирующих рынках (занимаемая гостиницей доля рынка);

– от ожидаемого объема оборота (групповые туристы, корпоративные клиенты, семинары, выставки);

– от туристского спроса (лечебные туры, свадебные туры, семейные клиенты);

– от региона и места расположения гостиницы (климат, месторасположение, транспортная доступность и др.);

– от условий оплаты (предоплата, скидки);

– от качества обслуживания, ожидаемого клиентом (номер повышенной комфортности, дополнительные услуги и др.).

В туристском и гостиничном бизнесе цена выполняет роль индикатора качества услуг, следовательно, тариф на услуги размещения должен отражать реальное предложение. Если заявляемые цены будут восприниматься потребителями как очень высокие для гостиницы данного класса, то они будут искать другой отель. В то же время низкие цены на услуги размещения приведут к снижению доходов и прибыли гостиничного предприятия. Решения в области ценообразования являются обычно прерогативой высшего управленческого звена гостиницы. Именно на этом уровне определяется верхний и нижний порог цен, следовательно, реаль-

ные цены будут находиться в зависимости от целевого рынка в пределах определенного диапазона. Цена от стойки (основной тариф) будет относиться к верхнему уровню, цена со скидками (групповыми, сезонными и др.) находится в районе нижнего диапазона цен.

Цена является важным рыночным инструментом, однако манипуляция с ценами в ряде случаев нецелесообразна. Так, в высококлассных отелях политика активного понижения цены может нанести ущерб имиджу и конкурентоспособности отеля, поэтому для соблюдения баланса интересов гостиничных предприятий и клиентов используют пакетное ценообразование. Ценовые пакеты выходного дня помогают отелям компенсировать снижение загрузки номерного фонда к концу недели за счет привлечения клиентов, желающих познакомиться с местными достопримечательностями, принять участие в праздниках и других социально-культурных мероприятиях. Подобная практика помогает клиентам гостиницы, более чутко реагирующим на цены. Она предлагает им заплатить за номер не 200 долларов, а получить эти же услуги в выходные дни за 90—100 долларов. При этом гостиница не теряет существующую репутацию.

Таким образом, вопрос ценообразования является маркетинговым, клиент — то лицо, от которого зависит окончательное решение, а маркетинг помогает выявить уровень притязаний клиента и сформировать соответствующие спросу предложения.

9.2. Постановка целей и выбор методов ценообразования

Выбор способа ценообразования зависит от конкретной ситуации на рынке и возможностей предприятия. Цена относится к категории контролируемых факторов маркетинга. Поэтому тщательная разработка ценовой стратегии выступает как важнейшая задача гостиничного предприятия. При этом важно обеспечить согласованность и взаимосвязь ценовой и общей стратегии предприятия.

Сам процесс выработки ценовой стратегии состоит из ряда последовательных этапов (рис. 9.1).

Во многом решение по установлению той или иной цены определяется внешними по отношению к предприятию причинами.



Рис. 9.1. Этапы разработки ценовой стратегии

В одних случаях эти причины значительно уменьшают свободу предприятия в установлении цены, в других случаях не оказывают заметного влияния, а в третьих значительно расширяют. Следовательно, при разработке ценовой стратегии должны быть определены границы свободы предприятия в установлении цен на свои продукты и услуги.

При разработке ценовой стратегии следует учитывать следующие факторы:

– соотношение спроса и предложения;

– уровень и динамику конкурирующих цен;

– государственное регулирование экономики в целом и сферы туризма в частности;

– потребителей гостиничных продуктов и услуг.

Установление цен во многом определяется имиджем гостиничного предприятия. Каждое гостиничное предприятие заботится о том, как воспринимает клиент его продукт, поэтому, разрабатывая ценовую стратегию, фирма должна учитывать воспринимаемый клиентами имидж, так как чем выше авторитет предприятия, тем выше доверие.

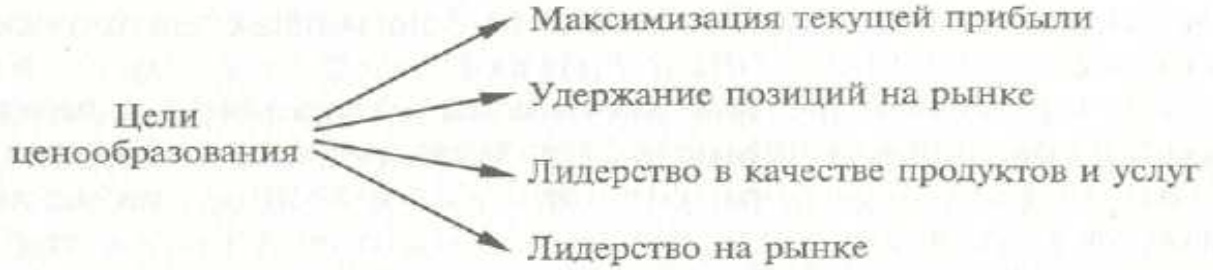
Различные клиенты по-разному воспринимают имидж фирмы, так как каждая группа потребителей имеет свои запросы и уровень притязаний, следовательно, ценовая стратегия должна определять характер отношений с каждым отдельным сегментом потребителей.

Если фирма концентрирует свое внимание на «люксовой» части рынка, то это ведет к увеличению доли услуг с достаточно высокими ценами. Если же фирма работает с «экономической» частью рынка, то возрастает удельный вес недорогих услуг.

Анализируя туристский рынок Западной Европы, можно отметить, что в последнее время происходит увеличение доли «экономического» класса. Престижные услуги отличаются меньшей эластичностью спроса. Отели стремятся компенсировать низкую долю рынка более высокими ценами. В этом случае в ограниченный рыночный сегмент входит контингент покупателей, более обеспокоенных престижностью услуги, статусом, качеством обслуживания, чем ценой. Например, цена престижного номера люкс-аппартамент гостиницы «Жемчужина» (Сочи) стоит 1500 долларов в сутки.

Для разработки соответствующей ценовой стратегии туристское предприятие прежде всего должно установить цели ценообразования. Цели вытекают из анализа положения предприятия на рынке и его общих целей, следовательно, их следует рассматривать в комплексе всей маркетинговой стратегии предприятия.

Основные цели ценообразования можно рассмотреть следующим образом:



Прорабатывая цель максимизации текущей прибыли, предприятие должно задуматься о стратегических последствиях, которые могут возникнуть как вследствие продуманных ответных действий конкурентов, так и вследствие других рыночных факторов.

Такая цель распространена, если предприятие предлагает уникальные услуги, отличные от конкурентов, или если спрос на некоторые виды услуг превосходит предложение. Установленная таким образом цена воспринимается рынком, даже если она не отражает реальную структуру затрат. Однако постановка цели максимизации текущей прибыли, без учета реакции рынка, может затруднить работу гостиничным предприятиям в будущем. Так как если рынок перенасыщен, то возможна ситуация, когда предприятие будет заинтересовано в сбыте своих продуктов по любой цене, лишь бы только удержать позиции на рынке.

Чтобы удержать свои позиции на рынке, предприятие зачастую не рассматривает структуру реальных затрат и даже реализует свой продукт в убыток. Однако такой подход не может продолжаться длительное время, так как ведет к разорению. Необходимы тщательный анализ затрат и постановка целей ценообразования, чтобы не только сохранить свою позицию на рынке, но и получать хотя бы умеренную прибыль.

Цели, рассчитанные на завоевание лидерства на рынке, реализуются на ранних стадиях жизненного цикла продукта. Точное определение структуры затрат позволяет определить цены, которые дают возможность длительное время работать прибыльно, к тому же они доступны, а конкуренты не вступают в борьбу за лидирующее положение. Цели, направленные на лидерство в качестве продуктов, реализуют желание предприятий превзойти конкурентов путем максимального повышения качественных характеристик своего продукта, что означает и повышение цен на него. В данном случае многое зависит от потребителей: если они посчитают, что цена вполне оправдана качеством услуг, значит, предприятие строит свою деятельность правильно.

Процесс определения целей ценообразования продолжается ***выбором методов ценообразования***. При разработке ценовой стратегии туристские и гостиничные предприятия используют ряд методов ценообразования, причем методы следует использовать в их взаимосвязи, так как ориентация только на один метод не способствует проведению гибкой ценовой стратегии, что может от-

рицательно сказаться на экономических результатах деятельности турфирмы.

Самым простым и распространенным методом принято считать ***ценообразование на основе издержек***. Этот метод основан на калькуляции издержек производства, обслуживания, накладных расходах, желаемой прибыли. Цена устанавливается путем добавления к себестоимости турпродукта определенных наценок, характеризующих затраты, налоги и нормы прибыли на пути движения турпродукта от производителя к потребителю. Этот метод часто используется предприятиями, которые стремятся в первую очередь получить прибыль от инвестиций. При этом выясняется нижний предел цены, ниже которого она не должна упасть. Однако такой подход не способен учесть уровень спроса на продукты и услуги, чувствительность клиентов к уровню цены, уровень цен конкурентов.

Тем не менее этот метод, называемый ***затратным***, имеет преимущества. Во-первых, при достаточно точном определении структуры затрат упрощается процесс ценообразования. Во-вторых, если этот метод используют основные конкуренты, то создаются условия для снижения ценовой конкуренции. В-третьих, предприятия могут меньше внимания уделять колебаниям спроса на гостиничные продукты.

На политику в области ценообразования сильное влияние оказывают конкуренты и их возможная реакция на уменьшение цен на рынке. Поэтому ***изучение цен конкурентов*** — важнейший элемент деятельности в области ценообразования. Следовательно, можно выделить следующий метод ценообразования — ***ценообразование с ориентацией на уровень конкуренции***. Формирование цены базируется на использовании информации о действующих и потенциальных конкурентах гостиничного предприятия. Используются конкретные материалы (источники информации о ценах конкурентов) и обрабатываются при помощи различных методов, таких, как регрессионный анализ, балльный метод, метод поправок и др. Такой подход позволяет туристской организации установить конкурентоспособные и обоснованные цены на собственный турпродукт.

Использование информации о ценах конкурентов дает возможность для проведения «ценовой войны», когда в результате повышения или понижения цен ведется борьба с конкурентами за овладение рынками сбыта туристских услуг. Снижение цен применяется в условиях, когда спрос ниже предложения, либо с целью проникновения на рынок и оттеснения конкурентов. Цена повышается либо в момент выхода на новый рынок, либо при оказании новых видов услуг с целью получения дополнительных прибылей за счет престижности оказываемых услуг. Этот метод достаточно распространен среди предприятий туризма и гостеприим-

ства, при этом цены устанавливаются ниже или выше рыночных в зависимости от запросов клиентуры, сервиса, образа турпродукта, реальной или предполагаемой реакции конкурентов. Практически в основу цены кладется цена конкурентов, при этом издержки и состояние спроса перестают быть решающими факторами, особенно когда сложно измерить эластичность спроса. Кроме того, этот метод имеет отличительную особенность, которая состоит в том, что предприятие, используя его, не стремится сохранить постоянную зависимость между своими ценами и затратами.

Следующим методом ценообразования является ***ценообразование, ориентированное на спрос***. Данный метод основан на изучении желаний потребителей и установлении цен, приемлемых для целевого рынка. Этот метод применяется, если цена является решающим фактором в приобретении продукта. При этом выделяется потолок цен — максимальная сумма, которую потребитель готов платить. Поскольку большая часть потребителей туристских услуг весьма чувствительны к колебаниям цен, необходимо использовать метод формирования цен с учетом спроса на продукт. В этом случае цены базируются на изучении информации о спросе, получаемой путем проведения опросов, интервьюирования, анкетирования. На основе такой информации прогнозируется спрос, а затем определяются приемлемые издержки производства. Таким образом цена на продукты или услуги максимально соответствует спросу, а услуги становятся доступными большему количеству потребителей. Теоретически этот метод несложен, однако следует получить достаточное количество достоверной информации о конъюнктуре рынка и, следовательно, необходимо сегментировать рынок потребителей. Для каждого сегмента должна быть установлена своя цена, основанная на результатах маркетингового исследования.

Для определения степени чувствительности спроса к изменению цены используют показатель ***эластичности спроса по ценам***. Эластичность спроса — это зависимость его изменений от какого-либо рыночного фактора. Ценовая эластичность спроса в туриндустрии и гостеприимстве имеет свои особенности: степень ценовой эластичности зависит от мотивации и цели путешествия. Если деловые путешествия не реагируют на изменение цен, то личные путешествия часто зависят от цены.

Изменение цены сильно влияет на объем продаж. Обычно низкая цена привлекает дополнительных клиентов, но и необычно высокая цена в некоторых случаях имеет аналогичный эффект. Исследования показали, что потребитель воспринимает более дорогие услуги как высококачественные, особенно если это невозможно проверить. Изменение цены, в отличие от других маркетинговых мер, дает самый быстрый эффект. Это достаточно эффективный шаг, однако его следует сочетать с другими элемента-

ми комплекса маркетинга — продвижением продукта, рекламой, стимулирующими программами.

В настоящее время туристская индустрия успешно использует такой метод (вариант) ценообразования, как ***пакетное ценообразование***, когда объединяют несколько продуктов, предлагая их по суммарно меньшей цене.

Использование указанных выше методов позволяет определить исходную цену продуктов. Однако окончательно установленная цена может существенно отличаться от предполагаемой заранее. Это обусловлено выбором ценовой стратегии.

9.3. Определение и реализация ценовой стратегии

Ценовая стратегия *— это выбор возможной динамики изменения исходной цены продукта в условиях рынка, наилучшим образом соответствующей цели предприятия.* Определение ценовой стратегии зависит от того, на какой продукт устанавливается цена: на новый или на продукт сформировавшегося рынка сбыта. Степень новизны продукта играет заметную роль в ценообразовании, так как ценообразование на новые, уникальные услуги — сложная проблема. Для успешного продвижения нового продукта используют несколько ценовых стратегий.

Стратегия «снятия сливок» (высоких цен) предполагает первоначальную продажу нового турпродукта по высоким ценам. Это возможно в условиях отсутствия конкуренции и предложения абсолютно новых услуг (например, предложения подводного плавания, сафари и т.д.). Используя указанную стратегию, туристское предприятие, в сущности, пользуется своей монополией (как правило, временной). Впоследствии, когда рынок оказывается насыщенным и появляются продукты-аналоги, фирма идет на снижение цен. Достаточно часто новые турфирмы, выходя на рынок, сначала применяют высокие цены для создания образа высокого качества турпродукта, а затем спустя некоторое время — более низкие цены проникновения. Таким образом, вначале завоевывается многочисленная авангардная группа потребителей, менее чувствительных к цене, а затем — большая доля рынка «экономического класса».

Стратегия цен проникновения на рынок базируется на преднамеренно низком уровне цен с целью оказания влияния на возможно большее число потребителей. Низкая цена представляет в этом случае своего рода плату за внедрение нового туристского продукта на рынок. Такая стратегия используется теми фирмами, которые любой ценой стремятся увеличить свою долю на рынке. С ростом продаж и освоением рынка цена несколько повышается, но так, чтобы это не препятствовало дальнейшему расширению объемов реализации. Рассматриваемая стратегия особенно удач-

но применяется в отношении услуг, затраты на оказание которых падают в соответствии с «эффектом опыта». Он отражает эмпирическую закономерность, которая состоит в том, что по мере накопления опыта в какой-либо сфере деятельности затраты на единицу продукции уменьшаются. Стратегия цен проникновения на рынок имеет ряд недостатков. Во-первых, необходимо, чтобы сложилась ситуация, когда конкуренты не успевают отреагировать на уменьшение цены. Во-вторых, собственные издержки предприятия должны быть настолько низкими, чтобы даже при невысоких ценах обеспечивалось получение достаточной прибыли. И наконец, в-третьих, особенно опасно, если в «игру на снижение» включаются конкуренты.

Обе описанные стратегии принято использовать в комплексе: сначала «снятие сливок», затем «проникновение».

Для успешного продвижения на рынке новых турпродуктов можно использовать и другие стратегии.

Одной из них является ***стратегия престижных цен***. Престижные цены представляют собой намеренно высокие цены, предназначенные для привлечения потребителей, которые более обеспокоены качеством продукта, его уникальностью или статусом, чем ценой. В качестве примера можно привести стоимость размещения в номерах класса люкс. В «президентском номере» гостиницы «Хайятт Карлтон Тауэр» (Лондон) цена номера составляет 2000 ф. ст. (3400 долларов) в сутки. Номер «Ройал» в гостинице «Портман Интерконтиненталь» (Лондон) оценен в 1829 ф.ст., или 3100 долларов, в сутки, номер «Гранд Апартамент» в гостинице «Отель де Крийон» (Париж) — 8929 долларов, номер в гостинице «Гранд-отель» (Берлин) — 1988 долларов в сутки. Стратегия престижных цен эффективна, если можно свести к минимуму конкуренцию (через патентную защиту, приверженность торговой марке и др.).

Стратегия «следования за лидером» предполагает соотношение цен фирмы на собственные продукты с ценами лидера на данном рынке. Такой подход состоит в строгом соответствии цен, при этом ценовая политика лидера учитывается. Цена на продукт может отклоняться от цены лидера, но в определенных пределах. Такая стратегия удобна для фирм, не производящих собственной разработки ценовой стратегии.

Однако весьма опасно для фирмы постоянно сковывать собственную инициативу в проведении ценовой политики. В практической деятельности ценовые стратегии в отношении новых туристских продуктов используются не обособленно, а в комплексе, при наложении одних подходов на другие, в зависимости от конкретной ситуации на рынке и общих стратегических задач предприятия.

По отношению к туристским продуктам сформировавшегося рынка сбыта также могут быть использованы несколько вариантов ценовых стратегий.

Стратегия скользящей падающей цены является логическим продолжением стратегии «снятия сливок» и эффективна при тех же условиях. Она применяется в том случае, когда предприятие надежно застраховано от конкуренции. Суть состоит в том, что цена последовательно скользит по кривой спроса. Для того чтобы стимулировать спрос и оградить предприятие от конкуренции, необходимо разрабатывать новые модели продуктов.

Стратегия преимущественной цены является продолжением стратегии цен проникновения на рынок. Она применяется при опасности вторжения конкурентов в область деятельности предприятия. Суть данной стратегии — достижение преимущества по отношению к конкурентам по издержкам (тогда цена устанавливается ниже цены конкурентов) или по качеству (тогда цена устанавливается выше цен конкурентов, чтобы продукт оценивался как уникальный и престижный).

Стратегия цены сегмента рынка заключается в наиболее полном приспособлении туристского предприятия к заранее определенным различиям в спросе. Каждое решение по формированию цены должно учитывать ожидания и запросы потребителей, а также желания и возможность уплатить определенную сумму за туристские услуги. В качестве примера влияния сегментации рынка на стратегию ценообразования можно привести цены на путешествие для молодых потребителей (студентов): в основном они ниже уровня цен в аналогичных поездках для других возрастных групп, так как студенты стараются покупать туры по сниженным ценам и использовать скидки.

Стратегия ценовых манипуляций является одним из средств повышения ценности услуги в глазах клиента. При этом несколько повышенная цена на продукт воспринимается потребителями как индикатор ценности самой услуги. Ценовые манипуляции могут использовать принцип качества, когда на примерно одинаковые туристские продукты устанавливаются разные цены. Это создает условия для улучшения восприятия клиентами несколько более дорогих услуг. Когда разница в таких ценах не слишком велика, у клиентов складывается устойчивое мнение о необходимости приобретения несколько более дорогих продуктов, качество которых гарантируется более высокой ценой.

Реализация ценовой стратегии предполагает детальный *учет стадий жизненного цикла турпродукта*. На стадии внедрения цена устанавливается на основе среднерыночных цен и спроса или же по низкой цене. На стадии роста, когда потребитель уже знаком с продуктом, цены несколько поднимаются. На стадии зрелости рост продаж замедляется, а затем постепенно снижается; снижение цен на этом этапе опасно, так как потребители могут связать это со снижением качества турпродукта.

При разработке и реализации ценовой стратегии необходимо учитывать и *психологические особенности клиентов*. Потребители

склонны воспринимать только базисные цены турпродукта, все остальные услуги оплачиваются дополнительно.

Изложенные стратегии отражают общий подход индустрии туризма и гостеприимства к ценообразованию на продукты и услуги туристских и гостиничных предприятий. Однако с развитием рынка клиенты гостиничных предприятий становятся более осведомленными и опытными потребителями. А предприятия гостиничной индустрии внедряют в практику разнообразные подходы к ценообразованию.

Первый подход — ***единый тариф на весь номерной фонд***. Весь номерной фонд предлагается клиентам по одному тарифу, но этот тариф может меняться в зависимости от сезона или дней недели. Такой подход понятен клиентам и не требует применения сложных систем управления доходом гостиницы. Однако стратегия единой цены не учитывает верхние и нижние значения спроса на услуги размещения, а также способность и готовность клиентов оплачивать предлагаемые услуги.

Второй подход — ***тарифы, учитывающие тип номеров***. Его особенность состоит в том, что разные гостиничные номера дифференцированы по ценам с учетом различных характеристик гостиничных номеров (например, размер, наличие балконов, вид из окон, этаж и др.). Это достаточно традиционный для гостиниц метод ценообразования, он позволяет оперировать ценами, улучшая показатели доходности гостиницы. Однако он не применим для гостиниц с однотипным номерным фондом.

Третий подход — ***тарифы с изменяющимися скидками***. Данный подход к ценообразованию построен на определенных правилах и ограничениях. Клиенты самостоятельно сегментируют соответствующие категории ценовых тарифов, базирующихся на их потребностях, поведении и платежеспособности. В качестве ограничений выступают условия продажи, связанные с необходимостью предварительной оплаты услуг размещения и невозмещаемостью платежей. Такой подход позволяет клиентам, наиболее чувствительным к ценам, получать более низкие ценовые тарифы в обмен на уменьшение их гибкости. Те клиенты, которые традиционно оплачивают услуги по полному тарифу, смогут получить гостиничный продукт в любое удобное для них время.

Для максимизации дохода гостиничного предприятия применяются различные тактики ценообразования; любой используемый тактический прием предлагает широкий выбор маркетингового инструментария.

Диверсификация цен на гостиничные услуги по уровню доходов потребителей с последующим выбором некоторых наиболее выгодных для обслуживания сегментов — одна из тактик ценообразования. Преобладающей формой ценовой диверсификации на туристские и гостиничные услуги является диверсификация в зависимо-

сти от качества услуги. Качество услуг учитывается в основном через их разрядность (категорию, класс). Кроме диверсификации цены по уровню дохода и качеству существует сезонная диверсификация, или *диверсификация во времени.* Она связана с неравномерностью спроса на туристский и гостиничный продукт в течение года вследствие как климатических характеристик, так и наступления сезонов отпусков и каникул. Обычно гостиничное предприятие устанавливает высокую цену в пик сезона для получения максимального дохода и снижения в остальное время. Такая практика позволяет иметь плановую загрузку в течение всего периода, в межсезонье продукт предлагается по низким ценам, и это стимулирует потребителей, особенно тех, кто не имеет высоких доходов (пенсионеров, молодежь, школьников и др.). Для обеспечения устойчивости получения доходов от гостиничного продукта получила широкое распространение практика установления *дисконтированных цен* (цен со скидкой) при реализации сезонных услуг. Размер скидок зависит от условий платежа и конъюнктуры рынка туристских и гостиничных услуг.

На гостиничные услуги обычно используют туроператорские скидки (15—20 %), турагентские скидки (10—15 %) и скидки для корпоративных клиентов (10 %), кроме того, гостиничные предприятия предоставляют своей клиентуре групповые скидки, которые устанавливаются руководством и коммерческими службами гостиничных предприятий.

В практике работы зарубежных отелей существует подход, когда один и тот же гостиничный номер продается по разной цене разным группам клиентов. Это способствует более рациональному использованию номерного фонда с точки зрения увеличения заполняемости гостиницы. Однако такой подход весьма проблематичен для отечественной практики работы гостиничных предприятий, так как систему управления доходами (Yield Managment) используют пока единицы из российских гостиниц.

Между тем мировая гостиничная практика применяет разнообразные тактические методы ценообразования, в том числе:

предложение ценового диапазона, который предполагает установление разных цен на один и тот же тип номеров. Использование ценового диапазона расширяет ценовые возможности гостиницы, позволяя ей привлечь разных клиентов и повысить доход от каждого продаваемого номера;

продажи по верхней ценовой границе. Такой подход предполагает достижение максимальной цены за номер и максимальной прибыли в период повышенного спроса на услуги;

продажи по условной нижней границе. Такой подход подразумевает работу с клиентами, чувствительными к цене, этот метод стал возможен благодаря технике ценового диапазона, устанав-

ливающего несколько завышенные цены, с которых затем делаются скидки для клиентов, ориентированных на минимальные расценки.

Для того чтобы гостиничная фирма могла функционировать в течение длительного времени на рынке услуг, установленный уровень цен должен обеспечивать значительный доход, покрывая все издержки производства и сбыта продукции, соответствовать спросу на гостиничный продукт и обеспечивать конкурентоспособность услуг.

В настоящее время ценовая конкуренция в гостиничном бизнесе обострилась, многие гостиницы предлагают клиентам более низкие, чем у конкурентов, цены, между отелями и клиентами идет жесткая борьба за скидки, даже в пятизвездочном отеле можно поселиться за 100 долларов в сутки. Совершенно очевидно, что гостиничный бизнес перестал быть сверхдоходным, доходы гостиниц снизились: сегодня работу очень эффективного отеля характеризуют 10—15 % рентабельности.

Сильнее всего изменение рыночной конъюнктуры коснулось высококлассных отелей, входящих в международные гостиничные сети. Их средняя заполняемость упала на 15—20 %, в результате рынок гостиничных услуг уровня четырех—пяти звезд стал сверхконкурентным. На этом фоне ряд отелей прибегают к политике активного демпинга, что заставляет конкурентов снижать цены, чтобы удержать клиентов. Такой шаг чрезвычайно рискован для большинства предприятий гостиничного бизнеса и ведет к снижению финансовой устойчивости, так как благополучие гостиниц зависит от тех исходных финансовых обязательств, которыми гостиницы связаны.

Однако на сегодня практически все гостиничные предприятия Москвы почти полностью восстановились после кризиса 1998 г. Поэтому очевидна положительная динамика средней цены за номер при одновременном увеличении загрузки. В то же время рынок гостиничных услуг за последние 3—5 лет значительно изменился, появились новые лидеры и аутсайдеры, но все гостиничные предприятия осознали в полной мере роль и значение цены в формировании маркетинговых стратегий развития своего бизнеса.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что такое цена в комплексе маркетинга гостиничного предприятия? Назовите факторы, определяющие цены.
2. В чем состоят особенности ценообразования в туризме и гостиничном бизнесе?
3. Как осуществляются постановка целей и выбор методов ценообразования?
4. Дайте характеристику стратегии и тактики ценообразования, применяемых в практике туризма и гостиничного бизнеса.

ГЛАВА X

МАРКЕТИНГОВАЯ СБЫТОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА

10.1. Формирование сбытовой стратегии гостиничного предприятия

Маркетинговые усилия не могут быть ограничены созданием высококачественного туристского или гостиничного продукта и установлением рациональной цены на него. Необходимо еще довести продукт до потребителя. Для обеспечения эффективной реализации гостиничных продуктов и услуг гостиничное предприятие должно проводить комплекс мероприятий, находящих свое выражение в формировании ***маркетинговой сбытовой стратегии***. Успех в гостиничном бизнесе измеряется количеством продаж, выражающихся в загрузке отеля, в средней цене за номер и в объемах полученного дохода. Достижение максимально высоких показателей зависит от правильной сегментации гостиничного рынка и выработки соответствующей стратегии сбыта (продаж), максимально полно соответствует потребностям выделенных сегментов. Сегментация рынка и разработка адресной стратегии сбыта гостиничных продуктов являются ключевыми моментами маркетингового планирования. Однако при всей исключительной важности сбыта, от которого в конечном итоге зависит финансовый результат, следует учитывать, что маркетинговые исследования и разработки логически предшествуют продажам и от их эффективности зависит результативность продаж.

В этой связи в качестве важнейшей задачи гостиничных предприятий выступает выявление рыночных сегментов, наиболее готовых к бронированию услуг гостиницы, т. е. выявление потенциальных клиентов, которые составят ***костяк клиентуры*** гостиничного предприятия.

Для того чтобы создать более или менее устойчивую группу потенциальных клиентов, необходимо:

– четкое позиционирование гостиницы на рынке, выделение ее отличий и преимуществ перед другими гостиничными предприятиями;

– широкое декларирование выгод, которые получат потенциальные клиенты, приобретая эти услуги;

– применение разнообразных тактических приемов и способов продаж;

– широкие дисконтные программы гостиничных предприятий.

Разработка и реализация сбытовой стратегии решают два основных вопроса:

– выбор каналов сбыта гостиничных услуг;

– выбор посредников канала распределения гостиничных услуг и определение приемной работы с ними.

Сбытовая стратегия гостиничного предприятия является составной частью комплекса маркетинга гостиницы, и она не может реализовываться самостоятельно в отрыве от других маркетинговых программ. Сбытовая стратегия должна быть тесно связана с общими целями и задачами гостиницы, согласована с внутренними стандартами и быть направлена на максимальное удовлетворение потребностей гостиничной клиентуры.

Сбытовая стратегия гостиничного предприятия разрабатывается на основе общей маркетинговой стратегии и включает следующие этапы:

1) определение круга факторов, влияющих на организацию продаж;

2) постановка целей сбытовой стратегии;

3) выбор каналов сбыта гостиничных продуктов и услуг;

4) анализ и контроль продаж.

Определение круга факторов, влияющих на организацию продаж, предполагает детальное изучение потребителей. Сегодняшняя индустрия гостеприимства ориентируется не на групповые, а на индивидуальные потребности. Гость имеет право «кроить» гостиничное предложение таким образом, чтобы получить продукт, отвечающий его личным потребностям. Такая ситуация предъявляет повышенные требования поставщикам услуг. Для этого необходимо устанавливать тесный контакт с клиентами.

Существует множество методов изучения характеристик клиентов и степени их удовлетворенности услугами. Среди них по-прежнему первое место (41 %) занимают анкеты, заполняемые гостями; компьютерные интерактивные технологии, к сожалению, еще не получили массового распространения, в настоящее время в мире их используют 7 % гостиничных предприятий. Сегодня уже недостаточно предоставлять просто хороший сервис, нужно сделать акцент на политику удерживания постоянных клиентов. Анализ информации и мнений гостей позволяет руководству гостиницы представить себе и оценить должным образом так называемый «опыт гостя» — общее впечатление от гостиницы. В процессе такой работы собирается большой объем информации, который ложится в основу клиентской базы гостиницы. Базовая статистическая информация, полученная из систем управления гостиницей, дает общее представление о группах клиентов, например:

по целям поездки: отдых, деловые клиенты, лечение, культурно-познавательный туризм, религиозные туры, частные цели и др.;

по особенностям оплаты: группы, пользующиеся социальной поддержкой, семейные туристы, корпоративные клиенты, чиновники и др.;

по демографическим признакам: молодежь, пенсионеры и др.;

по объемам продаж: группы, индивидуалы;

по срокам бронирования: с предварительным сроком бронирования, без предварительного бронирования (клиенты «от стойки»).

Собрать подробные данные о каждом клиенте, проследить его историю, выслать информацию о проводимых гостиницей специальных мероприятиях и программах поощрения постоянных клиентов, скидках и новых предложениях, определить дату и время встречи с потенциальными клиентами — все эти мероприятия должны быть спланированы и своевременно проведены, а их результаты должны быть собраны и сохранены в «банке данных о клиентах» гостиницы. Для этого отделы маркетинга и продаж должны располагать мощным и продуманным программным приложением. Программные приложения сбора и обработки информации для работы гостиниц с крупными групповыми и корпоративными клиентами называются ***системами управления продажами и мероприятиями*** — S&C (Sales & Catering Systems).

Исследования гостиничной клиентуры должны быть системными и достаточно глубокими. Широкое использование в современном гостиничном бизнесе систем бронирования привело к появлению в процессе продаж новых явлений и соответственно специфических типов клиентуры, данные о которых необходимо систематизировать и обобщать. К таким типам клиентов следует отнести:

«go-show» — клиенты, покупающие номер без предварительного бронирования, без скидок;

«no-show» — неявившиеся клиенты, клиенты, не аннулировавшие бронь или сделавшие это слишком поздно;

«от стойки» — клиенты, покупающие номера «от стойки» и платящие обычно полный тариф;

«бронирование в последнюю минуту» — клиенты, имеющие, как правило, высокие доходы, у которых время от времени складывается неотложная потребность в размещении. Обычно это вызвано незапланированными поездками делового характера.

Постановка целей сбытовой стратегии обычно увязывается с общими целями маркетинговой деятельности гостиницы. Главной целью сбытовой стратегии гостиницы является максимизация продаж несохраняемых гостиничных продуктов в реальном режиме времени; в свою очередь, максимальный объем продаж дает оптимальный экономический эффект.

Следующим этапом разработки сбытовой стратегии гостиничного предприятия является ***выбор каналов сбыта*** гостиничных продуктов, он осуществляется, исходя из целей и задач сбытовой политики.

К важнейшим критериям выбора каналов можно отнести управляемость, гибкость, экономическую эффективность.

Заключительным этапом сбытовой маркетинговой стратегии является ***анализ и контроль продаж***.

В эпоху компьютерной обработки данных стало возможным оперативно контролировать и анализировать продажи, составляя регулярные аналитические сводки и обзоры, формирующие представление о параметрах деловой активности на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу. В сводках и обзорах отражают не только загрузку номерного фонда (в реальном времени или прогноз), но и структуру спроса (групповые туристы, корпоративные клиенты) и подсчет количества бронирований, время въезда — выезда клиентов, количество аннуляций или «no-show», а также объем продаж «от стойки». Полученные данные служат для прогноза колебаний расчетных финансово-экономических показателей в перспективе и дают возможность руководству отеля планировать объемы продаж, формировать ценовую стратегию, а также составлять прогноз будущих направлений деловой активности отеля.

Анализ продаж в гостинице позволяет получить количественные и качественные параметры оценки эффективности применяемых маркетинговых стратегий. Так, например, в столичной гостинице «Космос» прирост показателей среднегодовой загрузки номерного фонда в 2001 г. составил почти 44 %, что на 17 % выше прироста за 1999 и 2000 гг.; как следствие высокой загрузки на протяжении года значительно выросли доходы «Космоса»: по сравнению с 2000 г. прирост составил 40 %. Как правило, такие результаты достигаются при использовании активной политики для привлечения дополнительной гостиничной клиентуры. Этот подход требует максимального разнообразия досуга и культурных программ. В отеле «Космос» привлечению гостей активно содействует казино. Значительная часть гостей — активные игроки, многие из них обладают серебряными и золотыми карточками. Для этих клиентов проживание в гостинице бесплатное, а для остальных игроков проживание в отеле предоставляется со скидками до 50 %.

10.2. Каналы сбыта гостиничных услуг

Согласно определению известного американского маркетолога Ф. Котлера, ***канал распределения*** (*сбыта*) — *это совокупность независимых организаций, вовлеченных в процесс производства продукта или услуги, который доступен для индивидуальных потребителей или делового пользователя.*

Формирование системы распределения начинается с выбора участников канала сбыта; как только каналы сбыта определены, маркетинговые усилия концентрируются на управлении этим каналом. Сбытовая сеть распределения услуг в сфере гостеприимства формируется на договорных отношениях. Существенным отличием канала распределения гостиничных услуг от канала сбыта товаров является то, что канал распределения перемещает потребителя к месту предоставления услуги, тогда как непосредственно товар по каналам сбыта перемещается к потребителю.

Участники рыночного канала распределения, осуществляя сбыт гостиничных услуг, выполняют ряд функций:

– сбор, анализ и предоставление необходимой информации о продуктах и услугах;

– продвижение и распространение в рекламных и пропагандистских целях убедительной информации относительно предлагаемых услуг;

– нахождение предполагаемых покупателей этих услуг и установление с ними соответствующих контактов;

– формирование и приспособление предложения к потребностям клиентуры, включая оказание дополнительных услуг, согласование сроков пребывания и др.;

– ведение переговоров о цене и других элементах гостиничного предложения;

– квотирование, т.е. передача квот гостиничных номеров посредникам-оптовикам;

– организацию расчетов за проданные гостиничные услуги и покрытие затрат по обеспечению работы сбытового канала.

Организация продаж является ключевым элементом гостиничного бизнеса, и поэтому коммерческие службы гостиничных предприятий стремятся сделать свою сбытовую стратегию более активной и разнообразной. Для этих целей завязываются широкие контакты с клиентами, в том числе со «старыми» гостями, внимательно анализируются действия конкурентов, широко используются приемы прямого маркетинга. Однако без тщательно отработанных каналов сбыта гостиница обойтись не может, так как передача функций продажи посредникам дает возможность гостинице сосредоточить внимание на качестве и конкурентоспособности своих продуктов и несколько уменьшить свои затраты на производство своих услуг.

Канал распределения гостиничных услуг охватывает различные виды сбытовой деятельности гостиницы.

«Базовая техника продаж». Успешная работа отдела продаж является залогом эффективной работы всей гостиницы, в этой связи освоение базовой техники продаж — необходимое условие продуктивной работы специалистов.

Главные качества специалиста по продажам:

– профессионализм;

– профессиональный имидж;
– здоровый консерватизм.

Сфера продаж — это сфера отношений. И это следует учитывать при выстраивании отношений с клиентами и партнерами. Важно четко планировать не только само общение, но и всю свою деятельность, в том числе и частную жизнь, в значительной степени подстраивая ее к условиям профессиональной деятельности.

Первое впечатление очень важно, так как может просто не представиться случай, изменить его в будущем. Стиль одежды и аксессуары должны соответствовать уровню отеля и уровню компании, с которой вы хотите начать сотрудничать.

Необходимо хорошо подготовиться к встрече. Очень важно придерживаться следующих правил:

1) знать все об отеле;
2) знать конкурентов, в том числе и потенциальных;
3) вести себя позитивно, широко использовать семантические приемы и невербальное общение, в том числе мимику и пантомимику;
4) показать заинтересованность в клиенте;
5) быть гибким и проявлять желание идти на компромисс;
6) быть готовым предложить честный и хороший совет;
7) быть в курсе реальных цен, особенно следить за информацией в Интернете;
8) быть уверенным в своем продукте;
9) уметь найти преимущества, даже когда они недостаточно очевидны для клиента;
10) быть надежным и всегда выполнять обещания.

Следуя этим правилам, можно надеяться на возврат клиентов, что является самым главным в работе менеджеров по продажам.

Теория и реальность продаж. Проанализируем причины успешных продаж, учитывая, что это прежде всего область человеческих отношений.

Существует два типа отношений с клиентами:

1) *личные отношения*, основанные на чувстве эмпатии к клиенту, персональном внимании и искреннем выражении теплых чувств.

Подобное отношение можно выразить через подарки — цветы, вина и другие напитки ко дню рождения, это даст возможность клиенту почувствовать, что он важен и значим для вас. Можно использовать подарочные сертификаты на одну ночь в отеле, приглашение на ланч или бранч. Безусловно, такой подход связан с дополнительными расходами, но это вполне оправдано;

2) *профессиональные отношения*. Следует учесть, что клиент хочет презентабельно выглядеть в глазах коллег, для него важен собственный имидж, личная репутация и общественное мнение.

Для достижения благоприятных отношений с клиентами следует использовать благодарственные письма, которые направляются в адрес руководства компании. В реальной практике этот подход нередко недооценивается, однако он чрезвычайно эффективен, так как дает возможность даже рядовому сотруднику почувствовать собственную значимость и определить свой личный вклад в общий успех.

Миссия продаж. Четкое и понятное для всех исполнителей формулирование миссии продаж дает сотрудникам ориентиры деятельности и определяет приоритеты. Каждый сотрудник может иметь свои представления о технологии продаж, но корпоративные правила формируют систему отношений между сотрудниками отдела продаж и клиентами. Ключевыми позициями для специалистов являются:

– эффективное общение с людьми;

– овладение разнообразными приемами и методами передачи информации о преимуществах отеля;

– способность к убеждению.

В качестве основных профессиональных требований к специалистам по продажам можно выделить следующие:

– сервисная ментальность — готовность оказать услугу, быть полезным, сохраняя доброжелательность и позитивное отношение к клиенту. Формированию сервисной ментальности способствуют корпоративные программы «Yes I can» («Да, я могу»); «100 % удовлетворения гостя»; «Reserved for You» («Зарезервировано для вас») и др.;

– умение работать по сформированному графику отдела продаж, который обычно ориентируется на сезон и остроту конкуренции;

– умение четко ориентироваться на запросы клиента, создавать продукт адресно. Это требование можно сравнить с тем, как шьют костюм «по фигуре».

Факторы успеха продаж. Стремясь к успешным продажам следует учитывать: с кем мы контактируем, сколько у нас клиентов, частоту контактов, качество презентаций и технику продаж. Очень эффективно применять образные подходы, например отождествлять бизнес продаж с охотой.

В этой связи сотрудники отдела продаж делятся на два типа:

– охотники — активные люди, склонные к широким публичным контактам, они завязывают отношения, находят партнеров.

– фермеры — спокойные и аккуратные люди, они «выращивают бизнес», развивают отношения, работают с деталями.

Урожай в бизнесе продаж — это возврат клиентов.

Подбирая и инструктируя сотрудников важно оценить их личные качества, мотивацию, способности и степень овладения профессией. В коллективе отдела продаж необходимо грамотно соче-

тать отдельные типы сотрудников, проявляя разумный подход, так как наличие разных потенциалов только укрепляет систему.

Технология гостиничных продаж. Ключевым моментом в формировании технологии гостиничных продаж является подбор потенциальных клиентов гостиницы. Для успешной работы в этом направлении необходимо учесть тип отеля и его особенности. Например, гостиница «Славянская» представляет собой городской бизнес-отель, следовательно, подбор возможных клиентурных групп будет ориентирован на данный тип гостиницы. Процесс поиска клиентов состоит из следующих этапов:

1) работа с отделами снабжения компаний, поставщиками оборудования, товаров, сырья и др. В крупных городах всегда имеются офисы компаний, занимающихся поставками, в том числе это и наши поставщики, с ними можно построить взаимовыгодные отношения. Например, компания Coca-Cola является и поставщиком и в то же время клиентом отеля. Кроме того, все клиенты Coca-Cola являются гостями «Рэдиссон САС Славянская»;

2) работа с бывшими клиентами, в том числе выяснение, почему они ушли от нас. Следует более интенсивно работать с местными контактными аудиториями, в том числе с компаниями-соседями, широко контактировать с прессой, особенно местной (районные газеты);

3) отслеживание процесса найма на работу персонала крупными компаниями, которые открывают свои офисы или представительства. Не следует исключать возможность того, что часть этих специалистов могут стать нашими клиентами;

4) работа с общественными организациями;

5) *привлечение новых клиентов на основании рекомендаций* постоянных клиентов или бывших;

6) составление списка потенциальных клиентов.

Работая с потенциальными клиентами, следует выделить среди них наиболее перспективных для будущего сотрудничества и завязать отношения, используя испытанные приемы — приглашение на ланч, подарки, встречи, переговоры и др. Производимые при этом затраты должны быть соотнесены с возможными доходами, т. е. необходимо оценить доходность будущих сегментов, их доступность и эффективность.

Завязывая отношения с потенциальными партнерами, важно выделить ключевых людей — контактеров, общение с которыми на начальном этапе завязывания контактов позволит в дальнейшем построить долговременные деловые контакты.

Четыре категории ключевых людей:

1) телефонные операторы и секретари;

2) администраторы и офис-менеджеры;

3) начальники функциональных подразделений, служб или отделов;

4) генеральные менеджеры или директора предприятий.

В выстраивании отношений с потенциальными партнерами важно правильно определить начальный уровень общения и от рядовых сотрудников постепенно переходить к их непосредственным руководителям.

Работая с потенциальными клиентами, необходимо учитывать корпоративные правила компании, в том числе сложившуюся практику взаимоотношений с отелями, степень свободы выбора отеля, которую имеет командируемый сотрудник. Даже если компания уже имеет контакты с другой гостиницей, можно попробовать переориентировать ее на свой отель, при этом найти какое-либо конкурентное преимущество и обязательно что-то предложить: включить завтрак, предложить бесплатный напиток в лобби, подарить корзину с фруктами и др.

Основные направления исследования компаний: Интернет; торговые палаты и иные общественные организации; широкая пресса; специальная пресса.

Процесс установления контактов включает в себя: посещение общественных мероприятий; поздравление компаний-клиентов; проведение встреч; представление своего продукта.

Заключая сделку с партнерами, воспользуйтесь простыми и рациональными правилами: постарайтесь согласовать интересы своего отеля с интересами клиента; согласовывая цены, не понижайте тариф, лучше за ту же цену дополните предлагаемый продукт (раннее заселение, завтрак, визовая поддержка).

Следует учесть, что продукт стоит ровно столько, сколько клиент готов за него заплатить.

Выстраивая собственную стратегию продаж, следует смотреть на свой бизнес шире, постоянно пересматривая применяемые приемы и методы. Залогом успешной работы является постоянная готовность к изменениям. В этой связи можно привести слова начальника отдела продаж отеля «Рэдиссон САС Славянская» Дэвида Морриса: «Если вы всегда будете делать то, что делали, то и получать будете то, что всегда получали».

Прямая продажа

Этот вид продажи осуществляется гостиницей непосредственно клиентам, без привлечения посредников. В гостиничной практике он обычно называется ***свободным поселением***. Свободное поселение — это поселение туристов напрямую, но при этом возможно предварительное бронирование размещения через отдел продаж. Большая часть таких клиентов поселяются без заблаговременной резервации мест. Скидки на размещение по свободному поселению, как правило, не предоставляются. Это так называемые клиенты «от стойки», которые оплачивают проживание по

полному тарифу и, следовательно, являются ценной клиентурой для гостиницы. В крупных гостиницах среднегодовой показатель свободного поселения составляет 8—10 %, а доля прямого бронирования — 10—15 %. В развитии данного канала продаж гостиницы заинтересованы, поскольку экономятся средства по вознаграждению посредников. Для активизации политики прямых продаж многие гостиницы имеют договорные отношения с различными клубами, члены которых имеют дисконтные карты, дающие им определенные скидки в период пребывания в этих отелях. Скидки могут быть предоставлены не только в выходные, но и в будние дни. Здесь применяется дифференцированный подход: если в будни дисконтные карты дают скидку 10—20 %, в зависимости от договоров с гостиницами и клубами, то в выходные дни и праздники скидка может быть 5 %.

Агентские продажи

Этот вид сбыта гостиничных продуктов осуществляется через посреднические звенья в сфере туризма и гостеприимства. К таким звеньям относят: турагентов и туроператоров, туристские клубы и профессиональные ассоциации, курортные бюро, агентов-индивидуалов, авиакомпании и другие транспортные организации. Взаимоотношения с ними гостиницы строят на договорной основе и балансе интересов. Наиболее важными для гостиничных предприятий агентами по продаже номерного фонда являются туроператоры и турагенты.

Туроператоры *— это туристские организации, которые продают пакеты туристских услуг, включая перевозку и размещение, юридическим и физическим лицам.* Туроператор может действовать не только за комиссионное вознаграждение, но и за свой счет. Туроператоры, как правило, имеют агентскую сеть, а также ведут прямые продажи.

Система взаимоотношений и тактика продаж строятся гостиничными предприятиями, исходя из объемов продаж туроператорских фирм, т.е. годового туроборота (например, в условиях гостиничного комплекса «Жемчужина» в Сочи туроператорами являются турфирмы с годовым туроборотом в размере свыше 100 тыс. долларов США). Гостиничные предприятия, продавая туроператорам крупные блоки номеров, предоставляют им скидки, обычно 15—20 %, кроме того, для крупных групп скидки могут быть и более высокими. Более высокие скидки могут предоставляться также при широкой продаже дополнительных услуг (питание, трансферы, экскурсии, услуги бизнес-центра и др.).

Взаимоотношения гостиничных предприятий и туроператорских фирм строятся на взаимовыгодной основе при соблюдении интересов сторон.

Интересы туроператоров:

– обеспечить высокий объем продаж;

– *получить высокую прибыль на продажах;*

– иметь надежных поставщиков;

– получить разнообразные предложения продуктов и услуг;

– иметь минимальный риск при высокой ответственности поставщиков.

В свою очередь, гостиничные предприятия разрабатывают собственную политику продаж, в которой определяют собственные деловые интересы и тактические приемы работы с туроператорами.

Интересы гостиничных предприятий:

– добиваться от туроператорских фирм, имеющих большие скидки, публикации каталогов, буклетов, рекламных материалов, проведение рекламных кампаний для популяризации гостиницы;

– туроператоры должны иметь свою агентскую сеть и регулярно направлять туристов в гостиницу;

– с крупными туроператорами работать только на условиях крупной предоплаты;

– при проведении переговоров и подписании договора необходимо получить от операторов и зафиксировать в договоре ожидаемые количественные и финансовые объемы продаж.

В настоящее время крупные российские туроператоры идут по пути создания крупных блоков номеров в отелях. Турфирмы заранее договариваются с гостиницами о цене и количестве выкупаемых номеров, обеспечивая тем самым возможность для своих клиентов получить хороший номер по сходной цене. Некоторые турфирмы выкупают на свое имя целые этажи в гостиницах. Выгодность такой схемы продаж очевидна, блоки номеров продаются заранее по оговоренной цене, и это снижает риск для отеля оказаться незагруженным.

Если туроператоры — это, как правило, оптовые продавцы туристских услуг, то ***турагенты*** *— это туристские организации, которые продают размещение в гостинице, действуя за счет комиссионного вознаграждения, и ведут, как правило, прямые продажи.*

Турагентства выступают посредниками между туроператорами, гостиницами и потребителями и играют важную роль на туристском рынке, так как через них проходит основная часть розничных продаж.

Интересы турагентов:

быстро получить комиссионные;

удовлетворить клиентов;

обеспечить запланированный объем продаж;

получить специальное предложение в виде рекламных туров;

получить высокую прибыль на продажах;

иметь разноплановое соотношение цены и качества;

получить много предложений гостиничных продуктов и услуг.

Гостиничные предприятия, разрабатывая политику продаж, особое внимание уделяют турагентам. Многие гостиничные предприятия справедливо считают, что данная категория партнеров является основной и к ней требуется пристальное внимание, так как из успешных турагентов вырастают туроператоры. В этой связи задача менеджеров отдела продаж заключается в поиске стабильных турагентских фирм и укреплении партнерских отношений с ними посредством широкого диапазона скидок (10—15 %). Кроме того, менеджеры отдела продаж должны глубоко изучать деловую репутацию турагентов, их финансовую устойчивость, уровень профессионализма работников, отзывы клиентов и партнеров по бизнесу, для того чтобы составить истинное представление и правильно построить взаимоотношения с ними.

Корпоративная продажа

Под корпоративной продажей гостиничных номеров понимается процесс получения заявок от корпоративных клиентов: торговых компаний, банков, промышленных и иных организаций и предприятий для размещения их сотрудников. ***Корпоративные клиенты*** *— это коллективные заказчики, не осуществляющие турагентскую и туроператорскую деятельность.* Корпоративные клиенты из-за поздних сроков бронирования и ограниченных сроков пребывания (обычно 3—4 дня) не могут рассчитывать на существенные скидки, обычно это 5—10 %, но, если блоки номеров заказываются и выкупаются регулярно, они могут рассчитывать на более выгодный корпоративный тариф. Корпоративные клиенты являются экономически выгодными для гостиниц.

В о - п е р в ы х, они обеспечивают гостиницам гарантийную загрузку деловыми людьми в запланированном отрезке времени в период деловой активности.

В о - в т о р ы х, корпоративные клиенты выкупают более дорогие номера и широкий спектр дополнительных услуг и им не выплачиваются комиссионные.

В - т р е т ь и х, корпоративные клиенты представляют дополнительный интерес для гостиниц. Крупные компании и корпорации, творческие союзы ежегодно проводят конференции и семинары для своих партнеров, на такие мероприятия съезжаются сотни и тысячи участников, для которых помимо размещения требуется разработка программ пребывания и предоставление широкого комплекса услуг. Поэтому между гостиничными предприятиями развертывается острая конкуренция за таких клиентов, и выигрывает тот, кто имеет хорошо продуманную маркетинговую сбытовую политику.

В современных условиях гостиничный бизнес невозможно представить без внедрения современных систем бронирования. Все боль-

шее количество потребителей получают информацию о путешествиях через Интернет. Многие потенциальные туристы даже готовы пренебречь преимуществами общения лицом к лицу с турагентом ради огромного разнообразия, которое им предоставляет Интернет.

Передовые информационные технологии дают возможность потребителю напрямую пользоваться базами данных и осуществлять бронирование с домашнего компьютера, используя специальные маркетинговые программы или выход в Интернет.

Подобно тому как театр начинается с вешалки, так и гостиница начинается с ***бронирования номеров***. Весь вопрос в том, каким образом осуществляется бронирование — производится ли оно непосредственно через отель, через посредника (турагентство, авиакомпанию или другие системы бронирования) или же при помощи электронной системы бронирования Интернета. Однако только самые крупные гостиничные цепи внедрили у себя систему централизованного бронирования. Новейшей модификацией этой системы является Интернет, наличие которого постепенно становится важным преимуществом по отношению к конкурентам.

Системы центрального бронирования, именуемые GDS (Global Distribution Sistems), системы управления гостиницами PMS (Property Manadgement Sistem) и др. получили широкое распространение в гостиницах на основе развития стандартов этих гостиничных цепей, а также запросов других крупных лидеров индустрии.

Для сохранения конкурентоспособности на рынке многим отелям пришлось менять свои технологии. К концу 90-х годов XX в. сложилась ситуация, когда подавляющее количество крупных гостиниц и курортов уже установили и начали использовать различные системы управления. Они имеют в своем штате обученных технических специалистов для поддержания и наращивания компьютерных сетей и систем. В последнее время Интернет прочно вошел в нашу жизнь и неуклонно снижается стоимость его услуг. Все это влияет на ситуацию, сложившуюся на гостиничном рынке. Компании, специализирующиеся на системах гостиничного управления, готовы к развитию в этом направлении. В современной ситуации ряд компаний объявили о том, что они способны предоставить гостиницам системы гостиничного управления, работающие на технологии ASP (Application Service Providers). Эта система использует простейший браузер (т.е. средство навигации и просмотра страниц в Интернете). Технология ASP заключается в том, что все данные о гостинице (наличие номеров, история гостей, управление тарифами, бронирование и т.д.) и собственно сама программа системы управления гостиницей находятся вне самой гостиницы — на специально выделенном для этого сервере.

Такой сервер находится в оборудованном сервис-центре Интернет-провайдера. Возможно, в ближайшем будущем любые программы или приложения для обеспечения деятельности гостиниц будут доступны благодаря предоставляющим эти приложения компаниям. Все эти новые возможности обеспечат гостиницам быстроту и четкость работы с турагентствами и партнерами, централизованное управление тарифами, консалидированную отчетность. Прямая связь с источниками бронирования позволит гостиницам продавать весь свой номерной фонд, а наличие специализированных центров и хранилищ баз данных позволит иметь минимум компьютерного оборудования, что соответственно приведет к снижению затрат на поддержку и обслуживание информационных систем.

10.3. Франчайзинг в системе гостиничного бизнеса

Франчайзинг *— передача разрешения на право пользования зарегистрированной торговой маркой, приобретаемая на определенных условиях, оговариваемых в договоре с содержателем франшизы.*

Франчайзинг — это лицензионное соглашение, метод ведения продаж, при котором отдельной фирме (гостинице) — ***франчайзи*** предоставляется право участвовать в предложении, продаже или распространении гостиничных продуктов и услуг под руководством модели маркетинга, разработанной фирмой-франчайзером. Франчайзер разрешает франчайзи использовать свою торговую марку, название и рекламу. ***Франшиза*** (от англ. *franchise* — право голоса) — право продавать услуги от имени определенной фирмы на основе заключенного лицензионного соглашения. Главное отличие франчайзинга от других контрактных систем состоит в том, что он обычно основан либо на уникальном предложении, либо на методах ведения бизнеса, либо на торговой марке, патенте или авторском праве. Соглашение между франшизодателем и франшизопокупателем предусматривает:

– использование франшизополучателем торговой марки франшизодателя;

– применение франшизополучателем технологий и стандартов обслуживания франшизодателя;

– применение методов, систем управления, систем отчетности;

– использование методов отбора и подготовки персонала, разработанных франшизодателем, включая стажировки и учебные программы для персонала;

– включение франшизополучателя в общую систему рекламы и маркетинга франшизодателя.

За полученные права франчайзи вносит начальную плату, лицензионный платеж «роялти», плату за маркетинговые услуги и за пользование централизованной системой бронирования номе-

ров. В настоящее время франчайзинговые соглашения получили широкое распространение в гостиничной индустрии. В США франчайзинговые отношения в той или иной форме охватывают до 90 % рынка гостиничных услуг. Крупнейшими гостиничными цепями являются Holiday Inn, Marriott и Choice International и др. Однако следует отметить, что в Европе стратегия франчайзинга не является ведущей и многие гостиницы сохраняют свой независимый статус, хотя порой независимым гостиницам гораздо сложнее решить проблему загрузки, обучения персонала и т. д. Крупные американские гостиничные корпорации ведут агрессивную франчайзинговую политику, в особенности на новых гостиничных рынках России и Западной Европы.

Франчайзинговая практика на российском рынке гостиничных услуг в целом имеет положительный опыт, так как она способствует повышению конкурентоспособности гостиниц, позволяет существенно сократить расходы на их управление и обеспечивает доступ к уникальным продуктам и услугам. Начальная плата и оплата «роялти» зависят от известности торговой марки франчайзера. Например, корпорации «Хилтон» и «Марриотт» широко известны во всем мире, очень сильны их рыночные позиции, следовательно, большую ценность имеют их торговые марки, и это невозможно не принимать во внимание при выборе стратегии управления гостиницей. Как показывает практика гостиничного бизнеса, даже самый современный и хорошо технически оборудованный отель не будет успешно функционировать без эффективной системы управления. По сути, в цивилизованном мире нет ни одного отеля, который работал бы сам по себе, будь он большим или маленьким, туристским или деловым, частным или корпоративным.

Все отели в той или иной степени объединены в отлично сбалансированные системы, обладающие единой технической политикой, едиными критериями совершенствования технологий эксплуатации и производства, единой политикой в области сервиса, обучения, методологии продаж и взаимодействия с ведущими туристскими агентствами мира.

В этой связи интересен опыт франчайзинга отеля «Рэдиссон САС Лазурный» в Сочи, построенного в начале 90-х годов XX в. Руководство гостиницы после долгих раздумий пришло к выводу, что к управлению отелем целесообразно привлечь зарубежную управленческую компанию, у которой в этой сфере есть большой опыт и хорошо отлаженная система гостиничного менеджмента. Был объявлен конкурс на право управления отелем, в нем приняли участие ряд известных гостиничных компаний, в том числе американские «Рэдисон», «Холлидей-Инн», немецкая «Пента», австрийская «Марко Поло» и др. Российское руководство решило, что вероятнее всего победителем в конкурсе станет компания, которая

назовет меньшую цену за свои управленческие услуги. Практика деловых контактов с крупными зарубежными управленческими компаниями заставила российских менеджеров по-новому взглянуть на мировую систему организации гостиничного и туристского бизнеса. Крупнейшие мировые управленческие системы в гостиничной и туристской сфере по сути своей мозговые центры, не имеющие, как правило, в собственности того, чем управляют. Заключив договор, они обучают персонал отеля работать по современным стандартам обслуживания, а для вновь создающихся отелей это самое главное. Работа гостиницы под флагом ведущей мировой гостиничной сети обязательно предполагает подбор подобающего персонала, наделенного особой восприимчивостью к новейшим технологиям и стандартам. В этой связи главной проблемой российского гостиничного и ресторанного сервиса является непостоянство качества предоставляемых услуг. К сожалению, высокое качество услуг у нас носит единичный характер, нет серийного, тем более массового подхода к организации сервиса.

В мировой практике существуют специальные технологии организации сервиса, но в условиях наемного менеджмента фирмы *стараются не раскрывать своих секретов и ценных наработок*, оберегая свою торговую марку. После окончания контракта на управление сочинский отель перешел на франшизное управление. Такая форма работы предполагает использование торговой марки «Рэдиссон САС» и подразумевает подчинение единым стандартам данной гостиничной цепи. Основным принципиальным различием между обычным контрактом на управление и контрактом на франчайзинг является то, что гостиница, при всей привязанности к стандартам материнской фирмы, управляется самостоятельно. *При этом соблюдение единой технологии и единых правил ведения* гостиничного бизнеса обязательно. Фирма, разрешившая пользоваться своей торговой маркой, следит за соблюдением корпоративных правил и в случае нарушения вправе отозвать свою торговую марку. Франчайзинг предполагает не только инспектирование, но и консультационные услуги по всем направлениям, в том числе и корпоративный тренинг для старшего и среднего персонала отеля по внедрению технических, технологических новшеств и корпоративных программ.

Компания Marriott International насчитывает около 2600 гостиниц в США и 68 в других странах. Со многими гостиницами она работает на основе договора-франчайзинга, а среди брэндов, в рамках которых заключаются такие соглашения, выступают Marriott, JW Marriott, The Ritz-Carlton, Renaissance, Residence Inn, Courtyard, Towne Place Suites, Fairfield Inn, SpringHill Suites и Ramada International. Вместе с тем в круг бизнес-задач компании входит строительство и эксплуатация курортных владений, продаваемых на время отдыха, сдача в аренду квартир, конференц-залов и др.

Для компании Marriott International европейское направление развития считается приоритетным, так как границы объединенной Европы значительно расширились и продвинулись на Восток. Для компании это новое и достаточно обширное поле деятельности. «Европейское хозяйство» Марриотта располагает 78 отелями четырех брэндов в восемнадцати странах континентальной Европы и 86 гостиницами Ramada International в семи странах.

Глава компании Джон У. Марриотт III и команда топ-менеджеров ведет активную деятельность на европейском гостиничном рынке. За последнее время открыты новые отели в Дании, Испании, Германии и Польше. Знаковым событием является открытие нового отеля компании в Самаре. Renaissance Samara стал пятым отелем корпорации Marriott International в России и вторым брэндом Renaissance, все остальные гостиницы находятся в Москве. Подобный шаг компании говорит о формировании новых подходов к развитию своего бизнеса. Распространение интересов компании получает новый вектор, в частности развитие гостиничной сети в крупных промышленных городах, имеющих высокую историческую ценность. Активизация европейского направления компании экономически вполне оправдана: очень быстрыми темпами растет количество бронирований, а отели в Москве приносят более высокую прибыль по сравнению со многими европейскими городами.

Таким образом, постепенно приобретаемая самостоятельность в вопросах управления дает начало становлению российской школы отелевого менеджмента. Исходя их вышесказанного, следует сделать вывод, что франчайзинг исключительно важен на современном этапе развития отечественного гостиничного бизнеса. Мировая гостиничная практика уже давно доказала, что сами по себе, вне корпоративных отношений, субъекты гостиничного бизнеса эффективно работать не могут.

Вопросы и задания для самопроверки

1. В чем состоят сущность и особенности формирования сбытовой стратегии гостиничного предприятия?
2. Назовите систему каналов сбыта туристских и гостиничных услуг, дайте характеристику и назовите структуру каналов. Какие существуют основные каналы сбыта гостиничных услуг?
3. Каковы основные критерии оценки каналов сбыта?
4. В чем состоят роль и значение систем бронирования в организации продаж гостиничных продуктов и услуг?
5. Как проводится анализ основных клиентурных групп гостиничных предприятий? Дайте характеристику основных типов клиентов.

ГЛАВА XI

РЕКЛАМА И ПРОПАГАНДА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

11.1. Реклама и пропаганда в гостиничном бизнесе

Современный маркетинг гостиничного предприятия означает больше, чем разработка конкурентоспособных гостиничных услуг и установление на них привлекательных цен.

Гостиницы должны иметь продуманную коммуникационную стратегию и уметь поддерживать связи с клиентурными группами, контактными аудиториями и широкой общественностью. Коммуникационные процессы должны быть непрерывными и эффективными. Современное гостиничное предприятие управляет сложной системой коммуникационных связей, поэтому ***программа маркетинговых коммуникаций*** фактически является системой продвижения и стимулирования продаж и важным элементом комплекса маркетинга. Основными составляющими элементами комплекса маркетинга «продвижение» являются:

– реклама — распространение информации о товарах и услугах с использованием платных каналов;

– пропаганда — использование бесплатных каналов распространения информации о товарах и услугах в форме связей с общественностью для получения благоприятной известности и формирования привлекательного имиджа;

– стимулирование сбыта — формирование системы побудительных мер и приемов с целью поощрения продаж товаров и услуг.

Система маркетинговых коммуникаций оперирует разнообразным инструментарием: ярмарки, выставки, коммерческие презентации, рекламные издания, демонстрации, проведение конкурсов, специальные рекламные средства и др. В процессе маркетинговых коммуникаций участвуют: коммуникаторы (отправители информации), адресаты (получатели информации), собственно информация, коммуникационная система.

Особую роль в системе маркетинговых коммуникаций выполняет реклама. Рекламу можно рассматривать как один из видов передачи информации и один из элементов комплекса маркетинга. Реклама выступает в качестве любой оплаченной формы неперсонального представления и продвижения идей, товаров, ус-

луг рекламодателем. Термин «реклама» имеет латинские корни и означает «кричать», «выкрикивать», как это делали торговцы на рынках и площадях Древнего Рима и Греции более 2000 лет назад. Реклама включает в себя целый комплекс средств, приемов и методов, направленных на достижение конечной цели — продажи товаров и услуг. Арсенал рекламных средств чрезвычайно широк и разнообразен — это рекламные издания, материалы периодической печати, наружная реклама, теле-, кино-, радиореклама, выставки, конференции, ярмарки, дегустации, прямая почтовая реклама и многое другое. Смысл рекламного сообщения всегда должен быть шире утилитарного, так как предприятия индустрии гостеприимства продают нам не только средства размещения, пищу и напитки, но и комфорт, разнообразные впечатления, новые интересные события. Однако совершенно очевидно, что главной целью рекламы является коммерция, т.е. эффективные продажи.

***Реклама** — это платное, однонаправленное и неличное обращение, осуществляемое через средства массовой информации и другие виды связи, агитирующее в пользу какого-либо товара, услуги, марки, фирмы. Реклама в целом призвана продвигать товары и услуги благодаря их маркам, но в ряде случаев во главу угла ставятся не конкретные товары и услуги, а предприятия и организации, их предоставляющие, что особенно важно для гостиничного и ресторанного бизнеса. Грамотная и эффективная реклама гостиничного предприятия способна поддержать его добрую репутацию, способствовать продажам, сделать его известным для широкого круга общественности.

Объектом рекламного воздействия может быть как широкая публика, так и специальные группы потребителей, например представители финансовых и промышленных деловых кругов, спортсмены, представители творческих профессий и иные группы потребителей, для которых требуется специальное гостиничное предложение. Реклама для широкой публики обычно осуществляется через средства массовой информации, с помощью радио, телевидения, печатной рекламы, популярной прессы. Реклама гостиничных услуг, рассчитанных на более узкий круг потребителей, осуществляется через специальные издания, по почте и посредством направленных публикаций. Рассматривая способы воздействия, выделяют рациональную и эмоциональную рекламу.

Рациональная реклама носит предметный характер, передавая информацию, она обращается к разуму потенциальных потребителей, приводит аргументы и сопровождает свои доводы иллюстрациями для усиления впечатления от сказанного.

Эмоциональная реклама носит ассоциативный характер, она вызывает воспоминания, наводит на мысль, обращается к чувствам и эмоциям (обращается к подсознательному). Таким обра-

зом, она воздействует через ассоциацию идей, путем воссоздания обстановки, используя рисунок, звук, образы и иные средства.

Большая часть рекламных сообщений представляет собой различные комбинации этих видов. По способу выражения реклама делится на «жесткую» и «мягкую» (в американской терминологии — «hard selling» и «soft selling»). *«Жесткая» реклама* очень близка к стимулированию сбыта и часто сопровождает стимулирующие мероприятия. Обычно такая реклама имеет краткосрочные цели, т.е. воздействует на свой объект таким образом, чтобы привести его к быстрой покупке с помощью очень решительных и безапелляционных заявлений. *«Мягкая» реклама* имеет своей целью не только сообщить о товарах или их марке, но и создать благоприятную атмосферу, окружить их неким ореолом. Такая реклама рассчитана на средние сроки воздействия на потребителя, она постепенно изменяет настрой потенциального потребителя в пользу какого-либо товара или марки, вызывая у него ассоциации, которые влекут за собой согласие и внутреннюю готовность к покупке.

Совершенно очевидно, что рекламодателю необходимо иметь полное представление о мотивах своих потенциальных потребителей, чтобы знать не только какие товары и услуги, но и какая реклама приведет к покупке. Ведь покупке предшествует восприятие, которое предполагает деятельную переработку объективных данных. В ходе ее человек «заново приобретает», придумывает предмет, чтобы включить его в набор повседневных нужд или заветных желаний. Мотивы, таким образом, выполняют роль двигателя наших поступков. Изучение мотивации проводят специалисты-психологи с помощью анализа косвенных опросов потенциальных потребителей. Такие опросы имеют цель установить, что толкает потребителей к покупке, а что удерживает от нее, каков процесс распространения информации о товаре и как возникает решение купить его.

Рекламной деятельности присущи специфические приемы и методы, постоянно подвергаемые критике со стороны общественности. Следует отметить, что если в кибернетике существует закон «Повтор не несет информации», то в рекламе все наоборот: повтор необходим, и задача рекламного менеджера найти периодичность повтора, его рассеяние и концентрирование. Согласно данным исследований, проведенных зарубежными и отечественными специалистами, следует, что для рекламы в прессе чрезвычайно важным фактором является повторяемость. Повторное знакомство с рекламой увеличивает запоминаемость информации на 10—20 %, тогда как разовое объявление вообще не имеет коммерческой ценности. Если обьявление дается в одном и том же издании реже одного раза в квартал, то оно считается разовой публикацией. Минимальное количество публикаций одного объяв-

ления в журнале или газете — 5 раз в год. Для газетных публикаций оптимален еженедельный контакт с потенциальным потребителем. Воздействие рекламы на культуру и общество в целом огромно, даже в России, где рыночные отношения существуют не так много времени. Роль рекламы исключительно высока, она фактически становится составной частью культуры и оказывает влияние на театр, литературу, кино, музыку и другие виды искусства. Во многих развитых странах реклама существует как важнейшая часть культурной среды, как элемент стиля и образа жизни.

В современных условиях стало абсолютно очевидным, что разные группы населения обмениваются информацией посредством рекламных символов и слоганов. Такого явления нельзя не учитывать, в противном случае можно лишиться верного понимания концепции и практики рекламы.

Французские исследователи А. Катле и А. Каде утверждают, что изменения в развитии культуры всегда воздействуют на «социальный институт» средств коммуникации, которые одновременно являются и наиболее чувствительными показателями этих перемен. Они предлагают различать пять основных функций средств массовой информации, которыми преимущественно передаются рекламные сообщения.

Функция антенны. Средства массовой информации (СМИ) снабжают общество разнообразной информацией, вызывающей определенную конфронтацию с культурной средой, а также продвигают нововведения. Острая форма подачи нарушает равновесие и приводит к смещению стилей жизни. В этом заключается их стимулирующая роль, в результате которой происходит изменение традиций и устоявшихся норм. К СМИ, для которых эта функция является главной, относят телевидение, кинематограф, информационную прессу.

Реклама-антенна используется для того, чтобы ввести новые поведенческие установки или новый стиль потребления. Например, реклама приключенческих туров, продвижение экстремального туризма.

Функция усилителя. Реклама-усилитель вызывает нарушение баланса различных сторон жизни общества, что приводит к изменению потребительского поведения. В этой ситуации реклама-усилитель обостряет намечающийся дисбаланс, пока новое потребительское поведение не станет коллективным и не охватит все общество. К таким СМИ относят радио, региональное телевидение, популярную прессу, в том числе еженедельники. Реклама-усилитель используется для того, чтобы драматизировать, преувеличивать изменения в моде на одежду, аксессуары, услуги красоты, услуги SPA-салонов и фитнес-центров и т.д.

Функция фокуса. Средства информации в этом случае являются местом, где фокусируются изменения в социокультурных аспек-

Таблица 11.1

Классификация видов рекламы, применяемых в индустрии гостеприимства

Признак классификации	Вид рекламы	Характерные особенности
Предмет рекламы	Реклама идеи	Политическая, социальная
	Реклама продукта (услуги)	Конкретный продукт или услуга
	Реклама марки	Продукт или услуга конкретного туристского или гостиничного предприятия
Проект воздействия	Единично целевая	Прямая реклама (direct mail)
	Ориентированная на целевые группы	Ориентируется на целевые группы или население в целом
Тип рекламы	Потребительская	Ориентированная на конечного потребителя
	Предпринимательская	Ориентированная на турфирмы и гостиничные предприятия
Охват территории (пространственная ориентация)	Международная	Международный туристский рынок
	Национальная	Национальный туристский рынок
	Региональная	Региональный туристский рынок
	Местная	Местный туристский рынок
Этапы воздействия	Вводящая	Знакомит с информацией на этапе внедрения продукта, услуги
	Закрепляющая	Убеждает потребителей, приводя аргументы и доводы на этапе формирования спроса
	Напоминающая	Не дает потребителям забыть о товарах и услугах в стадии «зрелости»
Тип памяти, на которую ориентируется реклама	Зрительная	Визуальные рекламные средства
	Слуховая	Аудиовизуальные рекламные средства
	Моторная	Динамические рекламные средства
	Ассоциативная	Рекламные средства, воздействующие на чувства и эмоции

Окончание табл. 11.1

Признак классификации	*Вид рекламы*	*Характерные особенности*
Средства распространения	Демонстрационные	Выкладка, показ товаров (услуг); демонстрация в действии (выставки, презентации, рекламные туры); дегустации блюд и напитков
	Изобразительно-словесные	Устная реклама; печатные средства (пресса, плакаты, брошюры, каталоги, памятки, рекламные письма и др.); живописно-графические средства (панно, афиши и др.)
	Демонстрационно-изобразительные	Витрины, макеты, муляжи

тах, которые возникают в результате введения их в определенные рамки, упорядочивающие стихийно возникающие желания перемен. Эта прогрессивная роль обычно характерна для органов печати, выражающих интересы определенных социальных групп (деловая пресса, политические журналы, издания и передачи, затрагивающие вопросы культуры). Реклама-фокус способствует продвижению нового образа жизни и соответствующего этому образу жизни набора товаров и услуг (например, телепередача «Непутевые заметки» и профессиональная туристская пресса).

Функция призмы. «Так же как призма преломляет свет, так СМИ фильтруют и передают новые тенденции, облекая их в простую, доступную форму с атрибутами повседневной жизни каждого потребителя». Эта роль распространения культурных инноваций и разнообразия вкусов выполняется специализированной прессой (женскими и мужскими журналами, журналами для садоводов, цветоводов, изданиями по декоративному искусству и др.). Реклама-призма применяется для приспособления различных рекламных обращений применительно к различным группам потребителей.

Функция эхо. Средства массовой информации, у которых эта функция доминирует, являются «защитниками» и хранителями определенной социальной структуры, которую они представляют. Эти СМИ часто противостоят инновациям, а если эти перемены происходят, то они примиряются с ними. К таким источникам относят провинциальную прессу, издания для детей, журналы для

семейного чтения и др. Реклама-эхо предназначена быть на страже определенных социальных групп населения (пенсионеров, молодых родителей, детей).

В процессе развития маркетинга услуг появляются новые возможности для рекламы. Рекламная деятельность в индустрии гостеприимства становится все более сложной и многофункциональной.

Современные информационные технологии позволяют самостоятельно изучать рынок гостиничных услуг и делать заказы по Интернету, при этом удается решить целый комплекс задач: электронные сайты гостиниц — это, во-первых, отличная реклама, рассчитанная на многочисленные рассредоточенные аудитории; во-вторых — это уникальный по информационно-техническим возможностям способ исследования рынка гостиничных услуг; в-третьих — это возможность посредством информационной системы вступить в прямой диалог с отелем, дающим возможность резервировать его услуги и получать необходимую информацию.

Практически у всех крупных отелей есть свои веб-сайты, каждый из которых имеет свою идею и отличительные особенности, по сайтам гостиницы можно судить об уровне сервиса, качестве услуг, нюансах инновационной стратегии.

Так, сайт отеля «Балчуг Кемпински» обладает рядом интерактивных удобств, к ним можно отнести калькулятор для подсчета стоимости услуг, онлайновый планировщик, помогающий организовать конференцию или банкет. Сайт отеля «Шератон Палас» информативен и выполнен в классической манере, его несомненным достоинством является публикация мнения гостей, среди которых известные люди: Орнела Мути, Кристофер Ламберт и др. Сайт отеля «Савой» выполнен в стиле модерн, его отличительной особенностью является демонстрация меню, карты вин, специальных предложений отеля. Сайт гостиницы «Националь» очень современен с технической точки зрения и вполне удобен, в нем наглядно представлены апартаменты гостиницы, посетитель имеет возможность забронировать номер в системе он-лайн бронирования Le Meridien. Сайт предлагает прекрасный панорамный обзор, информирует о времени и погоде в Москве.

В то же время в практике рекламной деятельности нет единого взгляда на *классификацию видов и средств рекламы*, что затрудняет их выбор и обоснование при формировании системы маркетинговых коммуникаций. Один из возможных вариантов классификации представлен в таблице 11.1.

Планирование рекламной кампании. Реклама как комплекс коммерческих сообщений — это одно из средств, которыми располагает фирма для решения своих долгосрочных и краткосрочных задач. Прежде всего следует определить цель, которую нужно достичь с помощью рекламы, затем определяются пути достижения этой цели. Общий план рекламной кампании детально продумы-

вается и включает: выбор стратегии маркетинга; выбор целевой аудитории, на которую рассчитана реклама; выбор направления и темы рекламной кампании; выбор средств информации и конкретных носителей рекламы; выбор способов проведения рекламной кампании и средств контроля за эффективностью рекламы.

Выбор стратегии маркетинга. Маркетинговые цели предприятия индустрии гостеприимства зависят от состояния рынка (спроса и предложения, уровня конкуренции, системы сбыта, правовых, экономических и иных аспектов).

Маркетинговая политика может быть представлена следующими этапами:

– увеличение первичного спроса на услуги. Данный этап способствует появлению новых пользователей через стимулирующие программы. Формирование первичного спроса на рынке туристских и гостиничных услуг является важным этапом, так как число людей, пять или более лет не пользующихся услугами туристских и гостиничных предприятий, значительно;

– увеличение вторичного спроса. Предполагает активную и углубленную работу на рынке — формирование туристских и рекреационных потребностей на новые или модифицированные продукты и услуги;

– создание круга постоянных клиентов. Предполагает работу по созданию устойчивой клиентуры постоянных покупателей продуктов и услуг фирмы благодаря своей приверженности к марке, а также привлечение новых клиентов. В системе туристского и гостиничного бизнеса этот этап имеет исключительно важное значение, так как постоянная клиентура является фактически «золотым фондом», который в значительной степени формируется через устную рекламу («из уст в уста» или посредством свидетельства очевидцев);

– усиление конкурентных позиций фирмы путем расширения своей доли на рынке.

Выбор целей рекламы. Цели рекламы обычно родственны, но не тождественны целям маркетинга, которые они помогают воплотить. ***Маркетинговые цели*** в области рекламы могут быть сформулированы следующим образом:

– довести до потенциальных потребителей сведения о товарах и услугах, о ценах на них и потребительских характеристиках;

– заставить думать о приобретении этих товаров и услуг, приводя доводы в их пользу;

– заставить желать эти товары, услуги, товарные марки.

Цели рекламы должны быть установлены точно и по возможности выражены количественно, так, чтобы степень их достижения поддавалась если не точному измерению, то хотя бы оценке.

Рекламные цели предприятия индустрии гостеприимства могут быть сформулированы следующим образом:

– создать имидж новому продукту, услуге или торговой марке;
– улучшить имидж услуге или торговой марке;
– повысить известность марки гостиничного предприятия у аудитории деловых людей (например, с 20 до 40 %);
– расположить или заставить пользоваться гостиничными и курортными продуктами в межсезонье;
– заинтересовать потребителей, принадлежащих к новому сегменту рынка.

Определение целевой аудитории. Целевую аудиторию составляют люди, которым хотят передать рекламное сообщение точно, чтобы избежать распыленности, так как это влечет за собой неэффективную деятельность и бесполезные издержки. Используя маркетинговый подход, можно выделить следующие *элементы* потребительского рынка:
– товары и услуги;
– конкуренты;
– посредники;
– потенциальные потребители;
– абсолютные непотребители (люди, не имеющие возможности по тем или иным причинам приобретать товары и услуги, но дающие оценку товарам и услугам);
– предписанты (лица, предписывающие выбор товаров или услуг, имеющие влияние на обширные аудитории, обычно это педагоги, врачи и иные специалисты);
– советчики (лица, чьи рекомендации имеют достаточный вес для рядового потребителя);
– институциональные субъекты (органы государственной и исполнительной власти).

Целевые аудитории определяются среди потребителей различных типов, посредников, советчиков и иных субъектов.

После деления целевой аудитории на группы встает вопрос: какую рекламную политику избрать по определению каждой из них? Рекламная политика в отношении каждой целевой аудитории основывается на политике маркетинга. Различают три типа *рекламной политики.*

1. ***Недифференцированная политика*** используется, когда группа потенциальных потребителей имеет схожие интересы и желания. В этом случае рекламные сообщения содержат обещания, способные объединить различающиеся ожидания. Такая практика применима при невысокой конкуренции, когда ожидания потребителей слабо дифференцированы.

2. ***Дифференцированная политика*** обычно используется при достаточно острой конкуренции, в этом случае рекламодатель обращается по-разному к каждой группе потребителей, которая его интересует в связи с тем или иным ассортиментом товаров или услуг, ориентируя обращение к типам потребителей.

3. ***Концентрированная политика*** является вариантом дифференцированной, но количество групп потенциальных потребителей сокращают и активно используют все элементы комплекса маркетинга, включая рекламу, применительно к каждой аудитории.

Рекламная кампания. Выбор линии поведения в сфере маркетинга, выбор целей рекламы, ее аудитории и рекламной политики находят свое отражение в концепции рекламной кампании, *зафиксированной в специальном документе — плане рекламной* кампании.

План рекламной кампании содержит следующие элементы:

– проблема или целевой вопрос, который следует решить;

– целевая аудитория и цели рекламы;

– общее направление и тема рекламной кампании;

– план и график использования средств массовой информации;

– оценка эффективности рекламы и стимулирование сбыта;

– разработка рекламного бюджета.

11.2. Паблик рилейшнз (PR) в индустрии гостеприимства

Паблик рилейшнз (*общественные отношения, косвенная реклама*) — *форма пропаганды, призванная создать общественное мнение о товаре, услуге, изготовителе, продавце или стране, в которой они находятся; установление связей с общественностью.* Фактически это специальная система управления социальной информацией, включающая весь процесс изготовления и продвижения информации, целью которой является создание благоприятного отношения к фирме-рекламодателю тех кругов общественности, в которых она заинтересована.

Паблик рилейшнз выступает как форма коммерческой политики, направленная на завоевание благоприятного мнения отдельных социальных, профессиональных групп или конкретных личностей. *Паблик рилейшнз как важная часть внутрифирменной политики* способствует созданию собственного мнения, созданию имиджа фирмы, убеждает общественность в благотворном влиянии фирмы на общественное благосостояние. Паблик рилейшнз способствует поиску взаимопонимания и формированию контактов с прессой, общественными деятелями, правительством и иными кругами. К сожалению, в настоящее время нет четкой, исчерпывающей формулировки этому весьма важному общественному явлению, однако в российской практике оно получило определение как связь с общественностью, или PR.

Отделы по связям с общественностью стали возникать в России только в 1990 г. и только в крупных банках и рекламных ком-

паниях. PR предусматривает, что имидж — это не реклама. Это личная репутация, а она основывается на накопленном опыте, на связях и взаимоотношениях. В 1991 г. в России была создана Ассоциация по связям с общественностью — некоммерческая организация с правами юридического лица; ее главной целью является формирование условий демократизации общественных отношений в нашей стране, повышение культуры общения, гармонизация различных интересов.

Первая Всемирная ассоциация по связям с общественностью, созданная в 1978 г. в Мехико, предложила следующее определение PR: «Паблик рилейшнз — это искусство и социальная наука анализа тенденций, предсказание последствий, рекомендации руководителям организаций в выполнении запланированных программ действий, которые служат как интересам организации, так и интересам общественности».

Для индустрии гостеприимства связи с общественностью есть важнейший инструмент коммуникационной политики, необходимой для создания позитивного имиджа предприятиям и их услугам, а также широкого привлечения потребителей через благотворное общественное мнение, создаваемое прессой, политиками, представителями культурной и научной элит общества.

PR наряду с рекламой и стимулированием сбыта является важнейшим инструментом маркетинга гостиничного предприятия.

Гостиница как производитель и продавец широкого спектра услуг должна иметь правильно выстроенные и конструктивные отношения не только с клиентами, посредниками и поставщиками, но и с широкими кругами общественности.

Как правило, Паблик рилейшнз выполняет ряд функций:

– установление и поддержание связей с прессой. Размещение сведений познавательного, информационного и событийного характера в СМИ для привлечения внимания к продуктам, услугам и самому предприятию;

– паблисити к продуктам и услугам. Популяризация, создание известности через действия, направленные на привлечение внимания публики;

– корпоративные связи. Формирование коммуникативной политики предприятия в плане расширения благоприятных отношений с партнерами, клиентами, аукционерами, инвесторами и др.;

– мероприятия с общественностью. Формирование системы взаимоотношений с общественностью на различных уровнях (местном, региональном, национальном);

– лоббирование. Различные формы взаимовыгодного сотрудничества с представителями власти для влияния на процессы формирования и согласования нормативных актов, влияющих на функционирование отрасли, предприятия;

– пресс-рилейшнз. Установление и поддержание контактов с прессой для обеспечения освещения в ней деятельности фирмы, представления ее товаров и услуг;

– позишинг. Придание товарам и услугам определенной искомой позиции на рынке, придание фирме и ее услугам лидирующего положения на рынке.

С помощью PR можно оказать существенное влияние на общественное мнение, причем с наименьшими затратами по сравнению с коммерческой рекламой. Продвигая свою информацию через средства PR, предприятие не оплачивает время и место по существующим рекламным расценкам, оно оплачивает только работу персонала средств массовой информации, фактически оплачивая идею журналиста, режиссера или менеджера, которые осуществили это мероприятие. Однако практики и специалисты единодушны во мнении, что потребитель более благосклонно принимает интересную статью, радиорепортаж, рассказы специалистов или очевидцев, нежели рекламный клип. Совершенно очевидно, что в современном обществе PR выполняет более сложную функцию, чем реклама, и играет важную роль в выполнении следующих задач:

– содействие в появлении на рынке новых изделий и услуг;

– побуждение к изменению отношений к товарам и услугам;

– развитие и возрождение интереса к частично или полностью забытым товарам и услугам;

– воздействие на определенные целевые группы для создания благоприятного образа предприятия;

– защита предлагаемых продуктов и услуг в проблемных ситуациях, как правило, в случае потери репутации;

– создание в глазах потребителей образа предприятия, благотворно отражающегося на имидже продуктов и услуг.

В условиях, обостряющихся конкурентной борьбой между предприятиями туризма и гостеприимства, а подчас между целыми туристскими и курортными регионами, ведутся целые информационные войны. Снять их накал и направить в цивилизованное русло под силу только грамотно продуманной политике связей с общественностью.

Предприятия гостеприимства должны обдуманно использовать инструменты PR и тщательно разработать свои коммуникационные программы.

Основными инструментами PR являются:

публикации — статьи, отчеты, информационные бюллетени, журналы, брошюры. Все эти широко тиражируемые средства содействуют созданию привлекательного образа фирмы и передают интересные сообщения на целевые рынки;

мероприятия. Предприятие привлекает внимание потребителей к продуктам и услугам на выставках, семинарах, конферен-

циях, конкурсах, презентациях, которые охватывают как широкую общественность, так и целевые аудитории. Особую популярность приобретают презентации, или, иначе, представления. Они являются рекламными мероприятиями довольно сложного характера, иногда включающими в себя не только демонстрацию товара или услуги, но и театрализованное представление, концерт, ужин или фуршет, различные выступления, аукционы и т.д.;

новости. Главная задача специалистов PR — предоставить интересные и благоприятные новости о предприятии и его услугах. Специалисты PR должны обладать хорошими журналистскими навыками для того, чтобы грамотно сформировать идею обращения к аудитории и направить в редакции газет и журналов пресс-релизы о деятельности и перспективах развития предприятия, которое они представляют. Пресс-релиз представляет собой подготовленный краткий материал о товаре, об услуге или о фирме для возможной бесплатной публикации в прессе. Он рассылается издателям, вручается участникам пресс-конференций, симпозиумов, презентаций, выставок, а также журналистам, посещающим эти мероприятия;

выступления. Это один из способов распространения сведений о фирме и ее услугах. Этот вид деятельности обычно является прерогативой руководителей предприятий. Умение публично выступать, быть убедительным, приводить весомые аргументы в пользу своего бизнеса — крайне необходимые умения для менеджеров компаний. Крупные фирмы и компании, понимая важность этого инструмента, пользуются услугами профессионалов в области PR-технологий. Ведь престиж компании есть важнейший капитал фирмы, который наращивается с годами, формируя благоприятное отношение к торговой марке у разных поколений потребителей.

Применение инструментов PR должно способствовать выполнению намеченных коммерческих целей:

– повышению уровня осведомленности потребителя;
– укреплению доверия к фирме и ее услугам;
– стимулированию сбыта продуктов и услуг;
– снижению затрат на рекламу и стимулирование сбыта.

Разнообразие и сложность поставленных целей подчеркивают широту формата действия PR-технологий в любой индустрии, в том числе и в индустрии гостеприимства. В этой связи интересен сбыт PR-менеджмента международной сети гостиниц корпорации «Марриотт». Работая на московском рынке гостиничных услуг, компания поставила перед своими специалистами по PR главную задачу — довести до широких слоев российского общества информацию о присутствии в Москве трех новых высококлассных отелей под единым брэндом международной сети гостиниц корпорации «Марриотт». При этом обращение не столько должно было носить информационный характер, сколько должно было создать

и поддерживать респектабельный имидж отелей на уже достаточно конкурентном рынке московских гостиниц.

PR-специалисты отеля предприняли удачные шаги по освещению событий, которые могли бы привлечь как прессу, так и широкую общественность. В качестве таких событий были представлены тематические фестивали национальной кухни разных стран мира, проводимые в ресторанах отелей «Марриотт». В ресторанах устраивались специальные cooking-классы, куда приглашали журналистов, пишущих на гастрономические темы, что привело к значительному росту популярности предприятий питания отелей. В качестве следующих шагов были предприняты меры по укреплению и расширению уже сформированного информационного поля, способные вызвать положительный общественный резонанс. Ими стали мероприятия по освещению в прессе еще трех направлений деятельности гостиниц: спонсорство событий, связанных с культурой, организация художественных выставок и благотворительных мероприятий.

В настоящее время четко выделены четыре ключевые позиции: рестораны и связанные с ними события, акции в области культуры, художественные выставки и благотворительность являются приоритетными для политики PR в московских отелях «Марриотт».

Профессионалы, работающие в области PR-технологий, применяемых в индустрии гостеприимства, подчеркивают необходимость быть открытым, гибким, но при этом очень активным и даже несколько агрессивным. Для специалиста в области PR-практики обязательны организаторские способности, умения контролировать и координировать работу всех служб, задействованных в проведении мероприятий.

Гостиницы высокого класса, в частности «Балчуг Кемпински», строят свои отношения с гостями на основе повышенного внимания, глубокого и систематического изучения вкусов и запросов клиентов.

Менеджер по связям с гостями занимается особо важными гостями, выполняет особые просьбы, ведет учет всех постоянных клиентов (постоянным гость считается на пятый приезд в гостиницу), составляет анкеты для гостей, выполняет креативные функции, готовит подарки и сувениры ко всем датам, знаки внимания для всех гостей.

В целом отель «Балчуг» — мужской отель, фактически это типично для всех бизнес-отелей, соответственно это находит отражение в правилах работы с гостями. Менеджер по связям с гостями каждый день составляет письма гостям, главная идея письма состоит в проявлении заботы о клиентах, в нем содержится информация об основных событиях в рамках отеля и города, сообщаются новости, даются полезные советы и рекомендации. Такая информация помогает гостям и делает их пребывание в отеле более комфортным.

Очень важно для PR-менеджмента отеля уметь использовать любое публичное событие, проводимое в гостинице на ее благо.

Так, когда в «Марриотт Гранд Отеле» проходил Международный экономический форум, названный в прессе московским Давосом, специалисты PR отеля, занимаясь координацией действий с пресс-службой этого форума, направили огромный интерес, проявленный к этому событию со стороны СМИ и деловых кругов, на сам отель, подняв его престиж и значимость.

Вместе с тем оценить вклад мероприятий по PR в конечный результат деятельности гостиницы сложно. Самыми распространенными критериями оценки мероприятий по PR являются число контактов, изменение осведомленности и понимания целевых аудиторий, а также вклад в увеличение продаж и рост прибыли.

11.3. Особенности формирования фирменного стиля предприятий гостеприимства

Фирменный стиль (*ФС*) — *это единство постоянных художественных и текстовых элементов* (*констант*) *во всех рекламных разработках и средствах рекламы фирмы*. В последнее десятилетие сформировалось целое направление маркетинговых коммуникаций — формирование фирменного стиля. В ряде случаев для обозначения этого понятия используется термин «брэндинг» (от англ. *brand* — клеймо), что весьма точно определяет роль брэндинга как личного клейма мастера.

Для рекламного менеджера разработка фирменного стиля является первоочередной задачей. К этой деятельности, как правило, привлекают талантливых и опытных специалистов, работа которых должна строиться с учетом следующих моментов:

1) зрительное восприятие является первым, а подчас и последним при оценке атрибутики фирмы;

2) каждое предприятие должно иметь особый, только ему свойственный символ. Фирменный стиль должен узнаваемо выделяться из общей массы;

3) для создания ФС следует выбирать такие символы и цвета, которые воздействовали бы на эмоциональном уровне на людей, вызывая чувства симпатии и доверия к предприятию;

4) аксессуары ФС должны давать представление о масштабах деятельности предприятия, следует как можно ярче поддерживать своеобразие фирмы и ее отличие от конкурентов;

5) грамотно разработанный ФС делает предприятие наиболее авторитетным и привлекательным в глазах партнеров и клиентов;

6) выдержанный в едином стиле ФС экстерьер фирмы благоприятно влияет на восприятие и эмоциональную оценку фирмы, создает положительный образ фирмы среди сотрудников, а также у общественности;

7) ФС формирует представление о фирме в целом, т. е. охватывает все направления деятельности. Как правило, общее впечатление о предприятии всегда более значимо, чем отзывы о работе в том или ином частном направлении.

Кроме того, очень важное значение для ФС имеет правильно подобранный цвет. У потребителей четко фиксируется в памяти «фирменный цвет» (желтый — у фирмы «Кодак», красный — у «Кока-Колы», синий — у «Пепси»).

При разработке ФС учитывают результаты маркетинговых исследований, рекомендации филологов, психологов, специалистов PR.

Обычно в разработку ФС входит:

– всестороннее лингвистическое исследование товарного знака и товарной марки в заданных регионах сбыта;

– разработка слогана (девиза) или системы слоганов для основных направлений деятельности;

– разработка товарного знака;

– графическое решение логотипа в масштабно-координатной сетке для последующего сверхувеличения;

– разработка комбинированного сочетания констант ФС (фирменный блок);

– разработка фирменной гарнитуры шрифта;

– цветовое решение знака, логотипа;

– объемно-пространственные решения логотипа и знака;

– графические трансформации фирменного блока;

– разработка фирменных форматов всех видов изданий;

– разработка фирменной системы верстки;

– разработка фирменных бланков, конвертов, визитных карточек, фирменного бэджа (табличка, которая прикалывается к костюму), приглашений, поздравлений и конвертов для них;

– разработка пресс-релиза;

– разработка папок для рекламных материалов и деловой документации;

– разработка сувенирной и рекламной продукции: открытки, плакаты, буклеты, наклейки, значки, надписи и рисунки на ручки, часы, зажигалки, майки и пр.;

– дизайнерские разработки: внутренние интерьеры офисных, производственных и других помещений;

– разработка внутренней и наружной визуальной информации;

– дизайн костюмов и спецодежды;

– разработка упаковки.

На все товарные знаки, логотипы и весь ФС получаются регистрационные номера, проверяется патентная чистота ФС.

Основными целями формирования фирменного стиля являются:

1) идентификация продуктов фирмы между собой и указание на их связь с фирмой;

2) выделение продуктов и услуг фирмы из общей массы аналогичных продуктов конкурентов;

3) формирование четкой рыночной позиции фирмы, ее продуктов и услуг на рынке.

Фирменный стиль обеспечивает предприятиям ряд *преимуществ:*

– помогает потребителям ориентироваться в потоке информации и быстро находить продукты и услуги фирмы;

– повышает эффективность рекламы;

– снижает расходы на формирование коммуникаций;

– обеспечивает достижение необходимого единства всей рекламы и других средств маркетинговых коммуникаций фирмы;

– способствует повышению корпоративного духа, объединяет персонал, вызывает чувство гордости за фирму;

– положительно влияет на эстетические чувства и общий эстетический уровень.

Важнейшими элементами фирменного стиля являются:

товарный знак;

фирменная шрифтовая надпись (логотип);

фирменный лозунг (слоган);

фирменный блок;

фирменный цвет;

другие фирменные константы.

Товарная марка — имя, знак, символ или их сочетание, которыми обозначают продукцию или услуги, предлагаемые потребителю.

Торговый знак — тип обозначения товарной марки, которая юридически защищена. Зарегистрированный торговый знак в этом случае сопровождается специальным символом ®.

Логотип — оригинальное начертание наименования рекламодателя, используемое как символ товара или фирмы, зачастую выполняющее роль товарной марки.

Например, при разработке программы продвижения гостиниц сети Марриотт в Москве используется фирменный логотип и фирменный знак-образ, которым является изображение знаменитых пасхальных яиц Фаберже. В настоящее время это уже устоявшийся брэнд гостиниц Марриотт в Москве, он олицетворяет престиж, роскошь и очень высокую потребительскую ценность, сопоставимую только с работами этого самого дорогого и модного ювелирного дома конца XIX — начала XX в. Несмотря на то что художественная ценность изделий Фаберже, по мнению многих российских искусствоведов, не очень велика, популярность их в мире состоятельных людей очень высока, обладание такой роскошью оценивается как достижение высшего уровня преуспевания среди бизнес-элиты Америки и Европы. «Марриотт Тверская» 4* имеет в качестве

символа золотое стилизованное яйцо Фаберже, «Марриотт Гранд» 5* — синее яйцо, «Марриотт Ройял» 5* «люкс» — алое яйцо.

Такой подход к формированию фирменного стиля можно охарактеризовать как очень грамотный и продуманный. С одной стороны, он опирается на широко популярные культурно-исторические брэнды, а с другой стороны, подчеркивает национальный колорит и традиционные православные ценности нашего народа, и это, безусловно, усиливает имиджевую составляющую маркетинговой деятельности гостиниц, соединяя высокие мировые стандарты обслуживания с национальными российскими особенностями хлебосольства и гостеприимства.

Слоган — рекламный лозунг, девиз. Афористично высказанная мысль, выполняющая роль рекламного послания. Иногда слоган становится идеей целой рекламной кампании, втягивая в свою орбиту многие другие виды рекламы.

Фирменный блок — традиционное или часто употребляемое сочетание нескольких элементов фирменного стиля (товарная эмблема).

Фирменный цвет — один из компонентов общего образа фирмы, он также может иметь правовую защиту в случае регистрации товарного знака в этом цвете.

Другие фирменные константы:

– различные эмблемы фирмы, не являющиеся товарными знаками;

– оригинальные пиктограммы (абстрактные графические символы);

– определенные внутрифирменные стандарты;

– формат изданий печатной продукции и рекламных материалов.

Особую роль в системе фирменного стиля выполняет униформа. Слово «униформа» (от «уния» — единый, общий) можно перевести как «единый вид». Именно поэтому основным и ключевым назначением униформы является установка единых правил поведения. Различные требования к разным сотрудникам и особенности их труда проявляются в униформе.

Требования к униформе:

1) соответствие назначению;
2) удобство в носке;
3) формоустойчивость;
4) устойчивость к влажно-тепловой и иной обработке;
5) гидроскопичность, прочность, влагоустойчивость;
6) устойчивость символики;
7) соответствие оттенков и тонов ткани фирменному цвету.

Разработка ФС для предприятий индустрии гостеприимства является важной частью общефирменной политики, так как для создания и укрепления своей клиентуры требуется выделиться из общей среды. Поэтому практически все предприятия, в том числе и не относящиеся к сетям и корпорациям, разрабатывают соб-

ственный логотип, слоган, в определенном стиле оформляют свои рекламные материалы и прочие атрибуты. Именно их сразу замечает клиент, заходя в гостиницу, ресторан или турфирму.

ФС позволяет продемонстрировать окружающим свой особенный образ мысли и ведения бизнеса. Именно идея, образ мысли и действия фактически составляют суть фирменного стиля и корпоративной культуры.

Основная идея бизнеса может передаваться разными способами, через различные ***символы*** и на различных носителях. В роли таких символов выступают:

миссия предприятия;
фирменное название;
логотип, торговый знак, марка;
рекламный девиз (слоган);
фирменный цвет;
гимн предприятия.

Средствами выражения, носителями символов могут быть:

интерьеры;
униформа;
листовки, буклеты, каталоги;
бланки (письма, конверты, открытки);
флаги и рекламные щиты.

Некоторые из элементов ФС *не носят привычного материального характера.* Среди них: стиль общения персонала с клиентами (лично или по телефону); фирменный набор продуктов и услуг (блюда, фрукты в номере, цветы, скорость обслуживания); ассортимент и уровень качества услуг.

Все эти атрибуты отражают философию бизнеса, позиции предприятия на рынке услуг, его нацеленность на определенные рыночные сегменты. Высокий и отточенный стиль — показатель надежности и стабильности предприятия, показатель стремления фирмы решать свои профессиональные задачи на самом высоком уровне. Четко выраженный ФС предприятия является мощным инструментом маркетинговой деятельности. ФС сразу подсказывает клиенту, на какие сегменты рынка нацелено предприятие и может ли клиент получить в нем желаемые услуги, каково будет качество этих услуг и может ли он себе позволить предполагаемый уровень цен. Фактически использование хорошо продуманного стиля значительно облегчает процесс позиционирования предприятия на рынке услуг. Эффективно работающие компании стремятся поддерживать соответствие фирменного стиля, корпоративной культуры и стратегии предприятия. Для этого проводятся необходимые мероприятия: сегментация рынка, разработка стратегий для каждого сегмента, разработка внутренних норм и правил поведения сотрудников; выработанные решения согласуются на всех уровнях и оперативно доводятся до всех подразделений.

Внедрение единых норм и правил, а также привитие корпоративной культуры — процесс сложный и подчас весьма болезненный для персонала. Люди, работающие в любом секторе индустрии гостеприимства, должны обладать высокой ответственностью и чувством симпатии к клиентам, нужно научиться четко и слаженно работать там, где другие отдыхают, не показывая при этом раздражения, недовольства и не испытывая чувства «социальной зависти» к клиентам.

Теоретики и практики индустрии гостеприимства в качестве основного условия успешного привития корпоративной культуры выделяют правильную мотивацию персонала.

Кроме того, следует отметить, что, хотя корпоративная культура является частью традиционной системы ценностей фирмы, она тоже нуждается в постоянной коррекции. К существенным обстоятельствам успешной коррекции корпоративной культуры можно отнести:

– когда руководство дает сотрудникам пример следования корпоративным правилам;

– когда руководство принимает решения с учетом нужд и предложений сотрудников нижних уровней;

- когда создаются условия, при которых каждый сотрудник добросовестно выполняет свою работу, понимает задачи других подразделений и не вмешивается в их сферу ответственности.

Такие шаги руководства покажут персоналу серьезность их намерения придерживаться общих правил, уменьшать количество решений, обреченных на провал из-за отсутствия поддержки снизу.

Используемая на предприятиях индустрии гостеприимства униформа позволяет постоянно напоминать сотрудникам и гостям о правилах корпоративной культуры и едином стиле работы предприятия, в этом смысле униформа призвана выполнять следующие функции:

1) четко определять отличие персонала от клиентов;
2) поддерживать статус предприятия;
3) показывать уровень сервиса и цен;
4) указывать направление деятельности заведения;
5) показывать принадлежность к фирме и передавать сотрудникам чувство общности и единства с фирмой;
6) приближать статус сотрудников разных уровней (демократичность руководства) или подчеркивать разницу (необходимость субординации);
7) уравнивать статус сотрудников одного уровня;
8) давать сотрудникам четкие рамки поведения.

При разработке ФС предприятий гостеприимства дизайн-центры, студии и другие творческие дизайнерские организации разрабатывают различные варианты дизайна интерьеров в определенном сочетании с дизайном униформы и другими атрибутами фирменного стиля.

Особое внимание уделяется интерьерному дизайну, отделке внутригостиничных пространств, офисных помещений, культурно-развлекательных центров, ресторанов, баров, кафе и т.д. Дизайнерские разработки призваны создать определенный внутриинтерьерный образ, сформировать общую концепцию и выстроить сюжетную линию всего дизайна предприятия. Когда открывается то или иное предприятие индустрии гостеприимства, специалисты принимают решение о том, какое насыщение должно быть в интерьере, и сообразно созданному стилю шьется униформа для будущего персонала.

Процесс разработки общей дизайнерской линии и элементов ФС для вновь открывающихся гостиниц — процесс сложный, творческий и дорогой, однако он еще более усложняется, когда идет речь о гостиницах, работающих на рынке десятки лет. В этом случае необходим качественно иной подход с использованием *исторической концепции в разработке дизайнерских решений*, который предполагает учет разнообразных факторов, в том числе историю гостиницы, ее традиции, особенности архитектуры и др.

11.4. Характеристика и особенности выставочной деятельности в индустрии гостеприимства

Выставочная деятельность неразрывно связана с индустрией гостеприимства, она занимает особое место в системе современного туристского и гостиничного маркетинга.

Выставки и ярмарки обычно проводятся для презентации продуктов и услуг приглашенным представителям и посетителям с целью широкого информирования потребителей и стимулирования продаж. Все выставочные мероприятии помимо информационных и коммерческих функций выполняют еще важную прогнозную функцию, так как они формируют основные направления развития индустрии туризма и гостеприимства как на национальном, так и на мировом уровне.

Выставочные мероприятия являются своеобразным зеркалом развития отрасли, важным информационно-аналитическим центром, позволяющим прогнозировать конъюнктурные изменения. Участие в выставочной деятельности необходимо предприятиям туризма и гостеприимства для формирования успешных маркетинговых коммуникаций, которые в конечном итоге определяют эффективность всей коммуникационной политики предприятия.

В качестве основных элементов комплекса маркетинговых коммуникаций выступают следующие:

– реклама (печатные средства, живописно-графическая, демонстрационная деятельность и др.);

– пропаганда (PR-технологии, работа с представителями прессы, специалистами, представителями деловых кругов, переговоры, конференции);

– личная продажа (работа на выставочных стендах);

– стимулирование сбыта (презентации, показы, розыгрыши, скидки, подарки и пр.).

Терминология выставочной деятельности еще окончательно не сложилась, однако наиболее распространенные выставочные мероприятия — ярмарки и выставки — уже достаточно четко позиционированы в системе выставочной деятельности.

Международное бюро выставок определяет выставку (exibition, exposition) как «показ», основная цель которого состоит в просвещении публики путем демонстрации средств, имеющихся в распоряжении у общества, для удовлетворения потребностей в одной или нескольких областях деятельности.

***Выставка** — это регулярно организуемые оптовые рыночные мероприятия с ограниченным временем проведения, где экспоненты представляют услуги и товары одной или нескольких отраслей на основе демонстрации выставочных образцов; процесс показа производится в заранее определенном интервале времени.* Исключением могут быть только международные выставки типа «Экспо», продолжительность которых достигает шести месяцев. В широком смысле выставка подразумевает процесс публичного показа экспонатов в виде товаров, вещей, работ, произведений искусства и т. д.

Сторона, демонстрирующая экспонат, в лице предприятия, организации, физического лица называется «экспонент», выставочные площади, на которых располагаются выставочные стенды с экспонатами, носят название «экспозиционные площади», в свою очередь, совокупность экспонатов определяют как выставочную экспозицию. Как правило, главная направленность любой выставки — реклама и продвижение инноваций в виде товаров и услуг, заключение контрактов на продажу образцов, поставку партий показанного товара, а также фьючерсных сделок.

Понятие «ярмарка» существует в русском языке достаточно давно. В «Толковом словаре живого великорусского языка» В. И. Даля дается такое определение: *ярмарка — это большой торговый съезд и привоз товаров в срочное время в году.* Причем ярмарки делились на общие — всякого товара и частные — на отдельные виды товаров. Ярмарки в России были популярны как у деловых людей, так и у простого народа; крупнейшими из них являлись Нижегородская, Ирбитская и др.

***Ярмарка** (trade fair) — регулярно организуемые оптово-розничные рыночные мероприятия с ограниченным временем проведения, где значительное количество экспонентов реализуют характерные услуги и товары одной или нескольких отраслей.*

По определению Союза международных ярмарок, *ярмарка представляет собой экономическую выставку образцов*. В соответствии с обычаями той страны, на территории которой находится ярмарка, она представляет собой крупный рынок товаров, действующий в установленные сроки в течение ограниченного периода времени в одном и том же месте. На ней экспонентам разрешается представлять образцы своей продукции для заключения торговых сделок в национальном или международном масштабе.

Выставки и ярмарки обладают множеством сходных признаков и характеристик деятельности, в частности направленностью на *целевое распространение информации о производимых услугах или* продукции в целях их продвижения на внутренние или внешние рынки. Однако на ярмарках проводится не только демонстрация выставочных образцов, но и прямая продажа продукции как оптом, так и в розницу посетителям.

Кроме выставок и ярмарок существует еще ряд мероприятий выставочного характера, имеющих место в индустрии туризма и гостеприимства, к ним относят следующие.

Салон представляет собой демонстрацию туристского продукта оптовым посредником с помощью различных средств печатной рекламы. Туристские салоны проводятся, как правило, один раз в год (например, Salon Mondial du Tourisme в Париже).

Биржа представляет собой коммерческое выставочное представление и реализацию турпродуктов на рынке. На бирже устанавливаются деловые контакты, подписываются соглашения между производителями туристских услуг и их продавцами. Туристские биржи обычно открывают либо заканчивают период активной рекламы туров, объявленных на следующий год (например, Международная туристская биржа ITB в Берлине; Всемирная туристская биржа *London Travel Market в Лондоне*).

Турмагазин (турмаркет) представляет собой специализированный магазин для продажи турпродуктов на рынке. Турмагазины осуществляют оптово-розничную продажу собственного продукта и продукта других фирм — туроператоров на основании агентских соглашений, а также предоставляет справочную информацию клиентам о турпродуктах. Турмагазины могут действовать либо постоянно, либо периодически.

Конференция представляет собой демонстрацию передового опыта в сфере туристской деятельности.

Разновидностью туристских конференций являются туристские ***конгрессы***. На этих мероприятиях выявляются основные проблемы функционирования туристской отрасли и намечаются пути их решения. Наиболее часто проводятся конференции по информационным технологиям в туризме, экономические конференции, научно-практические конференции, кроме того, конференции

могут проводиться в рамках других туристских, выставочных мероприятий.

Все проводимые выставочные мероприятия можно классифицировать по ряду признаков:

– по целям проведения: торговые и информационные;

– по частоте проведения: периодические, ежегодные и сезонные;

– по характеру предложения экспоната: универсальные, многоотраслевые, отраслевые, специализированные и комбинированные;

– по составу участников: региональные, межрегиональные, национальные и международные.

В мире проводится достаточно много выставочных мероприятий.

Весьма крупной и пользующейся популярностью выставкой в сфере конгрессного и инсентив-туризма является BTC International (Bursa Intarnazionale del turismo congressuale ed incentives), проводимая ежегодно поздней осенью во Флоренции (Италия). Выставка существует с 1985 г., ее организатор — фирма Exposystem s.r.l.

В течение первых десяти лет — с 1985 по 1994 г. — BTC существовала как национальная выставка, представляющая итальянскую индустрию конгрессов и инсентив-поездок. Впоследствии организаторы в тесном сотрудничестве с созданным в 1995 г. Конгрессным бюро Флоренции поставили себе цель сделать выставку международной, особое внимание уделив привлечению экспонентов и посетителей из-за рубежа, причем не только из европейских стран. BTC является мощным маркетинговым и рекламным инструментом итальянской индустрии MICE. При этом задача выставки — не только продвижение итальянского продукта на международный рынок, но и содействие повышению качества этого продукта.

Некоторые статистические данные по результатам BTC-2001:

общая площадь выставки — 15 000 м^2;

количество стендов — 380;

стоимость аренды оборудованного стенда — 217 евро/м^2;

стоимость аренды необорудованной площади — 175 евро/м^2;

обязательные платежи:

регистрационный взнос — 155 евро;

страховой полис — 77,5 евро.

В числе приглашенных посетителей — устроители корпоративных встреч и конференций, презентаций новых видов продукции, конгрессов и конференций, интенсив-поездок, образовательных семинаров, спортивных тематических мероприятий, прочих видов деловых поездок.

Традиционным мероприятием выставки является workshop, обычно проводимый в последний день ее работы, где итальянские поставщики широкого спектра услуг делового туризма встречаются с потенциальными покупателями. В 2001 г. количество участников workshop'а с обеих сторон составило 1350 человек.

В работе тематических семинаров участвовали 620 специалистов. Для посетителей выставки открыты двери конгресс-центров и отелей Флоренции, которой, безусловно, есть что предложить устроителям различ-

ных мероприятий и интенсив-туров, особенно тем, кого привлекает аура средневековой Италии. По окончании выставки ее посетители имеют возможность принять участие в ознакомительных поездках по другим городам Италии — Милану, Турину, Неаполю и др. Как показывают результаты опросов, 95% экспонентов и посетителей удовлетворены результатами своего участия в выставке. Особенно они подчеркивали хорошую организацию ее работы. Очевидно, именно поэтому около 80% экспонентов являются постоянными участниками BTC International.

Более скромные по своему масштабу выставки, относящиеся к сфере делового туризма, проводятся во Франции и в Бельгии — соответственно в Париже и Брюсселе.

Основная тематика парижской выставки ExpoKongress — Insentive (ECI) — все аспекты организации выставок, конгрессов, семинаров, деловых поездок и интенсив-туров. Она имеет статус национальной и проходит ежегодно в июне параллельно с выставкой Expo.Comm, посвященной бизнес-коммуникациям.

Организатор: фирма Infopromotions.

Место проведения: выставочный комплекс Paris Expo & Port de Versailles.

Стоимость аренды оборудованного стенда — 366 евро/м^2.

Основные разделы выставки: выставочные и конгрессные центры, гостиницы, рестораны и кейтеринг, транспортные компании, поставщики презентационного оборудования.

Международная выставка Meeting & WELTRA впервые прошла в Брюсселе в 1988 г., ежегодно стала проводиться начиная с 1994 г. (обычно в июне). Основная тематика выставки — организация конференций, семинаров, корпоративных мероприятий, деловых и интенсив-поездок.

Организатор: фирма Life Events.

Место проведения: выставочный комплекс Brussels Kart Expo — Groot Bijgarden.

Продолжительность работы выставки — 2 дня. В 2001 г. на ней было зарегистрировано 3500 посетителей.

Параллельно с выставкой Meeting & WELTRA проводится Международная выставка бизнес-сувениров — International business gift show (BUGI).

В марте 2002 г. в выставочном комплексе Брюсселя Parc de Expositions de Brusselex впервые проводилась Европейская ярмарка индустрии встреч — European Meeting Industry Fair. Планируется, что проходить она будет ежегодно.

Организатор ярмарки — фирма CONEVEX.

Стоимость аренды оборудованного стенда — 230 евро/м^2, незастроенной площади — 210 евро/м^2.

Тематика ярмарки: организация конгрессов, семинаров, деловых и интенсив-поездок, бизнес-сувениры.

На 4500 м^2 выставочной площади разместились 300 экспонентов, в их числе: конгресс-центры, отели, исторические здания, учебные центры, туристские офисы, интенсив-агентства и пр.

Ярмарку посетили 4100 человек, в основном организаторы различных мероприятий, деловых и интенсив-поездок.

Сравнительно недавно — в 1996 г. — в Мангейме (Германия) была впервые проведена выставка KonTECH, полное наименование которой — European Trade Exhibition and Congress for Congress Management and Technology — Европейская выставка и конгресс по конгрессному менеджменту и технологиям.

Инициаторами выставки были Германское конгрессное бюро (GCB) и Европейский союз общественных и муниципальных центров (EVVC), а причиной ее появления стала ситуация, когда, несмотря на обилие выставок по тематике MICE, отсутствовал форум, где можно было бы ознакомиться с методиками и программными продуктами, помогающими решать многие вопросы, связанные с подготовкой и проведением мероприятий, в том числе касающихся их менеджмента, маркетинга, планирования и финансирования. Устроителей массовых мероприятий — а к ним можно отнести не только спортивные и зрелищные мероприятия, но и конгрессы и выставки — все больше интересуют поведенческие особенности как отдельных личностей, так и масс людей, а также проблемы межличностной коммуникации. Поэтому тематическую направленность этой выставки можно охарактеризовать одним словом — коммуникация.

На выставке KonTECH представлены следующие разделы:

– технологии и средства коммуникаций, используемые при проведении мероприятий различного характера, в том числе массовых;

– мультимедийные средства и другая презентационная техника;

– программное обеспечение конгрессного и выставочного менеджмента, маркетинга, планирования и финансирования;

– системы обеспечения безопасности проведения мероприятий;

– техническое оборудование конгрессных и выставочных центров.

Выставка, как и проводимые в ее рамках мероприятия, представляет безусловный интерес для организаторов конференций, деловых форумов, корпоративных мероприятий, выставок, спортивных и зрелищных мероприятий, а также менеджеров и специалистов конгресс-центров, отелей, спортивных, концертных и выставочных залов.

Следует отметить, что большое внимание сфере делового туризма в настоящее время уделяют организаторы крупнейших европейских турвыставок. К их числу относятся World Travel Market (WTM), которая проводится в Лондоне, Internationale Teourismus-Boerse (ITB) — в Берлине и Fitur — в Мадриде.

Среди экспонентов и посетителей выставок становится все больше представителей индустрии MICE, а также организаторов корпоративных поездок.

MICE — Meetings, Incentives, Conferenses, Exhibitions (деловые встречи, интенсив-поездки, конференции, выставки). Эта аббревиатура широко используется для обозначения составляющих индустрии делового туризма.

Развитие и совершенствование делового туризма в настоящее время становится мощным катализатором для всей выставочной деятельности; так, настоящей сенсацией в мире MICE становится новый выставочный проект IMEX — Всемирная выставка по интенсив-поездкам, конференциям и мероприятиям (The World Wide Exhibition for Cincentive travel, meetings and events).

Чтобы придать выставке широкий международный характер, ведутся переговоры более чем с 40 международными профессиональными ассоциациями с целью привлечения их членов к участию в IMEX. Первая выставка IMEX состоялась в апреле 2003 г. во Франкфурте-на-Майне (Германия). Ее выставочная площадь составляет 6 тыс. м^2, в ней приняли участие экспоненты из 75 стран, а количество гостей превысило 5 тыс. человек.

Крупнейшими выставочными территориями мира являются: Германия (Ганновер, Франкфурт, Кельн, Дюссельдорф, Лейпциг, Мюнхен, Эссен, Нюрнберг, Берлин); Италия (Милан, Генуя, Болонья); Франция (Париж, Леон, Марсель); США (Чикаго, Кливленд, Хьюстон, Лас-Вегас, Нью-Йорк, Атланта, Детройт); Швейцария (Базель, Женева, Лозания); Англия (Бирмингем, Лондон); Испания (Валенсия, Барселона, Мадрид); Россия (Москва, Санкт-Петербург).

В нашей стране безусловным лидером в области организации выставочной деятельности является Москва. В число крупнейших выставочных центров Москвы входят Государственное акционерное общество «Всероссийский выставочный центр», Закрытое акционерное общество «Экспоцентр», «Сокольники», Российский научно-информационный выставочный центр по архитектуре и строительству — АО «Росстройэкспо», Центр международной торговли, научно-технических связей с зарубежными странами и др.

В Санкт-Петербурге крупнейшим выставочным центром является ЗАО «Ленэкспо». Кроме того, такие крупные города России, как Новосибирск, Казань, Хабаровск, Самара, Владивосток, Томск и др., имеют свои собственные выставочные организации и территории.

Достаточно разнообразен и насыщен календарь туристских выставок последних лет (см., например, табл. 11.1). Примечательным является и то, что на туристский выставочный рынок России стали выходить регионы, где туристский и гостиничный бизнес еще недавно практически не был развит. К ним можно отнести Сибирь, Алтай, города Воронеж, Оренбург, Ижевск, Челябинск, Омск и др.

Международное некоммерческое партнерство «Ассоциация устроителей туристских выставок», обобщая данные выставочного сезона 2001/2002 г., констатировало, что в странах СНГ и Балтии прошло более 100 выставок, их суммарная площадь со-

ставила более 90 тыс. м^2, выставочные и ярмарочные мероприятия привлекли свыше 8 тыс. участников и более 100 тыс. посетителей, около 600 иностранных компаний более чем из 50 стран мира.

Особое значение имеет выставочная деятельность для гостиничных предприятий. Для успешной конкуренции на рынке гостиничных услуг хотельерам приходится не только уделять серьезное внимание гостиничному маркетингу и менеджменту, но и осваивать новые гостиничные технологии, перенимать передовой опыт.

Следует отметить, что выставочные мероприятия для предприятий гостиничного бизнеса по своим основным целям и задачам несколько отличаются от туристских выставок. Прежде всего потому, что гостиница — это сложное современное хозяйство, которое нуждается в товарах и материалах широкой номенклатуры (строительные и отделочные материалы, посуда, белье, мебель и *многое другое*).

Кроме того, состояние гостиничного фонда в нашей стране условно-удовлетворительное, физический износ в ряде случаев достигает 50 %, все это требует от управленцев гостиничного бизнеса широкомасштабной деятельности, направленной на модернизацию отелей.

Уникальность подобных выставок — в их специфике. Если туристские выставки служат организации взаимодействия между гостиницами и туроператорами, то выставки индустрии гостеприимства посвящены исключительно гостиничному бизнесу. Там можно ознакомиться с современным оборудованием, технологиями обслуживания и т.д., и все это представлено на ограниченном пространстве. Если бы не такие специализированные мероприятия, то хотельерам в поисках необходимого пришлось бы ездить по разным городам и странам.

По своей сути выставка — это экстракт всего нового и актуального, что есть во всем мире в данный момент. Возвращаясь с выставки, бизнесмен уже имеет всю необходимую ему информацию. Увидев там, например, нужное ресторанное оборудование и переговорив с представителями компании-производителя, он узнает, где находится представительство этой компании (в России или за рубежом). Примечательно, что многие компании-поставщики дают хорошие скидки клиентам, заключившим договор о намерениях на выставке. Получается, что несколько тысяч долларов, потраченных на выезд на выставку, могут многократно окупаться скидкой на купленные товары.

Один из продуктов, которые можно увидеть на выставке, — система отслеживания повторных посетителей. Например, клиент приезжает к вам во второй раз, а вы, получив лишь заявку с его именем, уже знаете, когда он у вас был и какими услугами воспользовался. И вот, когда он, наконец, приезжает, вы его удив-

Таблица 11.1

Календарь туристских выставок на 2002 г. (фрагмент)

Сроки	Мероприятие	Специализация	Место проведения	Организатор
09.01—14.01	Прайс «Курорты и туризм — 2002»	8-я Международная туристская выставка-ярмарка	Россия, Сочи	ЗАО «Соуд — Сочинские выставки»
23.01—25.01	«Туризм. Спорт. Отдых»	Межрегиональная выставка-ярмарка	Россия, Пенза	Пензенский ЦНТИ
01.02 С.-Петербург 04.02 Москва	Прайс «Intourfest» 2002	Международная туристская выставка	Россия, С.-Петербург	ЗАО «Санкт-Петербург Экспресс»
08.02 — 10.02	VIVATTOUR	Международная туристская выставка	Литва, Вильнюс	Visus plenus
12.02 — 14.02	«Анапа-2002»	Специализированная выставка	Россия, Анапа	Ассоциация «Анапа: курорты и туризм»
14.02 — 16.02	«Спорт. Туризм. Охота. Рыбная ловля»	Межрегиональная выставка	Россия, Воронеж	ВФ «Вета»
15.02 — 17.02	Прайс «BALT TOUR» 2002	9-я Международная туристическая выставка-ярмарка	Riga, Latvia	Association of Latvian Travel Agents
19.02 — 22.02	«Отдых и здоровье — 2002»	Международная выставка	Россия, Москва	ООО «РусИнтерЭкспо»
20.02 — 22.02	Прайс «Российский туризм — 2002. Отдых и оздоровление в странах СНГ»	5-я Международная туристическая выставка-ярмарка	Россия, Москва	«Русский свет +» ООО
21.02 — 24.02	Прайс «Sports.Leisure. Tourism»	VII Международная специализированная выставка	Молдова, Кишинев	МВЦ «Moldexpo»

ляете: его узнают уже на reception. Это производит на людей впечатление. А ведь такой ход — это не человеческая память, это *современная технология.*

На выставках также проходят семинары на различные темы. После них участники имеют возможность учесть новые тенденции в развитии индустрии гостеприимства. Например, после событий 11 сентября 2001 г. принято уделять особое внимание вопросам безопасности.

Отдельные семинары на выставках посвящены уборке гостиниц. В уборке — много человеческого труда. А он, особенно на Западе, стоит дорого. Поэтому существует тенденция к его упрощению и удешевлению через автоматизацию. Логика здесь простая: избавляетесь от избыточного персонала — снижаются расходы на трудовые ресурсы. В конечном счете это снижение затрат на обслуживание номера позволяет гостинице увеличить прибыль и таким образом получить финансовую прочность, важную для конкурентной борьбы.

Руководители гостиниц интересуются технологическими новинками управления гостиницей. Особенно автоматизацией работы всех подразделений отеля — от администратора до бухгалтера.

Последние годы наши хотельеры стали обращать на подобные выставки больше внимания. Как утверждают специалисты ГАО «Москва», среди посетителей выставок преобладают управляющие гостиниц средней руки, не участвующих в международных сетях (впрочем, среди них есть такие гранды, как «Националь»); не связанные сетевыми требованиями и стандартами, они более гибко и оперативно реагируют на изменение конъюнктуры. А она постоянно ужесточается. Возможно, именно поэтому московские участники гостиничного бизнеса уделяют международным выставкам *все большее внимание.*

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что такое реклама в туризме и гостиничном бизнесе: понятие, содержание, значения и виды?
2. В чем состоит значение и каково содержание понятия «Паблик рилейшнз»?
3. Назовите методы сбыта туристских и гостиничных услуг, цели, методы и средства стимулирования.
4. Каковы цели проведения рекламных кампаний предприятий туризма и гостиничного бизнеса? Их особенности, оценка эффективности?
5. Перечислите цели, особенности проведения и организации туристских ярмарок и выставок.
6. Какова роль маркетинговых служб туристских и гостиничных предприятий в организации туристских выставок и ярмарок?

Литература

Аверьянов Б. Путь к звездам Отеля. — Сочи, 2000.

Азар В. И. Экономика туристского рынка. — М., 1998.

Айзенберг М. Менеджмент рекламы. — М., 1993.

Браймер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства. — М., 1995.

Володоманова Н. Ю., Морозов М. А., Наумов А. Н. Международные стандарты обслуживания для предприятий гостиничной индустрии. — М., 2001.

Гостиничное хозяйство: Справочное пособие. — М., 1985.

Гостиничный и туристский бизнес: Учебник / Под ред. А. Д. Чудновского. — М., 2000.

Дейян А. Реклама. — М., 1993.

Дурович А. П. Маркетинг в туризме: Учеб. пособие. — Минск, 2001.

Жих Е. М, Панкрухин А. П, Соловьев В. А. Маркетинг: Как завоевать рынок? — М., 1991.

Классики маркетинга / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс. — М.; СПб., 2001.

Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг: Гостеприимство и туризм: Учебник. — М., 1998.

Котлер Ф. Основы маркетинга. — М., 1992.

Лесник А. Л., Смирнова М. Н. Маркетинг и реклама в гостиничном бизнесе. — М., 2001.

Лесник А. Л., Смирнова М. Н. Ценовая политика в гостиничном бизнесе. — М., 2001.

Лесник А. Л., Чернышев А. В. Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе. — М., 2000.

Линн ван дер Ваген. Гостиничный бизнес. — Ростов н/Д, 2001.

Организация и управление гостиничным бизнесом: Учебник / Под ред. А. Л. Лесника, А. В. Чернышева. — М., 2000.

Папирян Г. А. Международные экономические отношения: Маркетинг в туризме. — М., 2000.

Папирян Г. А. Менеджмент в индустрии туризма и гостеприимства, отели и рестораны. — М., 2000.

Пузакова Е. П., Честникова В. А. Международный туристский бизнес. — М., 1997.

Скобкин С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе. — М., 2001.

Сфера услуг: Проблемы и перспективы развития / Под ред. Ю. П. Свириденко. — М., 2001.

Юркина Н. А. Введение в специальность «Социально-культурный сервис и туризм». — М., 2001.

Гостеприимство: Журнал для специалистов санаторно-курортной отрасли. — СПб., 2002.

Отель: Журнал гостиничного бизнеса и индустрии гостеприимства. — 1998. — № 3, 4; 2000. — № 3; 2002. — № 1, 3, 4, 6.

Пять звезд: Журнал для профессионалов. — 2000. — № 2, 6; 2001. — № 1, 2, 6; 2002. — № 1, 3, 4, 6.

Оглавление

Введение 3

Глава I. **МАРКЕТИНГ КАК КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНДУСТРИЕЙ ГОСТЕПРИИМСТВА** 6
1.1. Сущность современного маркетинга и его социально-экономическое значение 6
1.2. Сущность и содержание маркетинга в индустрии гостеприимства 14
1.3. Маркетинг туристского и гостиничного продукта 17

Глава II. **ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА** 32
2.1. Роль и место гостеприимства в сфере услуг 32
2.2. Факторы, влияющие на состояние и развитие индустрии гостеприимства 35
2.3. Гостиничная индустрия: вчера, сегодня, завтра мировой индустрии 38
2.4. Современные тенденции развития мировой индустрии гостеприимства 44
2.5. Рынок гостиничных услуг и его компоненты 46

Глава III. **ГОСТИНИЧНАЯ ИНДУСТРИЯ И ГОСТИНИЧНЫЙ СЕРВИС** 54
3.1. Индустрия гостеприимства: основные понятия и составные элементы 54
3.2. Гостиничная услуга, ее специфика и составные элементы 61
3.3. Управление качеством услуг в индустрии гостеприимства 65

Глава IV. **РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА** 79
4.1. Основные подходы гостиничных предприятий к маркетингу. «Четыре Пи», «Семь Пи» и «Девять Пи» в гостиничном маркетинге 79
4.2. Оценка конкурентоспособности предприятий гостеприимства 84

Глава V. **ОСНОВЫ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ** 92
5.1. Сегментация рынка гостиничных услуг, критерии и признаки сегментации 92
5.2. Целевой рынок гостиничных услуг, методика поиска целевых сегментов 101
5.3. Позиционирование гостиничных продуктов 105

Глава VI. **МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ** 112
6.1. Методические основы маркетинговых исследований 112
6.2. Формы организации и основные направления маркетинговых исследований 114

Глава VII. **ОРГАНИЗАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** 119
7.1. Управление маркетинговой деятельностью как системой, процесс управления маркетингом 119
7.2. Службы маркетинга и продаж предприятий гостиничной индустрии 122
7.3. Стратегическое маркетинговое планирование, выбор и оценка стратегий 130
7.4. Ключевые направления маркетингового планирования на рынке гостиничных услуг 143

Глава VIII. **МАРКЕТИНГОВАЯ ПРОДУКТОВО-РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА** 150
8.1. Формирование продуктово-рыночной стратегии 150
8.2. Формирование ассортиментной политики гостиничного предприятия 155
8.3. Новые гостиничные продукты и услуги, особенности их внедрения на рынок 156

Глава IX. **ЦЕНОВАЯ СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА** 161
9.1. Цена в комплексе маркетинга гостиничного предприятия, особенности ценообразования в гостиничном бизнесе 161
9.2. Постановка целей и выбор методов ценообразования 164
9.3. Определение и реализация ценовой стратегии 169

Глава X. **МАРКЕТИНГОВАЯ СБЫТОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА** 175
10.1. Формирование сбытовой стратегии гостиничного предприятия 175
10.2. Каналы сбыта гостиничных услуг 178
10.3. Франчайзинг в системе гостиничного бизнеса 188

Глава XI. **РЕКЛАМА И ПРОПАГАНДА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА** 192
11.1. Реклама и пропаганда в гостиничном бизнесе 192
11.2. Паблик рилейшнз (*PR*) в индустрии гостеприимства 201
11.3. Особенности формирования фирменного стиля предприятий гостеприимства 206
11.4. *Характеристика и особенности выставочной деятельности* в индустрии гостеприимства 212
Литература 222

163210-00
75.81
Д 401



Джанджугазова Елена Александровна –
кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента предприятий туризма и гостиничного хозяйства Института туризма и гостеприимства (филиал МГУС).
Действительный член Национальной Академии туризма, участвовала в международном проекте Европейского Союза «Укрепление учебной базы для индустрии туризма». Автор ряда учебных пособий и научно-методических изданий в области экономики и маркетинга в туризме и гостеприимстве.

МАРКЕТИНГ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

ISBN 5-7695-1429-9
9 785769 514296

Издательский центр «Академия»