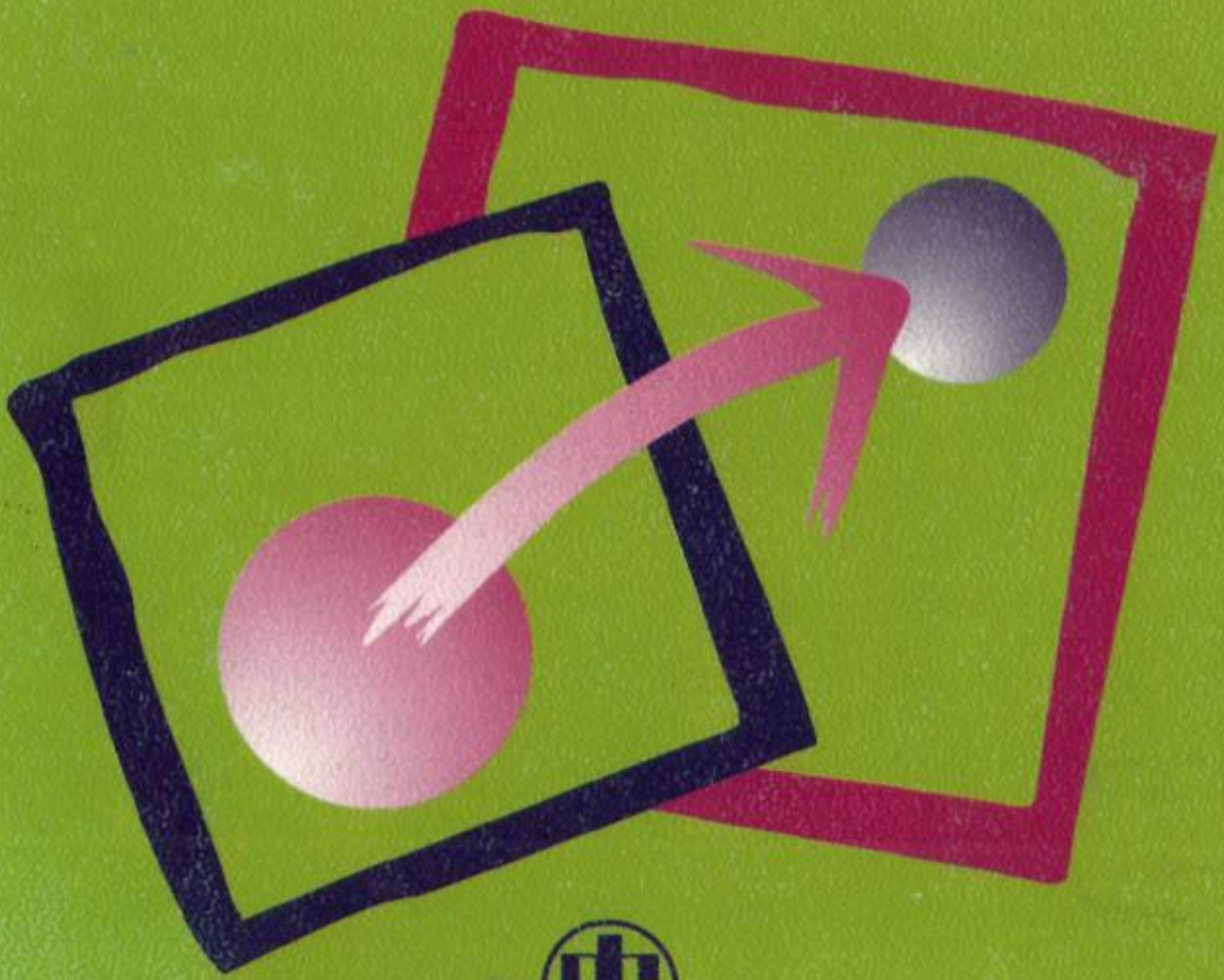
В.С. Янкевич, Н.Л. Безрукова

МАРКЕТИНГ В ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ И ТУРИЗМЕ





ЯНКЕВИЧ Вячеслав Станиславович – профессор, доктор экономических наук, доктор философии. Академик Международной академии гостеприимства, Международной академии интеграции науки и бизнеса, Международной академии информатизации.

С 1986 г. работает в индустрии гостеприимства и туризма. В Государственном комитете СССР по иностранному туризму возглавлял контрольно-ревизионное управление. Управлял организацией работ вновь вводимых и реконструированных гостиниц, стоял у истоков создания совместных предприятий и акционерных обществ в российской гостиничной индустрии. В настоящее время преподает в Московской академии туристского и гостинично-ресторанного бизнеса, Московском государственном университете сервиса, Институте туризма и гостеприимства, а также за рубежом.

Победитель конкурса «Золотой Орфей–2000».

Автор многочисленных научных работ и учебных пособий по вопросам экономики, управления и развития туристской отрасли и индустрии гостеприимства. Один из авторов трехтомного учебника «Организация и управление гостиничным бизнесом» (2000 г.) и многих других работ.

В.С. Янкевич, Н.Л. Безрукова

МАРКЕТИНГ В ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ И ТУРИЗМЕ:

российский и международный опыт

Под редакцией
доктора экономических наук
В.С. Янкевича



Москва
«ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА»
2005

75.81
Я 627

УДК [338.48+640.4]:339.138 (075.8)
ББК 65.43-2я73
Я60

Янкевич В.С., Безрукова Н.Л.

Я60 Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / Под ред. В.С. Янкевича. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 416 с.: ил.

ISBN 5-279-02476-7

Рассматриваются специфика маркетинга услуг гостеприимства, информационная база, международные и национальные туристские организации, потребители услуг гостеприимства, сегментация рынка и продвижение товаров и услуг гостиничной индустрии и туризма.

Для специалистов в области гостеприимства и туризма, научных работников, студентов вузов, обучающихся по специальности 230500 «Социально-культурный сервис и туризм».

Я $\frac{4205000000-244}{010(01)-2005}$ 197 – 2004

УДК [338.48+640.4]:339.138 (075.8)
ББК 65.43-2я73

ISBN 5-279-02476-7

© Янкевич В.С., Безрукова Н.Л., 2002

SamISI
Inv № 437831

Оглавление

Глава 1.	**Введение в маркетинг услуг гостеприимства**	**5**
1.1.	Роль маркетинга в рыночной экономике и теории рыночного управления	22
Глава 2.	**Специфика и особенности маркетинга услуг гостеприимства**	**31**
2.1.	Как удовлетворить клиента качеством предоставляемых товаров и услуг	39
Глава 3.	**Маркетинговая среда**	**55**
Глава 4.	**Маркетинг крупной корпорации и отдельного предприятия индустрии гостеприимства**	**77**
4.1.	Стратегии развития	91
4.2.	Стратегическое планирование и конкурентные стратегии для отдельных предприятий	97
Глава 5.	**Информационная база маркетинга и маркетинговые исследования**	**104**
Глава 6.	**Международные и национальные туристские организации и их роль в управлении маркетингом услуг гостеприимства**	**131**
6.1.	Международные и национальные туристские организации США	146
6.2.	Российские национальные и международные туристские организации	153
Глава 7.	**Потребители услуг гостеприимства и их потребительское поведение**	**163**
7.1.	Покупка как процесс и результат	181
7.2.	Специфика организованных покупателей на рынке услуг	194

Глава 8. Сегментация рынка и определение целевых рынков в индустрии гостеприимства 202

Глава 9. Продукт и жизненный цикл продукта 235

Глава 10. Цена и ценовые стратегии. Методы определения цены в индустрии гостеприимства 260

Глава 11. Каналы распределения товаров и услуг индустрии гостеприимства 289

11.1. Организация канала сбыта и критерии выбора 311

Глава 12. Продвижение товаров и услуг гостиничной индустрии и туризма 325

12.1. Типы рекламных сообщений 343

12.2. Поведенческая реакция рынка на рекламу 361

12.3. Выставки и работа на них 387

Глава 13. Связи с общественностью 402

Используемая литература 413

1 ГЛАВА

Введение в маркетинг услуг гостеприимства

Менеджер гостиницы проходит по коридору, из одного номера слышится пение.
— А что, постояльцу из 15-го уже вручили счет? — спрашивает он у портье.
— Да, сэр.
— Почему же он поет?
— Это не он поет, сэр. Это его отпевают...

Чтобы подобное не происходило в реальной жизни ни с клиентами компаний, ни с их персоналом, необходим маркетинг как философия бизнеса и активный процесс. С помощью маркетинговой философии можно научиться понимать принципы приоритета потребителя.

Люди, являющиеся своего рода частью товара, предлагаемого гостиничной индустрией и туризмом, оценивают предложенные им услуги по стилю общения с ними по телефону и при личном контакте, по тому, как их приветствуют и решают их проблемы. Маркетинг заставляет каждого служащего компании думать о клиенте и делать все возможное, чтобы создавать и поддерживать представление клиента о том, что он — высшая ценность в гостиничном и туристском бизнесе, нужды которого необходимо как можно лучше удовлетворить. В наши дни клиент становится королем. В этих условиях знание маркетинга становится необходимым любому менеджеру.

Маркетинг затрагивает каждого из нас в любой день нашей жизни и в любой сфере деятельности. Мы каждое утро просыпаемся по радиочасам, срабатывающим на условный сигнал, слушаем призывную рекламу о грандиозных скидках в супермаркетах, которые действуют только на этой неделе и больше никогда, чистим зубы пастой «номер 1», вынимаем из почтового ящика рекламные буклеты и листовки о самых лучших пластиковых окнах и незабываемом отдыхе в Турции или Египте. Несколько раз в неделю мы покупаем молоко «Домик в деревне», заправляем салаты сме-

таной той же фирмы, делаем бутерброды с ветчиной производства Царицынского или Микояновского мясокомбинатов, все это запиваем кофе «Нескафе» или соком «J7». Приходя в пивной бар, мы непременно заказываем пиво «Хольстен», а в ресторане водку «Смирнов» или коньяк «Камю».

Выбирая подарок даме или мужчине, обязательно ищем французскую парфюмерию. Приходя в спортивный зал, мы одеваемся в костюмы фирмы «Найк» или «Адидас», а занимаемся там на тренажерах фирмы «Кеттлер». После тяжелого трудового дня мы расслабляемся возле телевизора «Панасоник», слушаем музыкальный центр «Хай-Фай» или мечтаем о домашнем кинозале фирмы «Бэнг и Олюфсен».

Все это стало возможным благодаря системе маркетинга, причем с минимальными усилиями с нашей стороны. Маркетинг обеспечил нам уровень жизни, о котором наши предшественники могли только мечтать.

Что же стоит за понятием маркетинг?

Маркетинг — это одновременно и философия бизнеса, и активный процесс. Как философия бизнеса маркетинг представляет собой систему мышления и реализацию идеологических основ посредством определенных операций, осуществляемых фирмой или компанией.

Маркетинг как активный процесс решает ряд задач, необходимых для четкого функционирования компании в условиях рыночной экономики. Это то, что нам более известно под понятием анализ рынка, постановка задач и целей, разработка стратегий, планирование деятельности и контроль.

Хотя слово «маркетинг» получило очень широкое распространение, оно зачастую неправильно понимается не только критиками, но и приверженцами маркетинга.

Например, оно часто используется в одном из следующих трех значений:

- маркетинг — это реклама, стимулирование сбыта и давление на покупателя, иными словами, комплекс особенно агрессивных инструментов продаж, используемых для захвата существующих рынков. В этом, наиболее меркантильном значении слова маркетинг рассматривается в основном применительно к рынку массового потребителя и в значительно меньшей степени к секторам высоких технологий, финансовым, социальным и культурным услугам;

- маркетинг — это комплекс инструментов анализа рынка (таких как методы прогнозирования продаж, имитационные модели и исследования рынка), доступных только большим предприятиям, где они используются для выработки перспективного и более научного подхода к анализу потребностей и спроса;
- маркетинг — это архитектор общества потребления, т.е. рыночная система, где продавцы коммерчески эксплуатируют потребителей.

За всеми этими сложными размышлениями лежит три аспекта концепции маркетинга: активный аспект — проникновение на рынки; аналитический аспект — понимание рынков; идеологический аспект — образ мышления.

Чаще всего можно наблюдать тенденции сведения маркетинга до его активного измерения, т.е. к ряду приемов продаж, и крайнюю недооценку его аналитического аспекта.

Подобное видение роли маркетинга основывается на том, что при помощи маркетинга (а реально — стимулирования продаж) и рекламы можно заставить рынок принять все что угодно. Однако это весьма порочно, поскольку такие методы продаж часто разрабатываются без учета реальных потребностей потенциальных покупателей, а только на основе желания продавца осуществить рекордное количество продаж.

На самом деле идеология маркетинга совершенно иная. Она базируется в сущности на **теории индивидуального выбора, исходящего из принципа приоритета потребителя.** В рамках этого подхода маркетинг есть не что иное, как социальное выражение и перевод в операционные термины менеджмента принципов, выдвинутых классической экономией в конце XVIII в. Эти принципы были сформулированы Адамом Смитом и образуют базу рыночной экономики. Они могут быть сведены к следующему: *«... процветание общества является результатом не столько альтруистического поведения, сколько обеспечения соответствия взаимных интересов покупателя и продавца посредством конкурентного обмена».*

Исходя из того, что преследование личного интереса является вечной тенденцией для большинства человеческих существ и своеобразным двигателем общества, Адам Смит предложил принимать людей такими, какие они есть, но разработать систему, заставляющую эгоцентричных индивидов вносить вклад в общее благо помимо своей воли. Это и есть система добровольного и конкурентного обмена, управляемая «невидимой рукой». А. Смит

рассматривал человеческое общество прежде всего как меновой союз, в основе которого лежит обмен различными видами труда. Склонность к обмену он считал фундаментальным свойством человеческой природы, рассматривая ее внеисторически, независимо от этапа общественного развития.

Несмотря на то, что в современной экономике базовый принцип, выведенный Адамом Смитом, подвергся корректировке, он тем не менее остается главным принципом, управляющим экономической деятельностью эффективной фирмы, функционирующей на свободном конкурентном рынке. Более того, теперь как никогда становится яснее то, что страны, отрицавшие идеи Адама Смита, обнаруживают, что отстали в экономическом плане. Недавние потрясения в Восточной Европе и в Советском Союзе наглядно демонстрируют это отставание по многим направлениям.

В основе рыночной экономики мы находим четыре центральные идеи.

- Люди стремятся получить вознаграждение от жизни. Именно преследование личного интереса побуждает людей к труду, является двигателем роста, индивидуального развития и определяет всеобщее благосостояние.
- Характер вознаграждения определяется индивидуальными предпочтениями, которые зависят от вкусов, культуры, ценностей и т.д.
- Именно с помощью свободного и конкурентного обмена люди и организации, с которыми они взаимодействуют, достигают своих целей наилучшим образом. Если обмен свободен, он произойдет лишь в том случае, когда его условия создают полезность для обеих сторон, а если он конкурентен, то риск злоупотребления своей рыночной позицией со стороны производителей ограничен.
- Механизмы рыночной экономики основаны на принципе индивидуальной свободы и в особенности на принципе приоритета потребителя. Нравственное обоснование систем базируется на признании того факта, что люди ответственны за собственные действия и способны решать, что для них хорошо, а что нет.

Следует признать, что существует большой разрыв между тем, что декларирует маркетинг «в теории», и тем, чем он является в реальной жизни. Однако концепция маркетинга — это тот идеал, к которому должна стремиться каждая фирма. Даже если это и миф, то миф направляющий, ориентирующий фирму в ее действиях.

Из перечисленных выше принципов вытекает философия действия, значимая для любой организации, занимающейся удовлетворением потребностей покупателей. Сферу этого маркетингового действия можно разделить на три основные области:

1. Потребительский маркетинг, когда операции осуществляются между фирмами и конечными потребителями, физическими лицами или семьями.

2. Индустриальный, или межфирменный, маркетинг, когда двумя сторонами в процессе обмена выступают организации.

3. Социальный маркетинг, охватывающий области деятельности неприбыльных организаций, таких, как музеи, университеты и т.д.

Концепция маркетинга предполагает, что вся деятельность компании должна иметь *главной целью удовлетворение потребностей пользователей*, поскольку это наилучший путь достижения собственных целей роста и повышения доходов предприятия.

Данная философия действия предполагает два направления активности фирмы:

- систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых групп потребителей, а также разработку концепций новых товаров или услуг, позволяющих компании обслуживать выбранные группы покупателей лучше, чем конкуренты, и тем самым обеспечивать себе устойчивое конкурентное преимущество. Эти задачи объединяет в себе **стратегический маркетинг**.
- организация сбыта, продаж и политики коммуникации для информирования потенциальных покупателей и демонстрации отличительных качеств товара при снижении издержек на поиск покупателей. Такие задачи отведены **операционному маркетингу**.

Так, подавляющее большинство российских туристских компаний придерживаются позиций операционного маркетинга. Стратегический маркетинг весьма дорогостоящее занятие, и поэтому он остается пока уделом лишь крупных туристских компаний, корпораций и гостиничных холдингов. Среди российских компаний индустрии гостеприимства, занимающихся стратегическими разработками, можно назвать ВАО «Интурист», ГАО «Москва», ОАО «Аэрофлот», государственные структуры исполнительной власти и некоторые другие. Некоторые российские туристские компании прибегают к помощи специализиро-

ванных маркетинговых компаний, осуществляющих исследования рынка под заказ. Однако, как правило, эти исследования проводятся с целью определить лишь потенциал рынка под уже готовый продукт, и лишь незначительное число заказов предусматривают предварительное исследование рынка и выявление его потребностей.

Стратегический и операционный маркетинг дополняют друг друга и находят свое конкретное воплощение в рамках маркетинговой политики фирмы. Таким образом, объединив два подхода, мы можем предложить следующее определение маркетинга.

Маркетинг — это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний людей и организаций путем обеспечения свободного конкурентного обмена товарами и услугами, представляющими ценность для покупателя.

Иными словами, если деятель рынка хорошо поработал над выявлением потребительских нужд, разработал подходящий товар или услугу, установил на них соответствующую цену, наладил системы их распределения и эффективно стимулировал их сбыт, то такие товары или услуги, наверняка, легко найдут своего покупателя. В этом выражаются основные элементы маркетинга.

Влияние маркетинга на деятельность любого предприятия можно представить на рис. 1.1.

Каждый знает о так называемых ходовых товарах, которые потребители раскупают с мгновенной скоростью. Когда все туристские фирмы в начале 90-х гг. действовали в основном в секторе шопингового туризма, туристская компания «Светал», работая также в этом секторе, первая предложила на рынок программу отдыха на побережье Турции. Мало кому известная Анталья за один месяц стала «хитом» сезона и фирму «атаковали» толпы желающих отдохнуть. Не справляясь с таким наплывом клиентов, турфирма вынуждена была зафрахтовать дополнительные чартерные самолеты.

Один из ведущих теоретиков по проблемам управления, П. Дракер, считает, что цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель — так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами. Ему вторит автор книги «Как свести с ума вашего конкурента» Ги Кавасаки: «Хорошая компания узнает о желаниях своего клиента раньше, чем он сам».

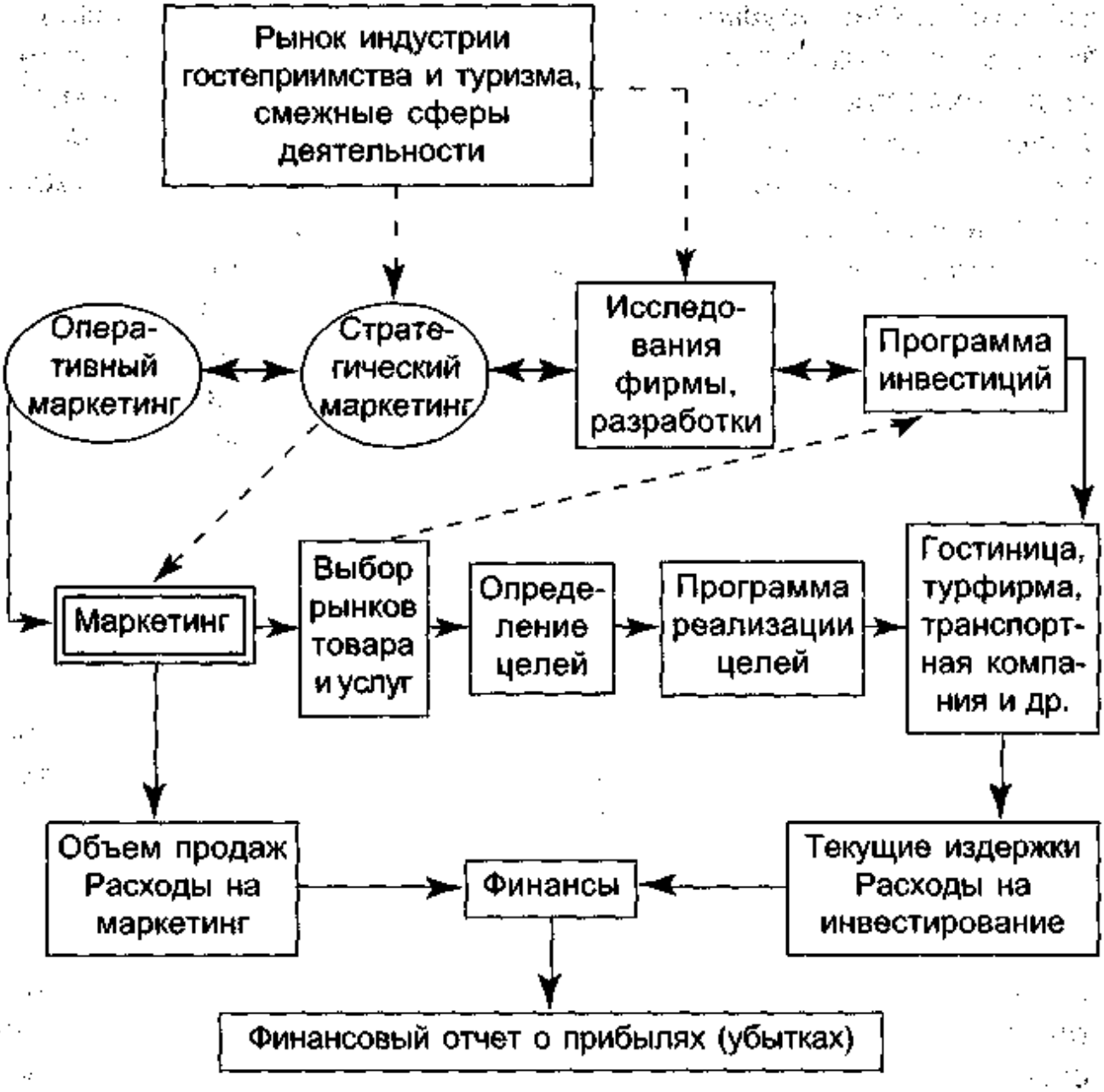


Рис. 1.1. Влияние маркетинга на деятельность предприятия

Это совсем не означает, что усилия по сбыту и его стимулированию теряют свое значение. Речь скорее идет о том, что они становятся частью более масштабного «комплекса маркетинга». Набор маркетинговых средств необходимо гармонично увязывать друг с другом, чтобы добиться максимального воздействия на рынок.

Наше определение гласит, что это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний людей. Это сердцевина маркетинга и рыночной экономики.

Потребность может быть определена как состояние ощущаемой базовой неудовлетворенности (нужды), связанной с условиями существования. Это, по сути дела, определение родовой по-

требности. Она обусловлена человеческой природой и, следовательно, не создается обществом или маркетингом; она существует до возникновения спроса, будучи скрытой или выраженной. Классическим примером родовой потребности служат физиологические нужды в пище, тепле, безопасности; социальные нужды в духовной близости, влиянии и привязанности.

Следует различать потребности, желания и спрос. Желания являются специфическими средствами удовлетворения более глубоких потребностей. Если родовые потребности стабильны и немногочисленны, то желаний много, они меняются, на них постоянно воздействуют социальные силы. Желания превращаются в потенциальный спрос на специфические товары, если они подкреплены способностью и желанием купить. Маркетинг пытается повлиять на желания и спрос, обеспечивая товару привлекательность и легкую доступность. Маркетинг потребностей не создает. Потребности существуют до появление маркетологов.

Если раньше считалось, что родовые потребности (или нужды) близки к насыщению, то сейчас, благодаря импульсу, приданному технологическим прогрессом, они не насыщаются, так как стремятся к более высоким уровням, обусловленным появлением усовершенствованных товаров и, следовательно, новых относительных потребностей.

Относительные потребности, или приобретенные потребности, являются следствием культурного и социального уровня личности, которые зависят от его индивидуального опыта, условий среды обитания и степени развития общества. Относительные потребности нельзя насытить, потому что чем выше общий их уровень, тем больше стремление этот уровень превысить. В таких условиях производство с целью удовлетворения относительных потребностей эквивалентно их развитию. Вот почему люди, чей уровень жизни в абсолютном измерении повысился, часто склонны считать, что их положение ухудшилось, если те, кого они всегда считали объектом сравнения, стали жить лучше, чем они, т.е. «роскошь для одних становится необходимостью для других». Дистанция между реальностью и уровнем ожиданий постоянно меняется с ростом неудовлетворенности.

Понятие потребности апеллирует к мотивации и поведению покупателя, потребителя индивидуального или организованного.

Ланкастер К. отмечает, что товары — это, по сути дела, наборы свойств, и люди останавливают выбор на тех продуктах, ко-

торые обеспечивают им получение лучшего набора выгод за свои деньги. Таким образом, мы подходим к следующему понятию в нашем определении — товар.

Товар — это все, что может удовлетворить родовую или относительную потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Предположим, что у банкира возникла потребность отдыха. Все услуги, способные удовлетворить эту потребность, мы называем товарным ассортиментом выбора. Этот ассортимент включает:

поход в ресторан,
театр,
игру в пэйнтболл,
поездку на дачу,
путешествие в другую страну,
охоту,
совершение круиза,
кругосветное путешествие и т.п.

Не все эти услуги желательны в одинаковой степени. Вероятнее всего, в первую очередь будет приобретаться та услуга, которая более доступна для него с точки зрения ведения банковского бизнеса — игра в пэйнтболл или краткосрочное путешествие в другую страну.

Если представить товар и человеческую потребность в виде кругов, а способность товара удовлетворять эту потребность представить в виде степени их совмещения, то мы сможем графически изобразить три степени удовлетворения потребности (рис. 1.2).

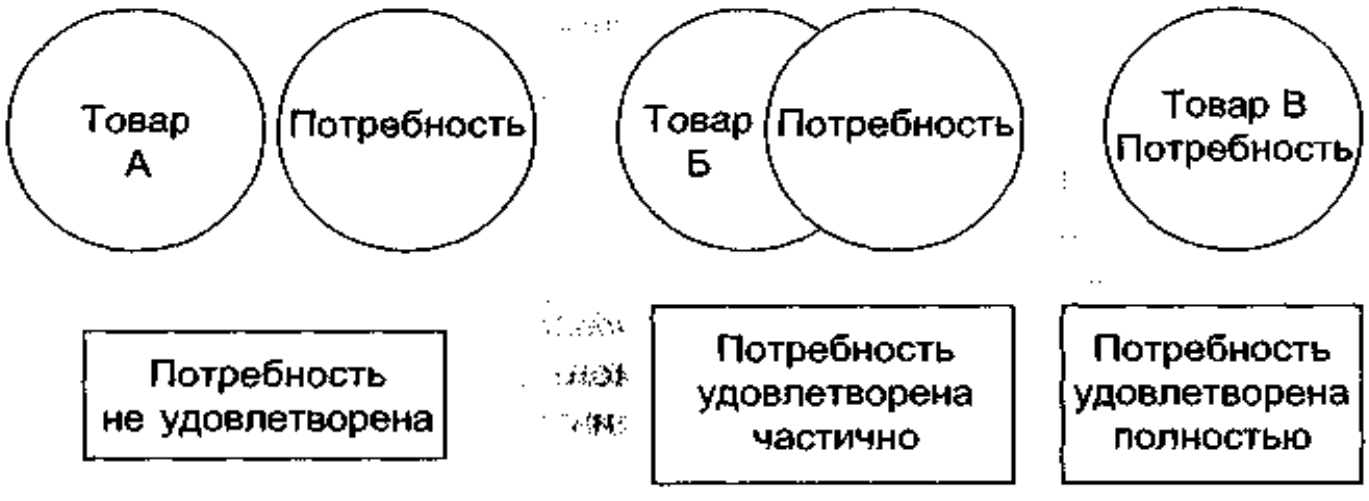


Рис. 1.2. Три степени удовлетворения потребностей

На рис. 1.2 показано, что товар А не удовлетворяет потребность, товар Б удовлетворяет ее частично, а товар В полностью. В этом случае товар В будет называться «идеальным товаром».

Чем полнее соответствует товар желаниям потребителя, тем большего успеха добьется производитель. Предположим, авиакомпания решила провести опрос своих клиентов, какой набор предметов должна содержать индивидуальная сумочка пассажира бизнес-класса, исходя из их полезности использования в полете. Предположим, что на рис. 1.3 совокупный результат опроса представлен точкой с пометкой «Идеал».

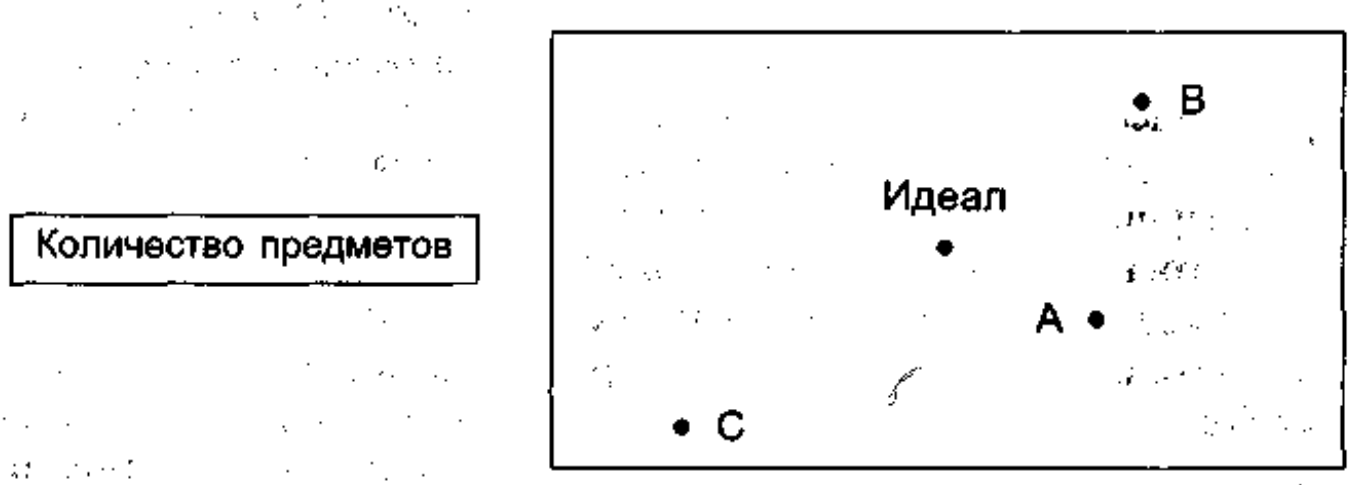


Рис. 1.3. Полезность использования в полете

После этого небольшую группу потребителей просят осмотреть индивидуальные наборы трех конкурирующих авиакомпаний и дать свою оценку их наполняемости. На графике они помечены точками А, В, С.

Набор А в большей мере, чем другие, соответствует идеальному сочетанию. Он ближе всех подходит к идеальному составу индивидуального набора пассажира. Если авиаперевозчик предложит такой набор на борту своих авиалайнеров, то его популярность значительно возрастет при сопоставимости цен на авиабилеты и при прочих условиях.

Концепция товара связана с методами действий, производством и организацией изготовителей. Именно в товаре воплощаются усилия стратегического маркетинга и от его правильных действий зависит успех непосредственного производителя.

Если использование термина «товар» временами кажется неестественным, его можно заменить другими — «удовлетворить

потребности», «средство возмещения» или «предложение». Товаром можно назвать все, что способно оказать услугу, т.е. удовлетворить потребность.

Маркетинг имеет место в тех случаях, когда люди решают удовлетворить свои нужды и запросы с помощью обмена.

Обмен — акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Обмен — это один из четырех способов, посредством которых отдельные лица могут получить желаемый объект. К примеру, проголодавшийся человек может раздобыть пищу следующим способами: обеспечить себя едой сам с помощью охоты, рыбной ловли или сбора плодов (самообеспечение), у кого-то украсть еду (отъем), выпросить ее (попрошайничество) и, наконец, предложить за предоставление ему еды какое-либо средство возмещения, скажем, деньги, другой товар или какую-то услугу (обмен).

Из этих четырех способов удовлетворения нужд наибольшими преимуществами обладает обмен. При нем людям не приходится посягать на права других, не приходится зависеть от чьей-то благотворительности. Не приходится им и производить самостоятельно любой предмет первой необходимости независимо от того, умеют они это делать или нет. Можно сосредоточиться на создании вещей, производство которых они хорошо освоили, а потом поменять их на нужные предметы, сделанные другими. В результате совокупное производство товаров в обществе возрастает.

Обмен — основное понятие маркетинга как научной дисциплины. Для совершения добровольного обмена необходимо соблюдение пяти условий:

1. Сторон должно быть как минимум две.
2. Каждая сторона должна располагать чем-то, что могло бы представлять ценность для другой стороны.
3. Каждая сторона должна быть способна осуществлять коммуникацию и доставку своего товара.
4. Каждая сторона должна быть совершенно свободной в принятии или отклонении предложения другой стороны.
5. Каждая сторона должна быть уверена в целесообразности или желании иметь дело с другой стороной.

Эти условия создают всего лишь потенциальную возможность обмена. А состоится он или нет, зависит от соглашения между

сторонами о его условиях. Если соглашение достигнуто, можно сделать вывод, что в результате обмена все его участники получают выгоду (или, по крайней мере, не несут ущерба), поскольку каждый из них был волен либо отклонить, либо принять предложение.

Обмен привлекает внимание к рынку и механизмам, обеспечивающим взаимодействие спроса и предложения. В этом процессе плоды стратегического маркетинга находят свое воплощение в действиях операционного маркетинга. Но это не значит, что стратегический маркетинг вовсе не затрагивает процедуру обмена. Как уже говорилось, это взаимодополняемые сферы.

Если обмен — основное понятие маркетинга как научной дисциплины, то основной единицей измерения в сфере маркетинга является сделка.

Сделка — маркетинговая единица измерения. Она заключается в коммерческом обмене ценностями между двумя сторонами. Сторона А передала стороне В объект X и получает от нее взамен объект Y.

Классическая денежная сделка предполагает обмен объекта за денежный эквивалент. Например, гостиница обновляет мебель в номерах и расплачивается по счетам с мебельной фабрикой-изготовителем в денежном выражении.

При бартерной сделке в обмен на товар продавец получает товар. Например, одной гостиницей были закуплены телевизоры, которые не нашли своего применения по назначению, и они были обменены на одну промышленную холодильную установку, которая не могла быть установлена в другой гостинице по техническим причинам.

Вместо товаров обмениваться могут и услуги. Самый распространенный в России способ — размещение своей рекламы в средствах массовой информации. Туристская компания предлагает свои услуги по организации отдыха на зарубежном курорте сотрудников редакции журнала в обмен на эквивалент стоимости публикации в этом журнале прямой рекламы и рекламных публикаций.

Сделка предполагает наличие нескольких условий:
по меньшей мере двух ценностно-значимых объектов;
согласованных условий ее осуществления;
согласованного времени совершения;
согласованного места проведения.

Как правило, условия сделки поддерживаются и охраняются законодательством.

Сделку следует отличать от простой передачи. При передаче сторона А дает стороне В объект Х, ничего взамен не получая. Передачи касаются подарков, субсидий, благотворительных акций, а также являются одной из форм обмена. Ведь передающий подарок рассчитывает на ту или иную выгоду, такую, как доброе расположение к себе, избавление от чувства вины или желание поставить другую сторону в положение обязанной. Профессиональные сборщики пожертвований в разного рода фонды остро ощущают мотивы «взаимности», лежащие в основе поведения жертвователей, и стремятся обеспечить выгоды, которые те для себя ищут. Если о жертвователях попросту забывают или не выказывают им признательности, то фонд вскоре лишится их поддержки. В результате профессиональные деятели рынка в последнее время стали расширительно толковать концепцию маркетинга, включая в ее сферу не только исследование поведения в ходе сделок, но и изучение поведения в процессе передач.

При осуществлении передачи деятель рынка стремится вызвать ответную реакцию на то или иное предложение. Эта реакция не равнозначна «покупке» или «коммерческому обмену». Политический кандидат желает получить голоса избирателей, авиакомпания или гостиничная корпорация, участвующие в благотворительных акциях, хотят добиться роста численности своих клиентов и превратить их в постоянных клиентов.

Маркетинг слагается из действий, предпринимаемых с целью добиться в любой форме желаемой ответной реакции целевой аудитории в отношении какого-либо объекта, услуги или идеи.

Понятие «сделка» непосредственно приводит нас к понятию «рынок».

Рынок — совокупность существующих и потенциальных покупателей товара.

Чтобы разобраться в природе рынка, представим себе примитивное экономическое сообщество из четырех человек: ткач, фермер, обувщик и охотник. На рис. 1.4 мы представим три разных способа удовлетворения этими людьми своих нужд.

Первый способ — самообеспечение, когда каждый может самостоятельно добыть для себя все необходимое. Так, ткач, проводя большую часть времени у станка, в остальное время и сапоги тачает, и занимается сельским хозяйством, чтобы обеспечить себя

SamISI
Inv № 437831

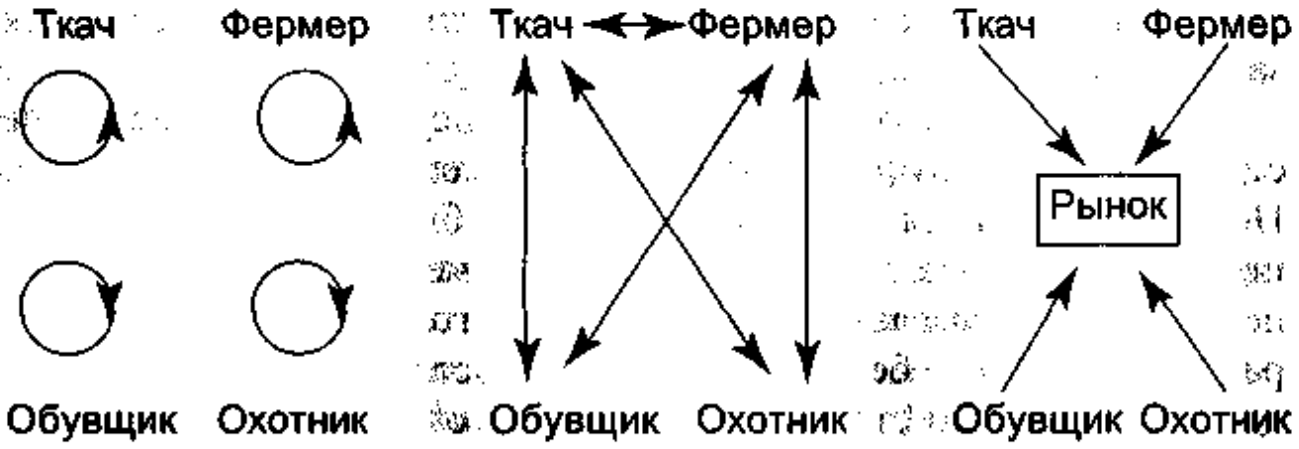


Рис. 1.4. Виды обмена

всем необходимым. При этом эффективность его занятий ткачеством снижается так же, как и эффективность занятий своим основным делом у других участников нашей модели экономического сообщества.

Второй способ — децентрализованный обмен, когда каждый рассматривает трех других в качестве своих потенциальных «покупателей», составляющих его рынок. Ткач может посещать фермера, охотника и обувщика, каждого в отдельности, чтобы обменять свою работу на их товары.

Третий способ — централизованный обмен, при котором на сцене появляется новое лицо, именуемое купцом и находящееся где-то в центре между ними, в месте под условным названием «рыночная площадь». Каждый из четырех везет свои конкретные товары купцу и там обменивает их на все, что ему необходимо. Таким образом, для приобретения товаров, предлагаемых другими, ткач имеет дело с одним «рынком», а не с тремя отдельными лицами. Появление купца резко снижает общее количество сделок, необходимых для осуществления обмена в каких-то заданных объемах. Другими словами, купец и центральный рынок повышают торгово-операционную эффективность экономики.

Подобным образом можно представить примитивную модель туристского рынка как элемент мирового рынка (рис. 1.5).

Здесь своеобразным купцом уже выступают туристские компании, специализирующиеся на покупке услуг разного рода, помогающих обеспечить максимальный комфорт и удовольствие желающим удовлетворить потребность в путешествиях.

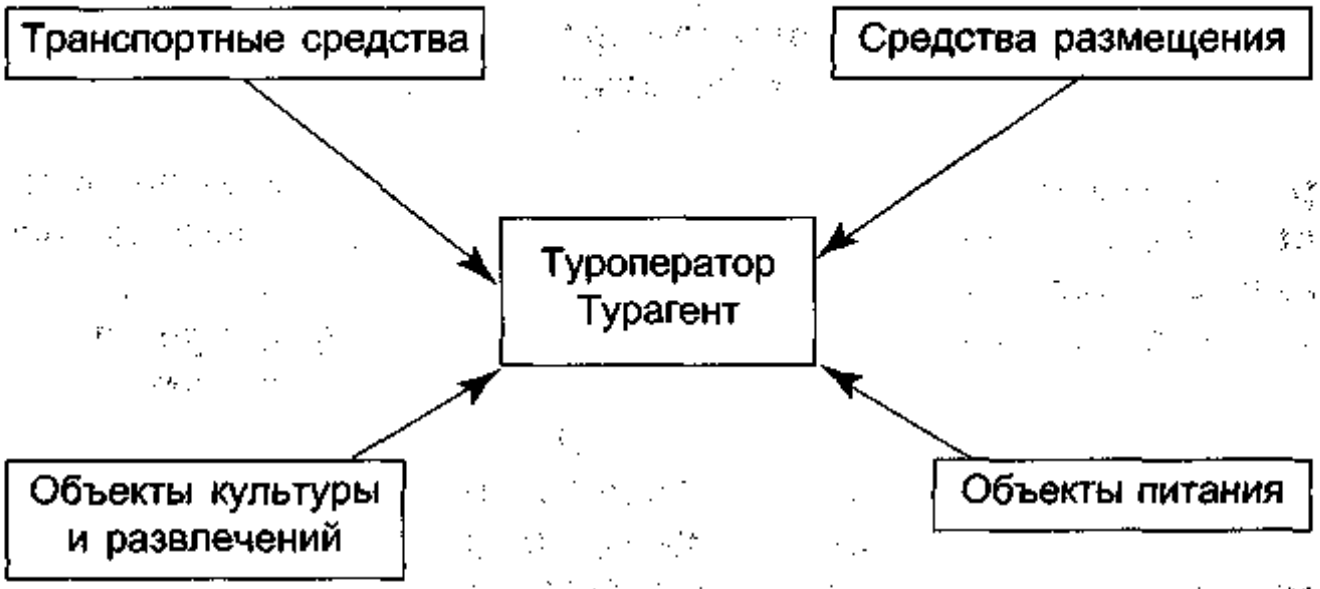


Рис. 1.5. Модель туристского рынка

В развитом обществе рынок — это не обязательно какое-то физическое место, где встречаются и осуществляют сделки покупатели и продавцы. При наличии современных средств связи и транспорта купец может вечером дать рекламу товара по телевидению, собрать сотни заказов от клиентов по телефону или интернету и уже на следующий день разослать товары почтой, не вступая в физический контакт с покупателями.

Рынки могут формироваться на какой-либо товар, услугу или иной объект, имеющий ценностную значимость. Так, помимо рынка туристского, в мировой экономике можно найти контуры денежного рынка, рынка труда и т.д.

Понятие «рынок» приводит нас к завершающему понятию цикла — маркетингу. Маркетинг — это человеческая деятельность, так или иначе имеющая отношение к рынку. Это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых удовлетворение человеческих потребностей и желаний, за счет чего в индустрии гостеприимства привлекают и удерживают клиентов. Таким образом, мы практически вернулись к нашему первоначальному определению маркетинга. Человеческая деятельность может быть представлена как социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний людей путем свободного конкурентного обмена товарами и услугами, представляющими ценность для покупателя.

Процесс обмена требует работы. Тому, кто хочет продавать, необходимо искать покупателей, выявлять их нужды, проекти-

ровать соответствующие товары, продвигать их на рынок, складировать, перевозить, договариваться о ценах и т.д.

Основу деятельности маркетинга составляют такие занятия, как разработка товара, исследования, налаживание коммуникации, организация распределения, установление цен, развертывание службы сервиса.

Хотя обычно считается, что маркетинг — это удел продавцов, однако им занимаются и покупатели. Любой человек, прежде чем осуществить какую-либо значимую для него покупку — приобретение машины, мебели и других предметов длительного пользования, а также туристских путевок — проводит свое собственное маркетинговое исследование и выявляет круг товаров и магазинов, где предлагается цена, которую он готов заплатить.

То же самое происходит в снабженческих подразделениях любых компаний, когда появляется необходимость найти нужный товар или выгодного партнера, поставляющего этот товар. В поисках дефицитного товара снабженцу фирмы приходится много усилий потратить на выискивание продавцов и предлагать им заманчивые условия сделки.

Рынок продавца — это такой рынок, на котором продавцы имеют больше власти, и наиболее активными деятелями рынка приходится быть покупателям. Производители алюминиевого полуфабриката, пользуясь своей малочисленностью, могут диктовать рынку покупателей свои условия, вступая в альянсы и лоббируя свои интересы даже на государственном уровне.

Рынок покупателя — это такой рынок, на котором больше власти имеют покупатели, и наиболее активными деятелями рынка уже выступают продавцы. Типичный пример — продуктовые товары повседневного спроса. Чтобы активизировать покупателей на приобретение именно своего товара, продавцам приходится тратиться на значительные рекламные кампании и выдумывать всевозможные приемы стимулирования спроса.

В условиях нынешней конкурентной среды никто на самом деле не оспаривает важности маркетинга. Едва ли кто-то усомнится в том, что направленность всей деловой активности на потребности покупателя или пользователя является единственным способом вести бизнес. Несмотря на общее согласие, многие компании на практике ограничиваются только операционным маркетингом (фактически организацией и стимулированием сбыта), оставляя без внимания другие составляющие маркетинга. Одно

дело — понимание концепции маркетинга; совсем другое — следование этой философии.

Компания, воспринимающая данную философию, будет поставлена перед необходимостью построения организации, управляемой рынком, поведение и действия которой соотнесены с концепцией маркетинга. Создание превосходной ценности для потребителя при получении прибыли — есть нечто большее, чем функция маркетинга. Это цель всей деятельности организации, а не только одного отдела. Иными словами, стратегический маркетинг очень важен для организации в целом и нельзя его рассматривать как чисто функциональную единицу коммерческих служб.

Чтобы достичь показателей, превышающих среднерыночный уровень, организация должна добиться устойчивого конкурентного преимущества. Оно может быть достигнуто четырьмя ключевыми компонентами рыночной ориентации: ориентацией на потребителя, ориентацией на промежуточного клиента, ориентацией на конкурентов и межфункциональной координацией.

- Ориентация на конечного потребителя означает направленность усилий на всех уровнях организации на создание ценности для потребителя, понимание и предугадывание его потребностей.
- Ориентация на промежуточного клиента подразумевает готовность относиться к торговым фирмам не как к простым посредникам, но как к своим клиентам, т.е. стремление учесть их специфичные потребности.
- Ориентация на конкурентов предполагает уяснение сил и слабостей конкурентов, вычисление их стратегии и быстроту реакции на их действия.
- Межфункциональная координация означает распространение информации о рынке внутри организации, функциональную интеграцию при формулировании стратегии и использовании видения и знаний различных подразделений, а не только отдела маркетинга, для оценки потребностей и проблем покупателей.

Следует добавить и пятый компонент организации, управляемой рынком, — это мониторинг среды. Другими словами, это постоянный анализ альтернативных технологий, социальных перемен и правительственных постановлений, могущих представлять собой благоприятные возможности или угрозы для фирмы.

В индустрии гостеприимства пятый компонент организации приобретает особенное значение, поскольку индустрия очень восприимчива к внешней среде, ее изменениям, как внутренним, так и внешним, она резко и очень быстро реагирует на них, и неправильная или несвоевременная оценка иногда может привести к негативным последствиям, вплоть до разорения.

В индустрии гостеприимства также важен маркетинг взаимоотношений. Специалисты и менеджеры компаний постоянно работают над установлением хороших отношений с ценными клиентами, дистрибьюторами, поставщиками и представителями средств коммуникаций. От их работы в этом направлении во многом зависит судьба фирмы или предприятия. Ведь результатом построения взаимоотношений будет заключение доходных сделок для компании.

Таким образом, маркетинг охватывает область, значительно более широкую, чем традиционная сфера управления, поскольку он включает организационную культуру и климат, наиболее эффективно стимулирующие поведение, необходимое для успешной реализации концепции маркетинга.

1.1. Роль маркетинга в рыночной экономике и теории рыночного управления

В условиях рыночной экономики функция маркетинга состоит в организации свободного и конкурентного обмена для обеспечения эффективного соответствия предложения и спроса на товары и услуги. Это соответствие требует организации;

материального обмена, иными словами, потока товаров между производством и потребителем;

коммуникации, иными словами, информационного потока для обеспечения эффективного соответствия предложения и спроса.

Таким образом, роль маркетинга в обществе состоит в организации обмена и коммуникаций между продавцами и покупателями.

Маркетинговое управление призвано играть важную экономическую роль в рыночной системе хозяйства. Не только в связи с тем, что оно обеспечивает эффективное соотношение спроса и предложения, но и потому, что оно запускает благотворный цикл экономического развития. Его стадии таковы:

- стратегический маркетинг разыскивает неудовлетворенные потребности и разрабатывает соответственно адаптированные товары или услуги;
- операционный маркетинг осуществляет план действия, что приводит к созданию и росту спроса на эти товары;
- растущий спрос ведет к снижению издержек, что позволяет понизить цены, благодаря чему на рынок приходят новые группы покупателей;
- такое расширение рынка привлекает новые инвестиции, которые позволяют получить экономию на масштабе и разработать усовершенствованные или новые товары.

Управление маркетингом позволяет объединить стратегический и операционный маркетинг и является продолжением реализации идей, заложенных стратегическим маркетингом.

Управление маркетингом — это система, которая прислушивается к голосу покупателя, ориентирует инвестиции и производство на предвидимые потребности, учитывает разнообразие потребностей через сегментацию рынков, стимулирует инновацию и предпринимательскую деятельность и тем самым обеспечивает себе устойчивое конкурентное преимущество.

Некоторые авторы придерживаются иной формулировки, которая незначительно отличается от указанной выше, например, считается, что **маркетинговое управление** представляет собой анализ, планирование, реализацию и контроль над программами, призванными целенаправленно создавать, строить и поддерживать взаимовыгодные обменные операции с покупателями целевого рынка ради достижения стратегических целей компании.

С точки зрения осуществления обмена в условиях рыночной экономики очевидно, что, несмотря на нынешний подъем, маркетинг не является новым видом деятельности, так как охватывает задачи, которые существовали всегда и так или иначе рассматривались в любой системе, основанной на свободном обмене. Даже при автаркии, базирующейся на наиболее элементарной форме обмена (бартере), существуют обменные потоки, но проявление их происходит беспорядочно и не требует ни выделения специальных ресурсов, ни какой-либо организации для обеспечения их функционирования.

К созданию, а затем и к усилению функции маркетинга фирмы привела сложность технологической, экономической и конкурентной среды. Проследив эволюцию, которую прошел маркетинг, мы лучше уясним его современную роль.

Различаются три стадии, каждая из которых характеризуется приоритетной целью маркетинга: пассивный маркетинг, организационный маркетинг и активный маркетинг.

Пассивный маркетинг

Типичен для экономической среды, которая характеризуется наличием крупного потенциального рынка с большим спросом при ограниченном предложении, когда производственные мощности недостаточны для удовлетворения потребностей рынка. Пассивный маркетинг предполагает, что потребности на указанном рынке известны и стабильны, а технологический прогресс протекает в медленном темпе.

Наиболее характерный пример такого маркетинга — работа авиакомпании «Аэрофлот» в доперестроечный период. Советские граждане, выезжающие в туристические поездки и командировки, пользовались только услугами этой авиакомпании. В СССР других фирм, конкурирующих с «Аэрофлотом», не существовало. Работающих на зарубежный рынок других авиаперевозчиков либо не знали, либо они были не доступны, поскольку авиабилеты продавались за валюту, которая в те времена была запрещена в свободном обороте. Во время всех перелетов на всех рейсах и во всех классах обслуживания подавалось неизменное питание — холодный отварной цыпленок с гарниром. Это питание уже стало объектом сатирических рассказов. Пользуясь своим монопольным положением компания ничего не хотела менять, зная о превышающем спросе на свои услуги. Ничего не изменилось и после перестройки. Из-за своего нежелания улучшить производство и понять потребности клиентов, авиакомпания «Аэрофлот» лишилась самой состоятельной части своих клиентов, которые после перестройки быстро переориентировались на зарубежные авиакомпании, где уже давно научились учитывать нужды пассажиров и заботиться об их комфорте.

Очевидно, что в ситуации, когда спрос превышает предложение, маркетинг играет ограниченную, пассивную роль. Стратегический маркетинг функционирует естественным образом, поскольку потребности известны. Операционный маркетинг сводится к организации потока услуг, а деятельность по их продвижению считается излишней. Контакты с рынком зачастую ограничива-

ются посредниками, оптовиками или дистрибьюторами. Исследования рынка производятся редко. Подобное состояние дел отражается также на организации компании, в которой превалирует операционная функция, а главными приоритетами выступают развитие производственных мощностей и повышение производительности труда. Маркетинг необходим для продажи услуг или уже произведенных товаров.

К пассивному маркетингу относятся две концепции: производственная и товарная.

В нашем примере *производственная концепция* — это ориентация на производственные вопросы. Любые нововведения, например другой вид питания комбината питания компании «Аэрофлот», требуют некоторых изменений. Эти изменения в свою очередь увеличат нагрузку всего технического персонала и стюардесс, что не вызовет у них восторга.

Товарная концепция исходит из того, что потребители готовы купить любой товар. Изготовление порций для компании «Аэрофлот» было отлажено до мельчайших деталей, производительность труда высокая, издержки низкие, нареканий со стороны клиентов на качество продуктов не было, уровень потребления был постоянным, но производители не заметили, как изменились вкусы клиентов. И ориентация на товар подвела их. Компания предполагала, что потребители будут вечно предпочитать их услуги.

Эти две концепции — проявление чисто бюрократической позиции, ориентированной на внутренние вопросы, а не на требования или ожидания потребителя.

Организационный маркетинг

Организационный маркетинг делает акцент на концепцию продаж (или сбытовую концепцию). В странах Западной Европы подобный подход к менеджменту был воспринят фирмами, занимающимися потребительскими товарами, в 50-е гг.

Приоритетной целью маркетинга является создание эффективной коммерческой организации. Ее задачи состоят в том, чтобы обнаружить и организовать рынки для изготовленных товаров или услуг. Большинство фирм концентрируется на потребностях большинства покупателей, т.е. основного ядра рынка. В связи с этим рынки слабо сегментированы. Стратегические решения ос-

таются прерогативой производственного отдела. Основная функция маркетинга — организовать эффективный сбыт услуг или товаров.

Концепция продаж характеризуется следующим образом:

- потребителям свойственно сопротивляться покупке товаров или услуг, потребности в которых они испытывают;
- потребителей можно побудить к увеличению объема закупок путем использования различных средств стимулирования продаж;
- фирма должна создать мощный отдел продаж и применить значительные средства продвижения для привлечения и удержания покупателей.

Отрасли, производящие товары и услуги, в которых потребитель, как правило, не испытывает особой нужды, например страховые полисы и энциклопедии, разработали мощные приемы продаж, ставшие популярными с помощью различных трудов по «искусству торговли». Когда компании располагают избыточными мощностями, которые хотят ликвидировать, они нередко применяют сбытовые методы, используя рекламу на телевидении, прямую рассылку, рекламу в прессе и многие другие приемы. Неудивительно, что общество в целом, как и некоторые компании, приравнивают маркетинг к массированным или даже форсированным продажам.

В туристском бизнесе концепция продаж ярко выразилась в деятельности фирм, специализирующихся на «таймшере». В первой половине 90-х гг. российский рынок наводнили иностранные туристские компании и их представители с предложением так называемого «таймшера». Предлагалось приобретать во временное пользование собственность (номера в гостиницах, комнаты в отдельных домиках) для отдыха за рубежом. Компании создали мощнейшую сбытовую сеть агентов, работающих по принципу «пирамид». Агент получал вознаграждение не только от заключенного контракта, но и за каждого пришедшего в компанию агента по его рекомендации, и процент от заключенных ими контрактов.

За несколько лет работы при ценах, превышающих европейский и американский уровни в 2—3 раза, и при полном отсутствии российской законодательной базы и других правовых законов, защищающих права потребителей в этой достаточно «тонкой» и деликатной сфере, был достигнут ошеломляющий успех.

У традиционной туристской отрасли был отрезан значительный кусок — по неофициальным оценкам, доля «таймшера» на российском рынке составляет около 3% выезжающих за рубеж туристов.

Концепция продаж предусматривает определенную степень агрессивности и исходит из косвенной предпосылки о том, что при приложении достаточного давления рынок способен поглотить все что угодно.

Судя по тому, как успешно сработали представители компаний, специализирующихся на «таймшере», подобная политика продаж оказывается эффективной.

Активный маркетинг

Вскоре после второй мировой войны компания «Дженерал Электрик» сформулировала концепцию маркетинга следующим образом: «Вместо того, чтобы производить то, что производилось всегда, а потом пытаться это продать, найдите то, что можно продать, а затем попытайтесь это произвести».

Господин П. Дракер расширил это понимание. Он считает, что можно предположить, что потребность в продажах будет существовать всегда. Однако цель маркетинга состоит в том, чтобы сделать продажи излишними. Цель маркетинга — знать и понимать покупателя настолько хорошо, чтобы товар или услуга устраивали его и продавались сами по себе. В идеале, маркетинг реализуется в покупателе, готовом к покупке. Все, что нужно в таком случае, — это обеспечить доступность товару или услуге.

Активный маркетинг характеризуется развитием и усилением роли стратегического маркетинга. В основе этой эволюции лежат три фактора:

- увеличение скорости распространения технологического прогресса,
- зрелость рынков и прогрессивное насыщение потребностей базового рынка,
- возросшая интернационализация рынков как следствие последовательного устранения барьеров для международной торговли.

К активному маркетингу можно отнести две концепции: маркетинговую и социальную.

Маркетинговая концепция с недавних пор довольно быстро стала внедряться различными компаниями, особенно гостиничными. Она утверждает, что достижение предприятием своих целей зависит от того, насколько точно оно определило потребности и желания целевого рынка и насколько успешно удовлетворяет их по сравнению с конкурентами.

Эта концепция отражена во многих лозунгах компаний. Компания «Бургер Кинг» использует лозунги: «Найди прореху в экономике и залатай ее», «Производи то, что ты можешь продать, вместо того, чтобы продавать то, что можешь произвести», «Делай это на свой лад». Американская авиакомпания «Юнайтед Эйрлайнз» применяет лозунг: «Ты наш босс».

Чтобы не путать маркетинговую концепцию со сбытовой, приведем их схемы на рис. 1.6.

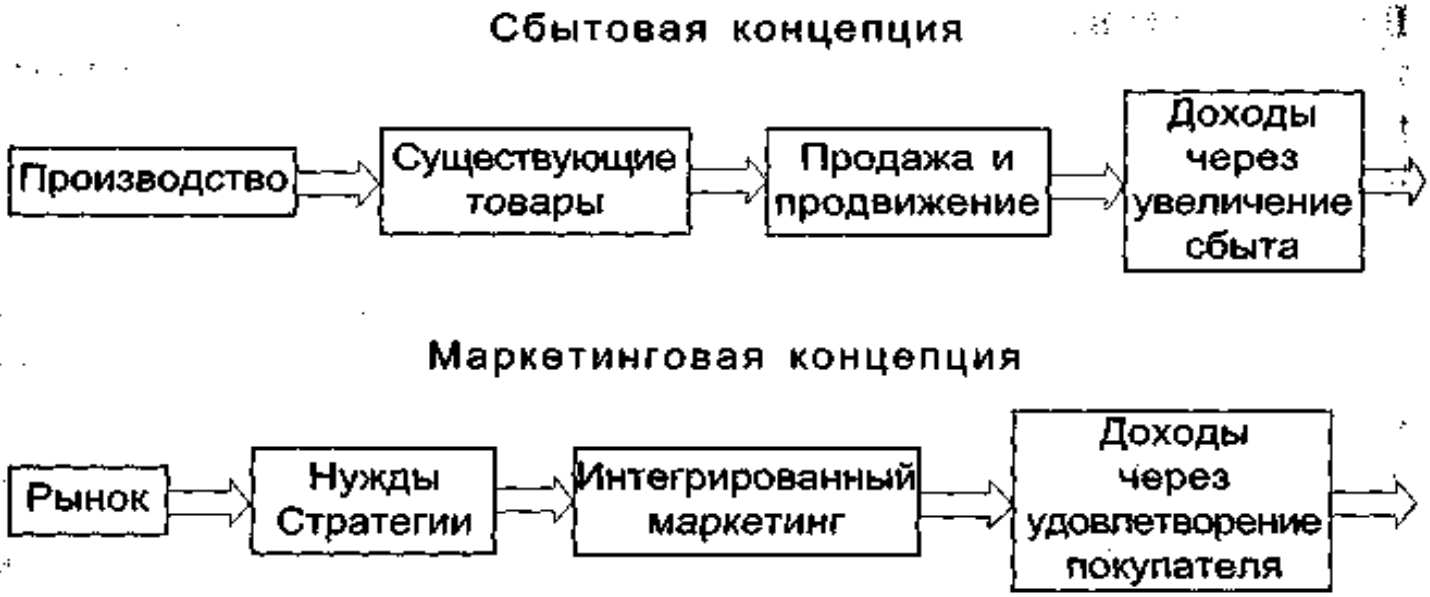


Рис. 1.6. Виды концепций маркетинга

Маркетинговая концепция исходит из потребностей рынка и желаний покупателей, на которые ориентируется компания. Это означает, что концепция отталкивается от уже существующего и полностью сформированного рынка, фокусируясь на нуждах конкретных покупателей; эта деятельность должна координироваться соответствующими организациями; маркетинговая деятельность должна быть направлена на достижение целей этих организаций.

Социальная концепция маркетинга — новейшее достижение философии бизнеса. Она утверждает, что предприятие должно предопределять нужды, желания и интересы своего целевого рынка

и удовлетворять их более эффективно, чем конкуренты. Причем это должно выражаться в повышении уровня благосостояния потребителей и общества в целом.

В наш век с его проблемами окружающей среды, нехватки природных ресурсов, роста народонаселения, инфляционными процессами и запущенным состоянием социального обеспечения эта концепция ставит под сомнение адекватность маркетинговой концепции.

Она задается вопросом, всегда ли фирма, которая чувствует и удовлетворяет нужды индивидуального потребителя, служит в конечном счете его интересам и интересам общества в целом. Чисто маркетинговая концепция игнорирует возможность конфликтов между сиюминутными потребностями потребителя и долговременными потребностями общества.

Сторонникам социальной концепции маркетинга хотелось бы, чтобы организации, занимающиеся защитой интересов общества, подталкивали корпорации к решениям, которые способствовали бы благосостоянию общества в перспективе.

Например, очень сильное давление в обществе ощущается в вопросе маркетинга сигарет и спиртного. В ряде западных гостиниц уже существуют целые этажи или определенные номера, где курить запрещено, и они предназначены для некурящих клиентов. Американская авиакомпания «Дельта» с 1995 г. ввела запрет на курение на всех ее международных рейсах, который неукоснительно соблюдается, и представители компании очень гордятся своей политикой в этом вопросе.

В США и европейских странах уже давно стало нормой проводить деловые приемы без спиртных напитков, где подаются только минеральная вода, соки и безалкогольные напитки.

Рестораны быстрого обслуживания, придерживающиеся социальной концепции маркетинга, подают своим посетителям безнитратные продукты и в экологически чистой упаковке, которую можно переработать без ущерба для природы с целью дальнейшего применения.

Гостиничные корпорации, развивающие свой бизнес в курортных местах, должны строго соблюдать местные законы, предписывающие соблюдать экологию не только в месте строительства, но и в окрестностях , прилегающих к территории курорта.

Довольно часто американские гостиницы используют приборы, позволяющие экономить электроэнергию и воду. Пропаган-

дируют использование только натуральных тканей в номерах, экологически чистых обоев, нетоксичных химических средств, применяют специальные фильтры для воздуха.

Там, где сама природа сохранила девственную экологию, гостиничные корпорации пытаются всеми силами ее сохранить и не нарушить существующего равновесия, тем самым приобретая популярность и завоевывая все большее количество потребителей. На острове Птит Сент Винсент в Карибском бассейне расположен один-единственный отель, где нет ни телевизоров, ни телефонов (при наличии сотового гостя просят его отключить на время пребывания на острове во избежание беспокойства других гостей). В коттеджах есть все необходимое, и максимально использованы натуральные материалы. Клиентам предоставляются все возможности для полного единения с природой и максимальные выгоды активного отдыха. При желании даже можно почувствовать себя Робинзоном Крузо. Для этого необходимо поднять флаг на флагштоке над своим домиком и обслуживающий персонал не потревожит Вас до тех пор, пока Вы свой флаг не спустите.

Еще одна проблема, с которой сталкивается индустрия гостеприимства и туризма, — это расширение компании, задевающее интересы местного населения. Плохо спланированные комплексы могут таить в себе опасность для районов, где они построены. Это может быть плохая канализация, из-за которой загрязняются грунтовые воды, появляются новые мусорные свалки, растут цены на жилье, как результат привлечения в эти места обслуживающего персонала, которому надо где-то жить, не говоря уж об уроне, наносимом местным флоре и фауне.

Индустрия гостеприимства и туризма не должна отворачиваться от факта, что она может существовать только с одобрения общества в целом. Не много найдешь отраслей, которые бы до такой степени были заинтересованы в практическом воплощении принципов социальной концепции маркетинга.

2 ГЛАВА Специфика и особенности маркетинга услуг гостеприимства

Прежде чем исследовать маркетинг услуг гостеприимства и его особенности, рассмотрим вначале само понятие услуга, и в чем состоит различие между услугой и товаром.

Услуга — это особый вид товара, обладающего специфическими особенностями. Услуга нематериальна и несохраняема. Чтобы воспользоваться услугой, необходим непосредственный контакт с тем, кто ее оказывает, или с сервисной организацией. Качество услуг непостоянно и имеет зависимость от внешней среды.

Неосязаемость услуг

Услуги нематериальны, т.е. они существуют только в процессе их оказания и потребления. Таким образом, разница между товаром и услугой основывается на степени их осязаемости. В сфере услуг приносимое удовлетворение не опосредуется через физический предмет, как это имеет место с товарами. Потенциальный пользователь не может осмотреть услугу перед ее приобретением, так что продажа здесь предшествует производству. Услуга предстает как некое обещание, что предполагает высокое доверие к тому, кто ее оказывает. Одна из важных проблем предприятий туристской индустрии — создать доверие, которое в дальнейшем будет усиливать осязаемость произведенной услуги.

Так, специалисты отдела продаж гостиницы не могут взять с собой на рынок гостиничный номер, чтобы продемонстрировать «товар» во время продажи. Они могут только показать фотографии этих номеров, таким образом материализовав предлагаемую услугу.

В задачи маркетинга входит подготовка таких материалов и снабжение ими возможных клиентов. Рекламные плакаты, открытки, буклеты помогают зрительно представить себе предлагаемые

услуги. Рекламный материал должен обязательно содержать не только фотографии номеров, но и гостевого холла, тренажерного зала, конференц-зала с указанием вместимости и возможностей для перестановки в нем мебели — все это необходимо знать потенциальному клиенту, планирующему снять это помещение для проведения в нем конференции.

Материализация услуг ресторана предполагает маркетинговые мероприятия по демонстрации проживающим своих кулинарных возможностей. Это может быть тестирование собственной выпечки всеми желающими гостями, демонстрация оригинальных тортов в холле с дальнейшей их реализацией, показ фотографий залов ресторанов и сервировки столов. Такие мероприятия дадут не только представление о качестве пищи в ресторане, но и настроят клиента на дружеский лад. В гостиницах, обходя комнаты, полезно брать с собой также благодарственные отзывы предыдущих клиентов, желательно красиво оформленные в специальной книге.

Многое зависит от самого специалиста по маркетингу. От того, как он выглядит, как ведет беседу, как отвечает на вопросы. Это также помогает сформировать благоприятный имидж заведения, предлагающего услугу.

После того как клиент воспользовался услугой, и затем покинул гостиницу, у него остается, как правило, лишь оплаченный счет. Однако на самом деле, после потребления услуги гость уносит в памяти многое — внешний вид гостиницы, культуру обслуживания и многое другое. Своими воспоминаниями он поделится с другими, и эта его роль может привнести свою лепту в поддержание благоприятного имиджа предприятия.

Неосязаемость услуги материализуется по многим факторам, которые мы сами подсознательно для себя выработали, прибегая к выбору того или иного ресторана, туристского агентства или химчистки. Прежде чем обратиться туда, мы выбираем нечто материальное, свидетельствующее хотя бы в какой-то степени о качестве предоставляемых услуг. Устанавливаем, в каком состоянии поддерживается примыкающий к объекту участок, рассматриваем общий вид объекта, по возможности, внутренний вид помещения — все это позволяет судить о том, какой уровень услуг здесь может быть предоставлен.

Воспоминания клиента о пребывании в гостинице также можно материализовать. Ведь, если он увезет с собой фирменную

ручку, конверт с бумагой и открыткой, то тем самым сможет продлить свои приятные ощущения от пребывания в гостинице. Сфотографировавшись на фоне гостиницы или в компании персонала, клиент на долгие годы может стать ее невольным рекламным агентом.

Внешний вид заведения, не поддерживаемый должным образом, может нанести существенный вред репутации компании. Вывески, в которых не горят по вечерам некоторые буквы, замусоренная площадка для парковки машин, обслуживающий персонал в нестиранной форменной одежде, информация, давно утратившая свою надобность, — все это способствует формированию у клиента отрицательного впечатления о том месте, куда он прибыл.

Внешний вид заведения должен соответствовать специфике предприятия. Это неотъемлемая часть общего впечатления от него, которое должно сохраняться в памяти клиента. Портье в роскошном отеле должны быть одеты в фирменную одежду консервативного покроя из шерстяной ткани, и лишь в курортной гостинице допускается пестрая одежда. Эмблема предприятия также должна соответствовать общему стилю предприятия и его рыночной позиции. Все элементы внешнего вида должны быть проанализированы с точки зрения их соответствия тем предпочтениям, созданию которых они призваны способствовать.

Несохраняемость услуг

Услуги несохраняемы, что является следствием их нематериальности. В отличие от товаров ни фирма, оказывающая услуги, ни пользователь не могут создавать запасы услуг. Ведь в самом деле, двадцатикомнатный отель не может накопить за два дня необходимое количество номеров, чтобы потом сдать их как 40 комнат желающему заказчику.

Здесь предложение услуги означает способность производить ее, и эту способность необходимо совместить со спросом. Если совмещения предложения и спроса не произошло, ценность услуги теряется безвозвратно. Непроданный товар можно сохранить и реализовать позже, но пустое место в гостинице или незанятый столик в ресторане представляют несомненную потерю для их хозяев. Чтобы частично компенсировать упущенную прибыль

и повысить управление реализацией номерного фонда, гостиницы вынуждены брать с клиентов плату за бронирование номеров даже в тех случаях, когда им не пришлось этим воспользоваться. Рестораны тоже начинают требовать с посетителей, желающих зарезервировать для себя столик, деньги вперед. Они понимают, что если эти посетители не придут к назначенному времени, шанса посадить за этот столик кого-нибудь другого может не представиться. Чтобы обеспечивать стабильный доход, предприятию приходится лавировать между своими возможностями и текущим спросом, поскольку потери из-за невостребованности компенсировать невозможно.

Согласование предложения и спроса становится особо сложной задачей управления в случае, когда спрос нерегулярен.

Необходимость прямого контакта, или неотделимость от источника или объекта услуги

Предоставление услуги предполагает прямой контакт с лицом, которое оказывает услугу, либо с представителем сервисной организации. Необходимо различать базовую услугу (в нашем случае — это предоставление гостиничного номера, продажа туристской путевки) и «сервисную систему», включающую видимую и невидимую физическую поддержку, персонал, вступающий в контакт с потребителем, и способы участия клиента в оказании услуги.

Так, например, если в ресторане официанты не умеют правильно поднести блюда и обслужить клиента, то, как бы прекрасно ни готовили в этом ресторане, общая оценка посетителей будет низкой, и их суждение о нем будет, скорее всего, негативным.

Клиенты оказываются также частью предоставляемой услуги. Если вы пришли с деловым партнером в ресторан на деловой обед, где собирались обсудить некоторые аспекты вашего сотрудничества, а за соседним столиком оказалась шумная компания, то деловое мероприятие будет сорвано. Метрдотель как управляющий должен следить за тем, чтобы посетители не мешали друг другу, и планировать их размещение.

Именно совокупность всех этих элементов (прямой контакт при оказании услуги, видимая и невидимая физическая поддержка, персонал, вступающий в контакт с потребителем, способы

участия клиента в оказании услуги) образует в сознании покупателя *глобальное* обслуживание. Таким образом, концепция маркетинга затрагивает всех сотрудников гостиничной индустрии и туристских компаний.

Из этой предпосылки логически вытекает другая особенность маркетинга индустрии гостеприимства — непостоянство качества оказываемых услуг.

Непостоянство качества

Услуги сферы гостеприимства отличаются изменчивостью. Их качество зависит от того, кто их оказывает и при каких условиях.

Прежде всего заметное влияние оказывает человеческий фактор. Состояние оказывающего услугу в момент ее производства может очень сильно повлиять на ее качество. Один и тот же человек может прекрасно обслужить вас сегодня и значительно хуже — завтра. Причин тому может быть множество — плохое самочувствие, семейные проблемы, служебный конфликт.

Кроме того, услуги чаще всего оказываются и принимаются одновременно, что ограничивает возможности контролировать их качество. Временная неустойчивость спроса делает проблематичным сохранение качества обслуживания в периоды, когда спрос становится повышенным.

Изменчивость и колебания в качестве услуги — главная причина недовольства, высказываемого клиентами в адрес индустрии гостеприимства.

Помимо перечисленных четырех основных особенностей индустрии гостеприимства, некоторыми исследователями маркетинга туристских услуг называется специфика этой услуги — *выгода от того, что клиент не становится собственником товаров индустрии гостеприимства*. Однако, на наш взгляд, эта специфика характерна лишь для гостиничной индустрии и никак не выявляется при оказании услуг туристскими компаниями.

В сфере обслуживания клиент не имеет права собственности на товары, которыми он пользуется. Но для клиента существует определенная выгода в этом. Приобретая право пользования номером на фиксированное время, клиент получает доступ к капиталу, не связанному с владением жилым помещением — питание, комнаты отдыха, тренажерные залы, сауны, киоски и т.д. Клиенту,

получается, выгодно платить ренту владельцам гостиницы за временное пользование всем капиталом, находящемся в отеле. В противном случае ему пришлось бы осуществлять огромные капитальные вложения на приобретение гостиницы в корпоративную собственность и самому содержать обслуживающий персонал.

Другая немаловажная специфика индустрии гостеприимства — *преодоление боязни риска у клиентов*. Клиент, собирающийся воспользоваться услугами гостиницы и туристского агентства, испытывает некоторую тревогу, поскольку не может знать заранее качество товара. Однако существуют способы уменьшить эту тревогу. В беседе можно апеллировать к предыдущему опыту организации мероприятий (например, проведение банкетов для гостиницы или отправление отдыхающих на курорт для турагентства), показать благодарственные письма своих прежних клиентов, продемонстрировать помещения, чтобы убедиться в возможностях отеля, ресторана или туристской компании.

Очень часто бесплатные ознакомительные экскурсии и поездки организуют авиакомпании совместно с гостиницами для привлечения новых турагентов и посредников, чтобы те, в свою очередь, могли убедиться в качестве товара и рекомендовать его своим клиентам.

Обращение в новую фирму для клиента — это риск, на который не всегда хочется идти. Именно этим объясняется привязанность путешествующих людей к фирмам, услугами которых они часто пользовались в прошлом. Переманить клиента всегда непросто. Вот, например, на какие ухищрения пустилась ради этого компания «Краун Плаза»: она предлагала своим гостям фиксированные цены, но предупреждала, что те могут заплатить меньше, если посчитают, что предоставленные услуги не соответствуют указанным расценкам. Эта тактика оказалась очень эффективной и привлекла много новых клиентов, и почти все они безоговорочно платили запрошенную цену.

В индустрии гостеприимства для поддержания качества оказываемых услуг и имиджа компании есть так называемые «точки соприкосновения», т.е. контакт между клиентом и служащим.

Первая точка соприкосновения — звучание голоса в телефонной трубке. Если клиент звонит в компанию, а там сотрудники, ведя беседу с ним, все время прерывают разговор, делая долгие паузы, в которых слышатся другие телефонные звонки и беседы, то, конечно же, впечатление у клиента портится. И если он не

принял еще окончательного решения обратиться в компанию, то вряд ли это сделает.

Вторая точка соприкосновения — водитель машины, доставляющий клиента в гостиницу. Если он опоздал встретить гостя к назначенному времени в аэропорту, аргументируя это неточностью определения места встречи, то этот клиент уже больше никогда не обратится в этот отель.

Третья точка соприкосновения — носильщик (в гостиницах от «трех звездочек»). Если вам не помог носильщик донести вещи до столика регистрации или если он появился, когда вам его помощь уже не нужна, то при последующем выборе гостиницы вы исключите данный отель из своих списков, а может быть даже и всю цепь отелей, к которой он принадлежит.

Четвертая точка соприкосновения — портье (столик регистрации). Вы приезжаете в гостиницу, а там как раз в это время идет конференция, и ее участники проходят регистрацию у портье. При таком столпотворении приходится ждать более 30 минут своей очереди. Впечатления клиента негативные и могут перерасти в отрицание этой гостиницы в дальнейшем. Также отрицательное впечатление может оказать нетактичный вопрос сотрудника службы портье.

По любому «неправильному» с позиции клиента вопросу может быть составлен профессиональный «портрет» всей гостиницы и не всегда в ее пользу. Иногда неправильно понятая интонационная окраска вопроса может вызвать агрессию со стороны клиента.

Менеджеры любой компании, будь то гостиница, туристическое агентство или транспортная компания, должны понимать, что плохое обслуживание вызывает более сильную реакцию, чем хорошее. Когда с гостями обращаются плохо, они больше говорят об инциденте. Исследования показали, что если человека обслужили хорошо, он расскажет об этом пятерым. Если же человек получил отрицательный опыт, он сообщит об этом десятерым. По данным Американского центра производительности и качества, клиенты покидают компании из-за ухудшившегося обслуживания в пять раз чаще, чем из-за неудовлетворительного качества или высокой цены продукции. А если клиент покинет компанию, то расскажет об этом двум десяткам своих знакомых.

Распространение положительного опыта происходит труднее, поскольку многое воспринимается как должное. Несколько отрицательных моментов могут испортить массу положительных

эффектов и в целом создать неприятное впечатление или безликое отношение. Цель любой компании состоит в том, чтобы предоставить такой сервис, который превысит ожидания клиента и тем самым заставит петь вам дифирамбы.

Вопросы культуры обслуживания также имеют колоссальное значение в индустрии гостеприимства и туризма. Многие компании, чья предпринимательская культура не была ориентирована на обслуживание клиентов, потерпели неудачу.

Организационная культура — система ценностей и убеждений, которая дает членам организации понимание ее задач и обеспечивает их правилами поведения в ней. Каждая организация имеет свою культуру. В хорошо управляемых компаниях каждый сотрудник выступает носителем этой культуры. Высокая культура помогает организации определять поведение своих сотрудников в различных ситуациях, а также позволяет служащим испытывать чувство гордости за свою компанию.

В компании, обладающей высокой культурой обслуживания, на первом месте всегда стоит клиент, а администрация и руководство — в самом низу организационной структуры. При таком типе организации работа каждого сотрудника направлена на то, чтобы как можно лучше обслужить клиента. Например, в гостинице «Националь» существует определенный кодекс обслуживания клиента. Гостя встречают с улыбкой и приветствием; на звонок из номера администратор гостиницы отвечает не позже четвертого гудка; в ответ на звонок гость слышит не традиционное «алло», а «Чем Вам помочь?»; клиента называют по имени, а не по номеру занимаемой комнаты. Казалось бы, на первый взгляд, это пустяки, но они формируют общее представление о гостинице, ее культуре и стиле обслуживания, а также формируют приверженность клиента данной компании.

Несколько способов не растерять старых клиентов

1. Кто-то из сотрудников компании должен постоянно представлять интересы потребителя. Не должно складываться таких ситуаций, при которых клиент должен самостоятельно решать возникшие по вине компании проблемы.

2. Необходимо вести учет и контроль не только финансового состояния компании, но и тех областей, которые непосредствен-

но волнуют клиента. Им нет дела до ваших показателей за последний квартал, но их может расстроить длина очереди и скорость ее движения. Необходимо знать, как долго в среднем ваша компания обслуживает одного клиента.

3. Необходимо дать клиентам возможность наиболее простого способа выражения их жалоб и предложений. Не обманывайте их ожиданий в значимости внесенных предложений. Если после проведенного опроса о качестве предоставляемых услуг данной компании клиенту позвонят с просьбой принять участие в презентации совершенно другой фирмы, то ему станет ясно, что внимание к отзывам клиентов было просто трюком, способом выудить его телефонный номер.

4. Дав клиентам возможность высказывать жалобы, позаботьтесь об оперативном реагировании на них.

5. Общаясь с клиентом, не спорьте. Лучше извинитесь и возьмите на себя всю ответственность за проблему. Клиентам нет дела до действительного виновного в его проблеме, так что нет смысла рассказывать длинную историю о сложном производственном процессе и о том, как вас подвел поставщик. Вы будете выглядеть мелко, беспокоясь о себе, а не о клиенте. Ему нужны искренние извинения и уверенность, что есть человек, занимающийся исключительно его проблемой. Убедите клиента, что такой человек есть, что проблема решается. Клиент не бросит вас, если будет уверен, что технические сложности, с которыми он столкнулся в вашей компании, беспокоят вас так же, как и его самого.

2.1. Как удовлетворить клиента качеством предоставляемых товаров и услуг

Современные компании на протяжении многих десятилетий испытывают жесткую конкуренцию, которая и в ближайшие годы будет усиливаться. Мы уже говорили, что в современных условиях острой рыночной конкуренции достижение успеха возможно при соблюдении принципа «*удовлетворение потребностей клиента и маркетинг*». Сегодня мы постараемся выяснить, как лучше компании завоевать симпатии клиента и одержать победу в конкурентной борьбе.

Чтобы преуспеть или просто выжить на рынке, следует осуществлять концепцию маркетинга в части изучения нужд и потребностей клиента и улучшать работу по их удовлетворению. Высшей ценностью должно считаться выполнение пожеланий целевых групп потребителей. По данным исследований Гарвардской школы бизнеса в области программ по работе с клиентами, 10 % клиентов компании, являющихся «лучшей» ее частью, дают в 5—10 раз больше прибыли, чем 10 % «худших» клиентов. Компании должны формировать клиентов, а не только производить продукт. Они должны владеть искусством создания рынка, а не только создания продукта.

Многие компании полагают, что привлечение клиента — это работа отдела маркетинга или отдела продаж. Однако передовые компании пришли к выводу, что отдел маркетинга не может выполнять работу в одиночестве. Какой смысл в работе отдела маркетинга по привлечению клиентов, если в гостинице, где он создан, обслуживающий персонал груб или предоставляемые услуги плохого качества. Даже самый лучший в мире отдел маркетинга не справится с такой задачей, и клиенты все равно будут покидать эту гостиницу и не возвращаться вторично. Отдел маркетинга, скорее всего, можно рассматривать в качестве партнера в деле привлечения и удержания клиента. Его деятельность может быть эффективной только в компаниях, где все отделы и все служащие объединены целью формирования высокой конкурентной системы предложения товаров и услуг, имеющих ценность для потребителя.

Потребители покупают товары или услуги у компании, так как надеются, что им предоставят продукт *высшей потребительской ценности*. Ожидания строятся на относительной оценке маркетинговых предложений и на их основе принимаются решения о покупке. Удовлетворение клиента покупкой зависит от того, насколько оправдались его ожидания. Потребитель может испытывать различную степень удовлетворения.

Если качество услуг не оправдывает ожидания потребителя, то он неудовлетворен. Если его ожидания реализовались, то потребитель удовлетворен. Если качество услуг превышает его ожидания, то потребитель очень удовлетворен или даже восхищен. Так, например, клиенты, приезжающие на Таити — курорт Бора-Бора — в гостиницу «Бора-Бора Лагун Резорт», прежде всего видят обычные полинезийские постройки — бунгало, стоящие в ряд над водной гладью или в густой тени тропического леса, похожие друг

на друга и ничем не отличающиеся. Однако при попадании внутрь бунгало картина совершенно меняется: идеальное сочетание национальных традиций и современных достижений цивилизации, неповторимое индивидуальное внутреннее убранство приводят гостей отеля в восхищение, чего они никак не ожидали. Стиль обслуживания и его качество еще больше закрепляют эти эмоции в сознании клиента. Думаю, никого не оставит равнодушным завтрак в бунгало в комнате со стеклянным участком на полу, где стоит такой же столик, уставленный разными яствами. Совершая утреннюю трапезу, гость может наблюдать неспешные передвижения разноцветных тропических рыбок.

Аналогичные ощущения у путешественников вызывает отель «Hana ITI» на острове Хуахине. Номера этого пятизвездочного отеля «свисают со скал и лепятся к веткам деревьев». «Хижина» на двоих состоит из гостиной на первом этаже, спальни на втором и джакузи, врезанного в гранитную скалу над морем, на третьем. Комнаты соединяются лестницей из необтесанного камня. На открытой площадке находится ванная комната со стеклянными раздвижными стенами и умывальником из ракушки. Туалет напоминает кресло туземного вождя, сплетенное из бамбуковых веток. Такое единение с природой поражает даже видавших виды искушенных туристов. Они просто не могут оставаться равнодушными. Недаром этот курорт является излюбленным местом отдыха многих голливудских звезд и известных эстетов, среди которых Х. Иглесиас и Д. Росс.

В четырехзвездочном отеле «Колони Клаб» на Барбадосе вызывает восхищение ресторан, выдержанный в колониальном стиле, где все официанты и другой обслуживающий персонал одеты в форму рабов и рабынь. Даже гости самых дорогих и изысканных отелей этого курорта считают необходимым посетить известный ресторан и насладиться его атмосферой и кухней.

Потребитель получает ценность (пользу) из основных товаров, системы обслуживания и имиджа компании. Эти компоненты составляют полную ценность для потребителя. Издержки потребителя включают деньги, время, физические усилия и психологические затраты. После производства и потребления услуги потребитель соотносит свои затраты к полученному совокупному качеству предоставленных услуг и сформированному имиджу компании. Удовлетворение или неудовлетворение покупкой и есть та «прибыль, или польза» для потребителя.

Как формируются ожидания покупателей? Ожидания основаны на прошлом опыте покупок потребителя, на мнении друзей и партнеров, а также на информации и обещаниях специалистов по маркетингу, продавцов и конкурентов.

Специалистам по маркетингу следует быть осторожными, чтобы установить правильный уровень ожиданий потребителей. Если они установят слишком низкий уровень ожиданий, то удовлетворят только тех, кто покупает, но не привлекут внимание других покупателей, представляющих, может быть, больший рынок. Если поднимут планку ожиданий слишком высоко, то покупатели, вероятно, могут быть разочарованы, если компания не сможет выполнить заявленные обещания.

Многие компании, успешно развивающиеся в наши дни, поднимают уровень ожиданий потребителей и работают так, чтобы ему соответствовать. Они нацеливаются на высокий уровень, потому что знают, что *просто* удовлетворенные потребители легко поменяют поставщиков товаров и услуг, если появится лучшее предложение. К таким компаниям можно отнести Ritz-Carlton, Four Seasons, авиакомпанию Cathay Pacific.

Хотя фирма стремится удовлетворить потребителя лучше, чем это может сделать конкурент, она не должна забывать о целях бизнеса. Задача маркетинга в данном случае состоит в создании баланса между созданием большего количества ценностей для потребителя, удовлетворением его потребностей и своими доходами, стараясь существенно не снижать прибыль предприятия.

В современных условиях работы компаниям приходится думать не только об удовлетворении потребностей клиентов, но также и о том, как их удержать, как создать прочные связи с ними и сотрудничество. Если раньше зачастую потребители не имели альтернативных поставщиков услуг, или же другие предлагали услуги низкого качества, или же рынок разрастался настолько быстро, что можно было не беспокоиться о необходимости полного удовлетворения потребителей, то в современных условиях цена потерянного клиента значительно возрастает для компании.

Неудовлетворенные клиенты распространяют свое отрицательное мнение о сделанной покупке, что делает более затруднительным получение необходимого числа клиентов для компании, требует дополнительных затрат на коммуникации и цена привлечения новых клиентов возрастает. В конечном итоге это ведет к прямым потерям.

Компании могут оценить, какую прибыль они теряют из-за ухода потребителей. Она рассчитывается как произведение средней годовой величины суммы денег, оставляемой каждым участником сегмента рынка, и средней продолжительности жизни потребителя на рынке (определяется по «истории» в банке данных гостиницы или соответствующих исследований). Например, средняя продолжительность жизни на рынке для индивидуального путешествующего клиента может составлять четыре года, для клиента ресторана — 3 года.

Компания должна вычислить, во что ей обойдется снижение скорости оттока потребителей. Если эта стоимость оказывается меньше потерянной прибыли, компания должна потратить эту сумму, чтобы уменьшить отток потребителей. Ведь стоимость привлечения новых потребителей обходится в пять раз выше, чем удовлетворение уже имеющихся потребителей. Согласно некоторым расчетам, сокращая отток потребителей только на 5 %, компании могут повысить прибыль примерно от 25 до 85 %.

На российском рынке особенно жесткая конкуренция прослеживается в сегменте индивидуального туризма, в его подсегменте — элитный вид туризма. Ввиду его узости, тенденции оттока потребителей в зависимости от качества и уровня обслуживания потребителей проявляются наиболее быстро и оказываются более существенными, чем в сегменте группового туризма. Все профессиональные организаторы элитного туризма находятся в Москве и круг их весьма узок. Всего насчитывается 4 компании, отвечающих международным стандартам организации индивидуальных путешествий на высшем уровне, поэтому малейшие ошибки одной из них немедленно негативно отражаются на ее деятельности и неминуемо увеличивают количество обращений к другим участникам этого рынка. Происходит своеобразное переливание клиентов из одной компании в другую. По оценкам экспертов, существует доля так называемых «блуждающих» клиентов, оцениваемая приблизительно в 3 %, которые каждый раз при очередном заказе своей поездки меняют фирмы.

Чтобы сохранить как можно большее количество лояльных потребителей, следует научиться правильно реагировать на жалобы клиентов. Это следующий ключевой момент в деле фирмы.

Исследования, проведенные независимыми маркетинговыми компаниями США, показали, что если жалоба потребителей была значительной, то 91% из них уже никогда не обратится к вам сно-

ва. Но если эта жалоба была быстро урегулирована, то 82% из них вновь воспользуются вашими услугами.

В разрешении проблем, возникающих у клиентов, имеются два важных условия. Первое — если вы удовлетворяете жалобу, то делайте это **быстрее**; затяжное решение проблем только увеличивает отток потребителей. Второе — **выясните источники** возникновения недовольства у потребителя.

Например, деловая женщина после проведения конференции прилетела на отдых в курортную гостиницу. После длительного ночного перелета ей хотелось отдохнуть и убрать все свои деловые бумаги и ювелирные украшения в сейф. Он оказался закрытым. Дама обратилась в службу портье и вызвала специалиста, который, как ей обещали, должен был прийти через 30 минут. Прождав 1 час, гостья снова обратилась в службу портье, чтобы осведомиться, не забыли ли о ее вызове. Перед ней извинились и сказали, что специалист уже направился к ней. Прождав еще 30 минут, женщина снова обратилась с вопросом: где специалист? На что ей ответили, что как раз, когда специалист собирался пойти к ней, они получили еще один заказ на открытие сейфа и он почему-то сначала пошел по второму вызову. Так как такой специалист в нашей гостинице всего один, то вам придется еще немного подождать, и он откроет сейф в номере.

Так, даме пришлось прождать в общей сложности 2 часа. Она потратила время на ожидание вместо того, чтобы отдохнуть. Данные друзьями рекомендации в пользу этой гостиницы обернулись неприятными впечатлениями. Хотя проблема была решена, но, увы, слишком поздно.

Совершенно иначе решил проблему, возникшую в результате задержки рейса, партнер авиакомпании Air France — внутренний авиаперевозчик — авиакомпания AOM. В апреле 1994 г. по техническим причинам произошла задержка рейса на двое суток на маршруте Париж — Папеэте. Авиакомпания оплатила следующие издержки туристов:

счет на проживание в гостинице;

счет за такси;

счет за телефонные переговоры.

Кроме того, авиакомпания AOM передала каждому пострадавшему пассажиру координаты своей службы обслуживания клиентов, которой было поручено разобраться с каждым пассажиром. Запросы на возмещение материальных убытков должны

были быть направлены непосредственно в эту службу компании. В дополнение ко всему авиакомпания АОМ занялась также проблемами пассажиров других рейсов, которые были по цепочке связаны с задержанным рейсом Париж — Папеэте.

Другой критический момент в решении проблем — это то, что большинство потребителей *не жалуются*. Они не дают менеджерам шанса урегулировать возникающее у них недовольство. Такие клиенты сразу уезжают и никогда больше не возвращаются. Поэтому менеджеры должны развивать систему поощрения клиентов за их жалобы. Клиент, у которого есть возможность пожаловаться, останется клиентом скорее, чем тот, у которого такой возможности нет. По данным, собранным авиакомпанией British Airways, 50 % клиентов, имеющих претензии к фирме, но не высказавших их, покидают компанию. Между тем 87 % из тех, кто высказал свое недовольство, продолжают пользоваться услугами этой компании.

Например, введение «горячей линии» может увеличить шансы получения жалобы.

Менеджеры должны обучать служащих узнавать неудовлетворенных клиентов по внешнему виду и пытаться самим выяснить их проблемы.

Другой путь возможности получения жалобы от потребителя — гарантия обслуживания. Потребители вынуждены обратиться с жалобой, чтобы воспользоваться гарантией, предполагающей возврат или неуплату требуемой суммы. Весьма рискованный рекламный шаг предприняло руководство гостиницы «Краун Плаза» при ее открытии. Объявление гласило, что, если клиент будет неудовлетворен обещанными условиями проживания в гостинице, то ему будут компенсированы его затраты за двухдневное пребывание в номере. Такое предложение привлекло внимание многих желающих побывать в новом отеле, однако хорошо подготовленный персонал, организация и качество обслуживания выдержали «экзамен», и руководству гостиницы не пришлось возвращать деньги недовольным клиентам. Столь блестящая премьера нового отеля должна быть тщательно спланирована и подготовлена, чтобы не привести к печальному результату.

Когда клиент жалуется, руководство должно быть благодарно, поскольку помнит, что большинство потребителей не жалуются. Именно этот клиент дает возможность руководству компании решить проблему. На письменные жалобы нужно отвечать немедленно либо письмом, либо по телефону. British Airways

подсчитала, что, если ответ на высказанную жалобу приходит позже, чем через пять дней, то 50 % пожаловавшихся клиентов покинет вашу компанию.

Если направляется письмо, то необходимо выразить признательность за обращение, указать, что вы ознакомлены с содержанием жалобы, и перечислить, что будет выполнено, чтобы предотвратить повторение подобных случаев. Клиенту должно быть сообщено об итогах урегулирования жалобы.

Наиболее эффективный путь урегулирования проблемы — с помощью телефона. Он позволяет лично контактировать с клиентом и точно выяснить, что же с ним произошло.

Самое плохое, что может сделать кампания, — это отправить формальное письмо, которое не выражает никакого сочувствия к проблеме клиента.

Маркетинг отношений с потребителями охватывает создание, поддержание и расширение прочных связей с ними и с партнерами. Все сильнее происходит смещение от индивидуальных сделок к созданию более ценных отношений и маркетинговых сетей связей, созданию долгосрочных отношений. Маркетинг отношений требует, чтобы все отделы компании вместе, как одна команда, работали на основе маркетинговой концепции с целью лучше обслужить клиента.

Выделяются пять различных уровней отношений, которые могут сложиться с потребителем:

- *основной уровень отношений* — товар или услуга проданы и далее не предпринимается никаких действий;
- *реагирующий уровень отношений* — товар или услуга проданы, и продавец просит звонить в случае, если возникнут вопросы;
- *ответственный уровень отношений* — через небольшой промежуток времени после покупки продавец сам звонит покупателю для проверки ситуации и отвечает на его вопросы. Во время сделки и после нее продавец запрашивает у покупателя предложения по улучшению и возможному совершенствованию товара, а также о каких-либо недостатках. Это помогает компании непрерывно улучшать свои предложения;
- *проактивный уровень отношений* — продавец или другие сотрудники компании периодически звонят клиенту с предложениями относительно усовершенствований товара, которые были сделаны, или о творческих предложениях на будущее;

• *уровень партнерства* — компания непрерывно работает с этим и другими потребителями, чтобы добиться предложения лучшей потребительской ценности.

Чтобы добиться более прочных связей с потребителем и лучше удовлетворить его потребности, необходимо применять специальные инструменты маркетинга.

Дополнительные финансовые выгоды. Авиалинии, например, предлагают поощрительные программы для тех, кто часто летает на их самолетах. Гостиницы для посетителей, часто останавливающихся у них, предоставляют преимущественное право получения номера. Однако финансовые выгоды могут быть скопированы конкурирующими компаниями и не смогут создавать преимущества.

Дополнительные социальные льготы. Персонал работает над тем, чтобы укрепить социальные связи с потребителем путем изучения потребностей и желаний каждого из них, а затем индивидуализировать и персонифицировать свои товары и услуги. Так они превращают *потребителей в клиентов*. Клиентов всегда знают по имени, их всегда обслуживают индивидуально профессиональные менеджеры, которые всегда ведут их заказы.

Подключение к структурным связям. Клиенты, часто обращающиеся в компанию, имеют специальные телефонные линии, которыми они могут воспользоваться. Авиалинии предлагают особые багажные отделения для пассажиров первого класса.

Основные этапы программы установления маркетинговых отношений в компании следующие:

• идентификация ключевых потребителей, заслуживающих особого отношения со стороны руководства фирмы. Необходимо выбрать самых крупных и лучших потребителей, назвать их руководству для установления с ними особых деловых отношений.

• назначение квалифицированного менеджера для установления особых отношений с каждым ключевым клиентом. Продавец, занимающийся в текущий момент обслуживанием ключевого потребителя, должен пройти специальное обучение по менеджменту отношений или быть заменен другим, более квалифицированным в этом отношении специалистом. Менеджер по связям с потребителям должен обладать чертами, которые соответствуют ожиданиям клиента и привлекают его;

- четкое описание работы менеджеров по связям с потребителями. Необходимо описать, какие отчеты менеджеры должны представлять, какие цели должна преследовать их работа, какими полномочиями они располагают, какие критерии будут положены в основу оценки качества их труда. Менеджер должен стать центром всех деловых отношений с клиентом;
- каждый менеджер по связям с потребителями должен иметь годовой и перспективный планы развития отношений с клиентами. Планы должны включать цели, стратегии, специальные мероприятия и требуемые ресурсы для их реализации;
- назначение высшего менеджера — контролировать работу менеджеров по связям с потребителями. Он составляет описание работы своих подопечных, отбирает критерии оценки и определяет для ее поддержания ресурсы, чтобы повысить эффективность работы менеджеров по связям с потребителями.

Компании должны строить свое суждение на том, какие сегменты и какие специфичные потребители будут более всего ей выгодны. Маркетинг — это искусство привлечения и удержания выгодных потребителей. Компании часто обнаруживают, что 20 — 40% их потребителей нерентабельны. Многие компании свидетельствуют, что наиболее выгодные потребители — средние клиенты. Они полностью оплачивают стоимость, получают хорошее обслуживание и меньше требуют времени на него, при этом приносят существенные доходы компании. Именно поэтому крупные фирмы, целевым рынком которых прежде были крупные клиенты, теперь перестраиваются и захватывают рынок средних клиентов.

Несколько советов по удержанию наиболее ценных клиентов

Самая важная задача — обеспечить самым верным клиентам компании такой уровень услуг, на какой только фирма способна. Так можно добиться подлинной преданности.

Низкий уровень услуг или качества товаров — не единственная причина недовольства клиентов. Часто причина в том, что компания нацелена не на ту аудиторию или у нее не отработана методика «восстановления» честного лица фирмы в случае каких-то неприятностей с клиентами. Настоящий клиент — тот, которого компания может обслужить на высоком уровне и с прибылью

для себя. «Неправильный» клиент — тот, чьи потребности компания не может удовлетворить с прибылью для себя. Компания, постоянно борющаяся за сохранение трудных, хронически недовольных клиентов, делает дорогостоящую и долгосрочную ошибку. Чтобы выяснить, на каких клиентах следует сконцентрироваться, чтобы сделать их совершенно довольными, постарайтесь для начала ответить на следующие вопросы:

1. Какие клиенты наиболее преданны компании и прибыльны?
1.1. Какие из нынешних клиентов компании приносят ей наибольшую прибыль?
1.2. Какие из нынешних клиентов компании наиболее лояльны?
1.3. Какие из нынешних клиентов компании тратят больше всего денег?
1.4. Какие клиенты компании оплачивают счета наиболее оперативно?
1.5. На кого из них у компании меньше всего уходит времени на обслуживание?
1.6. Кто из них предпочитает стабильные и долгие деловые отношения?
2. Кто из клиентов компании больше других ценит ее услуги?
2.1. Для кого из клиентов компании некоторые ее товары или услуги являются несомненно лучшим выбором, «находкой»?
2.2. Кому из клиентов компании услуги и методы ее работы подходят больше всего?
3. Кто из клиентов компании значительно дороже обходится ей, чем конкурентам?

Некоторые потребители, безусловно, стоят больших усилий и материальных затрат со стороны компании. Но очевидно, что ни одна компания не может стать всем для всех. Клиенты, которых конкурент оценивает значительно выше, чем это делает сама компания, в конце концов покинут ее.

Понятие качества в сфере обслуживания

Достижение качества в сфере обслуживания — важная задача, решение которой обеспечивает предпринимательский успех. Деятельность в сфере гостеприимства предполагает высокую степень контакта и координации между служащими и гостями. Но абсо-

лютное качество никогда не может быть достигнуто. Служащие будут ошибаться, и системы будут терпеть неудачу. Стремление к качеству — бесконечный процесс, которым должны заниматься все компании, особенно представляющие гостиничный бизнес, туризм, сферу ресторанных услуг и другие области обслуживания гостей.

Есть разные подходы к толкованию качества.

Во-первых, качество понимается как **свойства и характерные особенности** товара, которые вызывают удовлетворение потребителя, и как **отсутствие недостатков**, усиливающее чувство удовлетворения у клиента.

Этот тип качества увеличивает издержки. Потребители должны быть согласны оплатить повышенные затраты на дополнительные особенности и свойства товара либо эти особенности должны делать потребителей более лояльными и расположенными к его приобретению. Например, салат и помидор имеются только на более дорогих гамбургерах Mc Donald's. Гостиничные номера на этажах с консьержем имеют больше свойств и особенностей, чем стандартные комнаты, и требуют более высокой цены. Гостиницы La Quinta разрешают своим постояльцам бесплатно звонить по местному телефону, чтобы поощрить их лояльность и чувство приверженности именно к этой гостинице.

Ожидания клиентов сформированы имиджем компании, общественным мнением, усилиями компании по продвижению товаров и услуг и ценами. Безусловно, гости, останавливающиеся в «Балчуге Кемпински», где они платят 450 долл. за номер, будут иметь другие ожидания, чем гость, который платит 17 долл. за номер в «Измайлово». Все они будут довольны условиями проживания, и характеристики номера оправдают их ожидания, поскольку параметры первого типа качества — характеристики, свойства и особенности товара — были заявлены и клиенты приняли их, если разместились в этих гостиницах. Однако все они будут недовольны, если вечером обнаружат, что в их номерах не убрано.

Второй тип качества может рассматриваться как **техническое** и **функциональное** качество. Техническое качество — это то, с чем остался клиент после взаимодействия со служащим. Например, номер гостиницы, блюдо в ресторане, арендованный автомобиль.

Функциональное качество — это процесс предоставления товара или услуг. Во время этого процесса потребители проходят множество этапов в их взаимодействии со служащими фирмы.

Например, клиент резервирует номер, его приветствует швейцар у двери, его сопровождает посыльный к столу регистрации, служащий портье его приветствует по имени и регистрирует, служащий гостиницы сопровождает гостя до номера.

Функциональное качество может улучшить впечатление от комнаты, которая не вполне оправдала ожидания клиента. Однако если функциональное качество плохое, то ничто другое не исправит возникшее чувство неудовлетворенности у клиента.

Пятый тип качества — **общественное** качество (**этическое**). Это качество убеждения, которое не может быть оценено потребителем перед покупкой, и часто его невозможно оценить и после приобретения товара или услуги.

Например, незнание правил противопожарной безопасности служащими гостиницы в ближайшей перспективе никак не отразится на удовлетворении клиентов. В то же время в отдаленной перспективе это может повлиять на безопасность гостей в случае возникновения пожара. Точно также авиакомпании могут сокращать уровень технического обслуживания до тех пор, пока не произойдет крушение, и при его разбирательстве не вскроются низкие стандарты техобслуживания.

Обычно работы, связанные с профилактикой безопасности, не рекламируются, так как это касается отрицательных сторон услуг. Однако фирмы должны рассматривать этический аспект ответственности при разработке товаров и услуг, избегая тех свойств, которые могут причинить вред, при этом поощряя те мероприятия, которые направлены на устранение потенциальной опасности для жизни и здоровья клиентов.

Имидж компании также оказывает воздействие на восприятие качества клиентами. Так, клиент компании, имеющей хороший имидж, может не обратить внимания на незначительные огрехи, посчитав их не типичными, поскольку предоставленное обслуживание в этом случае воспринимает выше. В то же время у фирм с плохим имиджем обслуживание воспринимается ниже.

Итак, качество складывается их технического, функционального и общественного компонентов. Менеджер должен помнить, что в конечном итоге восприятие предоставленного качества клиентами — это самое главное. Клиенты оценивают предоставленные товары и услуги исходя из своих ожиданий. Если восприятие уровня услуг отвечает ожиданиям, то они рассматривают обслуживание как качественное. Если же восприятие уровня услуг не

оправдывает их ожидания, то они рассматривают обслуживание как плохое. Ожидания формируются в результате их предшествующего опыта под влиянием общественного мнения, а также внешних связей фирмы и ее паблисити.

Модель качества обслуживания определяет качество обслуживания с точки зрения удовлетворения ожиданий клиента. Поскольку любая компания должна знать, чего ожидает клиент, и реализовать его ожидания с отличным качеством, то задача маркетинга сориентировать фирму на запросы клиента. Этот процесс включает несколько стадий (ступеней):

1 ступень: ожидания потребителя и реакция руководства.

Очень часто компании не знают и не всегда в состоянии понять, что клиент ожидает от обслуживания. Многие проводят предварительно исследования для выяснения запросов рынка, но затем свою деятельность концентрируют на внутрифирменных проблемах и забывают, что запросы имеют свойство меняться и не находятся в статичном состоянии. Если изменения произошли, а фирма на них не отреагировала, то все другие маркетинговые мероприятия теряют свой смысл.

Менеджеры должны осмысливать свои действия со всех сторон, разговаривать с клиентами и поощрять обратную связь.

2 ступень: восприятие руководством ожиданий потребителя.

На этой стадии менеджеры знают, что их потребители хотят, но неспособны или не желают развивать системы, которые обеспечили бы их удовлетворение. Существует несколько причин существования этой стадии: — неадекватное отношение к качеству обслуживания; — недостаток понимания степени выполнимости; — неадекватная стандартизация задачи; — отсутствие цели.

Так, компании, стремящиеся к получению быстрой прибыли и не желающие вкладывать капитал в людей или оборудование, сталкиваются с неизбежными проблемами. Например, в гостинице, где владельцы сэкономили на необходимом количестве полотенец, можно обнаружить, что полотенца быстро теряют внешний вид, их крадут и портят. Клиенту, которому не достанутся полотенца, извинения персонала не помогут решить свои проблемы. Такой инцидент также снижает моральную ответственность служащих, и усугубляет ситуацию, если руководство намеренно не решает ситуации такого порядка.

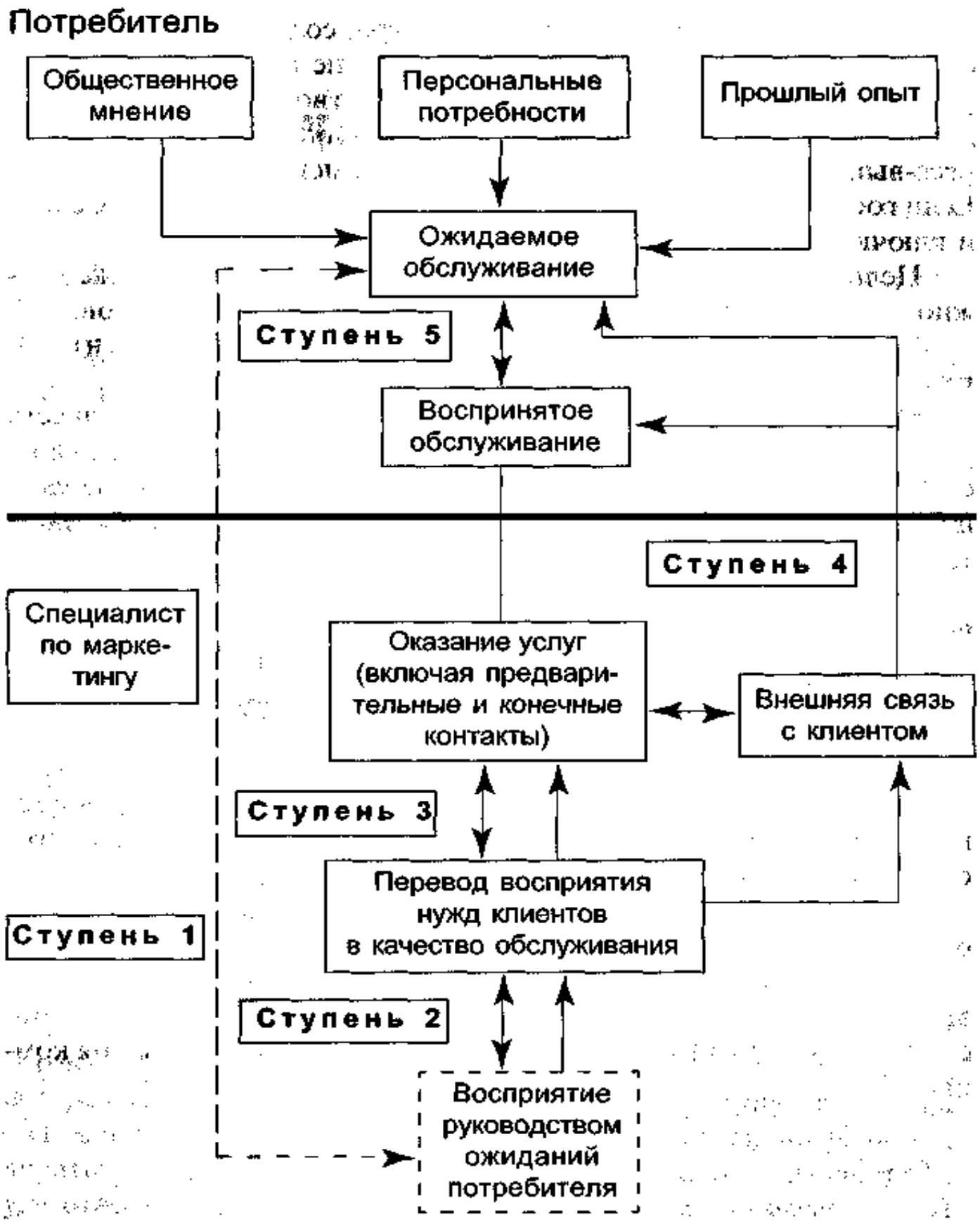


Рис. 2.1

Иногда следует искать нетрадиционные пути решения проблемы. То, в чем клиент нуждается, необходимо вводить в содержание обслуживания, чтобы обслужить качественно. В гостинице,

где клиенты обычно выписывались с утра, создавались очереди у столика портье, однако служащие ничего не предпринимали для решения этой проблемы. Понадобилось творческое мышление директора отеля, чтобы изменить ситуацию. Была введена экспресс-выписка: счета выезжающим подавались накануне вечером. Если гость соглашался с ним, он уезжал, оставив оплаченные счета и ключи на стойке регистрации.

Цели должны быть приняты служащими. Руководство же должно показать им свою поддержку через оценку результатов.

3 ступень: спецификация качества обслуживания и предоставления услуг.

На этой стадии руководство понимает, какие потребности есть у клиентов, и знает, какие соответствующие спецификации качества обслуживания в связи с этим были разработаны, но служащие не способны на такой уровень обслуживания или не желают его оказывать.

Здесь вступает в силу человеческий фактор. Ошибки работы персонала могут быть минимизированы усилиями отдела кадров — наем, обучение, контроль условий труда, развитие системы поощрений — все важно для устранения ошибок на этой ступени.

4 ступень: оказание услуг.

На этой стадии фирма обещает больше, чем может предоставить. Специалисты по маркетингу должны удостовериться, что они действительно могут предоставить то, что обещают.

5 ступень: ожидаемое обслуживание и воспринятое обслуживание.

Эта ступень — производная от других. Ожидаемое качество — это то, что гость ожидает получать от компании. Воспринятое обслуживание — это то, что гость чувствует после обслуживания компанией.

3 ГЛАВА

Маркетинговая среда

В середине 90-х гг. фирма «Золотое кольцо» начала принимать иностранных туристов, приезжающих в Россию. Она обеспечивала полный комплекс обслуживания, а также развивала направление специализированного туризма — охоту. Отзывы гостей всегда были положительными. Однако после 3 лет существования фирма почти перешла в форму стагнационного существования, и работала только в направлении специализированного вида туризма. Причин тому было несколько: резкое сокращение потока иностранных туристов из-за снижения интереса к региону, политическая нестабильность, ухудшение экономической ситуации, ужесточение государственной налоговой политики, увеличение издержек, банкротство партнеров и посреднических компаний.

Как мы видим, неудача компании произошла не из-за неумелого действия на рынке, а под влиянием внешних факторов, на которые фирма мало может повлиять и не всегда может предсказать тенденции глобальных процессов, происходящих в обществе.

Фирма работает не в вакууме, а в определенной среде, состоящей из внешних и внутренних сил, которые влияют на ее способность поддерживать и развивать успешные торговые операции с клиентами своих целевых рынков. Это **маркетинговая среда**. Она состоит из *микросреды,* куда входят силы, действующие в сфере, непосредственно примыкающей к фирме, которые могут влиять на ее способность обслуживать клиентов: сама фирма, посредники, клиенты и широкая общественность. И другая часть — *макросреда*, куда относятся более широкие, социальные силы, оказывающие на нее влияние: демографические, экономические, природные, технологические, политические, конкурентные и культурные.

Маркетинговая среда фирмы — совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Начнем с рассмотрения микросреды.

Основная задача любой компании — получение прибыли. Задачи управления маркетингом — обеспечить производство товаров, привлекательных с точки зрения целевых рынков. Успех руководства маркетингом зависит и от деятельности подразделений фирмы, и от действий ее посредников, поставщиков, конкурентов и других контактных аудиторий (рис. 3.1).

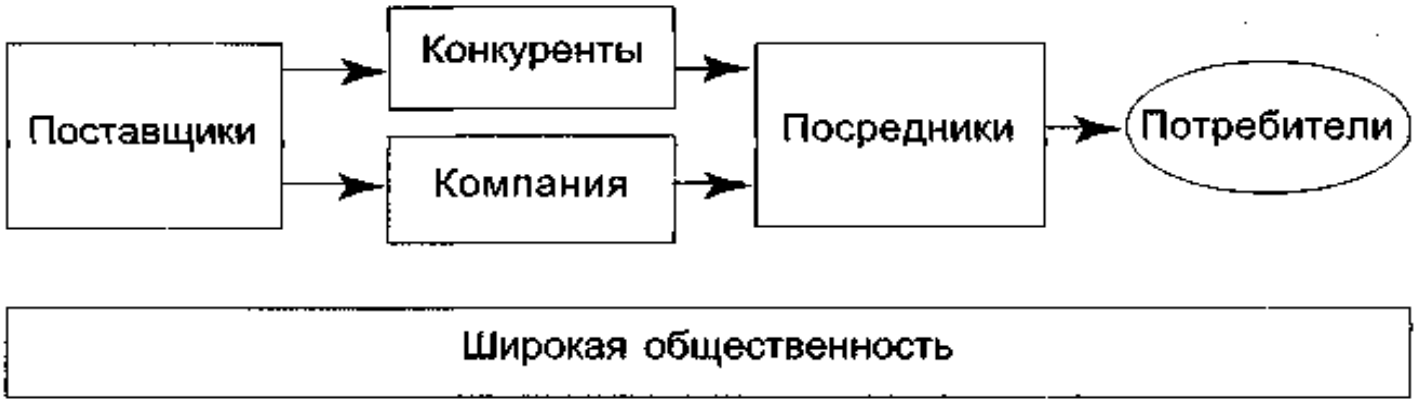


Рис. 3.1. Маркетинговая среда

Работники маркетинга работают в тесном контакте с руководством фирмы и ее различными отделами. Финансовый отдел занимается изысканием денежных ресурсов и их использованием. Бухгалтерия ведет расчет доходов и расходов. Отдел инноваций разрабатывает новые товары, чтобы вписаться в изменяющиеся условия рынка. Административно-хозяйственный отдел заботится о внешнем виде и чистоте помещения, где осуществляются операции сбыта. Все отделы вносят свой вклад в успешное выполнение плана маркетинга.

Поставщики — это фирмы, частные лица, которые поставляют ресурсы, необходимые компании для производства товаров и оказания услуг. Поставщики могут серьезно повлиять на выполнение плана маркетинга фирмой. Например, туристская компания арендует автобусы для проведения экскурсий по городу. У принимаемой группы запланирована экскурсия на 12 часов, а представитель транспортной компании позвонил и сказал, что не сможет выслать автобус и заменить его, поскольку все автобусы либо в рейсах, либо сломаны. Управляющий туристской компанией в такой ситуации должен либо быстро найти замену, либо разочаровать своих клиентов, приехавших на отдых с помощью этой фирмы.

Гостиничные поставщики могут влиять на качество предоставляемых услуг. Качество поставляемых продуктов может отразиться на приготавливаемой еде в ресторане или баре гостиницы, а также на ассортименте предлагаемых в ресторане блюд. Средства для уборки и дезинфекции помещений могут оказать влияние на качество проводимой в гостинице уборки, принадлежности для ванной комнаты номера могут повлиять на восприятие клиента и его отношение к гостинице в целом и т.п.

Посредники — фирмы, которые помогают компании рекламировать, продвигать на рынок, продавать и доставлять товар покупателю. В индустрии гостеприимства это фирмы, помогающие находить клиентов и осуществлять сбыт: агентства путешествий, туристические агентства, оптовики и представительства отелей на местах. Все они обычно связаны друг с другом. Например, туристический оптовик-разработчик составил тур-пакет, куда входит все необходимое для отдыха, включая доставку клиента до места на наземном транспорте, самолете и его проживание в гостинице. Такой пакет рекламируется через газету и туристические агентства. При этом оптовик получает скидку, позволяющую ему не только платить своим агентам, доводящим «товар» до покупателя за разумную цену, но и получать доходы для себя. Это означает, что отели должны подходить осмотрительно к выбору посредников, выбирая таких, которые и до потребителя товар доставят, и оплатят отелю услуги. Необходимо также помнить, что от посредника зависит и клиентура гостиницы.

Гостиничные предприятия также нуждаются в транспортных посредниках, например, для поставки пищевых продуктов в свои рестораны. Доставка гостей в гостиницу редко осуществляется посредническими транспортными компаниями, поскольку в таких условиях имеется мало возможностей контролировать работу транспортных средств.

Еще меньше возможностей контролировать работу авиакомпаний. Забастовка работников авиакомпании может сделать недосягаемыми для многих людей удаленные курорты. Это может привести к потерям доходов гостиниц и агентств, обслуживающих туристов. Так, забастовка французских авиадиспетчеров в декабре 1995 г. создала проблемы для путешественников, желающих отдохнуть на курортах Таити, Маврикия и Сейшельских островах. Слишком низкая пропускная способность из-за бастующих авиадиспетчеров привела к скоплению большого количества туристов в международном

аэропорту им. Шарля де Голля и к срывам заездов в гостиницах на островных курортах. На второй день большинство международных авиакомпаний, работающих на этих направлениях, вынуждены были изменить транзитную остановку и перенести ее из парижского аэропорта в швейцарский.

Изменение тарифной политики авиакомпаний также может отразиться на потоках туристов и соответственно привести к падению доходности удаленных предприятий.

Некоторые мощные корпорации, особенно круизные, сильно зависящие от работы авиакомпаний, стали приобретать собственные авиалинии, чтобы снизить транспортные издержки и гарантировать постоянный приток клиентов из главных городов.

Международный терроризм также оказывает влияние на доходы предприятий, и может свести все труды отдела по маркетингу на нет.

Агентства по маркетинговым услугам тоже являются своего рода посредниками для предприятий индустрии гостеприимства. Они включают в себя фирмы, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, рекламные агентства, средства массовой информации, консалтинговые фирмы. Все они помогают предприятиям пробивать своим товарам дорогу на перспективный рынок.

Финансовые посредники — это банки, кредитные и страховые компании и другие организации, финансирующие сделки, совершаемые предприятиями индустрии гостеприимства, и страхующие от рисков, с которыми сопряжена их работа. Поскольку возможности предприятия функционировать могут быть поставлены под угрозу повышением процентной ставки за кредитование, ограничениями кредита или и тем, и другим одновременно, предприятиям следует развивать тесные связи с наиболее важными из финансовых институтов. Для многих российских банков долгое время был характерен несвоевременный перевод клиентских денег зарубежному партнеру, что очень часто приводило к неприятностям для туристов во время их пребывания в поездке, а иногда требовало повторной оплаты за проживание в отеле. Чтобы избежать таких казусов в работе, следует очень тщательно подойти к подбору своего финансового посредника — банка. Особенно это актуально для туристских компаний.

Страховые компании — также немаловажный этап подбора посредника. Если 5—6 лет назад при выезде за рубеж страховку покупали не более половины россиян, то сегодня — практически

100 %. Для туристских агентств и операторов выбор страхового посредника должен опираться помимо всего прочего еще и на его способности обеспечивать оперативную поддержку клиенту за рубежом при наступлении страхового случая. Ведущие страховые компании «Ингосстрах», «Интеррос-Согласие», ПАРИ, «Ресо-Гарантия», РОСНО, НАСТА, AIG International и другие сотрудничают с международными сервисными службами, обеспечивают почти мгновенную поддержку клиента за рубежом при наступлении страхового случая. Службы Mercury, Mapfre, Asistencia, Assist 24 обеспечивают первую медицинскую помощь, транспортировку и при необходимости госпитализацию клиента, связываются с российскими филиалами и представителями российской стороны. «Ингосстрах» создает собственную сервисную службу за рубежом. Уже созданы представительства компании в Турции и на Кипре, разрабатываются аналогичные проекты в Болгарии, Греции, Таиланде и Испании (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Показатели деятельности страховых компаний по страхованию выезжающих за рубеж (путешественников) в 1999 г.

Страховая компания	Период работы на рынке в этом сегменте, лет	Страховые взносы, тыс. руб.	Страховые выплаты, тыс. руб.	Количество договоров
Восточно-Европейское Страховое Агенство	6	7692	621	8576
Ингосстрах	8	96700	31136	1006
Интеррос-Согласие	4	4420	1900	22
ПАРИ	6	11040	1900	35000
Промышленно-страховая компания	6	8747	2618	29000
РЕСО-Гарантия	7	2,12 млн долл.	0,84 млн долл.	123000
РОСНО	8	1,8 млн долл.	1,05 млн долл.	1135
Спасские ворота	5	1088	391	163*

* Договоры, заключенные с юридическими лицами.

Страховые покрытия подразделяются на несколько групп: не менее 5000 долл., самая распространенная от 10000 до 15000 долл. и элитная группа — от 50000 до 100000 долл. Стоимость страховки зависит от страны пребывания и от размера страховой суммы (табл. 3.2). Страны, где медицинское обслуживание особенно дорого, довольно часто предъявляют свои требования к размеру страховки въезжающих в страну лиц. В противном случае консульская служба может отказать в визе. Так, в государства Шенгенского соглашения можно въехать, имея страховку минимум на 30000 долл. Стоимость такого полиса обычно составляет 0,7—2,0 долл. в день. Более дорогая медицинская страховка (от 50000 долл. и выше) нужна посетителям США и Канады, покрытие которой составляет 1,0—4,0 долл. за каждый день пребывания в стране.

Стандартный пакет страховых услуг предусматривает покрытие непредвиденных медицинских расходов в пути и на отдыхе. В случае внезапной болезни, заражения местной инфекцией, травм страховая компания оплачивает прием у зарубежного врача, лекарства, амбулаторное и стационарное лечение, перевозку пациента в больницу, а если необходимо, обеспечивает его досрочное возвращение на родину. Как правило, больного доставляют прямо к двери дома или больницы.

Оплата экстренной стоматологической помощи включается в страховку не всегда. Такие полисы обычно стоят дороже, а суммы, которые страховая компания готова потратить на эти цели, строго ограничены. Обычно это 100, 150 или 200 долл., которых хватает, чтобы снять острую боль и поставить недорогую пломбу.

Отдельные российские страховые компании предоставляют и нетрадиционные услуги: репатриация, визит родственника за рубеж в чрезвычайных ситуациях, эвакуация несовершеннолетних детей, юридическая помощь и другие.

Практически все медицинские страховки для выезжающих за рубеж действуют только в случае внезапного заболевания. Лечение хронических болезней (к примеру, остеохондроза, экземы, диабета, ишемии и других) не оплачивается, а их обострение лечится в рамках обычной страховки (при этом в полисе указывается тип хронического заболевания). Как правило, обычно не страхуются алкогольные отравления, ущерб, причиненный здоровью в результате военных действий, и т.д.

Следует отметить, что все страховые компании поощряют политику семейного страхования, и всеми ими предусмотрены

Таблица 3.2

Условия страхования непредвиденных медицинских расходов лиц, выезжающих за рубеж

Страховая компания	Размер страхового покрытия, долл.	Зона действия полиса	Стоимость полиса в день	Скидки к тарифам для детей, %	Повышающие коэффициенты для экстремальных видов отдыха									
					плавание	велоспорт	прыжки в воду	альпинизм	легкая атлетика	фигурное катание	горные лыжи	плавание с аквалангом	лыжи	игровые виды спорта
Восточно-Европейское Страховое Агентство	10000 – 100000	Весь мир	0,18 – 2,38	20–50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Ингосстрах	15000 30000 50000 75000 100000	Весь мир, кроме стран Западной Европы, Шенгенского союза, США, Канады, Австралии, Японии (для 15000)	0,5–1,0 0,85–1,5 1,6–4,0	10 (до 12 лет)	нет	2	2	–	2	2	1,5	2	2	2
Ренессанс-Страхование	15000 30000–50000	Страны Восточной и Западной Европы,Египет, ОАЭ, Турция, Кипр, США, Канада, Австралия	0,64 0,71–1,21	10 (до 12 лет)	–	–	–	–	–	–	1,5	1,5	1,5	–
Интеррос-Согласие	10000–50000	Весь мир, кроме России и СНГ	0,65 –1,2	15	1	1,5	2	2	1,5	1,5	2	2	1,5	2

Продолжение

Страховая компания	Размер страхового покрытия, долл.	Зона действия полиса	Стоимость полиса в день	Скидки к тарифам для детей, %	Повышающие коэффициенты для экстремальных видов отдыха									
					плавание	велоспорт	прыжки в воду	альпинизм	легкая атлетика	фигурное катание	горные лыжи	плавание с аквалангом	лыжи	игровые виды спорта
НАСТА	5000–100000	Весь мир	0,6–1,82	нет	1,2	2,6	1,6	2	1,6	2,8	2,4	1,8	1,7	2,6
Ост-Вест Альянс	15000–50000 5000–35000	Весь мир, кроме стран бывшего СССР Страны бывшего СССР	От 0,55 От 0,44	20 (до 24 лет) (до 16 лет)	1,5	2	2	3	1,5	2	1,5	–	1,5	2
ПАРИ	10000–100000	Весь мир	От 0,45	50 (до 16 лет)	1,2	1,7	1,8	2,5	1,6	1,5	1,8	1,2	1,5	1,9
Промышленно-страховая компания	До 10000	Весь мир	0,8	50 (до 12 лет)	2	1,5	2	2	1,5	2	2	2	2	2
РЕСО-Гарантия	15000–30000	Весь мир	0,32–2,4	10	–	–	–		–	–	1,5	–	–	–
РОСНО	10000–50000	Весь мир, кроме России и СНГ	0,86	50 (по семейному полису)	1,25	1,25	3	1,75	3	3	1,5	2	1,5	3

специальные скидки для ребенка, размер которых колеблется от 10 до 30 %, а в некоторых случаях до 50 %, в зависимости от возраста страхуемого ребенка. Лицам преклонного возраста, напротив, приходится платить больше. Страховка для людей пенсионного возраста стоит в 1,5—3 раза дороже, чем стандартная.

Некоторыми страховыми компаниями предоставляется особый вид страхования «от невыезда». Обычно договор в этом случае заключается не менее чем за две недели до планируемого дня отъезда. Если клиент не может совершить запланированную поездку по уважительным причинам: госпитализация, смерть родственников, повестка в военкомат, вызов на судебное разбирательство, пожар в доме, неполучение въездной визы, то страховая компания возместит стоимость тура. Если путешественник передумал и изменил свое решение о поездке, то деньги ему не вернут. Страховка «от невыезда», пожалуй, один из самых дорогих видов страхования. Ее стоимость составляет 4—10 % цены тура. Иногда страховые компании не включают в список рисков «отказ в выдаче визы» и в этом случае страховой тариф будет ниже на 0,5—1 % (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Тарифы по страхованию на случай невозможности совершить запланированную поездку

Страховая компания	Страховой взнос, долл.	Размер страхового покрытия, долл.
Ингосстрах	3 8 14 60	200 500 1000 3500
НАСТА	4% суммы, устанавливаемой по согласованию со страхователем	Стоимость путевки, билетов, консульский сбор
Ост-Вест Альянс	3,5%	2000
ПАРИ	5—10% страховой суммы	300—3000
Промышленно-страховая компания*	1,5 % страховой суммы	Не более стоимости тура
РЕСО-Гарантия	2% стоимости тура	До 5000
РОСНО**	От 9 долл.	500—2000
Спасские ворота	3,5% страховой суммы	Стоимость поездки и авиабилета

* Только в комплекте с медицинской страховкой.

** Только для туроператоров.

Страховка от потери багажа или кражи ценных вещей обычно осуществляется авиакомпанией-перевозчиком из расчета 20 долл. за килограмм веса. Однако такая страховка не учитывает уникальность и ценность вещей. Российские страховые компании предлагают страховку ценных вещей исходя из их стоимости. Стоимость такого полиса будет составлять приблизительно 0,1 % страховой суммы. К примеру, страховка шубы ценой 3000 долл. обойдется в 3 долл.

Страховка путешествия на автомобиле. В большинстве стран Старого Света действует обязательное страхование ответственности автовладельцев, поэтому во избежание проблем на пограничном контрольно-пропускном пункте российские страховые компании рекомендуют выезжающим приобретать «зеленую карту».

«*Зеленая карта*» — это система международных договоров сообщества страховщиков, осуществляющих обязательное страхование гражданской ответственности владельцев автотранспорта. В эту систему входит более 40 государств Европы. Аналогичное название получил и сертификат, подтверждающий наличие страхования на территории всех стран-участниц системы. Держатель «зеленой карты» при въезде на территорию стран-участниц соглашения не должен приобретать дополнительный страховой полис.

Выпустившая карту страховая компания берет на себя возмещение любого непреднамеренного ущерба, который автовладелец может нанести людям или имуществу (будь то роскошный лимузин или фонарный столб), находясь за рулем своего автомобиля.

Российские страховые компании выступают в роли посредников иностранных страховых компаний, продавая «зеленую карту» на нашей территории, поскольку Россия пока не входит в число стран-участниц. Наиболее распространены у нас «зеленые карты», эмитированные германскими компаниями Sovag и Alte Leipziger, австрийской компанией Garant, болгарской — Bulstrad, польскими — PZU и Europe, эстонской — ASA. Стоимость «зеленой карты» (грин-карты) напрямую зависит от срока поездки (табл. 3.4).

Любой фирме противостоит широкий спектр конкурентов. Рыночная теория гласит, что для того, чтобы преуспеть в бизнесе, фирма должна удовлетворять потребности клиентов лучше, чем ее конкуренты. Специалисты по маркетингу должны приспосабливаться не только к изменяющимся потребностям клиентов, но и к стратегиям ее конкурентов. Фирма должна получить стратегическое преимущество, внедрив в сознание клиентов приоритет своих товаров.

Таблица 3.4

Стоимость «зеленой карты» для легкового автомобиля

Страховая компания	Стоимость грин-карты (DM)		Зона действия карты	Компания-эмитент (страна)
	15 дней	30 дней		
Восточно-Европейское Страховое Агентство	32–53	48–83	Восточная и Западная Европа, страны Балтии, Скандинавии	Garant (Австрия)
Ингосстрах	60	120	Все страны договора	Sovag (Германия)
НАСТА	15–32	41	Все страны договора, Финляндия, Швеция, Норвегия	Sovag (Германия) Europe (Польша)
ПАРИ	26	41	Европа	Garant (Австрия)
Промышленно-страховая компания	26 36	40 67	Все страны Все страны	Bulstrad (Болгария) Sovag (Германия)
РЕСО-Гарантия	65 47	120 72	Все страны договора Все страны договора	Sovag (Германия) Bulstrad (Болгария)
РОСНО	63	95	Все страны договора	(Австрия)
Спасские ворота	53 40 36	83 50 48	Европа Страны Скандинавии Страны Балтии	Garant (Австрия)

Оптимальной стратегии конкурентной борьбы не существует. Каждая фирма выбирает свою стратегию поведения на рынке соответственно своим размерам и занимаемому положению. Стратегии также должны обеспечивать преимущество в этой борьбе.

Для любой компании конкурентную борьбу можно определить на четырех уровнях:

1) ближайшие конкуренты, фирмы, предлагающие аналогичные товары и услуги потенциальным клиентам за примерно такую же цену (например, отель «Националь» может рассматривать как своих конкурентов отель «Baltschug Kempinski» и «Marriott Aurora»; двухзвездочная гостиница «Турист» — другие гостиницы такой же категории, находящиеся в данном районе Москвы, например, «Восток», «Останкино», «Звездная»);

2) отдаленные конкуренты, фирмы производящие сходные товары и услуги (отель «Националь» может рассматривать как своих конкурентов четырехзвездочные отели, предлагающие свои услуги на уровне пятизвездочных, например «Тверская»; двухзвездочные отели могут рассматривать в качестве отдаленных конкурентов ведомственные гостиницы этого уровня, например гостиницу Челябинского завода цветных металлов);

3) возможные конкуренты, все фирмы, предлагающие товары и услуги, отдаленно напоминающие те, на которых специализируется сама компания (отель «Националь» может рассматривать как своих конкурентов крупные отраслевые корпорации, имеющие свои гостиничные апартаменты, например «Газпром» или «АЛРОСА» для двухзвездочных гостиниц могут рассматриваться как возможные конкуренты мотели);

4) глобальные конкуренты, все фирмы, способные бороться с компанией за ее потенциальных клиентов (отель «Националь» может рассматривать как своих конкурентов компании, специализирующиеся на сдаче в аренду шикарных апартаментов в престижных районах Москвы; для двухзвездочных гостиниц — агентства по недвижимости, сдающие в аренду простые недорогие квартиры. Если проживание в стандартном двухместном номере в такой гостинице в среднем обходится 450 долл. в месяц, то аренда однокомнатной квартиры составит 150 долл. в месяц).

Зачастую дальние уровни конкуренции представляют большую угрозу, чем ближние.

Макросреда фирмы

Фирма вместе со своими поставщиками, посредниками, клиентами действует в более широком диапазоне макросреды, которая либо открывает новые возможности для фирмы, либо грозит но-

выми опасностями. Эти силы представляют собой те самые «не поддающиеся контролю» факторы, за которыми компания должна внимательно следить и соответственно реагировать на них. Макросреда состоит из шести групп факторов: демографические, экономические, природные, технологические, политические, культурные.

Демографией называется наука, изучающая народонаселение по численности, плотности, разделению на группы по признаку возраста, пола, расы, рода занятий и других статистических признаков. Для специалистов по маркетингу демографическая среда особенно интересна, поскольку рынок состоит из людей.

Самая главная демографическая тенденция, отмечаемая сегодня во всех развитых странах и в России в том числе — это старение населения. Данная тенденция связана с падением рождаемости, с одной стороны, и увеличением средней продолжительности жизни — с другой.

В России обозначились следующие возрастные группы, представляющие интерес с точки зрения туризма:

Молодые люди. Возрастная группа, включающая людей от 20 и до 34 лет. Наиболее активная часть населения, динамично внедряющаяся в бизнес. Характеризуется широкой дифференциацией интересов и стремлений, высокой восприимчивостью к новизне.

Ранний средний возраст. Группа людей в возрасте от 35 до 49 лет. Достаточно состоятельна, существенная доля ее представителей имеет свой бизнес, ее вкусы и предпочтения уже определены. Отличается высокой активностью и стабильностью. Через 10—15 лет эта группа может стать активной с точки зрения туризма, так как высвободится время для поездок в свое удовольствие, но будет предъявлять свои специфические требования.

Поздний средний возраст. Представляет людей от 50 до 59 лет. Группа сильно поляризована. Существуют как активные ее представители, так и пассивные, состоятельные и нуждающиеся. Характеризуется очень низкой восприимчивостью к новизне.

Пенсионеры. Представляет группу людей старше 60 лет. Подавляющее большинство — нуждающиеся люди. Крайне консервативны.

Произошли изменения в идеале и типе семьи. Все больше россиян не стремятся обременять себя узами семьи. Увеличивается средний возраст вступления в первый брак. Даже если россияне создают семью, детей заводить не торопятся, желают «пожить для себя».

Увеличилось количество неполных семей (женщина с ребенком).

Уменьшилась продолжительность отпуска: все чаще стали отпуск разбивать на 2 или 3 части. В результате они стали короче, но берут их чаще. Средняя продолжительность отпуска упала с 24 до 10 рабочих дней.

Родители чаще стали брать своих детей с собой во время отпуска, в служебную командировку. Это открывает новые перспективы для отелей курортов, которым прежде не часто доводилось обслуживать детей.

Получила импульс к развитию индустрия отдыха и развлечений в выходные дни.

Миграция населения. В России четко прослеживается миграция из сельской местности в городские районы, из городов с моноструктурой — в крупные города, миграция из центра города — в пригороды. Эта тенденция характерна для состоятельных слоев населения, стремящихся к проживанию в коттеджах в ближайших к Москве пригородах. В настоящее время уже функционируют коттеджные поселки с полной инфраструктурой в Западной, Юго-Западной и Северной части ближайшего Подмосковья. Эта тенденция будет продолжаться, и аналогичные поселки появятся и в других районах Московской области.

Повышение образовательного уровня. Если в 50-е гг. в России редко встречались специалисты с высшим образованием, то в 90-е гг. всплеск открытий огромного количества университетов подтвердил наличие большого потенциального спроса на высшее образование. Это связано в первую очередь с нуждами динамично развивающейся экономики страны, появлением новых отраслей.

Экономическая среда состоит из факторов, которые влияют на покупательскую способность населения и характер покупок. От покупательской способности людей зависит не только уровень их благосостояния, но и само существование рынка. Поскольку общая покупательская способность определяется текущими доходами, наличием сбережений, уровнем цен и развитием кредитования, специалисты по маркетингу должны быть в курсе основных тенденций в изменении доходов у населения и характере осуществляемых ими покупок.

По данным Госкомстата РФ, доля самых состоятельных граждан России составляет 10%, доля самых бедных — 10%, а 80%

приходится на долю среднего класса. Прожиточный минимум в 1999 г., по данным Госкомстата РФ, составлял 749 руб. в месяц, среднестатистический доход россиянина равнялся 1635 руб. в месяц, а накопления по состоянию на 1 октября 1999 г. оценивались в 1384 руб. на каждого жителя России. В первом полугодии 2000 г. самые богатые, по данным Госкомстата РФ, получали 4383 руб. в месяц, а самые бедные — 3120 руб. в месяц.

В действительности положение дел несколько иное. По некоторым оценкам, доля самых обеспеченных граждан колеблется от 5 до 8%. По данным компании «Ward Howell», в 1999 г. топменеджеры нефтяных компаний получали годовой доход в 250.000 долл. и 200000 долл. подъемных. В 2000 г. эти показатели существенно снизились в среднем на 25 %. Так, годовой доход топменеджера составлял 150000 долл. и 75000 подъемных; годовой доход директора либо главного управляющего нефтяной компании составлял от 1 до 1,5 млн долл. и бонус за успешное ведение дел компании; годовой доход директора компании, чей оборот превышает 150 млн долл. в год, составляет 500000 долл.; годовой доход директора компании, чей оборот составляет 30—70 млн долл. в год, приблизительно равняется 60000 долл.

Доля верхнего уровня среднего класса оценивается в 15%. Средний класс самый многочисленный и охватывает 35% населения. Хотя и с этой градацией можно поспорить.

Экономическая активность России оценивается очень высоко и имеет большой потенциал отдачи от вложенных в нее средств. Об этом говорят капиталовложения, осуществленные иностранными инвесторами в первом полугодии 1999 г., почти сразу же после известного кризиса в августе 1998 г. они составили 2428,8 млн долл., при этом в пищевую промышленность вложения составили 318,3 млн долл., а в другие отрасли, куда входит гостиничный бизнес и туризм — 437,2 млн долл., или 18 % всех объемов инвестиций.

Изменения экономической среды также оказывают влияние на состояние туристского рынка даже в таких устойчивых и стабильных регионах, как европейские страны. Создание единого европейского сообщества внесло определенные коррективы в деятельность туристских, транспортных и гостиничных предприятий. В результате произошла либерализация авиарынка, усилилась конкуренция, что привело к снижению цен на авиабилеты. Такое снижение непременно сказалось на увеличении потока туристов и

загрузке отелей, а также на ценах на гостиничные номера, которые значительно увеличились. Тем не менее, несмотря на это увеличение, ни Лондон, ни Париж, ни Женева не смогли принять летом 1999 г. всех желающих посетить эти города туристов.

Природная среда — это ресурсы самой природы, оказывающие на маркетинг существенное влияние. Дефицит некоторых видов сырья, вздорожание энергии, рост загрязнения среды — все это будет иметь значение при выборе для себя рынков сбыта и подготовке маркетинговых мер воздействия на рынок. Для индустрии гостеприимства и туризма вопросы экологии в последнее время выдвигаются на первое место. В российском туризме значительно повысился спрос на экологически чистые направления: Сейшельские и Мальдивские острова, Таити и Зимбабве, Юго-Восточную Азию и Индонезию.

Под воздействием общественности многие мероприятия гостиниц претерпели существенную корректировку. Например, маркетинг крупных гостиничных корпораций на островах вынужден считаться с местными законами, предусматривающими охрану природы и защиту экологии. Они не строят многоэтажные здания гостиниц, особенно тщательно разрабатывают схемы утилизации отходов производства. Так, например, законодательство Сейшельских островов запрещает строить гостиничные здания превышающие два этажа, а до 1978 г. ограничивало въезд туристов в страну, квотируя их количество, которое не превышало 2000 человек в год. В Непале до сих пор действуют количественные ограничения на въезд туристов.

Некоторые государства вынуждены вводить экологические налоги, позволяющие сохранить природу от нашествия туристов. Так, правительство Испании ввело налог (65 песов в сутки) для туристов, приезжающих на Балеарские острова. Теперь страждущие танцев на песчаном берегу туристы и любители ночной клубной жизни будут расплачиваться за свои желания. Налоги пойдут на восстановление окружающей среды островов.

При реализации грандиозного проекта создания искусственных островов у побережья ОАЭ предусмотрено обеспечение сохранности окружающей среды и существующей экологической системы. Предусмотрено также, что созданная акватория станет заповедником для птиц и морских животных.

Технологическая среда — самая мощная сила, управляющая нашими судьбами. Скорость роста в экономике тесно связана с

разработкой новых технологий и возникновением на их базе новых отраслей. Например, Интернет получил широкое распространение не только как удобное средство коммуникации, но и как средство бронирования номеров в гостиницах, банковских расчетов, покупку товаров. 40 лет назад люди не подозревали, что могут появиться ксероксы, персональные компьютеры, видеомагнитофоны и факсы. А сейчас мы не представляем себе жизнь без этих «мелочей». В России 10 лет назад никто не мог предположить, что будут продавать ноутбуки, а сейчас это самое популярное и необходимое средство производства для деловых людей, ведущих активный образ жизни. В начале 90-х гг. мобильный телефон считался элитным средством связи, а сейчас он доступен даже студентам. Работники индустрии гостеприимства и туризма уже не представляют себе решение оперативных вопросов и управление без помощи мобильной системы связи.

Технологический прогресс затронул и индустрию гостеприимства. В настоящее время подавляющее большинство гостиниц производят компьютерное бронирование номеров в гостиницах, регистрацию гостей, их расчет, даже в ресторанах приготовление многих блюд автоматизировано. По системе бронирования также можно арендовать автомобиль или зарезервировать столик в ресторане. Системы бронирования Amadeus, Worldspan, Galileo, Sabre, Сирена позволяют осуществлять многие процедуры, значительно сокращая временные и трудовые затраты. Объединение российских гостиниц в замкнутую систему бронирования Best Western Hotel значительно увеличило их показатели загрузки.

Интернет ворвался в жизнь индустрии гостеприимства и индустрии и уже настолько упрочил там свои позиции, что трудно сейчас себе представить, как туристские компании раньше без него обходились. Он позволил удешевить затраты на средства связи, ускорил процессы поиска информации, расширил доступ к необходимой информации, облегчил многие организационные процессы как для работников туристской сферы, так и для клиентов. Рекламная информация через Интернет — это то, что в первую очередь стало доступно для российских пользователей. В настоящее время возможности Интернета для российских компаний значительно расширились. Появилась возможность осуществления электронных расчетов, импорта данных через буфер обмена из других офисных программ страхования. «Ренессанс-Страхование» — пока единственная компания, предоставляющая на отече-

ственном рынке полный он-лайновый продукт туристского страхования, который позволяет высвободить до 30—40% рабочего времени и избежать ошибок при расчете тарифов и выписке полисов.

Новые технические разработки и технологии ведения строительства позволили проводить реконструкцию гостиниц без ее закрытия, при этом не причиняя беспокойства постояльцам гостиницы. Таким образом проводится реконструкция российской гостиницы «Редиссон-Славянская» с сентября 2000 г., что позволит переоборудовать все номера в соответствии с требованиями бизнес-клиентов, основного сегмента отеля.

Южно-азиатская авиакомпания Cathay Pacific является примером технологического мышления. Там разработаны специальные кресла для пассажиров, сидя на которых можно подключать мобильные средства связи, пользоваться персональным компьютером, смотреть телевизор или видеомагнитофон и даже играть в компьютерные игры.

Технический прогресс и объединение усилий в этом направлении нескольких европейских стран позволили начать строительство совершенно нового типа летательных аппаратов: самолет-гостиница. Уже сейчас авиационными конструкторскими компаниями заявлено, что в аэробусе салоны первого и бизнес-класса будут представлять собой не традиционные кресла, а подобие гостиничных номеров с душем и туалетом. На двух палубах самолета будут расположены танцевальный зал, игральный зал, кинозал и спортзал, бал и ресторан, детские игральные комнаты, универмаг, будет создана прогулочная палуба.

По прогнозам американских ученых, в 2095 г. появятся первые космические орбитальные гостиницы для первых туристов-астронавтов. Однако появление на международной орбитальной станции первого американского туриста Дениса Тито подвигло компанию Space Island Group на воплощение проекта гостиницы в космосе для влюбленных, которая, по их мнению, уже должна открыть двери в 2007 г. Предполагается, что стоимость недельного проживания в номере такого отеля будет составлять около 700000 фунтов стерлингов. Предположительная стоимость всего отеля составляет 1 млрд фунтов стерлингов и будет иметь вид огромного кольца. В нем сможет разместиться около 500 гостей. Для влюбленных пар будут предусмотрены специальные «романтические номера».

Занимаясь маркетингом, необходимо иметь представление об изменениях, происходящих в технологической среде, и пользоваться технологическими новшествами в интересах людей. Надо быть также осторожным в отношении тех новаций, которые могут ущемить в чем-то потребителей и вызвать у них чувство протеста.

Политическая среда. Консалтинговая компания Pannel Kerr Forster объяснила низкий показатель среднегодовой загрузки гостиниц Москвы (45,8%) и Санкт-Петербурга (43,9%) в 1999 г. нестабильностью политической обстановки. Политическая обстановка в 2000 г. в Индии и Пакистане явилась причиной снижения средней стоимости номера в городе Момбаи на 11% и составила 149 долл., загрузка отелей понизилась на 1% и соответствовала уровню 64,7%.

Маркетинговые решения во многом диктуются особенностями политической среды, включающей законодательные и правительственные учреждения, а также различные политические группы, оказывающие влияние на деятельность компаний. Так, политическая партия «Союз правых сил» оказала огромное влияние и содействие в разрешении конфликта с «арестованным» российским самолетом на Кипре осенью 1999 г, в результате которого более 300 российских граждан, среди которых были и дети, оказались заложниками неурегулированных взаимоотношений туристских и транспортных компаний двух стран, а также невыполнения данных ранее обязательств.

Государственные органы чаще всего вовлекаются в контроль за продажей услуг в индустрии гостеприимства. Деньги, полученные в качестве налогов, используются на развитие туризма.

Государственное регулирование индустрии гостеприимства и туризма предпринимается с тремя целями.

Во-первых, оно призвано защищать фирмы друг от друга. В России вопросы недобросовестной конкуренции рассматриваются в Антимонопольном комитете, вопросы соответствия регистрации компаний законодательным актам и их действий на рынке — Министерством юстиции.

Во-вторых, государственный контроль преследует цель защитить потребителей от нечестного бизнеса. Не чувствуя за собой контроля, фирмы могут выпускать недоброкачественные и низкосортные товары, дезориентировать покупателей лживой рекламой, обманывать их, манипулируя ценами. Различные госу-

дарственные ведомства и их уполномоченные агенты выявляют случаи недобросовестной торговли и предлагают меры борьбы с ней. Министерство РФ по физической культуре, спорту и туризму занимается лицензированием туристской деятельности, тем самым осуществляя государственный контроль за деятельностью туристских компаний. Так, за период с 1997 по 1999 г. было аннулировано 404 лицензии, для московских предприятий это составляет 18%, в 1999 г. 12 организациям было отказано в выдаче лицензии, а за первые три месяца 2000 г. было приостановлено действие 19 лицензий на право заниматься международной туристской деятельностью.

В-третьих, государственный контроль преследует цель защитить интересы общества от издержек коммерческой деятельности предприятий. В интересах всего общества государственные учреждения разрабатывают рекомендации по борьбе с курением, с загрязнением окружающей среды, использованием устаревшего оборудования и т.д.

Регулирующее, а также стимулирующее значение государства в развитии российского международного туризма проявилось в либерализации процедур выезда за рубеж. После введения Закона о въезде и выезде в России началось бурное развитие международного туризма и структур, связанных с его обслуживанием. Аналогичная ситуация произошла и в Южной Корее в 1989 г., когда в рамках либерализации процедур выезда каждый житель страны получил возможность иметь паспорта, действительные 3 года, и путешествовать неограниченное число раз. Наряду с этим были увеличены квоты вывозимой южнокорейскими туристами валюты до 10000 долл. и сняты возрастные ограничения, когда туристическую поездку за границу могло совершить лишь лицо в возрасте 35 лет и старше. Предпринятые государством мероприятия и сложившееся благоприятное экономическое положение страны (темпы промышленного производства составляли 17,1% в 1988 г.) позволили увеличить объемы выездного туризма на 65%.

Государственное регулирование и контроль, по всей вероятности, в будущем еще более усилятся.

В последнее время возросла роль общественных организаций, значительно влияющих на деятельность предприятий индустрии гостеприимства. Они представляют широкий спектр интересов — защиту окружающей среды, общества различных меньшинств, общества потребителей (например, пива), общества производи-

телей. Они функционируют на разных уровнях — локальном, общероссийском. Общества постоянно проводят различные мероприятия, конференции, семинары, встречи, светские рауты, чем умело пользуются в своих интересах руководители предприятий индустрии гостеприимства.

Все написанные законы не могут охватить всех нюансов маркетинга. Кроме писаных законов и правил существуют также неписаные законы профессиональной этики, которые тоже управляют бизнесом. В хороших фирмах следят не столько за тем, как управляющие придерживаются буквы закона, сколько за тем, чтобы они «делали все как положено». В этих дорожащих своей репутацией фирмах всегда помнят о необходимости защиты долговременных интересов клиентов и окружающей среды.

Культурная среда оказывает влияние на основные ценности, предпочтения и поведенческие нормы общества. Общество в свою очередь формирует основные ценности и верования своих членов. Многие культурные феномены могут оказывать влияние на решения, которые принимают люди при проведении ими маркетинговых операций.

Так, например, если гостиница размещается в Израиле, то при проведении маркетинговых мероприятий придется соблюдать правила, связанные с приготовление кошерной пищи. Если осуществляется строительство гостиницы в Удмуртии, то необходимо знать буддизм.

Многие фирмы рассматривают маркетинговую среду как «неконтролируемый элемент», другие, напротив, предпринимают попытки перспективного управления и влияния на нее. Однако есть элементы среды, на которые в силу объективных причин оказать влияние невозможно, поэтому в этом случае фирмы выступают в роли пассивного наблюдателя. Тем не менее при каждом благоприятном случае специалисты по маркетингу предпочитают занимать активную позицию.

Сканирование маркетинговой среды должно вестись по соответствующему плану. Оно включает в себя следующие шаги: 1) определение в ближайшем окружении зон, подлежащих сканированию, 2) определение источников и методов сбора информации, а также того, кто будет собирать ее и с какой частотой повторять процедуры сбора, 3) реализация программы сбора данных, 4) анализ данных и использование их в процессе маркетингового планирования.

Рассмотрим примерную систему сканирования маркетинговой среды для ресторана (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Система сканирования маркетинговой связи ресторана

Факторы	Источники информации	Ответственные лица	Частота сканирования
Потребители услуг	Клиенты Посетители Служащие Туристические бюро	Обслуга Менеджеры Бухгалтеры Менеджеры	Ежедневно Ежедневно Ежедневно Ежемесячно
Социальные/ культурные	Профессиональные журналы	Менеджеры Бармен Обслуга Секретари Бухгалтеры	Еженедельно или ежемесячно
	Журналы, читаемые посетителями	Менеджеры Хозяин гостиницы Секретари	Еженедельно или ежемесячно
	Газеты	Менеджеры	Ежедневно
Конкуренты	Посетители	Менеджеры Обслуга	Еженедельно или ежедневно
	Газеты	Менеджеры Шеф-повар	Ежедневно
	Визитеры	Менеджеры	Ежедневно
Экономические	Газеты	Менеджеры	Ежедневно
	Регулярные отчеты	Бухгалтер Сбытовики	Ежедневно
	Экономические информационные бюллетени. Коммерческая палата	Менеджеры Менеджеры	Еженедельно или ежемесячно Ежемесячно
Правовые	Профессиональные журналы. Бюллетени	Правление Менеджеры	Ежемесячно Еженедельно или ежемесячно
Технологические	Профессиональные журналы Профессиональные выставки	Менеджеры Шеф-повар Бухгалтер Менеджеры Шеф-повар Бухгалтер	Еженедельно или ежемесячно Ежегодно

4 ГЛАВА Маркетинг крупной корпорации и отдельного предприятия индустрии гостеприимства

Компании, которые видят главный ключ к успеху в удовлетворении меняющихся нужд потребителя, знают толк в искусстве ориентированного на рынок стратегического планирования. Стратегическое планирование — управляемый процесс развития и удерживания на оптимальном уровне соответствия между ресурсами, потенциалом, целями компании и меняющимися возможностями рынка.

Цель стратегического планирования — помочь компании выбрать линию своей деловой активности и организовать ее так, чтобы компания оставалась жизнеспособной, невзирая ни на какие неожиданные сбои в каких-либо ее сферах бизнеса или производственных участках.

Стратегическое планирование должно иметь 3 определяющих составляющих:

1. Необходимо исходить из посылок управления делами компании как портфелем инвестиций. Соблюдать его равновесие, решая, какие сферы бизнеса надо развивать, какие поддерживать на данном уровне, с каких «снять сливки», т.е. получить краткосрочные прибыли перед уходом с рынка, а какие пора сворачивать.

2. Следует тщательно оценивать будущие потенциальные прибыли каждого участка бизнеса, исходя из учета темпов роста рынка и положения компании на нем. При этом недостаточно руководствоваться лишь тем, как идет сбыт в настоящий момент и каковы текущие доходы. Если бы ведущие гостиничные цепи, такие как Marriott, продолжали бы инвестировать средства только в коммерческие отели в центре больших городов и около аэропортов, то не стали бы лидерами гостиничного бизнеса и их поступательное развитие бы закончилось. В России на пике въездного иностранного туризма и недостатке относительно дешевых средств размещения многие стали заниматься приемом гостей в общежитиях гостиничного типа. Основатель туристской компании «Роза ветров», проработав в этом бизнесе 2 года и несмотря на расту-

щие доходы, решил развивать направление выездного туризма, чем значительно укрепил свои позиции на рынке.

3. Необходимо чтобы план был «стратегическим». Для каждого участка разрабатывается план достижения долговременных целей. Поскольку при разработке стратегии невозможно учесть всех конкурентов, выступающих на рынке, необходимо определить для себя приоритеты с учетом своего положения на рынке и своих целей, ресурсов и потенциала. Например, компания American Airlines, будучи солидной авиакомпанией с полным набором услуг и имеющей значительную долю мирового рынка, стремится к сокращению издержек. Авиакомпания «Аэрофлот» — к расширению географии полетов.

Маркетинг и стратегическое планирование следует рассматривать как партнерский вклад в долгосрочный успех фирмы. Компания «Новинтур», прежде чем приступить к открытию чартера в Египет в январе 1993 г., который предполагалось заполнять пассажирами, желающими совместить поездки на шоппинг с отдыхом, изучила потребительский спрос, который показал, что на рынке такое предложение практически отсутствует. При этом компания понимала, что даже самое хорошее планирование и состав продукта ничего не значат без правильной рекламной кампании. Была избрана экономичная форма рекламы: несколько специализированных изданий и одно самое массовое издание. Удачный выбор средств коммуникаций в результате изучения привычек групп населения, на которую был рассчитан новый продукт компании, принес ошеломляющий успех — зафрахтованный чартер был заполнен на 98 % уже в первый свой рейс. В мировой практике таких прецедентов еще не было.

Менеджер по маркетингу вносит самый значительный вклад в стратегическое планирование, определяя главное направление деловой активности, анализируя ситуацию с точки зрения окружающей среды, конкурентной борьбы и состояния бизнеса, разрабатывая ближние и дальние цели и стратегии по их реализации, определяя характеристики товара, рынок и его распределение на нем. Он участвует в разработке программ и оперативных планов, тесно связанных со стратегическим планом.

Чтобы понять механизм стратегического планирования, необходимо учесть, что все **большие корпорации** включают в себя четыре организационных уровня:

- корпоративный уровень;

- уровень региональных подразделений (дивизиональный);
- уровень предприятия;
- цеховой уровень.

В силу процессов концентрации и централизации капиталов эта модель становится все более очевидной и в сфере индустрии гостеприимства. Штаб-квартира компании Marriott ответственна за разработку общего стратегического плана корпорации, определяющего, какие ресурсы следует направить в каждое из региональных подразделений, какие конкретные предприятия открыть и какие ликвидировать.

Каждое подразделение разрабатывает свой план, распределяя выделенные средства между своими предприятиями.

Каждое предприятие в свою очередь разрабатывает свой план, способный гарантировать ему прибыли в будущем.

На цеховом уровне (производственный участок, линия) внутри предприятия разрабатывается свой план для реализации цеховых целей на товарном рынке.

Эти планы реализуются на разных организационных уровнях, результаты отслеживаются и оцениваются, а также принимаются меры по исправлению замеченных недостатков (рис. 4.1).

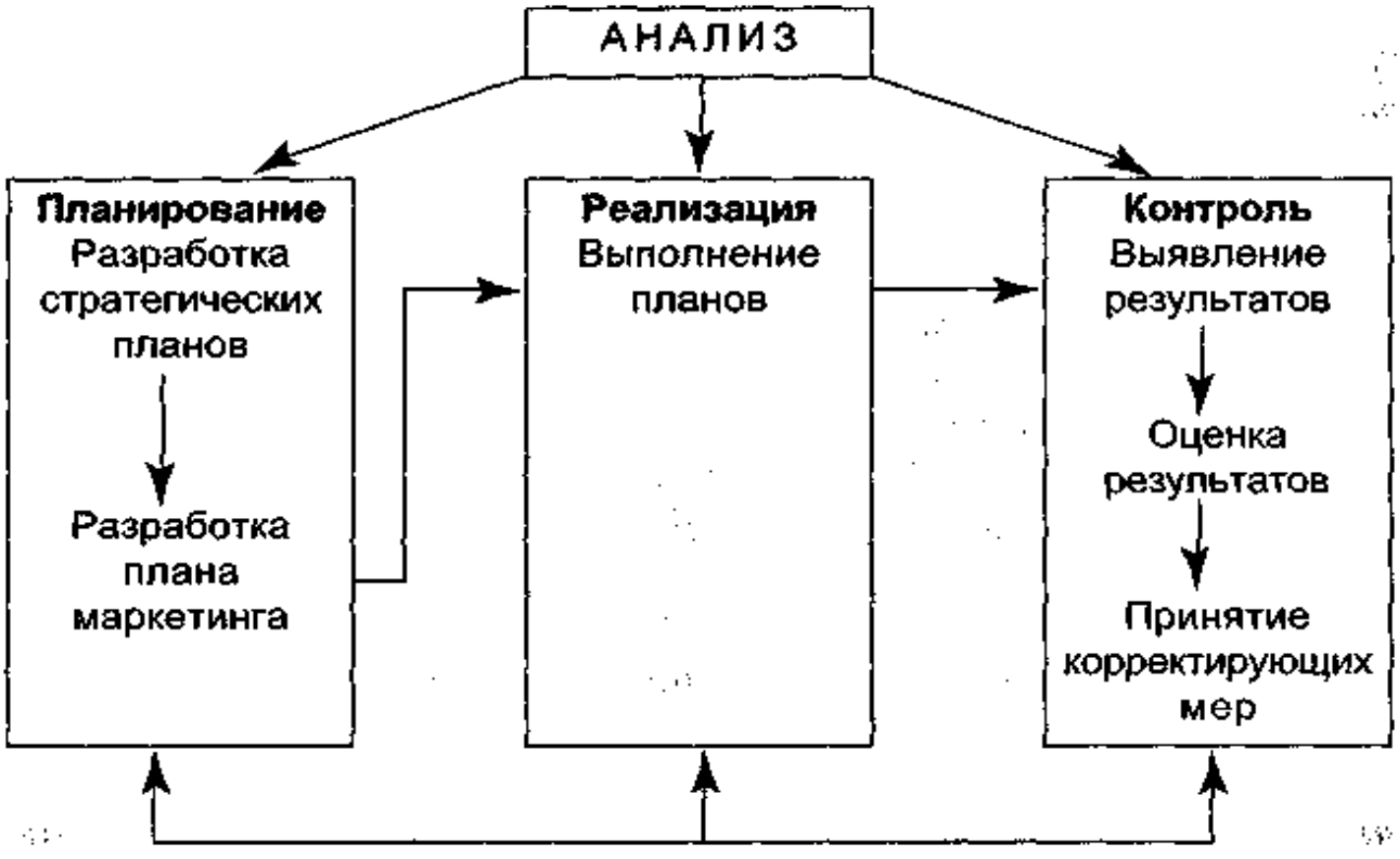


Рис. 4.1

Основная задача, стоящая перед любым предприятием индустрии гостеприимства, состоит в том, чтобы создать и поддерживать жизнеспособность предприятия в быстро меняющихся условиях рынка, при этом достигнув максимальных прибылей и соответственно удовлетворив всех держателей акций корпорации.

Правление корпорации ответственно за все этапы стратегического планирования и оперативное управление. Оно принимает активное участие в разработке стратегий. Однако в настоящее время все больше прослеживается тенденция в передаче больших полномочий сотрудникам, особенно в среднем управленческом звене.

Рассмотрим четыре направления, по которым развивается плановая деятельность всякой корпорации:

- определение миссии (высшей цели) в деятельности корпорации;
- создание стратегических подразделений бизнеса;
- выделение ресурсов каждому подразделению бизнеса;
- планирование нового бизнеса.

Определение миссии в деятельности корпорации

Каждое предприятие индустрии гостеприимства предназначено для удовлетворения каких-либо потребностей потребителей: предоставить ночлег, накормить, развлечь и т.д. Но по прошествии определенного времени управляющие могут потерять интерес к цели предприятия либо сама цель может утратить свою актуальность в результате изменившихся условий.

Руководство начинает ощущать, что теряет свои ориентиры. Что же делать в такой ситуации? Необходимо возобновить поиски цели. Для этого нужно ответить на фундаментальные вопросы:

Что представляет собой наше предприятие?
Кто наши клиенты?
Какие у них ценности?
Каково будущее нашего предприятия?
Каким оно должно быть?

Эти вопросы, на первый взгляд самые простые, относятся к числу самых сложных. Постоянно отвечая на них, компании удастся не утонуть в изменчивых условиях рынка и преуспеть в своем деле.

Высшая цель, к осуществлению которой стремится компания, формируется исторически. Каждая компания имеет свою историю, в которой были цели, политика, взлеты и падения. Уважая свою историю и не теряя ее из виду, необходимо строить миссию предприятия исходя из текущих условий и возможностей. Зачем, к примеру, компании ВАО «Интурист», имеющей, пожалуй, самые древние традиции среди туристских компаний России, переключаться на производство игровых автоматов.

Ресурсы тоже определяют высшую цель предприятия. Для авиакомпании «Сибирские авиалинии» ставить перед собой цель стать «вторым» Аэрофлотом было бы, по крайней мере, странным и значило бы тешить себя иллюзиями.

Компания излагает свои высшие цели в особой декларации и доводит ее до сведения своих менеджеров, служащих и, зачастую, клиентов и широкой публики. Хорошо написанная декларация о главной цели (миссии), которую ставит перед собой компания, служит сплочению коллектива, определяет цель, направление его деятельности, вселяет в его членов веру в свои возможности. Создать такую письменную декларацию нелегко. Чтобы подготовить текст, в котором бы удовлетворительно излагались высшие цели компании, иногда нужен год или больше.

Подобная *декларация* должна *отвечать* определенным *требованиям*: быть лаконичной, сосредоточенной на ограниченном количестве поставленных целей, описывать некоторые наиболее важные диапазоны, в которых компании предстоит работать.

Отраслевой диапазон. Одни компании оперируют лишь в одной отрасли (только гостиницы или авиаперевозки), другие — в нескольких смежных отраслях (развитие туристского бизнеса и гостиниц; авиаперевозки и гостиницы).

Диапазон товаров и сферы их применения. Компания ВАО «Интурист» еще в СССР первой внедрила свою систему бронирования и резервирования «Сирена-1» и «Сирена-2», позволяющую оперативно управлять индустрией иностранного туризма (въездного), связав информацию свободных мест в гостиницах, на самолетах «Аэрофлота» и поездах МПС по внутренним перевозкам. Кроме того, было возможным получить справочную информацию об объектах развлечения в Москве, такси и скорой помощи. Однако компания ВАО «Интурист» не стала заниматься реконструкцией аэропорта «Шереметьево».

Диапазон компетенций. Технологические и прочие главные сферы компетенции, которые компания сможет освоить и внедрить.

Рыночный диапазон с указанием его сегментов. Тип рынка или клиентов, которые компания намерена обслуживать. Например, компания World Adventures намерена работать только с клиентами с высокими доходами и не склонна выходить на рынок пэкидж-туров. А компания «Москва-тур», наоборот, специализируется только на недорогих групповых поездках и не собирается увеличивать долю индивидуальных заказов.

Вертикальный диапазон. Это уровни, начиная с поставки сырья и заканчивая готовым продуктом, на которых компания собирается работать. Есть компании с большим вертикальным диапазоном. Одну из крайностей представляют компании, мечтающие о создании огромной корпорации, в которой бы связывались по вертикали авиалиния, сеть отелей, сеть транспортных агентств. Пока опыты в этом направлении, ведущиеся в США, не увенчались особым успехом. В некотором роде, в условиях СССР компания ВАО «Интурист» являлась компанией с большим вертикальным диапазоном: она имела свою сеть отелей по всему бывшему СССР, развлекательные заведения, транспортные компании, осуществляла аренду автомобилей и экскурсионных автобусов, бронирование и продажу авиа- и железнодорожных билетов, предоставляла услуги гидов-переводчиков, формировала туристский продукт, продавала его, имела свой печатный орган, издающий рекламную литературу, журналы, брошюры и альбомы, подразделение, осуществляющее рекламные кампании и подготовку визуальных средств рекламы, а также зарубежные представительства.

Другая крайность — предприятия с незначительной вертикальной интеграцией, а то и вовсе без нее, например, маленькие туристские агентства, работающие на продаже продуктов туроператоров. Не имея ничего своего, они организуют путешествия для своих клиентов с полным набором услуг.

Географический диапазон. Районы, страны или регионы, в которых будет работать корпорация. Одни компании работают только в одном городе или области, другие превращаются в огромные транснациональные корпорации, например Sheraton или Hilton.

Декларация об основных целях фирмы должна иметь стимулирующее воздействие. Служащим необходимо чувствовать, что их работа значима и помогает людям жить. Она должна уделять внимание политике компании в отношении клиентов, поставщи-

ков, дистрибьюторов, конкурентов и других лиц, в которых заинтересована компания.

Цель декларации — дать компании направление на следующие 10 — 20 лет. Документы такого рода не переписываются каждые 3 года, чтобы подстроиться под причуды экономики страны. Вместе с тем необходимо отказаться от поставленных целей и выдвинуть новые, если прежние уже не определяют оптимального пути развития компании.

Создание стратегических подразделений бизнеса

Большинство фирм ведет деловые операции в нескольких направлениях. Однако, говоря о себе, они заявляют, что работают в сфере туризма, занимаются гостиничным бизнесом. Такое понимание термина «бизнес» очень односторонне. С точки зрения рынка и рыночных понятий, бизнес является не столько процессом производства товаров, сколько процессом удовлетворения нужд потребителей. И фирмам следует определять род своей деятельности в терминах нужд, которые они удовлетворяют, а не товара, который производят.

Туристская компания может предлагать отдых с детьми, курорты для горнолыжников и сноубордистов, уединение на острове. Тем не менее руководству не следует слишком сужать или слишком расширять сферу своей деятельности. Holiday Inn, одна из крупнейших сетей гостиниц мира, решила расширить сферу своего бизнеса с просто «гостиничного» до «индустрии путешествий». Она приобрела Траэйлвэйз инк. и автобусную компанию Делта Стимшип Лайнз, но не смогла нормально управлять новыми компаниями и продала их, сконцентрировавшись на индустрии гостеприимства.

Компания не должна забывать о тех направлениях деятельности, которые полезно развивать со стратегической точки зрения. Ими занимается стратегическое подразделение бизнеса корпорации. Оно характеризуется следующим:

- это сфера бизнеса или даже несколько родственных сфер бизнеса (подразделений), занимающих особое место в стратегическом планировании деятельности компании;
- подразделение самостоятельно участвует в конкурентной борьбе;

- у стратегического подразделения бизнеса есть свой менеджер, ответственный за прибыльность, который контролирует большинство факторов, способных влиять на прибыльность компании.

Выделение ресурсов каждому подразделению бизнеса

Компания не должна забывать о своих стратегических подразделениях бизнеса, чтобы они не оказались за пределами стратегического планирования и соответственно без средств. Каждое подразделение разрабатывает свои перспективные планы и посылает их руководству компании на утверждение. Руководство тщательно изучает присланные планы и анализирует их с помощью специальных инструментов оценки потенциала.

Существуют две наиболее известные модели, позволяющие дать оценку развития портфеля стратегических подразделений бизнеса и положения дел в компании. Одна из них разработана Бостонской консалтинговой группой, другая — специалистами из General Electric.

Подход Бостонской консалтинговой группы

Одна из ведущих консалтинговых групп по менеджменту разработала матрицу, называемую «рост — доля рынка», иллюстрирующую зависимость относительной доли рынка к самому опасному конкуренту от темпов роста этого рынка. Эта система оценки развития бизнеса может быть применена не только к крупным корпорациям, имеющим несколько стратегических бизнес-единиц, но и к отдельному гостиничному предприятию или даже ресторану. С ее помощью можно определить стратегические сегменты отдельного предприятия, их дальнейшее развитие по отношению к занимаемым позициям других направлений, выявить балласт предприятия или «восходящих звезд».

Матрица разбита на четыре квадранта (рис. 4.2). Разделяющая линия по оси «темп роста рынка» соответствует росту валового национального продукта в натуральных показателях или средневзвешенному значению темпов роста различных сегментов, в которых действует фирма (в туристском бизнесе чаще всего применяют процентные показатели темпа роста, находящиеся, как правило, в диапазоне от 0 до 20 %, превышение 10%-ного порога считается хорошим темпом). Разделение по оси «доля рынка» проходит через точку 1,0, поскольку доля рынка, превосходящая этот уровень, считается большой.

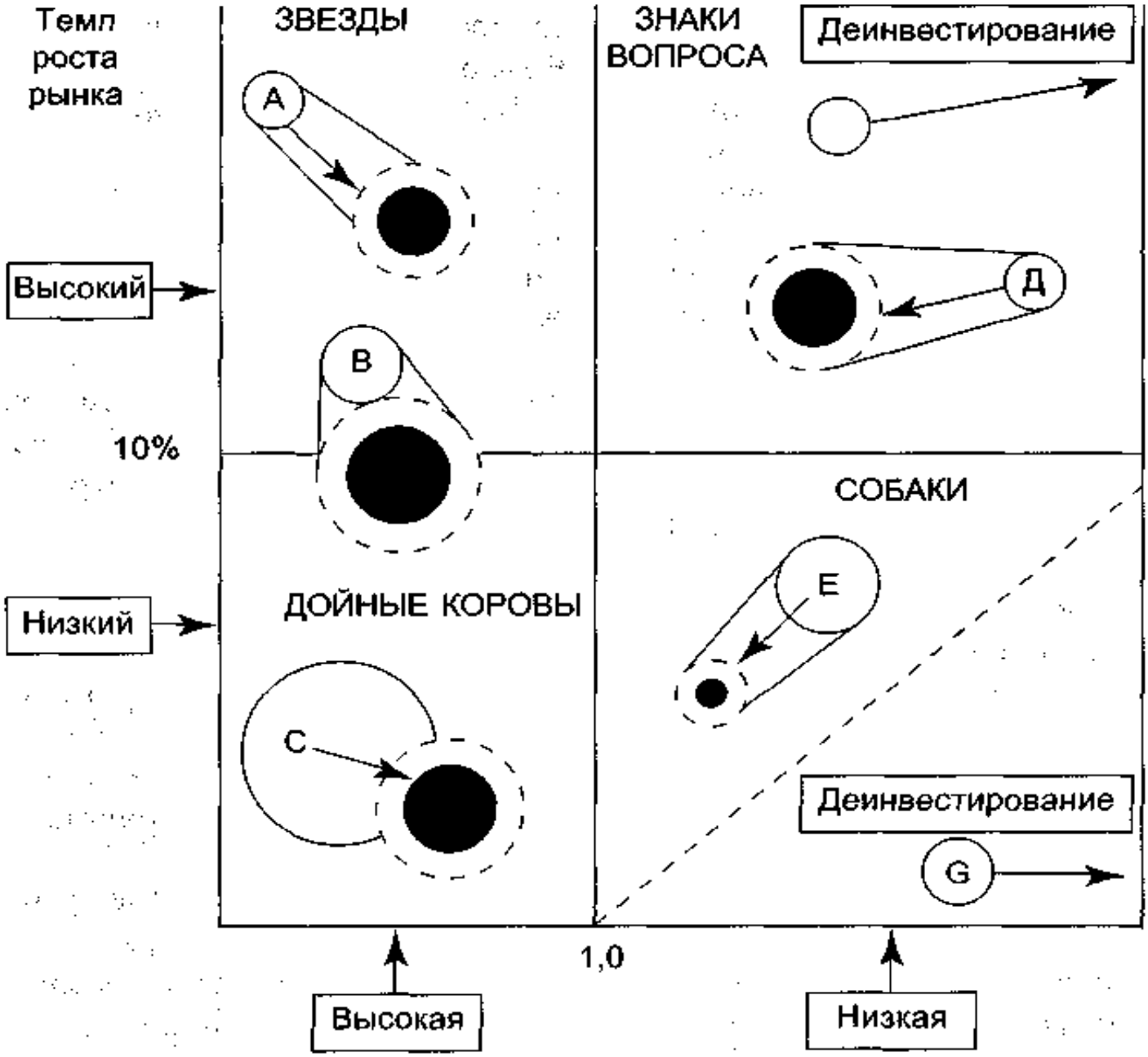


Рис. 4.2. Динамический анализ портфеля стратегических подразделений (либо рынков товара) по матрице Бостонской консалтинговой группы

Размер кружков на матрице соответствует размеру подразделения бизнеса.

В результате можно выделить четыре группы подразделений, соответствующих различным приоритетным целям и финансовым потребностям.

«Дойные коровы» — характеризуются медленным ростом и высокой долей на рынке. Эти подразделения способны дать больше денег, чем требуется для поддержания их доли на рынке. Они

являются источником финансовых средств для развития других подразделений и исследований. Возможна экономия на масштабе в издержках, в чем проявляется преимущество. Приоритетная стратегическая цель — «сбор урожая».

«Собаки» — отличаются медленным ростом и малой долей на рынке. Эти подразделения становятся иногда для компании «мертвым грузом». Самая неприятная позиция. Подразделения находятся в самом невыгодном положении по издержкам и поэтому имеют мало шансов на увеличение доли рынка. Сохранение таких подразделений ведет к значительным финансовым расходам при небольших шансах на улучшение. Приоритетная стратегия — избавление, хотя, если их отличительные качества оценены потребителями, готовыми платить повышенную цену, возможно их скромное существование.

«Знаки вопроса» — характеризуются быстрым ростом и малой долей на рынке. Подразделения требуют значительных средств на поддержание роста. Хотя и находятся в менее выгодном положении, чем лидер, но имеют шансы на успех. Если не оказать им финансовой поддержки, то могут проэволюционировать к «собакам». Стратегия — либо увеличивать их долю, либо избавляться, от них.

«Звезды» — отличаются быстрым ростом и высокой долей рынка. Эти подразделения — лидеры на растущем рынке. Также требуют значительных средств для поддержания роста. Однако благодаря своей конкурентоспособности дают значительные прибыли. По мере созревания рынка могут превратиться в «дойных коров».

Анализ следует проводить в динамическом режиме, прослеживая развитие каждого бизнеса во времени.

Анализ матрицы подсказывает возможную стратегию, дает возможность оценить денежные потребности и потенциал рентабельности, равновесие портфеля. Портфель должен состоять из групп подразделений, способных давать свободные денежные средства, и из групп подразделений, находящихся в фазе введения на рынок или роста, способных обеспечить долгосрочные интересы фирмы.

Рассмотрим возможные стратегии.

Наращивание, т.е. увеличение доли предприятия на рынке. Уместна в случае с предприятиями — «знаками вопроса», которые имеют шансы стать «звездами», если увеличить их долю на рынке.

Удерживание, т.е. сохранение доли предприятия на рынке. Уместна в случае с сильными «дойными коровами», если они продолжают приносить большую прибыль.

Пожинание плодов, т.е. получение одномоментного максимального притока денег, не обременяя себя стратегическими эффектами. Уместна такая стратегия в случае со слабыми «дойными коровами», имеющими сомнительное будущее, изгоняемыми «знаками вопроса» и «собаками».

Избавление, т.е. продажа или ликвидация предприятия. Полученные средства можно потратить на что-то другое.

Следует иметь в виду, что неверные стратегии, выведенные из составленной матрицы, могут погубить компанию. Худшей ошибкой может стать требование стабильного развития и прибыльности от всех подразделений. Матрица наглядно показывает, что все подразделения имеют различный потенциал и каждое требует своей цели и программы развития.

Кроме того, возможны и другие ошибки.

1. Выделение «дойной корове» слишком мало средств, что сильно ослабит ее, либо слишком много средств, что поставит другие подразделения в невыгодное положение, особенно новые, растущие предприятия.

2. Осуществление главных инвестиций в изгоняемых «собак», безуспешно пытаясь поправить их положение.

3. Содержание слишком многих предприятий «знаков вопросов», вкладывая слишком мало средств в каждое из них. Предприятия такого рода должны либо получать достаточную поддержку, чтобы добиться доминирования в своем сегменте рынка, либо от них следует освободиться.

Мы рассмотрели подход Бостонской консалтинговой компании к оценке положения дел в компании. Теперь целесообразно обратить внимание на другой подход, дополняющий бостонский метод. Это матрица «привлекательность-конкурентоспособность», впервые предложенная специалистами компании General Electric (рис. 4.3).

Она основана на двух индикаторах: привлекательность (выраженная в факторах доступности, размере рынка, ежегодного прироста, наличии сбытовой сети и т.д.) и конкурентоспособность (выраженная в показателях конкурентной силы предприятия — имидж, издержки, технологическое лидерство, отличительные свойства, относительная доля рынка).

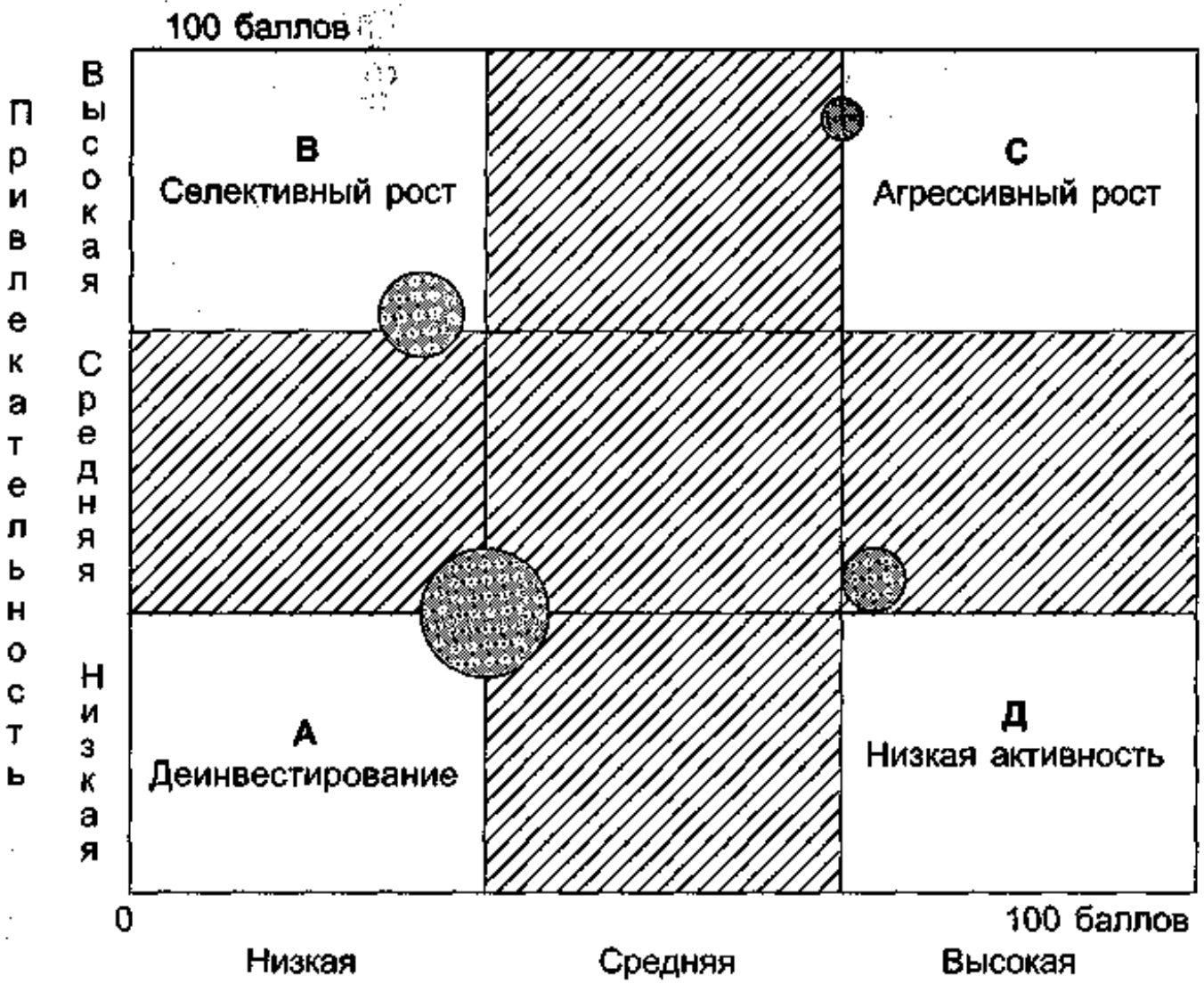


Рис. 4.3. Матрица General Electric

Сложность составления этой матрицы состоит в том, что все показатели основаны на субъективных оценках. Специалисты по маркетингу, вырабатывая единый способ измерения используемых в матрице факторов, для наиболее важных показателей должны вводить весовые коэффициенты, одинаковые для всех сопоставляемых рынков.

Деятельность фирмы можно представить в виде кружков с площадью поверхности, пропорциональной ее доле на рынке.

Индикаторы, которые используются при построении матрицы «привлекательность-конкурентоспособность» для туристских предприятий и гостиниц выстраиваются по табл. 4.1 и 4.2, где каждой составляющей дается экспертная оценка, весомость которой не должна превышать 100 баллов. Их перечень не является неизменным, они зависят от индивидуальной оценки эксперта и его

выбора, а также от исследуемой рыночной ситуации. Приведенные данные для туристской корпорации могут быть дополнены или пересмотрены.

Таблица 4.1

Индикаторы привлекательности

	Весомость (100 баллов)	Диапазон оценок		
		низкий	средний	высокий
Доступность рынка		США, страны Ближнего Востока	Северная Европа, Юго-Восточная Азия	Европа
Размер рынка		Менее $^1/_2$ V лидера	Равен V лидера	Более V лидера
Длительность цикла жизни		Менее 3 лет	От 3 до 7 лет	Более 7 лет
Место в рейтинге		Ниже 20-го места	С 6-го по 20-е место	В пятерке лидеров
Возможности неценовой конкуренции		Стандартизация	Слабая дифференциация	Высокая дифференциация

Таблица 4.2

Индикаторы конкурентоспособности

	Весомость (100 баллов)	Диапазон оценок		
		низкий	средний	высокий
Уровень проникновения		Менее 1/3 от уровня лидера	Более 1/3 от уровня лидера	Равен уровню лидера
Сбытовая сеть		Неконтролируемые посредники	Контролируемые посредники	Своя сеть плюс контролируемые посредники
Имидж		Слабый	Размытый	Сильный
Издержки		Больше, чем у прямого конкурента	Равные с издержками прямого конкурента	Меньше, чем у прямого конкурента
Отличительные свойства		Нет	Незначительные отличия	Уникальное предложение

Зона С на рис. 4.3 соответствует высоким уровням привлекательности рынка товара и конкурентоспособности фирмы. Рекомендуемая стратегическая ориентация — агрессивный рост (аналогичен «звездам»).

В зоне А привлекательность и преимущества находятся на низком уровне. Стратегическая ориентация — продолжение деятельности без инвестиций или деинвестирование (как в случае «собак»).

Зона В является промежуточной: конкурентное преимущество слабое, но привлекательность рынка большая. Это типичная ситуация «знака вопроса». Стратегия — селективный рост.

Зона Д характеризуется высокой конкурентной ситуацией, но низкой привлекательностью. Стратегия «низкой активности» заключается в защите своего положения без существенных затрат (эквивалент «дойной коровы»).

Промежуточные зоны соответствуют менее четким позициям, которые достаточно трудно интерпретировать. Довольно часто встречаются ситуации, когда обычно имеющаяся информация неточна или отсутствует.

Возможны следующие стратегии:

- инвестировать, чтобы удержать занятую позицию, либо улучшить позицию, смещаясь вправо по матрице в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Более трудна в осуществлении, если привлекательность рынка средняя или слабая;
- снизить инвестиции с намерением «собрать урожай». Размен бизнеса на денежные средства путем продажи бизнеса;
- деинвестировать и уйти с рынка или из сегмента с низкой привлекательностью, где фирма не в состоянии добиться надежного конкурентного преимущества.

Таким образом, эта матрица так же, как и матрица Бостонской консалтинговой компании, может быть использована для стратегического анализа положения отдельного гостиничного предприятия, ресторана и компании. Эти методы взаимно дополняют друг друга и дают более широкий взгляд на ситуацию, рассматривая как финансовые показатели, так и критерии, по мнению аналитиков, слабо поддающиеся измерению.

Задачи и полезность портфельного анализа заключаются в том, чтобы предвидеть, каково будет положение каждого из стратеги-

ческих подразделений или как распределятся направления деятельности по рынкам товара или сегментам в последующие 3—5 лет при данной стратегии. Это позволяет также сравнить стратегическую ценность различных направлений и определить связи между стратегическим положением и экономическими показателями, установить приоритеты.

Как поступить с каждой из сфер деятельности, решается коллегиально с руководством. Менеджеры по маркетингу должны понимать, что цель не всегда заключается в наращивании сбыта товаров в каждом стратегическом подразделении бизнеса. Чаще всего она состоит в поддержании высокого спроса при меньших маркетинговых затратах или в получении прибыли от бизнеса.

Как только цели по стратегическому подразделению определены и средства выделены, задачей маркетинга становится выполнение плана с максимальной эффективностью и прибыльностью.

4.1. Стратегии развития

Планы компании, способные предвидеть общий уровень сбыта и доходов, не могут отразить желаемый руководством уровень продаж. Часто это связано с текущей ликвидацией некоторых подразделений бизнеса. Возникает разрыв между планируемым и желаемым уровнем продаж или доходов. Чтобы этот разрыв ликвидировать, необходимо приобретать совершенно новый бизнес или развивать новые направления, предприятия и сферы имеющегося бизнеса.

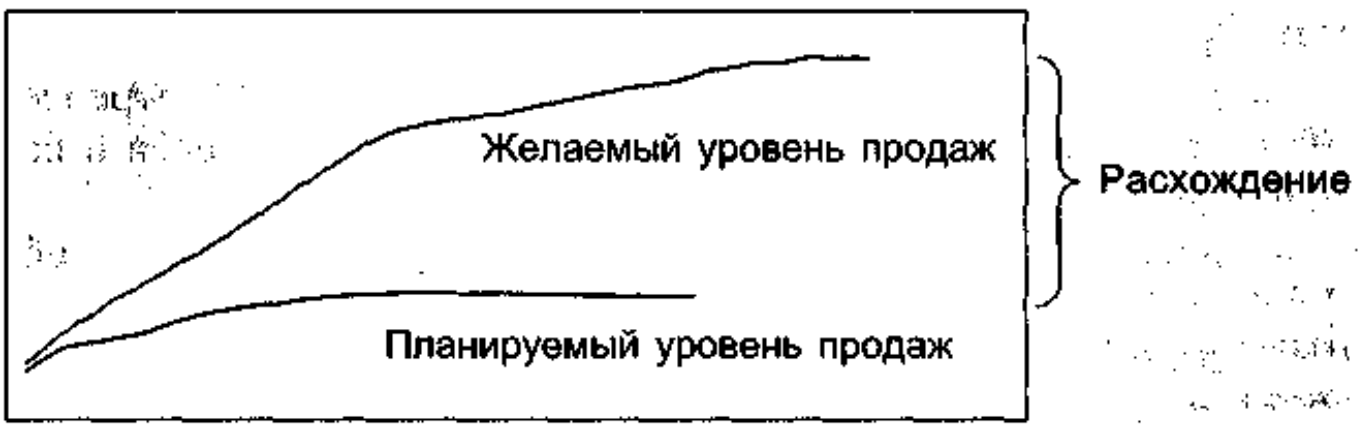


Рис. 4.4

Какими способами этого можно достичь?

1. Изыскать дополнительные возможности для роста имеющихся сфер бизнеса внутри компании (интенсивный рост).

2. Изыскать возможности для развития или приобретения предприятий, занимающихся бизнесом, связанным с существующей сферой деятельности компании (интегрированный рост).

3. Изыскать возможности присоединить к компании предприятия, занимающиеся каким-нибудь другим бизнесом, не связанным со сферой деятельности компании (диверсифицированный рост).

Рассмотрим каждый из перечисленных способов отдельно и акцентируем внимание, на какие преимущества они опираются.

Интенсивный рост

В этом случае руководство компании изыскивает возможности для улучшения работы на существующих рынках, сегментах и сферах бизнеса. Стратегия актуальна, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее товарами на рынках, на которых она действует.

Сама эта стратегия также может быть подразделена на несколько способов воздействия на рынок, главным инструментом которых является товарная политика и анализ сегментации:

- ***стратегия проникновения на рынок*** — ориентирована на увеличение продаж, а следовательно, доли рынка. Этого можно достичь путем:

— привлечения новых пользователей товаров (переманивание);

— побуждения покупателей к более частому использованию товара, например, посещать ресторан каждую неделю, а не два раза в месяц;

— побуждения покупателей к большему разовому потреблению, например, к заказу большего количества блюд и напитков в ресторане в одно посещение;

— новых возможностей использования. Например, целесообразно убедить тех, кто никогда не пользовался услугами ресторанов быстрого обслуживания, в его преимуществах перед обычными ресторанами. Для ресторана при гостинице это может быть предложение отметить день рождения и провести ночь в гостинице;

— изменения позиционирования своего товара. Например, горнолыжный курорт может поменять свое позиционирование и преподнести себя уже как высокогорный курорт для отдыха всей семьей;
— значительного снижения цены;
— укрепления сбытовой сети;
— проведения мероприятия по стимулированию сбыта. Например, предложить дополнительную бесплатную экскурсию по направлению, не пользующемуся достаточным спросом;
— приобретения фирмы-конкурента (типичен для стадии зрелости);
— создания совместного предприятия для контроля большой доли рынка (также типичен для стадии зрелости товара);

• ***стратегия развития рынка*** — ориентирована на увеличение продаж путем внедрения товаров на новые рынки. Достичь этого возможно также несколькими путями:
— найти новые сегменты на том же региональном рынке. Например, ресторан, работающий в низком диапазоне цен, может расширить свои продажи за счет расширения сегментов обслуживания — школьных обедов и завтраков, в учреждениях, не имеющих своего буфета;
— найти новые каналы сбыта, заметно отличающиеся от имеющихся. Например, гостиница подключается к Интернету и, помимо своей странички, пользуется услугами Интернет-магазинов. Турфирма, помимо традиционных сетей агентов и туристских магазинов, может создавать пулы;
— расширить территориальную экспансию, т.е. внедриться в другие регионы страны или в другие страны.

• ***стратегия развития товара*** — направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынки, на которых действует фирма. В этом случае имеются следующие возможности:
— добавление характеристик (в туристский пакет добавить дополнительную экскурсию или услугу, заварить в номере чай или кофе);
— расширение товарной гаммы (предложение поездок с минимальным набором услуг, с максимальным и оптимальным набором, предложение all inclusive («все включено»), возможность самому клиенту компоновать продукт из имеющихся стандартных блоков); например, это могут быть шоп-туры

— на 2, 3 и 5 дней с различными вариантами транспорта: автобус, самолет и железнодорожный вид транспорта;
— обновление «линейки» товаров (предложить вместо старого шоп-тура новый с отдыхом на море либо сочетание отдыха с выгодной для клиента покупкой);
— рационализация гаммы товаров (стандартизация, уход от низкорентабельных товаров);
— улучшение качества.

Интегрированный рост

Развитие через приобретение предприятий, связанных с существующей сферой деятельности. Стратегия этого типа оправдана, когда компания может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара. Уникальным примером служит индустрия гостеприимства и путешествий. Например, отель работает через оптовиков (туристские агентства и операторов), а также напрямую с потребителем. Приобретение сети агентств будет являться для гостиничного предприятия интеграцией «вперед». Зачастую эта политика используется для того, чтобы лучше узнать своих пользователей. Вариантом этой стратегии может стать создание собственного филиала, в задачу которого входит понимание клиентов с целью более полного удовлетворения их потребностей.

Стратегия интеграции «назад» используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Иногда такая интеграция необходима, поскольку поставщики не обладают ресурсами или ноу-хау, чтобы выпускать необходимые фирме предметы, материалы или детали. В гостиничном бизнесе это может быть приобретение поставщика продуктов питания, атрибутов санитарно-гигиенического назначения. Компания Marriott разработала систему снабжения ресторанов, получившую известность как «Дистрибьюторская система Marriott». Сначала снабжение ресторанов осуществлялось магазином. Затем компания создала 6 центров, которые обеспечивали продуктами все отели этой цепи. Они так хорошо себя зарекомендовали, что с ними заключили контракты на поставку и другие рестораны, находящиеся в округе.

«Горизонтальная» интеграция призвана усилить позицию фирмы путем поглощения или контроля определенных конкурентов. Обоснования такой интеграции весьма разнообразны: нейтрализовать мешающего конкурента, достичь критической массы для получения эффекта масштаба, получить выигрыш на взаимном дополнении гаммы товаров, получить доступ к сбытовой сети или сегментам покупателей. Так, одна из ведущих туристских компаний США American Express приобрела 70 % капитала шведской турагентской сети Nyman & Shultz, одной из старейших и крупнейших турагентских цепочек. Ее оборот в 1992 г. оценивался приблизительно 8 млн долл., а агентская сеть представляла собой 200 фирм, расположенных в Швеции, Норвегии и Великобритании. Компании Nyman & Shultz оставлено ее название, поскольку торговая марка известна и признана клиентами Европы. Таким образом, American Express, располагающая 700 собственными бюро и представительствами более чем в 120 странах, расширила свои возможности в европейском регионе.

Гостиничные компании также придерживаются такой стратегии. Компания Starwood Capital приобрела известную цепочку отелей Westin Hotels за 561 млн долл., Doubletree приобрела Renaissance Hotel Group за 850 млн долл., Forte-Meridian — за 446 млн долл. В 1995 г. HFS (Hotel Franchise System) управляла следующими цепями, которые приобрела в предшествующие годы либо имела контрольный пакет акций: Days Inn, Howard Johnson, Knights Hotels, Super 8 Motels, Villager Lodge, Wingate Inns.

Диверсифицированный рост

Это присоединение к компании предприятий, занимающихся другим бизнесом. Данная стратегия оправдана, если производственная цепочка, в которой находится компания, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности либо потому что позиции конкурентов очень сильны, либо потому что базовый рынок находится в стадии спада. Различаются три типа диверсификации.

Компания может заняться выпуском товаров, дополняющих по своим технологическим и маркетинговым характеристикам

товары самой компании. Для сбыта новых товаров придется апеллировать к новым потребителям. Это *концентрическая* диверсификация. Хотя приведенный далее пример нельзя отнести к классическому, но в какой-то степени можно утверждать, что в данном случае -- это концентрический тип диверсификации. Ресторан московской гостиницы «Савой» в 1992 г. открыл свой филиал в столичном гольф-клубе, который стал одним из наиболее престижных мест проведения досуга. В ресторане гольф-клуба работают сотрудники ресторана «Савой». Цены филиала ниже на 25 %. В меню учитываются особенности посетителей клуба.

Одна из крупнейших гостиничных цепочек HFS приобрела Avis Car Rental, потратив 800 млн долл., что дало возможность ей повысить отдачу от капиталовложений в свой бизнес, усилить конкурентные позиции и расширить рынок деятельности.

Компания McDonald's, в случае провала дифференциации своего продукта в виде французских кафе быстрого обслуживания с непременными кофе и булочками, планирует создать сеть МакПицц со своими уникальными кулинарными рецептами.

Компания может начать выпуск новых товаров, интересных для ее привычных потребителей, но технологически не родственных существующему производству. Это *горизонтальная* диверсификация. Отели, рестораны, круизные компании, авиалинии с успехом используют эту стратегию, продавая сувениры, футболки, духи и т.д. Они поняли, что торговать товарами с символикой своей компании очень выгодно, и это также является прекрасной рекламой.

Компания может найти новую сферу бизнеса, не имеющую никакого отношения ни к товару, выпускаемому компанией, ни к технологиям, применяемых ею, ни к рынку, на котором компания работает в данный момент. Это *конгломератная* диверсификация. Некоторые сети отелей вышли на такие не свойственные им рынки, как, например, организация домов престарелых. Компания Hyatt имеет такого рода подразделение под названием Classic Residence: Senior Living. В России «Семейная страховая компания» внедрилась на рынок частных пансионатов для пожилых людей, где оказываются услуги по уходу за ними, а пребывание предусматривает проживание в номерах гостиничного типа.

4.2. Стратегическое планирование и конкурентные стратегии для отдельных предприятий

Рассмотрев проблемы стратегического планирования для компании в целом, обратимся к аналогичным задачам, стоящим перед отдельными предприятиями и сферами бизнеса. Процесс стратегического планирования для них включает 8 шагов.

1. Миссия бизнеса

Каждое стратегическое подразделение компании должно определить свою специфическую миссию, которая вписывается в рамки общей миссии компании. В этой миссии указываются специфика по товарам, сфера их применения, конкурентная позиция, рыночные сегменты, вертикальное позиционирование, географическое положение. Предприятие также должно сформулировать свои специфические цели и политику как отдельная сфера бизнеса.

2. Анализ внешней сферы: ее возможностей и опасностей

Необходимо знать, какие внешние факторы следует держать под контролем, чтобы предприятие достигло своих целей, т.е. предприятие должно контролировать главные макрофакторы внешней среды (демографические, экономические, технологические, политико-правовые и социально-культурные) и основные микрофакторы (потребители, конкуренты, каналы распределения, поставщики). Все они влияют на получение прибыли предприятием, и поэтому необходимо отслеживать изменения этих факторов и главные тенденции в их развитии. В каждой тенденции очень важно уловить скрытые благоприятные либо угрожающие факторы для своего бизнеса.

Например, было замечено, что в последнее время на многие курорты для гольфистов прибывают деловые люди с женами. Некоторыми специалистами эта тенденция рассматривается как положительная, и они пытаются использовать ее для упрочения позиций гольф-клубов на рынке индустрии отдыха.

Изучение внешней среды помогает выявить новые возможности для предприятия, определить благоприятные возможности и угрожающие факторы. *Благоприятную маркетинговую возможность* можно определить как зону рыночной потребности, в которой компания может действовать с прибылью для себя. Чтобы преуспеть, компания должна соответствовать не только требованиям рынка, на котором собирается работать, но и превосходить потенциал своих конкурентов. Лучшие шансы на успех у той

компании, которая предлагает наиболее ценимый рынком товар, способный выдержать испытание временем.

Например, объединение на одном предприятии функций курорта и клуба. С одной стороны, членские взносы являются дополнительным доходом, с другой стороны, постоянно существует опасность возникновения напряженной обстановки и негативных моментов, когда приехавшие на отдых клиенты и оплатившие полную стоимость проживания могут выразить недовольство в отношении постоянных членов клуба, которые вытесняют их с площадок для гольфа и тенниса.

Угрожающие факторы можно определить как некую опасность, вызванную к жизни неблагоприятными тенденциями или развитием событий, которые в отсутствие защитного маркетингового действия приведут к падению сбыта или доходов. Эти факторы классифицируются по степени серьезности и возможности появления.

Соотношение благоприятных возможностей и угрожающих факторов, присущих конкретной сфере бизнеса, дает общую картину привлекательности:

- идеальный бизнес — предприятие имеет много благоприятных возможностей и мало угрожающих факторов;
- спекулятивный бизнес — когда предприятие имеет много и благоприятных и угрожающих факторов;
- солидный бизнес — когда предприятие имеет мало благоприятных, и угрожающих факторов.
- неблагополучный бизнес — когда предприятие имеет много угрожающих факторов и мало благоприятных возможностей.

3. Анализ внутренней среды: преимущества и недостатки

Благоприятного стечения обстоятельств только лишь внешнего характера недостаточно. Предприятие должно обладать внутренней силой, чтобы преуспеть в этих обстоятельствах. Поэтому необходимо всегда знать уровень конкурентной силы своего предприятия.

Оценку преимуществ может проводить руководство компании либо независимый консультант по следующим параметрам: маркетинговый, финансовый, производственный и организационный аспекты. Каждый из факторов рассматривается по его значимости для жизни предприятия. Положение дел признается удовлетворительным, если в оценке предприятия оказывается не менее 10 плюсов, отраженных в графе «главный положительный фактор» (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Анализ преимуществ и недостатков предприятия

	Функционирование					Рейтинг факторов		
	ГПФ	ВПФ	НФ	ВОФ	ГОФ	В	С	Н
Маркетинг								
Репутация компании								
Доля на рынке								
Качество товара								
Качество услуг								
Уровень цен								
Распределение товара								
Эффективность рекламы								
Эффективность сбыта и средств продвижения								
Эффективность инноваций								
Географическое положение								
Финансирование								
Издержки/прибыль от капитала								
Приток наличных денег								
Финансовая стабильность								
Производство								
Оснащение								
Экономия на масштабе								
Мощности								
Качество рабочей силы								
Своевременность выполнения заказов								
Технический уровень								
Организация								
Качество руководящих кадров								
Отношение к работе нанятых работников								
Предприимчивость								
Гибкость и адаптивность								

Сокращения:
ГПФ — главный положительный фактор
ВПФ — второстепенный положительный фактор
НФ — несущественный фактор
ВОФ — второстепенный отрицательный фактор
ГОФ — главный отрицательный фактор
В — высокий
С — средний
Н — низкий

Цель изучения сильных и слабых сторон состоит в том, чтобы предприятие решило для себя вопрос, стоит ли успокаиваться достигнутым положением или необходимо бороться за лучшее.

Иногда плохие показатели предприятия объясняются не тем, что отдельные службы слабы, а тем, что им не хватает слаженности в работе. Поэтому необходимо время от времени давать оценку взаимоотношениям между отделами в порядке проверки состояния его внутренней среды. Чтобы предприятие выжило в условиях жесткой конкуренции, необходимо научиться управлять этими процессами, чтобы они шли согласованно.

4. Формулирование целей предприятия

После того как предприятие определило главную, стратегическую, миссию, проанализировало свои достоинства и недостатки, благоприятные возможности и угрожающие факторы, оно может сформулировать свои цели на период планирования. Эта стадия называется «формулирование целей».

Как правило, предприятие преследует достижение нескольких целей, среди которых можно назвать такие, как увеличение доходов предприятия, рост продаж, повышение доли на рынке, уменьшение риска деятельности, поддержание репутации. Чтобы лучше скоординировать планирование и реализацию составленного плана, необходимо определить значимость целей в иерархическом порядке, начиная с наиболее важной. При этом необходимо приводить количественное выражение поставленных целей. Например, достичь повышения дохода от инвестиций на 20 % в ближайшие 2 года. Детализация перспективных целей упрощает процесс планирования, реализации и контроля.

Цели должны быть достаточно реалистичными. Сроки их реализации должны вытекать из проведенного анализа, а не из благих намерений руководства. Выполнение намеченных целей должно осуществляться последовательно. Иногда они достигаются путем компромиссов, наиболее типичные из которых следующие:

- высокая прибыль либо большая доля предприятия на рынке;
- углубление проникновения на существующий рынок или освоение новых рынков;
- прибыльные либо неприбыльные цели;
- рискованные цели, несущие быстрый рост, либо не рискованные, но ничего особенного не обещающие.

5. Формулирование стратегии

Цели указывают рубежи, которых предприятие хочет достичь, стратегии — это способы их достижения. Предприятие разрабатывает свою стратегию для решения своих задач. Принято выделять четыре типа конкурентных стратегий.

Стратегия лидера. Фирма занимает доминирующее положение, причем это признают и ее конкуренты. Часто лидер представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые атакуют, имитируют или избегают его.

Лидер вносит наибольший вклад в развитие базового рынка. Расширяя базовый рынок, лидер приносит пользу всей совокупности конкурентов, действующих на рынке. Подобная стратегия (расширение первичного спроса) выбирается на начальных стадиях жизненного цикла товара.

Цель оборонительной стратегии — защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором, которую, после открытия нового рынка, атакуют конкуренты-имитаторы.

Наступательная стратегия призвана увеличить долю рынка. Используется доминирующими фирмами, применяя эффект опыта.

Стратегия демаркетинга направлена на сокращение своей доли рынка и призвана защитить фирму от обвинений в монополизме.

Стратегия «бросающего вызов». Фирма, не занимающая доминирующей позиции, может либо предпочесть стратегию следования за лидером, либо атаковать лидера, т.е. бросить ему вызов. В этом случае возникают две проблемы: выбор плацдарма для атаки и оценка его возможностей реакции и защиты.

При выборе плацдарма учитываются две альтернативы.

Фронтальная атака заключается в использовании тех же средств, которые применяет сам лидер, не пытаясь обнаружить его слабые места. Этот метод требует значительного превосходства сил у атакующего (в военной стратегии такое соотношение принимается как 3:1).

Фланговая атака предусматривает борьбу на тех направлениях, где лидер слаб или плохо защищен. Это может быть региональный рынок или сбытовая сеть.

Оценка возможностей реакции и защиты должна учитывать следующие критерии:

- уязвимость. В отношении каких стратегических маневров, событий и действий конкурент наиболее уязвим?

- провокация. Какие действия могут настолько угрожать целям конкурента, что он будет вынужден давать отпор, даже если это ухудшит его экономические показатели?
- эффективность отпора. Какие действия можно предпринять, на которые конкурент будет не в силах эффективно ответить, даже если и попытается им противостоять или повторить их?

Классическая стратегия «бросающего вызов» — атаковать через цену, т.е. предложить тот же товар, но по существенно более низкой цене. Она тем более эффективна, чем большей долей рынка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает очень большие потери. Фирма бросающая вызов, потеряет значительно меньше, особенно, если она невелика.

Стратегия «следующего за лидером». Фирма-конкурент с небольшой долей рынка, которая выбирает адаптивное поведение. Она преследует цель мирного сосуществования и осознанного раздела рынка. Подобное поведение чаще всего имеет место в ситуации олигополии, когда возможности дифференциации малы. Здесь приобретает значимость творческая сегментация рынка. Фирма может сфокусироваться на некоторых сегментах, где она способна лучше реализовать свою специфичную компетентность. Улучшает технологии с целью снижения издержек. Концентрирует свое внимание на прибыли.

Стратегия специалиста. Специалист интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом. Цель — стать крупной рыбой в маленькой речке, а не мелкой рыбешкой в большой реке. Такая конкурентная стратегия совпадает со стратегией концентрации.

6. Формулирование программ

После формулирования и принятия стратегии предприятие приступает к составлению поддерживающей программы. Например, туристская компания решила добиться лидерства в части высококачественного обслуживания клиентов. Она должна разработать программу обучения всех своих сотрудников, найма новых сотрудников, способных привлечь нужных для компании людей, повысить качество продукта, форсировать сбыт, провести рекламную кампанию.

7. Реализация

Ни одна, даже самая лучшая, стратегия и поддерживающие ее программы не смогут ни к чему привести, если компания не

сможет ее внедрить. Весь персонал компании должен принять стратегию, поверить в нее и вести себя соответствующим образом. В задачу руководства входит заблаговременное информирование своих сотрудников о новой стратегии, чтобы каждый понял отводимую ему роль в совместных усилиях по ее реализации. Для претворения в жизнь стратегии компания должна иметь все необходимые ресурсы, включая квалифицированный персонал.

8. Обратная связь и контроль

В процессе реализации своей стратегии фирма нуждается в проверке результатов и корректировке планов в соответствии с изменениями в предпринимательской среде.

Одни факторы достаточно стабильны из года в год, другие меняются очень быстро, третьи — постепенно. Мониторинг внешней и внутренней среды самым быстрым способом можно осуществить, применив матричный анализ положения дел предприятия, акцентируя внимание на положительных и отрицательных сторонах.

5 ГЛАВА

Информационная база маркетинга и маркетинговые исследования

Проводя анализ, составляя планы и претворяя их в жизнь, менеджеры нуждаются в самой разнообразной информации: о клиентуре, конкурентах, поставщиках и прочих участниках рынка. По мере углубления специализации, использования более изощренных маркетинговых стратегий, расширения масштабов действия возникает необходимость во все более качественной информации и в больших объемах. Информационный поток постоянно растет. И главная задача не утонуть в нем, научиться получать нужную информацию и отсеивать ненужную, а также стремиться получать ее своевременно (рис. 5.1).

Многие фирмы изучают потребности своих менеджеров в информации и разрабатывают информационные системы, с помощью которых эти потребности удовлетворяются.

Маркетинговая информационная система включает специалистов, оборудование и процедуры, которые используются для сбора полезной информации, ее сортировки, анализа, оценки и своевременного доведения до тех, кто принимает маркетинговые решения.

Маркетинговая информационная система будет работать только в том случае, когда к ней подключатся все менеджеры фирмы, а не только специалисты по маркетингу.

Рассмотрим подробнее, как функционирует эта система.

Оценка потребности в информации. Хорошая информационная система всегда представляет некий компромисс между информацией, которой менеджерам хотелось бы обладать, и той, которая практически доступна, а также между желаемой и действительно необходимой информацией.

Некоторые менеджеры склонны требовать информацию, даже не подумав, сколько будет стоить фирме ее получение и действительно ли она нужна. Другие в силу большой занятости могут забыть вовремя запросить необходимую информацию. Поэтому

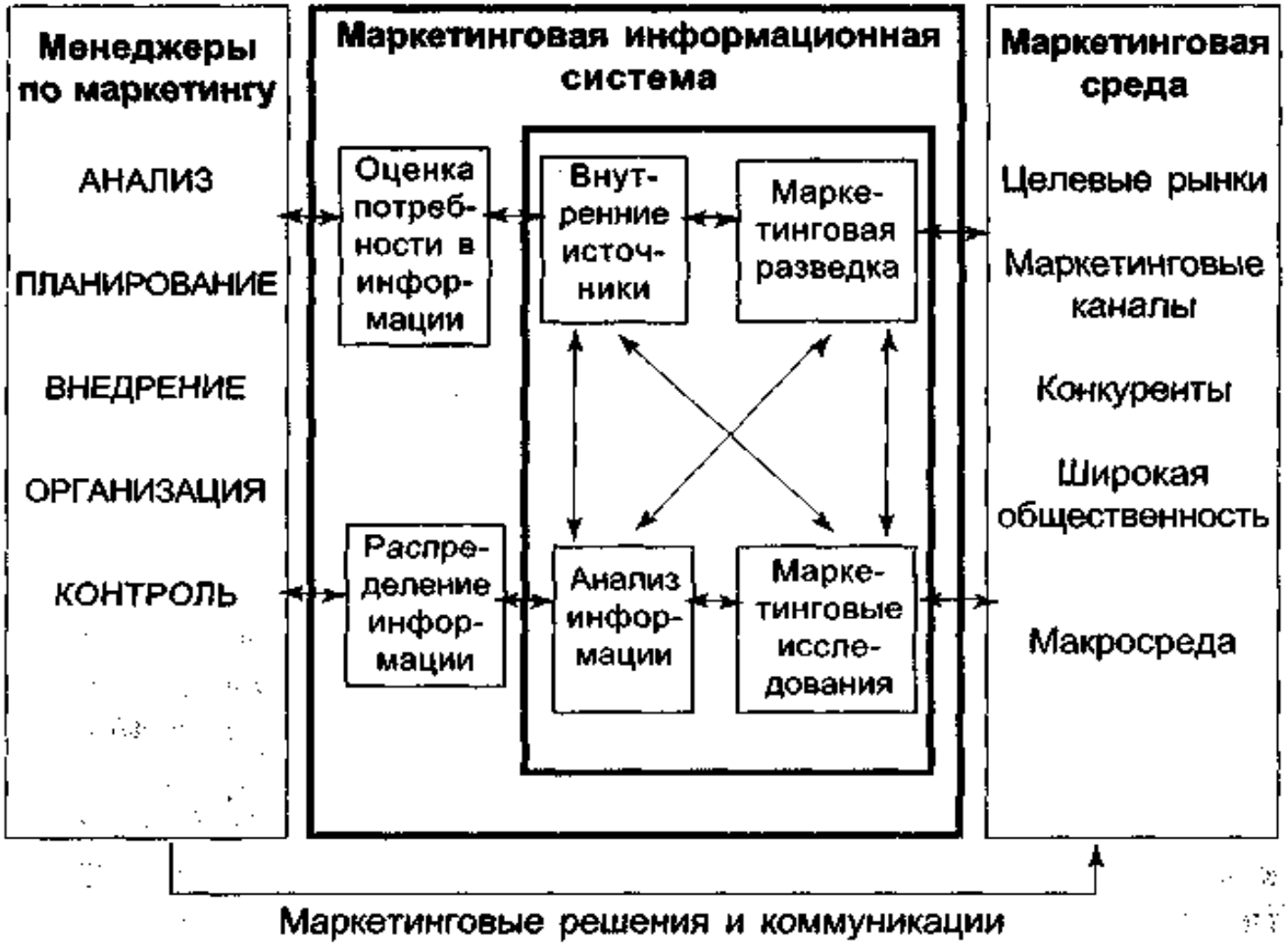


Рис. 5.1. Принципиальная схема маркетинговой информационной системы

руководство должно либо постоянно контактировать с менеджерами, чтобы заранее знать их потребности, либо предоставить это решение компьютеру.

С другой стороны, фирма должна уметь сопоставлять ценность, которую представляет та или иная информация, и цену, которую придется заплатить за ее приобретение. Целесообразны ли расходы на ее приобретение, значительно ли она повлияет на маркетинговое решение.

Например, информация о новой технологии производства блюд в ресторане стоит 100000 руб., а ее внедрение даст прибыль предприятию только 20000 руб.

Получение и обработка информации. Информация, необходимая маркетинговым менеджерам, может быть извлечена из внутренних источников путем маркетинговой разведки и проведения маркетинговых исследований. Аналитическая группа обрабаты-

вает полученный материал и предоставляет его менеджерам в удобном для пользования виде.

К внутренним источникам относятся рабочие материалы и архивы компании, из которых можно извлечь информацию с целью оценки текущей маркетинговой ситуации и маркетинговых проблем, отчеты бухгалтерии о продажах, затратах, движении наличности. Ежедневные отчеты ресторана могут содержать цифры по общему сбыту, сбыту на одного продавца, сбыту на один пункт меню, среднюю выручку и счета посетителей. Ежедневные отчеты гостиницы включают сведения о занятости номеров, количестве гостей, общей выручке, количестве невостребованных зарезервированных номеров и данные относительно аренды помещений. Ежедневные отчеты туристской компании могут содержать количество звонков с проявлением интереса к направлениям, общее количество посетителей фирмы, количество оплаченных заказов, количество обращений за дополнительными услугами.

Полезная информация также содержится в графике работы кухни ресторана гостиницы, в отчетах об объеме продаж, в отчетах регистратуры, в отчетах о востребованных продажах.

Например, решение о размещении рекламы менеджеры принимают после предварительного изучения отчетов о бронировании номеров и регистрационной книги проживающих. Если основное бронирование номеров приходится на ноябрь, то рекламировать отель в декабре будет слишком поздно. Регистрационная книга отеля может дать информацию о лучших турагентствах, которые могут быть приглашены на специальные мероприятия, проводимые гостиницей. Это формирует лояльность туристских компаний и других партнеров гостиницы.

Информация о постояльцах гостиницы, клиентах туристской компании, авиакомпании, транспортного агентства — один из самых важных элементов в любой маркетинговой информационной системе, используемой в индустрии гостеприимства и туризма. Без учета этой информации невозможно совершенствовать обслуживание, создавать эффективные рекламные кампании и программы стимулирования сбыта, разрабатывать новый продукт и улучшать уже существующий, составлять планы маркетинга и продаж. Гостиница «Ренессанс» (Marriott), заинтересованная в улучшении качества обслуживания своих клиентов, ввела услуги шатла-микроавтобуса для постояльцев, в необхо-

димости которых высказались гости отеля во время опроса, проведенного сотрудниками. И хотя гостиница находится в центре столицы и не так далеко от станции метро, в отличие от гостиницы «Ирис», также предлагающей доставку гостей на шатле, руководство решило ввести эти услуги, расширив диапазон маршрута микроавтобуса до исторического центра — Кремля — по выходным дням.

Многие компании имеют весьма смутное представление о своих клиентах. В российской туристской индустрии в информационном авангарде находятся компании, занимающиеся индивидуальным видом туризма и обеспечивающие сопутствующие услуги и гостиницы, принадлежащие к высокой категории. Лишь после августовского кризиса 1998 г. компании, ориентирующиеся на массовый туризм, всерьез задумались о необходимости получения информации о своем клиенте.

Какая же информация должна быть получена о клиенте, чтобы дать возможность плодотворно оперировать ею в целях улучшения качества обслуживания?

Информация о клиенте: имя, адрес, почтовый код, телефон и факс (домашний, рабочий), мобильный телефон (по возможности).

Цель поездки: деловая — цели бизнеса, обучение, участие в выставке, семинаре, конференции, личная — отдых, встреча с друзьями или родственниками, экскурсионная поездка, паломничество, другое.

Как заказан номер, поездка: лично, через организацию, туристское агентство.

Место работы: адрес места работы, должность.

Способ оплаты: наличный, безналичный (со счета компании, чеком компании, с личного счета, кредитной карточкой — личной, корпоративной).

Общая характеристика заказанных гостиничных услуг: категория гостиницы (для турфирм), характеристика номера (стандартный, апартаменты, люкс, полулюкс, пентхаус).

Дополнительные и другие услуги: междугородный телефон, обслуживание в номере, мини-бар, оздоровительный клуб, аренда машины, сувенирная продукция, для турфирмы — получение визы, оформление заграничного паспорта, заказ авиабилета, трансфера, экскурсий, заказ театральных билетов, другое.

Продолжительность проживания в гостинице (пребывания в поездке): указать даты проживания, количество дней и ночей.

Ритмичность проживания в гостинице (обращения в туристскую компанию): сколько раз останавливались в гостинице (обращались в турфирму), периодичность — 2 раза в год, каждый год, каждые 3 месяца.

Как прибыли в гостиницу (в туристскую компанию) : на личном автомобиле, на арендованном автомобиле, на туристическом автобусе, поездом, на такси, самолетом (указать авиакомпанию).

На первый взгляд, многие пункты приведенного списка кажутся излишними или нескромными. Но, тем не менее, все чаще и чаще на предприятиях индустрии гостеприимства клиентам предлагается заполнить подобные бланки. Безусловно, необходимо обладать тактом и не слишком вторгаться в частную жизнь гостя и досаждать ему различными анкетами. Многую информацию такого рода можно почерпнуть из регистрационных книг и различных отчетов гостиницы, а также отчетов менеджеров туристской компании по каждому оформленному им клиенту.

Информация о закономерностях в поведении клиентов очень важна для компании при планировании собственных доходов или прибыли, а также организации процесса производства. Данные такого рода должны систематически собираться по предварительному плану руководства и по заранее продуманным формам, а сотрудники компании должны быть заранее оповещены и ознакомлены с предстоящей информационной работой.

Наиболее актуальной информацией такого рода для отелей, авиакомпаний, круизных линий, турагентств и агентств по аренде автомобилей можно считать следующую:

как происходит бронирование;

как бронь ликвидируется;

каков процент фактического бронирования по сравнению с наведением справок по этому вопросу;

как происходит бронирование сверх потребностей;

каковы колебания наплыва клиентуры в разгар сезона, в обычное время и «мертвый сезон»;

как сезон влияет на прибыль.

Приведем образец анкеты для проведения исследований на примере гостиницы «Останкино».

1. Каким видом транспорта Вы пользовались, чтобы добраться до Москвы?

самолетом ☐ поездом ☐ автомобилем ☐ автобусом ☐

2. Останавливались ли Вы ранее в нашей гостинице [да] [нет][1]

(Ненужное зачеркнуть)

3. Как часто Вы останавливаетесь в гостинице «Останкино»_____
Будете ли Вы и дальше останавливаться в нашей гостинице?

[да] [нет]

4. Из каких источников Вы узнали о гостинице: от друзей_____
из газеты____ по радио___ от турфирмы___
из журнала____ другим способом___

5. Как Вы забронировали гостиницу?

самостоятельно ☐ через турфирму ☐ через секретаря ☐

6. Как с Вами общались работники гостиницы по телефону?

грубо ☐ вежливо ☐ безразлично ☐ охотно ☐

Их пришлось долго расспрашивать?____ Дали ли они исчерпывающую информацию?____

7. Что было решающим при выборе нашей гостиницы?_____

8. Какие другие варианты гостиниц рассматривались? (перечислите названия) _____

9. Как Вас приняла служба портье?

вежливо ☐ безразлично ☐ грубо ☐ прохладно ☐ другое_____

10. Как долго Вы ожидали начала оформления документов и выполнения других формальностей?

не более 10 мин ☐ более 15 мин ☐ около 30 мин ☐

11. Проводили ли Вас до номера? да ☐ нет ☐

12. В каких номерах Вы предпочитаете останавливаться?

1-местных ☐ 2-местных ☐ 3-местных ☐ в «люксе» ☐

13. Что, по Вашему мнению, необходимо изменить в номере?

мебель ☐ телевизор ☐ сантехнику ☐ шторы ☐ обои ☐ освещение ☐
интерьер ☐ добавить фен ☐ другое_____

[1] Здесь и далее при ответах «да» и «нет» ненужное просим зачеркнуть.

14. Нужны ли в ванной комнате туалетные принадлежности (мыло, шампунь)? да ☐ нет ☐

15. Достаточно ли хорошо производится уборка номера? да ☐ нет ☐

16. Если нет, что, по Вашему мнению, делается плохо? Назовите

---

17. Видели ли Вы горничную, убирающую Ваш номер? ☐ да ☐ нет

18. Обращались ли Вы за справочной информацией к дежурной по этажу? да ☐ нет ☐

19. Получили ли Вы ответы на свои вопросы? да ☐ нет ☐

20. Все ли ответы Вас удовлетворили? да ☐ нет ☐

21. Знаете ли Вы о работе следующих служб в гостинице?

парикмахерская ☐ прачечная ☐ медицинский пункт ☐ бар ☐

мастерская по ремонту одежды ☐ ресторан ☐ тренажерный зал ☐

22. От кого Вам стало известно о существовании этих служб?

увидел сам ☐ подсказала дежурная по этажу ☐

указал портье ☐ нужная информация находилась в номере ☐

23. Пользовались ли Вы услугами работающих в гостинице служб?

да ☐ нет ☐

24. Назовите какими? _____

25. Какая пища Вам нравится в ресторане? _____

26. Какие блюда Вам не нравятся? _____

27. Что, на Ваш взгляд, нужно изменить в ресторане?

меню ☐ качество пищи ☐ цены ☐

культуру обслуживания ☐ другое (назовите) _____

28. Что, по-Вашему, должно быть в меню ресторана, но отсутствует?

29. Пользуетесь ли Вы телефоном в Вашем номере? да ☐ нет ☐

30. Если нет, объясните почему? _____

31. С кем Вы обычно приезжаете в гостиницу?

всей семьей ☐ один ☐ с женой/мужем ☐ с другом/подругой ☐

с ребенком ☐

32. Укажите цель Вашей поездки?

командировка/работа ☐ отдых ☐ транзит ☐

посещение родственников ☐ за покупками ☐

другое (назовите) _____

33. Укажите Ваш пол: муж. ☐ жен. ☐

34. Укажите Ваш возраст? _____

35. Укажите Ваше семейное положение? холост ☐

женат/замужем ☐ вдовец/вдова ☐ разведен(а) ☐

36. Укажите Ваш семейный цикл: без детей ☐ с ребенком до 6 лет ☐

с ребенком старше 6 лет ☐ с детьми старше 13 лет ☐

37. Укажите Ваш род занятий (вид деятельности)? _____

38. Укажите Ваше образование?

высшее ☐ н/высшее ☐ ср.-техническое ☐

ср.-специальное ☐ среднее ☐ н/среднее ☐ начальное ☐

39. Укажите, чем Вы интересуетесь? _____

40. Какие преимущества, на Ваш взгляд, есть у гостиницы?

_____

41. Какие недостатки, на Ваш взгляд, существуют в гостинице?

_____

42. Возникали ли у Вас проблемы в гостинице, которые не были решены персоналом?

Назовите, какие _____

Создание информационной базы маркетинга

План выборки. Выводы маркетингового исследования о настроении значительной части потребителей строятся на основе ее представителей, выделенных маркетологами в группы. Чаще всего они строятся по социально-демографическому признаку: пол, возраст, образование, уровень дохода, национальность. Эти группы называются «образцами», или «выборками», и являются основой любого исследования. Чтобы судить о мыслях и поведении большей части населения, выборка должна быть максимально представительной.

Прежде чем делать выборку, надо продумать три следующих вопроса.

1. Из кого делать выборку? Это не всегда легко решить. Например, изучая вопросы принятия решения по поводу семейного отпуска, кого надо интервьюировать: мужа, жену, других членов семьи, детей или представителя туристского агентства? А может быть, их всех? Чтобы ответить на этот вопрос, исследователю надо решить, какого типа информация ему нужна, и кто ею, скорее всего, обладает.

2. Сколько людей надо проинтервьюировать? Большая выборка дает более достоверные результаты. С другой стороны, для получения достоверных результатов вполне достаточно провести исследование на основании выборки менее 1% населения, если она сделана правильно.

3. Как производить выборку? Она может быть случайной, т.е. любой представитель населения имеет одинаковый шанс быть отобранным. Целенаправленная выборка ориентируется на тех представителей населения, у которых легче всего получить требуемую информацию. Квотированная выборка — когда исследователь выбирает определенное количество участников каждой из определенных демографических групп.

Эти и другие методы выборки имеют различный потенциал точности, требуют разного количества времени и денег. Обычно цели исследования предопределяют метод, который наиболее целесообразно применить (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Методы исследования

Типы выборки	Из каких участников сделана выборка
Случайная выборка (простая)	Каждый имеет равный шанс быть отобранным
Случайная выборка (стратифицированная)	Выделяются взаимно исключающие группы по какому-либо признаку и из каждой делается случайная выборка
Случайная выборка (кластерная)	Выделяются взаимно исключающие блоки и из каждого делается случайная выборка
Целенаправленная выборка (ради простоты)	Отбираются для интервью люди, у которых легче всего получить информацию
Целенаправленная выборка (ради точности)	Отбираются для интервью люди, которые могут дать наиболее точную информацию.
Квотированная выборка	Отбирается для интервью определенное число людей из каждой определенной категории

Инструментарий исследования. В основе сбора первичной информации лежит одна и та же техника — постановка вопросов интервьюером и ответы на них респондентов. Обычно это делается с помощью специальных вопросников и анкет. Они состоят из серии вопросов, на которые респондент должен дать ответ.

Вопросники и анкеты должны быть умело и тщательно составлены, проверены перед запуском в исследование.

Приведем наиболее часто встречающиеся **ошибки** в построении вопросов:

— Не могли бы вы назвать свой годовой доход с точностью до десятка рублей?

Даже, если бы респондент и знал точно свой годовой доход, неужели он стал бы отвечать на такой личный вопрос незнакомому человеку, даже представившемуся официальным интервьюером.

— Как часто вы бываете дома? Укажите ваш точный адрес?

Совершенно ясно, что на второй поставленный вопрос респондент не ответит, поскольку никогда и никто не сможет предоставить ему гарантии того, что этой информацией не воспользуются заинтересованные криминальные структуры.

— Как часто вы едите вне дома?

Вопрос не совсем корректен, поскольку «вне дома» — это значит обедать где угодно, включая открытую закусочную в парке отдыха и на ходу, купив «хот-дог» в мобильной палатке. Вас, как исследователя индустрии гостеприимства, скорее всего, будут интересовать обеды респондента в ресторане, баре, кафе.

— Как часто вы едите полный обед в течение рабочей недели?

Варианты ответов: 1___2___3____4____5___ раз.

Вопрос не корректен в части предлагаемых вариантов ответов. В данном случае не учтен вариант ответа «0___», поскольку кто-то может вообще не обедать в течение рабочей недели.

— Сколько вы собираетесь потратить на завтрак (обед)?

Варианты ответов:

от 0 до 40 руб. ____ *от 80 до 120 руб. ____*

от 40 до 80 руб. ____ *от 120 до 160 руб. ____*

Предложенные варианты ответов не учитывают несколько возможных категорий респондентов: не выделена отдельно категория респондентов, которая не собирается тратить деньги на завтрак (обед), а также та категория опрашиваемых, которая планирует превысить обозначенный порог расходов. Возникает также

проблема, к какой категории отнести себя тем, кто собирается тратить ровно 40, 80 или 120 руб.

— Хотели бы вы, чтобы в этом ресторане вечером в пятницу и субботу играл оркестр? (ответы: да ___ нет ___)

Многие не имеют ничего против того, чтобы в ресторане играл оркестр, когда они там ужинают, и поэтому они пометят позицию «Да». Но значит ли это, что они собираются у вас ужинать каждую субботу? Кроме того, респондент должен знать, что приглашение оркестра обычно делается за счет увеличения стоимости блюд или напитков. Так что не мешало бы выяснить, что думает по этому поводу респондент и на что, по его мнению, надо накинуть цену: на еду или на выпивку? Также важно уточнить, какой оркестр имеется в виду. Кто-то может подумать, что собираются пригласить джаз, кто-то — хард-рок, кто-то — камерный, и все они будут разочарованы, если это не оправдает их ожидания.

— В каком месяце вы больше всего получили купонов, предоставляющих скидки на обслуживание в ресторане?

Кто может помнить такое?

— Какие черты нашего ресторана наиболее актуальны и аттрактивны для вас?

Что такое «актуальные и аттрактивные черты»? Нельзя использовать в анкете ученые термины, слова, трудные для понимания респондента.

— Соответствовала ли посуда предложенным напиткам?

Слишком специальный вопрос, который лучше задать специалисту, проводящему инспекцию ресторана, а не клиенту, который не всегда может понимать тонкости мастерства ресторатора.

Подготавливая материалы, исследователь должен решить, какие вопросы задавать, в какую форму их облечь, в какой последовательности их подавать. Составляя анкеты, разработчики вопросов очень часто забывают включить важные вопросы, взвесить их с точки зрения того, помогают они или нет достичь главной цели исследования.

Особое внимание необходимо уделять построению вопроса. Он должен быть прямым, недвусмысленным и простым, а в некоторых случаях и осторожным. Важна последовательность подачи вопросов. Первые вопросы должны возбуждать интерес, остальные следовать за ними в логической последовательности. Наиболее трудные и личные вопросы необходимо задавать в конце, когда настороженность или враждебность респондента отойдут

на задний план, личные эмоции, и они уже не смогут испортить интервью.

Форма, в которой задается вопрос, часто влияет на ответ. В маркетинговом исследовании используются вопросы двух типов: открытые и закрытые (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Типы вопросов

Тип вопроса	Описание	Пример
Закрытые вопросы		
Альтернативный (Дихотомный)	Вопрос, на который предлагается 2 ответа на выбор	Вы заказали свой билет по телефону? Да__ Нет___
Мультивыбор	Вопрос, на который предлагается 3 и более ответов на выбор	С кем вы предпочитаете путешествовать? Ни с кем С супругой (ом) С супругой (ом) и детьми С другом (подругой) С сослуживцами
Шкала Лайкерта	Указание степени согласия или несогласия респондента с сутью сделанного заявления	Маленькая гостиница бизнес-класса лучше обслуживает. Полностью согласен Согласен Не знаю Не согласен Совершенно не согласен
Семантический дифференциал	Шкалирование оппозиций, описывающих ваше восприятие феномена (ставится крестик на линии между оппозициями)	Авиакомпания «Дельта»: Большая Маленькая Опытная Неопытная Современная Отсталая
Оценочная шкала	Шкала с ранжированием любого признака от «неудовлетворительно» до «отлично»	Обслуживание в гостинице можно признать: Отличным Хорошим Посредственным Плохим

Продолжение

Тип вопроса	Описание	Пример
Шкала важности	Указывается степень важности любой характеристики от «совсем неважно» до «исключительно важно»	
Шкала внимания к покупке	Шкала, описывающая внимание респондента к покупке	Если бы было возможно пользоваться услугами телефонной связи во время длительного перелета, я бы... Обязательно воспользовался Наверное, воспользовался Не уверен, что воспользовался Наверное, не воспользовался Наверняка не воспользовался
Открытые вопросы		
Не структурированный	Вопрос, на который можно ответить в свободной форме	Каково ваше мнение о ресторане?
Ассоциативный	Респонденту даются слова одно за другим, и ему предлагается сказать любое слово, которое он вспомнит по ассоциации	Какие еще слова приходят вам на ум, когда вы слышите Авиакомпания_____ Дельта_____ Путешествие_____
Закончить предложение (рассказ)	Даются незаконченные предложения (рассказ), которые респонденты должны закончить	Когда я выбираю, в какой гостинице буду жить, для меня самыми главными факторами являются: .....
Рассказ по картинке	Респондентам предлагается рассказать, что они думают об изображении, представленном на картинке	

Закрытые вопросы имеют несколько предлагаемых альтернативных ответов, один из которых или несколько респондент отмечает, если считает их верными либо лучше всего отражающими его отношение к поднятому вопросу. Они позволяют узнать, сколько людей думает так, а не иначе.

Открытые вопросы требуют от респондентов развернутых самостоятельных ответов. С их помощью можно получить доволь-

но интересную информацию, потому что респонденты не стеснены заранее заготовленными ответами. Они позволяют узнать, что думают люди по какому-либо вопросу.

Отель Observation City Resort (Австралия) — прямое доказательство блестящих результатов успешно проведенного маркетингового исследования. Для отеля наступили времена застоя, и руководство ломало голову, что предпринять, чтобы вывести свое предприятие из этого состояния и добиться успеха.

Для уточнения сложившейся ситуации были собраны статистические данные о постояльцах отеля, которые показали, что ориентация только на отдыхающих делает его слишком зависимым от сезонных колебаний и туристских потоков. Анализ состояния дел у конкурентов показал, что отелю вполне по силам переманить часть клиентуры, принадлежащей к сегменту бизнес-туризма, т.е. часть деловых людей, приезжающих в город в будни.

Привлечение этой клиентуры требовало усилий всего коллектива, которые должны были работать по четко разработанному плану. Для выработки этого плана были организованы маркетинговые исследования по сбору необходимой информации.

Среди приезжающих менеджеров и работников фирм, ответственных за деловые поездки, были распространены анкеты отеля Observation City Resort, чтобы установить соотношение спроса и предложения на гостиничные номера в центральном деловом районе Перта и в районе аэропорта.

Под наблюдение были взяты все крупные предприятия индустрии гостеприимства, известные своим интересом к деловому туризму.

Сбором первичной информации сначала занимались штатные сотрудники отдела кадров отеля, затем специальные исследовательские группы были направлены в центральный и пригородные районы для проведения выборки респондентов и распространения анкет.

Результаты исследования превзошли все ожидания. За 4 года работы отеля процент проживающих деловых клиентов возрос в 5 раз. Это оказалось возможным благодаря тщательному изучению рынка, переориентации руководства отеля на потребности потенциальных клиентов и удовлетворение их нужд.

План исследования и его реализация. Исследователи представляют план в письменном виде, в котором указываются проблемы и поставленые цели. Далее излагается список необходимой ин-

формации, подлежащей сбору, с указанием источников (включая вторичную информацию) и методов сбора. Заключительная часть плана содержит предположения относительно того, каким образом проведенное исследование должно помочь маркетинговым менеджерам принимать решения.

План исследования является официальным документом, который в качестве приложения к договору о сотрудничестве между фирмой-заказчиком и фирмой-исполнителем утверждается обеими сторонами.

После утверждения плана маркетингового исследования руководитель проекта приступает к его реализации.

Сбор, обработка и анализ нужной информации могут быть поручены сотрудникам собственного маркетингового отдела, что дает компании возможность контролировать процесс и качество. С другой стороны, приглашение специализированной компании тоже имеет преимущество во времени, а иногда, и в финансах.

Самые большие затраты и самая большая опасность ошибок бывает на стадии сбора информации. Чтобы избежать ошибок, руководитель проекта должен постоянно контролировать работу технического персонала в части соблюдения утвержденного плана, правильности проведения интервью и заполнения анкет (чтобы не было пропусков).

Собранная информация выверяется, подготавливается к компьютерному анализу, при помощи специальных программ делаются таблицы и подсчеты основных показателей.

Интерпретация результатов. Заключительная и очень важная стадия исследования. На основе полученных результатов делаются выводы, которые представляются руководству в виде отчета. Отчет не должен быть перегружен цифрами. В нем указываются обнаруженные закономерности и тенденции, которые помогут менеджерам принять правильное решение. Чтобы быть уверенными в правильной интерпретации, следует приглашать к обсуждению менеджеров по маркетингу фирмы-заказчика, у которых могут возникнуть дополнительные вопросы. Ответы на них можно найти, проанализировав еще раз данные исследования, в чем исследователи должны помочь, указав на всю дополнительную информацию, помогающую в раскрытии вопроса.

Интерпретация должна быть объективной, и выводы не следует подменять личными впечатлениями и ожиданиями менедже-

ра. Анализ полученных данных исследования должен быть результатом совместных усилий менеджеров и исследователей.

Рассмотрим проблемные зоны исследования:

• торопливость в выводах.

Так, руководство одного загородного клуба решило узнать, считают ли его члены, что здание клуба нуждается в ремонте и переоборудовании, но не указало, в какие суммы это обойдется и как скажется на членских взносах. Большинство ответили на этот вопрос положительно. Руководство пригласило дорогих консультантов, которые разработали чертежи и подготовили предварительную смету расходов. На общем собрании они были представлены для обсуждения, и члены клуба пришли в ужас от таких расходов.

Если бы во время первоначального опроса была упомянута предварительная сумма, в которую обойдется переоборудование помещения, то клубу не пришлось бы тратить значительные суммы на консультантов за разработку проекта реконструкции;

• дефицит качественной информации

Большинство информации о различных опросах в профессиональных журналах носит описательный характер. Этой информацией невозможно воспользоваться в своих исследовательских целях, поскольку она, как правило, слишком общая. Например, в публикациях отмечено, что часто путешествующие люди предпочитают останавливаться в отеле, где чисто. Однако, чтобы воспользоваться этой информацией, необходимо знать, какими критериями гости руководствуются, когда судят о чистоте, как они оценивают чистоту комнаты, какие факторы раздражают их больше всего и заставляют считать помещение грязным;

• сделав выборку, не стоит забывать о сегментах.

Результаты исследования должны быть проанализированы не только с целью выяснения среднего арифметического показателя, но и уточнения различий внутри группы, охваченной исследованием. Средние показатели зачастую скрывают различия между сегментами. Например, в России средний уровень цен на зарубежные туры в 1993 г. (без стоимости проезда) составлял 337 долл., в то же время средние цены по отдельным направлениям были равны: для Испании — 400 долл., Греции — 277 долл., Турции — 160 долл.;

• неправильное использование статистических данных;

• выборка будет считаться непредставительной, если в поле зрения исследователей попадает слишком много или слишком мало представителей какой-либо категории населения. Общая картина исследуемого явления может оказаться искаженной: если их слишком мало, то оценка окажется завышенной, если их слишком много — заниженной.

После сделанного заключения по исследованию собранную информацию можно использовать и для более широкого статистического анализа, чтобы установить еще какие-нибудь закономерности, кроме уже выявленных. Как правило, такой анализ позволяет менеджерам по маркетингу найти ответы на следующие вопросы:

Каковы главные переменные факторы, влияющие на сбыт, и насколько важен каждый из них?

Как повлияет на сбыт увеличение цены на 10% и расходов на рекламу на 20%?

Какие переменные факторы важнее всего учитывать, проводя сегментацию рынка, и что это за сегменты?

Ценность маркетинговой информации равна нулю до тех пор, пока менеджеры не используют ее для принятия конкретного решения. Поэтому весьма важно, чтобы собранная информация дошла в определенное время до нужных пользователей этой информацией. В больших компаниях созданы централизованные информационные системы, к которым сотрудники имеют доступ, чтобы оперативно ее использовать в своей повседневной работе.

В последнее время, в виду усложнения процесса управления, возникает необходимость получения не только оперативной информации, но и специальной. Для ее получения компании переходят на другой тип информационных систем — децентрализованный, который стал возможен с введением персональных компьютеров на рабочих местах и построением информационных сетей.

Управление процессом сбора информации

Накопление необходимой информации не может зависеть от прихоти руководителей отделов и должно вестись не от случая к случаю, а по определенной системе, включающей различные методики.

В наше время заполняемые от руки **журналы и карточки гостей** начинают стремительно исчезать из обихода, уступая место автоматизированным средствам учета и контроля. Пока они ос-

таются только в гостиницах маленьких городов и в столичных низкокатегорийных или ведомственных гостиницах. Несмотря на свою архаичность, эта система остается вполне удовлетворительной для небольших предприятий.

Карточки отзывов гостей распространяются среди посетителей заведений общественного питания и отъезжающих гостей. В этих карточках обычно содержится очень много полезной информации, которую необходимо учитывать не только в планировании деятельности компании, но и в мероприятиях, корректирующих повседневную работу. Один из недостатков такого метода сбора информации — это то, что он может не отражать мнения большинства (зачастую карточки заполняют либо слишком рассерженные, либо очень довольные гости). Эта методика хороша больше для выявления назревающих проблем, но не для выяснения объективной картины состояния дел.

Автоматизированные информационные системы позволяют архивировать данные по клиентской базе, создавать объединенные системы данных по всей цепочке отелей, что, несомненно, улучшает качество обслуживания, дает широкие возможности маневрирования при обслуживании, позволяет расширить контакты и оперативно управлять структурой.

Инспекция, замаскированная под клиентов. Чтобы выявить положительные и отрицательные стороны обслуживания в своей компании, руководство часто использует «лжеклиентов», которые докладывают ему о том, как их обслужили. Менеджеры и служащие должны знать, что в любой момент среди клиентов может оказаться проверяющий, и они должны относиться ко всем посетителям с уважением. Главная цель этого приема — выявить не только недочеты, но и положительные факты, которые следует обязательно поощрить. Без «подкрепления» позитивных моментов воспитательный потенциал программы будет реализован не полностью.

Информация с места продажи (филиала, подразделения). Журнал торговой точки, филиала, подразделения дает возможность собирать необходимую информацию о клиентах и дополнять ею базовую. Некоторые рестораны считают, что, обобщив имеющуюся информацию, компьютерные программы смогут скоро прогнозировать предпочтения посетителей, размеры заказов и диапазон блюд.

Большой интерес к информационным системам на местах продаж проявляют казино. Это помогает им выявлять приемы игро-

ков. В настоящее время уже функционирует информационная система в отеле «Hilton» в Лас-Вегасе, которая способна выдавать информацию об обороте каждого из игровых залов, систематизировать ее по рыночным сегментам. Она имеет центральную систему слежения за залами в целом, за игроками, выдавая их общее количество, классифицируя их по рыночным сегментам (указывает число игроков у столов и у автоматов). Кроме того, система имеет базу данных по всем постояльцам, когда-либо останавливавшимся в отеле «Hilton», с указанием их сумм затрат по рыночным сегментам. Система может проводить маркетинговые исследования относительно демографических характеристик гостей, частоты их посещений отеля и сумм расходов по рыночным сегментам.

Корпоративные клиенты и информация о маркетинговых посредниках. База данных о корпорациях, дающих коллективные заявки, очень важна для гостиниц, туристических агентств и компаний, транспортных компаний, экскурсионных бюро и ресторанов. Прежде чем организовать встречу с представителем корпорации, желающей сделать заказ, предприятию индустрии гостеприимства и туризма следует иметь об этой корпорации информацию следующего характера:

какое место она занимает в своей отрасли и перспективы ее роста;

доходы и расходы компании из ежегодных отчетов;

соотношение долгов предприятия и его активов;

корпоративная культура;

как компания использует помещение во время проведения конференций или других мероприятий.

Информация такого рода извлекается из ежегодных отчетов, анализа финансов организаций, различных статей в профессиональных журналах, из разговоров со служащими компании, разведывательных данных, информации от конкурентов.

Маркетинговая разведка

Маркетинговые разведывательные данные включают повседневную информацию обо всех изменениях в рыночной среде, которые помогают разрабатывать план маркетинга и тактику. Специалист по разведке определяет источники информации, собирает и доставляет ее в соответствующей форме менеджерам по маркетингу.

Разведывательные данные могут собираться всеми сотрудниками компании, особенно теми, кто связан с обслуживанием персонала, с агентами по закупкам и торговыми представителями, с корпоративными клиентами, занят в службе портье и регистрации. Правда, служащие, к сожалению, слишком заняты своими повседневными делами и не всегда адекватно реагируют на интересную информацию, имеющую, может быть, стратегическое значение для фирмы. Поэтому руководство должно стимулировать своих сотрудников к сбору нужной информации и учить их добывать разведывательные данные с последующим докладом сотрудникам отдела маркетинга.

Обойтись лишь своими средствами в сборе полезной информации невозможно. Поэтому компания должна заинтересовать контактирующие с ней организации (поставщиков, туристические агентства, транспортные компании) в передаче ей интересующей ее информации. Тактичное и дружественное обхождение с партнерами может побудить людей собирать и передавать информацию для компании. Необходимо также развивать неформальные контакты, членам руководства фирмы рекомендуется вступать в профессиональные организации. На различных мероприятиях, проводимых этими организациями, можно собрать много полезной маркетинговой информации.

Помимо этого, источниками информации могут послужить государственные, федеральные и местные структуры, торговая палата, колледжи и университеты, общественные организации, газеты и журналы, профессиональные издания, национальные парки, заповедники, всевозможные ассоциации, музеи и выставки, банки и другие финансовые институты.

Информацию о конкурентах можно добыть из их годовых отчетов, статей в профессиональных журналах, речей, пресс-релизов, брошюр и рекламы. Управляющим отелей, ресторанов, туристских и транспортных компаний следует периодически наведываться во владения конкурентов.

Существуют коммерческие источники информации, обобщающие данные по новым товарам, рекламе, о тенденциях в развитии отрасли, о финансовом положении предприятий. За определенное вознаграждение компания может пользоваться этой базой данных, чтобы составить представление о стратегиях и стилях рекламных кампаний конкурентов, как часто и в каких изданиях они публикуют рекламу и другую интересующую ее информацию.

И главный компонент работы по сбору разведывательных данных, — это правильно определить своих конкурентов, чтобы избежать лишней работы и информации.

Маркетинговые исследования

Исследования необходимы для изучения специфических ситуаций. Во время проведения исследования компания определяет свои возможности функционирования на рынке и проблемы, которые при этом возникают. Компания отслеживает и дает оценку своим маркетинговым операциям, которую затем доводит до своего руководства.

Исследователей рынка интересует множество вопросов, наиболее характерными из которых можно считать следующие:

- оценка рыночного потенциала фирмы;
- анализ доли рынка;
- определение характеристик рынка;
- анализ продаж;
- изучение тенденций в бизнесе;
- краткосрочные прогнозы;
- изучение товаров конкурентов;
- долгосрочные прогнозы;
- изучение собранной информации о рынке и тестирование выпускаемой продукции.

Компания может проводить маркетинговые исследования своими силами либо нанимать исследователей со стороны. Большинство крупных фирм проводят исследования самостоятельно. Однако даже они время от времени пользуются услугами специальных фирм для проведения полевых работ и специальных исследований.

Наиболее приоритетные направления маркетинговых исследований — сегментация рынка и его размеры; эффективность ценовой политики; слежение за рынком; удовлетворение запросов потребителя.

Маркетинговое исследование как целенаправленный процесс включает четыре этапа: определение проблемы и постановку цели исследования; разработка плана исследования для сбора информации; реализация этого плана, сбор и анализ данных; интерпретация и представление результатов (рис. 5.2).

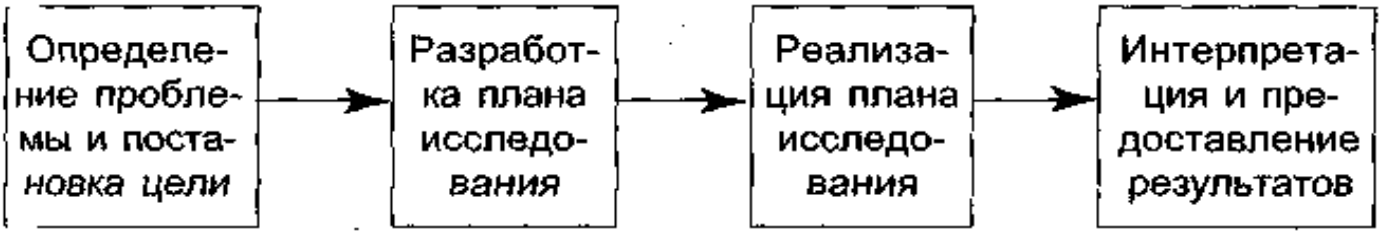


Рис. 5.2. Этапы маркетингового исследования

Определяют проблему и ставят цели исследования совместно менеджеры маркетингового и исследовательского отделов. Специалисты-исследователи предлагают оптимальную методику поиска информации, необходимой для принятия решения, а также организуют ее сбор и обработку. Ответственность за интерпретацию полученных результатов ложится на менеджеров, участвующих в исследовании и делающих выводы по нему.

Немаловажным в исследовании является постановка и формулирование цели исследования, поскольку неправильная или неточная ее трактовка может привести к потере времени на проведение ненужных исследований.

Цели делятся на три типа: *предварительные* (собирается предварительная информация, помогающая поставить гипотезу), *описательные* (описывается структура или размеры рынка), *аналитические* (проверяется гипотеза о причинно-следственных связях).

Следующий шаг в маркетинговом исследовании — определение потребности в информации, без которой невозможно решить поставленную задачу. Это фактически перевод абстрактных целей на язык конкретных фактов. Например, гостиница планирует построить свой спортивный зал многофункционального назначения. В соседних гостиницах либо существует простенький тренажерный зал, либо нет вообще никаких спортивных залов. Для реализации этой цели требуется следующая информация:

Что должно быть включено в спортивный зал в качестве наполнения (секции, залы, оборудование)?

Какая ценовая политика должна быть осуществлена?

Каковы прогнозы на сбыт и доходы?

Перспективно ли проектировать его вместимость с учетом потенциала соседних гостиниц?

Есть два пути сбора информации: *первичная* информация — специально собранная для данного случая, и *вторичная* информация — полученная из уже проведенных исследований по дру-

гому случаю и по другим целям, из внутренних и внешних источников (периодическая печать, книги по бизнесу, базы данных коммерческих учреждений, электронные базы данных, статистические отчеты различных министерств и ведомств, Госкомстата).

Сбор вторичной информации значительно легче, и она более доступна, однако принимать решения, исходя из обобщения только вторичной информации, нельзя. Компания должна позаботиться о сборе первичной информации.

Сбор первичной информации необходимо спланировать: продумать метод сбора информации, тип контакта, план выборки и инструментарий исследования.

Основные применяемые методы для маркетинговых исследований — наблюдение, интервью и эксперимент.

Методом ***наблюдения*** собирается информация о действиях определенных людей в определенных ситуациях. Лучше всего подходит для проведения разведки. Например, можно в качестве клиента разместиться в конкурирующей гостинице и пронаблюдать за всеми действиями работников по цепочке. Как обеспечивается дополнительное обслуживание, сколько торговых точек в холле, каково качество обслуживания клиентов, каков стиль общения, как работает служба портье, как кормят в ресторане, как работают бары, каковы ассортимент и меню, какие особенности в номерах и ванной, как оборудованы коридоры, другие помещения.

Методом наблюдения можно собрать информацию, которую люди обычно скрывают или не могут предоставить. Большое количество тарелок с недоеденной пищей красноречиво говорит о ее качестве. Однако более тонкие нюансы, мотивирующие поведение клиентуры, невозможно выявить простым наблюдением. Методом наблюдения практически невозможно определить какие-нибудь редкие или нерегулярные особенности. Поэтому этот метод необходимо дополнять интервьюированием.

Интервью, пожалуй, один из лучших способов сбора информации описательного характера. С его помощью может быть достаточно быстро собрана любая информация в самых разнообразных ситуациях, и иногда она обходится значительно дешевле, чем наблюдение.

Интервью бывают *структурированными*, когда списки вопросов составлены так, что требуют ответов только «да» или «нет» без дополнительных объяснений. А также *неструктурированны-*

ии когда интервьюер управляет опросом в зависимости от ответов, даваемых респондентом. Этот тип интервью требует высокой подготовки от интервьюера, поскольку от его трактовок вопросов во многом будут зависеть и ответы участников.

Существуют и недостатки этого метода. Есть категории людей, которые затрудняются давать ответы по причине того, что они либо не задумывались над тем, что делают, либо не хотят тратить свое время на ответы практически незнакомому человеку, либо не любят отвечать на вопросы, в которых не считают себя специалистами. Другие, наоборот, любят отвечать на различные вопросы не задумываясь, либо отвечают так, как, по их мнению, может нравиться интервьюеру. Умелое построение вопросников может помочь свести эти проблемы к минимуму.

Туристская компания «Новинтур» в середине 90-х годов захотела внедриться на рынок экскурсионных поездок и поездок на отдых в Италию, но первые ее группы не «пошли» — не было необходимого количества. Проведенный опрос и анализ предлагаемых аналогичных продуктов на рынке показал, что неправильно были расставлены акценты в предложении продукта фирмы. При кажущейся одинаковости поездки по ценовому параметру со своими ближайшими конкурентами, реализующими аналогичные поездки в Италию, продукт фирмы «Новинтур» имел определенные преимущества в экскурсионной программе. Реально за те же деньги туристы получали богатую и разнообразную программу и сопровождение русскоговорящего гида, что в тот период на рынке по таким ценам никто не предлагал. Скорректированная новая реклама не замедлила дать прекрасные результаты: за 2 недели были раскуплены поездки на 2 месяца вперед и это в низкий сезон!

Экспериментальный метод хорош для выявления причинно-следственных связей. С помощью эксперимента в какой-либо группе однородных субъектов можно проследить их реакцию на различное воздействие. Например, проверить эффект воздействия различных цен на один и тот же товар в сети ресторанов (либо ресторанах при отелях одной цепочки). Для этого одно и тоже блюдо начинают продавать в ресторане одного города по одной цене, в аналогичном ресторане другого города — по более высокой или низкой цене. Если эти города похожи и другие маркетинговые моменты идентичны, то разница в сбыте напрямую будет зависеть от установленной цены.

Аналогичный эксперимент может быть проведен и в туристской компании, имеющей широкую филиальную сеть в одном крупном городе, чтобы выявить оптимальную цену продажи на свой продукт.

Каким образом интервьюер может контактировать с респондентом, осуществляя свои исследования?

Почта. Имеет много преимуществ. Позволяет собрать большой объем информации при относительно небольших затратах. Кроме того, этот способ контакта позволяет включать в анкеты ряд вопросов деликатного характера, на которые респонденты с легкостью и более откровенно отвечают, чем при личном или телефонном контакте. Внешнее воздействие со стороны исследовательской компании на респондента также исключено. Отвечающий может заполнить анкеты в свободное время.

Однако существует и ряд недостатков. Вопросы в анкете должны быть изложены доступным языком, и она должна состоять из простых вопросов, ответы на которые следуют в одном и том же порядке. Доля возврата заполненных анкет, как правило, очень низкая, что не дает возможности исследователям считать их ответы типичными для той части населения, которую респонденты представляют.

Телефон. Самый быстрый и гибкий способ сбора информации. Во время телефонного интервью опрашивающий может давать пояснения на непонятные вопросы. В зависимости от реакции респондента можно опустить одни вопросы и добавить другие. Ведущий интервью может контролировать контакт с респондентом: самостоятельно выбирать респондентов, обладающих требуемыми характеристиками. Процент реагирования в этом случае значительно выше, чем при интервьюировании по почте.

Недостатки этого способа заключаются в следующем: менее откровенные ответы либо отказы от ответов на деликатные вопросы, влияние личности ведущего интервью на респондента (манера говорить, строить вопросы, тембр голоса могут повлиять на ответы), частная интерпретация одного и того же ответа, недостаточная щепетильность в проведении опросов (могут не задать какой-либо вопрос в целях экономии времени).

К сожалению, в России этот способ интервьюирования связан с определенными трудностями криминального характера и в связи с этим предельной настороженностью населения ко всякого рода телефонным опросам.

Личное интервью. Индивидуальное интервью может быть проведено в любом удобном для этого месте — дома, в офисе, в магазине и даже на улице. Прежде, чем начать интервью, ведущий должен заручиться согласием респондента уделить ему некоторое количество времени (иногда оно может занимать от нескольких минут до нескольких часов). Если интервью занимает много времени, некоторые фирмы идут на компенсацию за потерянное время — выплату небольшой суммы денег, предложение подарка или сувенира за оказанное сотрудничество.

Этот способ широко используется в изучении предпочтений потребителей. Главный недостаток этого способа — интервьюер может ошибиться в заранее заданных сегментах опроса, неправильно их определив «на глазок». Кроме того, он может иметь личные предубеждения к людям, входящим в выборку предполагаемого опроса.

Групповое интервью обычно проводится специально подготовленным ведущим с группой от 8 до 10 человек и называется «фокус-группа». В «фокус-группе» ведущий начинает свою беседу с собравшимися с более широких вопросов, постепенно сужая тему дискуссии, стимулируя групповую динамику, способствующую открытости и свободе высказывания каждого. В то же самое время он фокусирует внимание группы на определенной теме (отсюда и название используемого приема — сфокусированное интервью). Происходящее снимается на видеопленку для дальнейшего анализа. Руководители компании, а иногда и представители рекламного агентства также следят за этой процедурой из специально оборудованного помещения с прозрачным с одной стороны стеклом или по мониторам. Целью этого метода исследования является изучение менталитета и поведения потребителя.

Гостиничная индустрия широко применяет этот метод в своей работе с клиентом. Среди известных мировых гостиничных цепочек такая практика «обратной связи» уже давно и хорошо себя зарекомендовала. В обычае многих из них приглашать на бесплатный ужин представителей определенного сегмента, на который отель или ресторан ориентируются. Эту схему работы приняли и московские гостиницы. Baltschug Kempinski с августа 2000 г. начала проводить ежемесячные «гостевые» коктейли для своих постояльцев. В салоне «Библиотека», из окон которого открывается лучший вид на Кремль, директор гостиницы вместе с менеджером по работе с гостями, шеф-поваром, сотрудниками службы приема и

размещения, отдела маркетинга и продаж встречают гостей, которые могут высказать свои комментарии по поводу обслуживания в отеле и просто пообщаться в неформальной обстановке. Обычно гостям нравится внимание руководства гостиницы или ресторана, а руководство получает ценную информацию.

Можно привести и пример группового интервью, проведенного в кафе, страдающего от недостатка клиентуры. Одну группу сформировали из людей, высказавшихся, что никогда больше не придут в это заведение, вторую — из тех, кто не возражал против повторного посещения. Из проведенных опросов руководители узнали, что кафе воспринимается как место, где можно хорошо провести время, но меню слишком однообразно. Решена была проблема введением нового ассортимента блюд с внесением особенно популярных.

Другой американский ресторан с помощью группового интервью узнал, что клиенты бывали бы в нем чаще, если бы возле ресторана была стоянка для автомобилей посетителей (владелец считал, что расположенного неподалеку паркинга вполне достаточно) и терраса была бы обставлена более прилично и богато. Прислушавшись к критике и выполнив высказанные клиентами пожелания, владелец незамедлительно получил положительные результаты — повышение интереса к ресторану и к террасе, в частности.

Личное интервью — очень гибкий инструмент, который может применяться для сбора большого количества полезной информации. Специально обученные интервьюеры могут работать с группой клиентов довольно длительное время и прояснять достаточно трудные вопросы. Они также могут показывать респондентам рекламу товаров, сами товары, упаковку этих товаров, наблюдать за их реакцией и фиксировать особенности их поведения.

Главная проблема с этим способом исследования — высокая стоимость: в 3—4 раза дороже, чем телефонные интервью. При групповом интервью часто приходится ограничивать выборку ради экономии времени и снижения стоимости, что значительно сужает возможности обобщения полученного материала. Сильное влияние личности на ход интервью также осложняет вынесение объективной оценки.

В последнее время многие компании пытаются проводить интервьюирование с помощью посредника — компьютера. Он значительно снижает личностное влияние интервьюера и уменьшает возможность ошибки.

6 ГЛАВА

Международные и национальные туристские организации и их роль в управлении маркетингом услуг гостеприимства

Появление организационных структур, во многом сходных с ассоциациями наших дней, относят к XIV в., когда ремесленники начали создавать цеховые и торговые гильдии для выработки твердых производственных стандартов и обеспечения надежной оплаты своего труда.

С тех времен цели и задачи профессиональных объединений во многом претерпели изменения, следуя за внутренними и внешними условиями функционирования самих ее участников, но изначальные условия объединения в опосредованной или прямой форме все же остались.

Необходимость создания международных туристских организаций оформилась к середине XX в. Именно в этот период большинством стран мира активный туристский обмен стал рассматриваться в качестве важной составной части экономических интеграционных процессов, а также неотъемлемого звена в развитии международного гуманитарного сотрудничества.

Международный туризм имеет поистине огромную перспективу. Уже сегодня он является третьей по доходности отраслью мировой экономики. В последующие годы его значение будет продолжать расти. В 1997 г. его объем был равен более 564 млн зарубежных поездок с затратами на них 399 млрд долл. В 1999 г., число международных поездок составило 625 млн, а доходы от них превысили 445 млрд долл США. По прогнозам Комитета по статистике ВТО, к 2020 г. число международных поездок возрастет в 3 раза против уровня 1997 г. и превысит 1,6 млрд, а доходы увеличатся в 5 раз и достигнут 2 трлн долл.

В XXI в., как предсказывают эксперты, международный туризм станет основой экономики многих стран, и возможно опередит по значимости такие традиционные передовые отрасли, как нефтедобыча, нефтепереработка и автомобилестроение.

Согласно прогнозам ВТО, ежегодный прирост мирового туризма будет составлять 4—5 %. По отдельным регионам темпы роста составят (табл. 6.1):

Таблица 6.1

Темпы роста мирового туризма

Регион	2001 г.	2002 г.
Азия и Тихоокеанский регион	6,1	5,9
Развивающиеся страны	4,8	4,8
Европа и Центральная Азия	3,4	3,6
В том числе республики бывшего СССР	2,3	2,6

Аналитическим отделом ВТО выделяются пять перспективных направлений развития туризма в XXI в., которые будут динамично развиваться и увеличивать свою долю в общем объеме всех совершаемых международных поездок. К ним относятся:

- круизы,
- экотуризм,
- приключенческий туризм,
- культурно-познавательный туризм,
- тематический туризм.

Всемирная туристская организация (ВТО)

В 1975 г., после 50 лет активной деятельности по развитию сотрудничества стран в области туризма, Международный союз официальных туристских организаций передал свои полномочия новой организации межправительственного уровня — Всемирной туристской организации. Это решение было принято на Генеральной Ассамблее ООН. В настоящее время ВТО объединяет 160 стран. Штаб-квартира ВТО с 1977 г. находится в Мадриде.

Целями и задачами ВТО, согласно пункту 1 статьи 3 устава этой организации, являются «содействие развитию туризма для внесения вклада в экономическое развитие, международное взаимопонимание, мир, процветание, всеобщее уважение и соблюдение прав человека и основных свобод для всех людей без разли-

ния расы, пола, языка и религии». В пункте 2 этой статьи указывается, что «преследуя эту цель, организация обращает особое внимание на интересы развивающихся стран в области туризма». Кроме того, в уставе выражено принципиальное положение ВТО в отношении других международных организаций, а именно важность и необходимость сотрудничества с организациями системы ООН.

Высшим органом ВТО является генеральная ассамблея, которая созывается на очередные сессии каждые 2 года. На сессии каждый действительный или ассоциированный член может быть представлен не более, чем 5 делегатами, один из которых выполняет функции главы делегации.

На генеральной ассамблее ВТО рассматриваются любые вопросы и разрабатываются рекомендации по любому вопросу. В ее функции, в частности, входят:

- избрание президента ВТО и вице-президентов;
- избрание членов исполнительного совета;
- назначение генерального секретаря (по рекомендации исполнительного совета);
- избрание ревизоров;
- утверждение финансового регламента ВТО;
- определение общих направлений по управлению организацией;
- утверждение положений о персонале секретариата ВТО;
- утверждение общей программы работы ВТО;
- утверждение бюджета ВТО и руководства финансовой политикой организации в целом;
- создание технических и региональных органов, необходимых для проведения работы;
- рассмотрение и утверждение отчетов о деятельности организации и ее органов, а также принятие необходимых мер по реализации рекомендаций по отчетам;
- утверждение или наделение полномочиями по утверждению соглашений, заключаемых с правительствами и международными организациями, а также частными организациями и лицами;
- подготовка рекомендаций по заключению международных соглашений по кругу ведения организации;
- принятие решений в соответствии с уставом ВТО о приеме в члены организации.

Руководящим органом ВТО является исполнительный совет, который в период между сессиями генеральной ассамблеи принимает необходимые решения по административным и техническим вопросам (рис. 6.1).

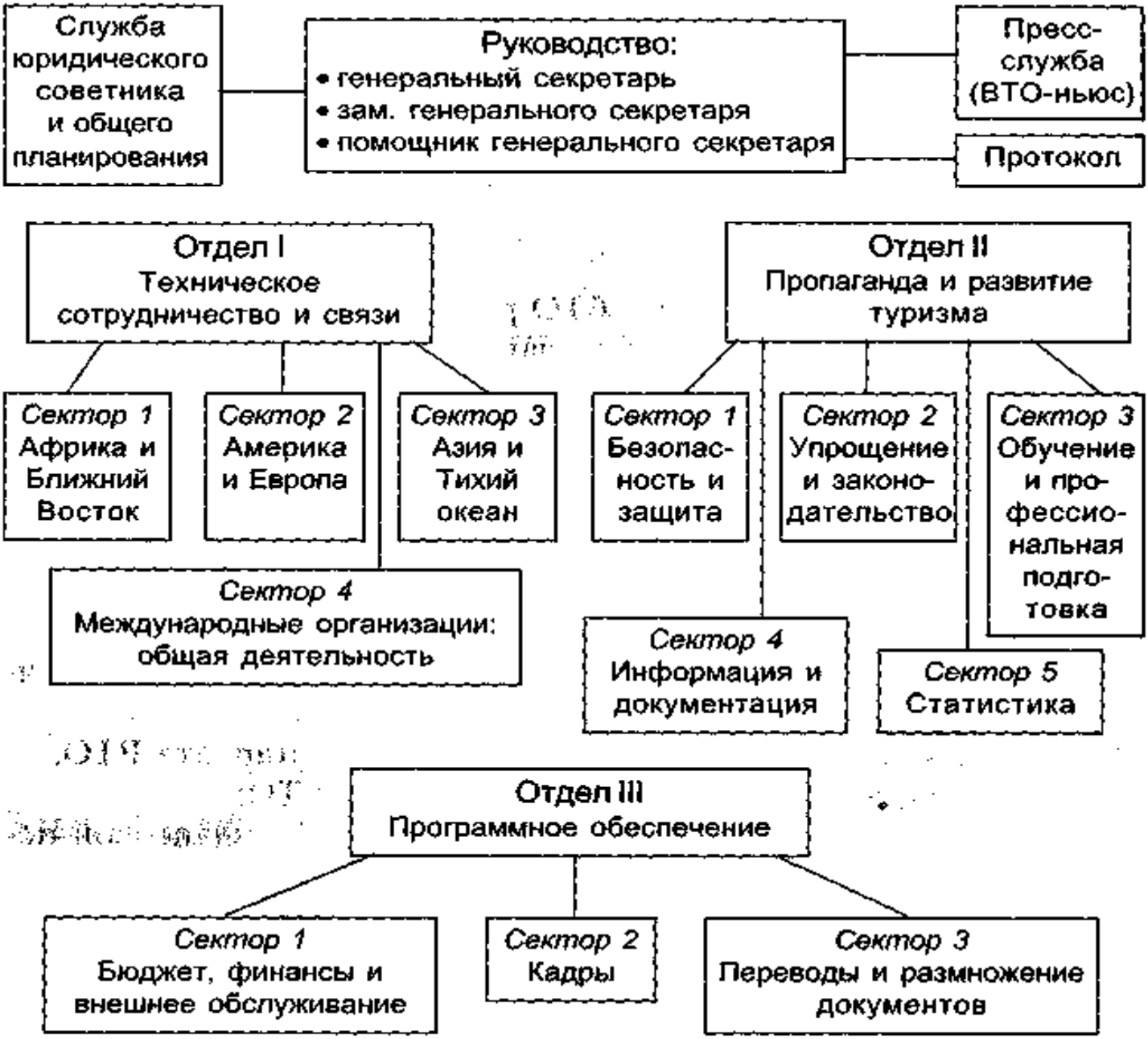


Рис. 6.1. Организационная структура секретариата ВТО

Практическая помощь оказывается в виде проектов, миссий, консультаций, семинаров и других формах по вопросам:

стратегия развития туризма (туристская политика, планирование туризма как национального, так и иностранного, в том числе с учетом особенностей региона, связь отрасли туризма с национальной экономикой);

политика материально-технического и кадрового обеспечения (развитие и диверсификация туристского продукта и обслуживания, взаимосвязь с транспортным обеспечением, политика капиталовложений в туризм, введение классификаций и стандартов обслуживания на уровне международных, использование новых технологий). Можно назвать следующие основные проекты технического сотрудничества ВТО по странам: Сомали — генеральный план развития туризма и профессиональная подготовка кадров; Уганда — модернизация туристских объектов и планирование развития сферы туризма; Карибы — региональное развитие туризма; Боливия — продвижение и развитие туризма; Польша — сохранение исторических памятников и профессиональная подготовка кадров; Мальта — оказание содействия школе гостиничного хозяйства, общественного питания и туризма;

маркетинг или разработка туристских проектов (учет и развитие сезонности и географии туризма, разработка программ по маркетингу и рекламе, проведение социологических исследований, подготовка многоцелевых комбинированных программ и туристских проектов, в том числе с учетом экологических факторов). Одним из совместных проектов ВТО и Узбекистана стало создание рабочей группы экспертов по выработке концепции развития туризма в стране. Был выработан план действий по поддержке развития туризма в Узбекистане. Главный акцент в нем делался на исторический и культурный туризм в крупнейших городах — Ташкенте, Самарканде, Бухаре и Хиве, расположенных на Великом шелковом пути, вызывающем большой интерес. Результатом принятых Узбекистаном выработанных рекомендаций в законодательной и налоговой частях стал интенсивный приток инвестиций в туристскую отрасль и строительство ведущими гостиничными корпорациями Sheraton, Hyatt, Bass высококатегорийных гостиниц;

статистика (обмен опытом и специалистами на всех уровнях, обучение сбору, анализу и распространению статистических данных о туризме, подготовка методологии и программ для организации национальных статистических служб, помощь в проведении опросов и их обработке);

обучение и профессиональная подготовка кадров (обмен опытом на уровне правительственных служб, техническая помощь при обучении кадров массовых профессий, специальная подготовка кадров исходя из национальных программ и особенностей

туризма, организация учебных центров в отдельных странах). В частности, активно работают центры на базе римского университета (Италия), университета им. Дж. Вашингтона (США), университета в Танжере (Марокко). ВТО активно выступает за открытие специализированных отделений и факультетов по туризму в существующих высших учебных заведениях стран-членов;

Роль и функции правительственных служб (помощь в формировании национальных туристских администраций с точки зрения правового обеспечения, структурных связей с другими службами, административного функционирования, организация центров документации, архивов и библиотек, компьютеризация, проведение учебно-воспитательной работы).

Упрощение туристского обмена и формальностей (подготовка соответствующих договоров и соглашений, определение и согласование законодательного порядка и статуса, в том числе при возникновении чрезвычайных обстоятельств (эпидемия, стихия и т.д.), проблемы защиты прав клиентов, туристское страхование, взаимодействие между гостиничным сектором, клиентом и административно-государственными службами, помощь в разработке государственной политики в области упрощения формальностей).

В последние годы в общей программе работы ВТО уделяет большое внимание решению проблем, связанных с безопасностью и защитой туристов и туристских объектов, а также упрощением туристского обмена, поездок и пребываний.

Тема повышения авторитета и престижности туризма и его информационного обеспечения в той или иной степени постоянно входит в программу работы ВТО. В последние годы приоритетным направлением является рассмотрение общей проблематики взаимосвязи туризма и охраны окружающей среды.

Автоматизация и широкое применение электронной техники в отрасли туризма становятся одной из актуальных задач. Создание мощных компьютерных систем бронирования средств размещения и транспорта, экскурсионного и культурно-оздоровительного обслуживания, внедрение новейшей технологии в сферу туризма, информация о наличии и доступности тех или иных видов поездок, маршрутов, туристского потенциала стран и регионов — весь комплекс этих вопросов с учетом последствий интеграционных процессов ставится в повестку дня текущей и будущей деятельности ВТО.

Постоянное направление деятельности ВТО — сбор, анализ и распространение статистических данных о туризме. Странам-членам организации оказывается помощь в этом вопросе. На основе этих данных ВТО осуществляет научное прогнозирование развития туризма, его количественных объемов и качественного состава, а также совершенствование технологии в туристской индустрии. Для упрощения и координации обмена информации создан Всемирный центр по обмену туристской информацией.

В последнее время ВТО уделяет особое внимание роли государства в туризме. В документах отмечена тенденция децентрализации туристской политики, а также растущая роль частного сектора в туризме.

В программе ВТО предусматривается ряд направлений и тем, которые поддерживаются из внебюджетных источников, где организация выступает в качестве инициатора и технического координатора изучения той или иной проблемы, включая проведение международных встреч или симпозиумов.

К тематике рабочей программы ВТО можно также отнести ежегодное проведение в странах-членах ВТО Всемирного дня туризма, который отмечают 27 сентября начиная с 1980 г. Тематика, лозунги и рекомендации по проведению этих дней определяются секретариатом ВТО. Приведем некоторые из лозунгов:

«Вклад туризма в сохранение культурного наследия, в укрепление мира и взаимопонимания»;

«Туризм — важный фактор мира на Земле»;

«Туризм служит развитию»;

«Туризм — образование для всех»;

«Связь, информация и образование — движущие факторы развития туризма».

Самым последним девизом ВТО стал: «Туризм — сохранение мирового наследия для нового тысячелетия».

Всемирная федерация ассоциаций туристских агентств (УФТАА)

Эта организация была создана 22 ноября 1966 г. в результате слияния двух международных организаций: Международной федерации туристских агентств и Всемирной организации ассоциаций туристских агентств. Всемирная федерация объединяет 76 нацио-

нальных ассоциаций и организаций и более 1400 индивидуальных членов. Вместе они представляют интересы более чем 30000 туристских бюро и агентств 80 стран мира.

Целями УФТАА являются: объединение и укрепление национальных ассоциаций и других объединений и союзов туристских бюро и агентств путем оказания им профессиональной и технической помощи; отражение интересов всех категорий профессии туристского агента на международном уровне; максимальная поддержка престижа этой профессии (в экономической, юридической и социальной областях) с точки зрения ее значимости в экономической структуре туризма в целом.

Руководящим органом УФТАА является генеральная ассамблея, которую избирает совет директоров сроком на 2 года, и исполнительный комитет, избираемый сроком на 1 год.

Практическая деятельность УФТАА заключается главным образом в установлении контактов и развитии сотрудничества с другими международными организациями по вопросам подготовки конвенций и соглашений, имеющих отношение к деятельности туристских агентств; координации деятельности рабочих групп по вопросам: автоматизация, гостиничное хозяйство, авиатранспорт, морской, автодорожный и железнодорожный транспорт. Ассоциация информирует своих членов по всем профессиональным вопросам, регулирует разногласия, возникающие по вопросам профессиональной этики, предоставляет услуги индивидуально зарегистрированным агентствам, в том числе дает право обращаться в свою юридическую службу при возникновении больших финансовых задолженностей и задержек с их уплатой. По запросу своих членов УФТАА предоставляет конфиденциальную информацию о платежеспособности того или иного туристского агентства. Ассоциация занимается также вопросами подготовки кадров для туристских агентств, организуя курсы и привлекая специалистов; активно занимается вопросами туристского страхования.

В марте 1999 г. в дни проведения международной туристской выставки МИТТ'99 состоялся семинар, организованный по инициативе УФТАА, на котором присутствовали генеральный секретарь Всемирной федерации, представители ВТО и РАТА (российской ассоциации). На семинаре были заявлены первоочередные задачи УФТАА: безопасность в туризме, образовательные программы, разработка и внедрение новых технологий. УФТАА принимает участие в различных проектах и исследованиях по улуч-

шению качества пищи и воды в местах пребывания туристов. В последние годы федерация активно выступает против секс-туризма, как источника угрозы личной безопасности.

Особое значение для представителей туриндустрии приобретает финансовая безопасность. С этой целью УФТАА совместно со швейцарской комиссией по международной сертификации (International Certification Commission Switzerland) начала реализацию поэтапного плана введения единой международной сертификации предприятий индустрии туризма.

Туристская индустрия сегодня требует от работников больших знаний и навыков. Именно поэтому образовательные программы стали одним из приоритетных направлений в деятельности УФТАА. Совместно с ИАТА (Международной ассоциацией воздушного транспорта) разработаны специальные программы по подготовке специалистов авиабизнеса, в сфере маркетинга на предприятиях индустрии туризма. В 1998 г. около 55000 человек получили такие дипломы (ИАТА/УФТАА), и на сегодняшний день этот диплом является одним из самых авторитетных в мире.

Международная гостиничная ассоциация

Она основана 18 марта 1946 г. в Лондоне по инициативе швейцарского общества владельцев гостиниц. Образовалась путем объединения функций Международной ассоциации гостиничных работников (основанной в 1869 г.) и Международного гостиничного союза (основанного в 1921 г.). Устав и существующие принципы деятельности вступили в силу 1 января 1978 г.

Объединяет около 80 национальных гостиничных ассоциаций. Общее количество членов Международной гостиничной ассоциации достигает 4500 из 145 стран мира.

Целями ассоциации являются: развитие сотрудничества между национальными гостиничными ассоциациями всех стран мира, защита личных и профессиональных интересов своих членов, изучение проблем мировой гостиничной индустрии и международного туризма, участие в развитии гостиничной индустрии, содействие в изучении профессиональных вопросов, связанных с управлением, международными финансовыми расчетами, страхованием, валютным обменом, условиями работы персонала, созданием квалификационных систем, издание и обмен информационными и спра-

вочными материалами, предоставление коммерческой информации и помощь в урегулировании финансовых расчетов с туристскими фирмами (рис. 6.2).

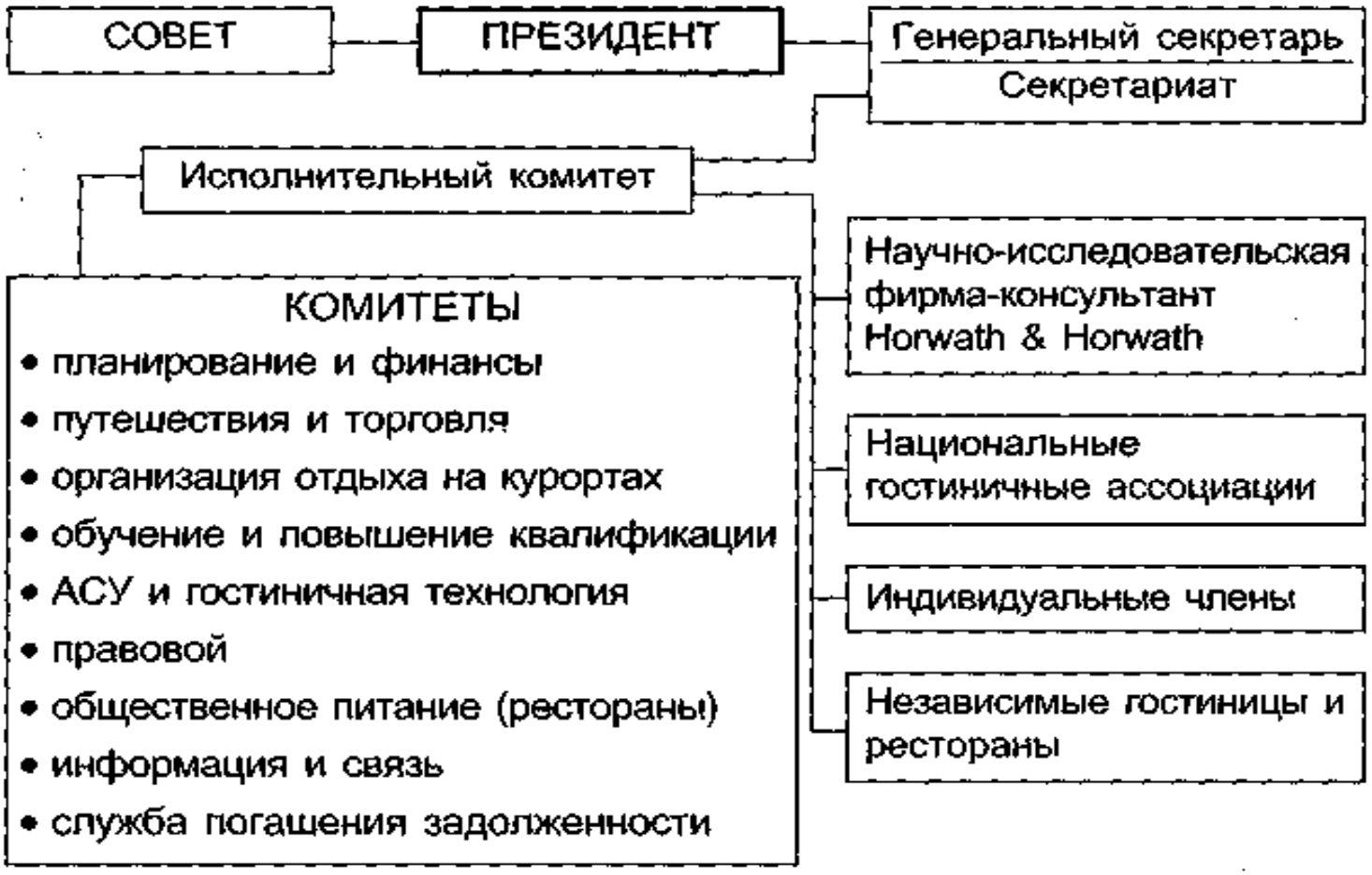


Рис. 6.2. Схема управления Международной гостиничной ассоциацией

Деятельность Международной гостиничной ассоциации сосредоточена на изучении проблем, связанных с юридическими аспектами и законодательством, технологическим развитием, маркетингом, профессиональной подготовкой кадров в гостиничной индустрии. Защищает и отстаивает интересы сферы туристского обслуживания в межправительственных и неправительственных организациях. Члены ассоциации получают информацию о правах и обязанностях при их деловых связях с туристскими агентствами, обмениваются опытом в области новейших технологий и обслуживания. Ассоциацией организуются ежегодные учебные туры и программы, специальные семинары.

Ассоциация активно занимается издательской деятельностью: издаются газета о новостях в индустрии (выходит дважды в месяц), ежегодные справочники: международный справочник по

гостиницам — International Hotel Guide, международный реестр туристских агентств — World Directory of Travel Agencies, международный реестр гостиниц и ресторанов — Hotels and Restaurants International. Эти издания позволяют ориентироваться в индустрии гостеприимства и туризма всем компаниям и организациям, используя подробную информацию, изложенную в справочниках и специализированных реестрах. Российские туристические компании уже давно оценили полезность этих изданий и с успехом пользуются ими в своей работе.

Генеральный конгресс Международной гостиничной ассоциации, созываемый каждые 2 года, является руководящим органом. Административные органы — исполнительный комитет и совет. Повседневная работа проводится секретариатом.

Международная ассоциация конгрессных центров (АИПК)

Основана 9 августа 1958 г. в Бельгии. Объединяет более 60 конгрессных центров 26 стран.

Основными целями ассоциации являются: объединение конгрессных центров для разработки определенных норм, правил и условий для повышения качества работы; развитие и поддержка тесных контактов между руководителями центров; изучение технических проблем, связанных с организацией и проведением международных мероприятий; стандартизация обслуживания; обмен информацией и техническими консультациями (в основном для вновь создаваемых конгрессных центров).

Деятельность ассоциации направлена на укрепление связей руководителей конгрессных центров с целью обмена необходимой информацией и опытом работы в административной, технической и рекламной сферах деятельности.

Международная ассоциация конгрессов и конференций

Основана 21 октября 1964 г. в Амстердаме (Нидерланды) в качестве ассоциации небольших туристских агентств, специализирующихся на организации различного рода международных мероприятий (конгрессов, съездов, конференций, выставок), предоставлении услуг для их участников, а также оформлении туристских

поездок и необходимых документов (билеты, визы, бронирование гостиниц и т.д.).

Ассоциация преследует основные цели в содействии развития и организации различных международных мероприятий; предоставлении сопутствующих услуг для их участников; проведении рекламной работы и популяризации международного туризма.

Членство в ассоциации распределено по 9 категориям: туристские агентства, авиакомпании, профессиональные организации по международным мероприятиям, официальные туристские бюро, специализирующиеся на конгрессном туризме, транспортные компании, гостиницы, конгрессные и выставочные центры, вспомогательные службы, почетные члены (лица и фирмы).

Деятельность ассоциации сосредоточена в основном на вопросах по пропаганде и развитию конгрессного туризма как одного из перспективных направлений в международном туристском обмене, а также на профессиональной подготовке кадров в сферах управления и обслуживания.

Усилиями ассоциации создана центральная информационная система с целью оказания постоянных информационных услуг, связанных с проведением международных мероприятий. Выпускаются регулярные издания: еженедельный «Marketing Bulletin», информация ассоциации «ICCA News», журнал «Конгрессная индустрия».

Международный туристский альянс (АИТ)

Самый старейший союз, был основан в 1898 г. в Люксембурге под названием «Международная лига туристских ассоциаций», в которую входили 16 автомобильных ассоциаций и туристских клубов, в числе которых были две организации России: Русский клуб путешественников и Русский союз. В мае 1919 г. в Париже было утверждено новое название организации. Новый устав организации утвержден в 1975 г.

Членами ассоциации являются в основном автомобильные ассоциации и автоклубы. В настоящее время она объединяет более 140 организаций с общим количеством более 60 млн членов из 84 стран мира.

Согласно новому уставу, основными целями ассоциации являются: развитие всех видов международного туризма и главным

образом автотуризма, совершенствование сотрудничества и взаимопомощи между клубами-членами, а также оказание им практического содействия в выполнении подписанных соглашений, участие в соответствующих по целям и направлениям мероприятиях и конференциях на национальном и международном уровнях, а также поддержание тесных связей с правительственными и неправительственными организациями, содействующими развитию международных туристских связей.

Деятельность ассоциации связана с координацией сотрудничества между членами, защитой их интересов. Ежегодно проводятся семинары по проблемам упрощения формальностей и совершенствованию технологии обслуживания автотуристов, благоустройства дорог и автотрасс. Ассоциация оказывает юридическую помощь, выпускает технические документы, проводит анализ статистических данных, готовит рекомендации, исследования, обзоры и другие информационные материалы о состоянии и перспективах развития автотуризма, производстве автомобилей и автобусов, ведет статистику несчастных случаев на автодорогах по странам, количества потребляемого бензина и ценах на него, экспорте автомашин и других данных, касающихся развития автолюбительства, автотуризма, морского, речного, велосипедного и пешеходного туризма.

Ассоциация издает большое количество информационной литературы и справочников: ежеквартальные бюллетени, содержащие подробную информацию о деятельности клубов-членов; справочник-перечень услуг, предоставляемых иностранным туристам со стороны клубов-членов; разговорники для автотуристов; схемы автомобильных дорог; статистические справочники, отчеты и доклады.

Международная ассоциация организаторов экскурсионных и туристских программ (ИСТА)

Основана в 1952 г. Основные цели ассоциации — содействие контактам и сотрудничеству между членами путем взаимного обмена информацией, изучение предложений и совершенствование экскурсионного обслуживания в странах-членах, сотрудничество с правительственными и национальными органами по туризму в вопросах развития и улучшения экскурсионного обслуживания,

в том числе путем принятия соответствующих правил, норм и положений законодательного характера.

В практической деятельности это выражается в составлении и публикации сборника тарифов, содержащего сведения о программах и ценах экскурсионного обслуживания во всех странах-членах.

Международная ассоциация гидов по сопровождению (ИАТМ)

Была образована в Лондоне в ноябре 1961 г. В ассоциации насчитывается свыше 2000 членов, представляющих интересы 42 стран. Ее целью было оказывать содействие развитию профессионального мастерства гидов-сопровождающих; обеспечивать юридическую поддержку этой категории работников, включая помощь в трудоустройстве и организационном обеспечении трудовой деятельности; предоставлять возможность обмена опытом работы; разрабатывать принципы профессиональной этики; развивать деловые контакты; содействовать обеспечению социально-правовой защиты этой категории работников (страхование), налаживанию профессионального обучения и переподготовки.

Международная ассоциация воздушного транспорта (ИАТА)

Основана в апреле 1945 г. в Гаване и объединяет авиакомпании более 100 стран мира, выполняющих регулярные перевозки. Российская компания «Аэрофлот» вступила в члены ИАТА в 1989 г. Авиакомпании «Аэрофлот» и «Трансаэро» являются единственными российскими компаниями — активными членами ИАТА.

По состоянию на конец 2000 г. 237 российских туристских компаний получили статус «утвержденного агента ИАТА», что дает им право представлять интересы членов ИАТА по продаже перевозок за определенное вознаграждение.

Цели ассоциации — содействие развитию безопасного, регулярного и экономичного воздушного транспорта в международном масштабе, повышение его коммерческой эффективности и результативности деятельности, изучение связанных с этим проблем, развитие сотрудничества между авиапредприятиями — организаторами международных воздушных перевозок, а также сотрудничества с другими международными организациями.

В ассоциации действуют постоянные комитеты: финансовый, технический, юридический, консультативный, по организации перевозок. Ежегодно проводятся конференции, целью которых является установление уровня тарифов и цен, уточнение расписаний движения и условий сотрудничества.

Практическая деятельность заключается в решении коммерческих вопросов авиапредприятий: рекомендациях по уровню и правилам применения тарифов на пассажирские и грузовые перевозки, утверждении единых правил авиаперевозок, регламентации порядка пользования льготами и скидками с тарифов, выработке общих стандартов обслуживания пассажиров, распространении технического и экономического опыта в вопросах эксплуатации авиалиний, осуществлении взаиморасчетов между авиакомпаниями-членами (через свою клиринговую палату).

В последнее время ИАТА стала больше внимания уделять вопросам качества обслуживания пассажиров авиационными компаниями, входящими в ассоциацию. В частности, ассоциацией выработаны рекомендации для случаев задержки рейсов в отношении пассажиров, которые к моменту объявления переноса успели пройти обязательную регистрацию. В соответствии с ними, если полет переносится на срок до 3 часов включительно, авиакомпаниям следует организовать бесплатное размещение багажа пассажиров в камере хранения и бесплатное питание (завтрак, обед или ужин, в зависимости от времени суток).

В случае переноса рейса в ночное время на 6 часов или в дневное время на 8 часов рекомендуется организовать размещение пассажиров в отеле и обеспечить их питание.

Хотя выработанные ИАТА правила носят рекомендательный характер, все крупные международные авиаперевозчики считают необходимым выполнять их. Жесткая конкуренция заставляет их даже не делить пассажиров на прошедших регистрацию и на пассажиров, не успевших сделать это. Они справедливо решили, что стандарты ИАТА должны применяться одинаково ко всем.

Международная ассоциация воздушных перевозчиков основана в 1971 г. Она оказывает содействие в повышении авторитета и эффективности международных авиационных чартерных перевозок.

Международная ассоциация морских пассажирских перевозчиков основана в 1972 г. Она занимается развитием пассажирских морских перевозок и регулированием тарифов и комиссионных выплат.

Международная федерация журналистов и писателей, освещающих вопросы туризма (ФИЖЕТ) образована 4 декабря 1954 г. в Париже по инициативе ассоциаций французских и бельгийских журналистов и писателей, освещающих вопросы туризма и путешествий. Ее членами являются национальные ассоциации 27 стран. С 1967 г. членом этой ассоциации является российский творческий Союз журналистов. Ассоциация является присоединившимся членом ВТО.

В задачи ассоциации входят изучение условий, необходимых для развития туризма, совместное решение проблемных вопросов, обеспечение выбора и разнообразия туристской информации, повышение роли и значения ассоциаций-членов и охрана их прав, участие в мероприятиях национального и международного масштаба и установление тесного сотрудничества с международными организациями в области туризма.

В рамках ФИЖЕТ периодически работает международное жюри по присуждению приза «Золотое яблоко», которым награждаются лучшие туристские предприятия и организации, а также журналисты, наиболее удачно и ярко освещающие проблемы туризма на страницах специализированных туристских изданий. В 1982 г. такой приз был присужден решением жюри ФИЖЕТ туристскому комплексу «Суздаль».

Ассоциация издает ежеквартальный альманах «Vue touristique».

6.1. Международные и национальные туристские организации США

В Соединенных Штатах Америки появление первых ассоциаций историки относят к XVIII в. Именно в тот период производители сальных свечей на Род Айленде объединились в ассоциацию. В 1786 г. группа из 20 представителей купечества организовала Нью-Йоркскую Торговую Палату, которая считается старейшей существующей до настоящего времени торговой ассоциацией США.

В современных США ассоциации настолько широко распространены, что трудно найти американца, не состоящего в какой-либо из них. В США насчитывается около 19000 национальных и почти 500000 региональных и местных ассоциаций. Все они делятся на две общие категории: торговые ассоциации и профессиональные союзы.

На индустрию гостеприимства наибольшее влияние оказывают торговые ассоциации, которые на добровольной основе объединяют предпринимателей, представляющих интересы компаний. Их целью является оказание помощи, как правило, в следующих вопросах:

бухгалтерский учет и контроль;
рыночное стимулирование;
взаимоотношения с правительственными органами;
трудоустройство и найм рабочей силы;
распространение положительного опыта в управлении;
информационное обслуживание и образование.

Американская Ассоциация Гостиниц и Мотелей (AH&MA)

Это федерация, объединяющая более чем 70 американских и 33 зарубежные ассоциации. Ее членами являются руководители свыше 8900 предприятий размещения и свыше 675 предприятий смежников.

Американская Ассоциация Гостиниц и Мотелей была создана в 1910 г. в результате возникшей потребности в новых программах и услугах, знаниях и опыте в вопросах управления, юридической поддержке предпринимателей, дополнительных возможностях продвижения продукта и снижения себестоимости. Для обеспечения этих услуг и была создана Ассоциация, что, в конечном счете, способствовало повышению эффективности работы предприятий и их прибыльности.

Программы и мероприятия, проводимые AH&MA, дополняются программами ассоциаций штатов. В этом проявляется ее сотрудничество с другими ассоциациями.

Преимущества и услуги, доступные членам AH&MA, очень разнообразны и многочисленны. Ассоциация проводит большую работу по обеспечению информацией своих членов. Для этого создана специальная информационная «система оповещения», которая следит за появлением критических выступлений, затрагивающих интересы гостиничной индустрии, любой новейшей информацией по гостиничному бизнесу. Эта система хранит имена, адреса, телефоны и другую необходимую информацию.

Члены ассоциации получают периодическую информацию через ежемесячные издания и журнал Ассоциации «Lodging», где

публикуются маркетинговые исследования, проведенные усилиями самой ассоциации. В периодических изданиях обязательно делается акцент на специальных правовых вопросах.

Самым важным преимуществом членства в AH&MA является работа Учебного центра. Это учебное заведение некоммерческого характера опирается на высокий уровень знаний и опыта руководителей высшего управленческого звена предприятий и организаций отрасли, что позволяет создавать учебные материалы и пособия, необходимые для предприятий гостиничной индустрии. Руководители предприятий и их работники имеют возможность повышать уровень своих знаний на специальных курсах, знакомиться с многочисленной и разнообразной информацией практически из всех областей индустрии гостеприимства. Дипломы Учебного центра Ассоциации гостиниц и мотелей пользуются широким признанием и весьма престижны.

В Ассоциации работает Центр технической помощи, который предоставляет информацию по использованию энергоносителей, по вопросам телекоммуникации и в других областях. Разрабатываются программы группового страхования.

Ассоциация организует национальные конгрессы и выставки, которые проводятся ежегодно. Они являются своего рода демонстрацией достижений гостиниц и мотелей за соответствующий год, что также повышает значимость и авторитет этой международной организации.

Американское Общество Туристских Агентов (ASTA)

Американское Общество Туристских Агентов (ASTA) является самой крупной и влиятельной туристской ассоциацией в мире. Созданная в 1931 г. как Американская Ассоциация Пароходных и Туристских Агентов, она разрослась и претерпела изменения в связи с расширением потребностей в профессиональном планировании в туризме.

Ассоциация имеет 27 американских и 39 иностранных филиалов, а ее члены проживают в 120 странах мира. Она объединяет 21 тыс. членов, которые контролируют в общей сложности 90 % наземного обслуживания, 80 % международных авиаперевозок, 85 % гостиничных мест американского рынка выездного туризма.

Деятельность ASTA направлена на продвижение, усиление и совершенствование турагентской индустрии путем представления интересов ее членов в законодательных органах, а также путем распространения информации профессионального характера, которая позволяет ее членам выполнять свою работу легче, эффективнее и прибыльнее.

Одно из главных преимуществ, которое Ассоциация дает своим членам, заключается в представлении их интересов в правительстве США и лоббировании особенно важных вопросов.

Ассоциация проводит ежегодные специализированные семинары по маркетингу и менеджменту, которые считаются одними из самых лучших в туриндустрии. Они наиболее обстоятельно отражают современные тенденции развития туристской индустрии.

Ежегодные конгрессы, проводимые ASTA в той или иной стране, по данным статистики, являются стимулирующим фактором роста иностранного туризма в данную страну. В среднем число иностранных туристов в стране проведения конгресса в этот год и последующий возрастает на 20 — 40 %, а доходы от туризма увеличиваются на 23%.

Ассоциация выпускает ежемесячный журнал и еженедельную газету, где поднимаются спорные вопросы туризма, публикуется новая информация от экспертов и о событиях в мире и в жизни других членов Ассоциации.

Среди других преимуществ можно назвать:

возможность посещения Конгресса по международному туризму — самого крупного и важного международного мероприятия;

бесплатное получение списка членов ASTA (организации);

право быть включенным в «план по защите туризма». Это комплекс правоохранительных и других мероприятий, направленных на защиту членов ASTA и их клиентов от недобросовестности и ошибок со стороны туроператоров;

право пользоваться льготными условиями страхования, а также консультациями экспертов Ассоциации.

Членство в Ассоциации — двух типов. Коллективное членство представлено в основном фирмами, индивидуальное членство — руководителями турфирм и турагентств, входящих в члены ASTA.

Национальная ассоциация ресторанов (NRA)

Это коммерческая Ассоциация, представляющая многомиллиардную индустрию общественного питания. В нее входит более 10 тыс. членов, представляющих интересы более, чем 100000 предприятий всех видов.

Ассоциация была создана в 1919 г. Ее основной задачей было и остается до настоящего времени содействие развитию идеалов и защита интересов предприятий общественного питания, в которых работает более 8 млн рабочих и служащих.

Национальная ассоциация ресторанов обеспечивает своих членов полезной информацией разного характера: профессиональной — издается ежемесячный журнал «Рестораны США» и юридической — еженедельные национальные специализированные издания.

В собственном издании Ассоциации публикуются новости и обсуждаются тенденции в индустрии общественного питания, статьи экспертов по вопросам управления предприятиями общественного питания, что существенно помогает руководителям предприятий экономить средства на собственные разработки эффективных управленческих систем.

Информационная служба и библиотека Ассоциации способны ответить на вопросы по любым направлениям предпринимательства в индустрии общественного питания в течение рабочего дня после поступления запроса.

Любопытно строятся отношения между Ассоциацией и ее членами. Ассоциация предлагает пользоваться услугами различных служб и информацией. При этом она просит своих членов строго следить за своими доходами. Если по результатам года оказывается, что расходы предприятия от участия в Ассоциации и за пользование ее услугами превышают доходы, полученные в результате использования предоставленной информации, а также льгот экономического характера, полученных от Ассоциации за соответствующий период, то Национальная ассоциация ресторанов возмещает убытки, возникающие от участия в ассоциации за этот период. На практике она ничего не теряет, так как участие в ней и полученные от этого преимущества перекрывают все затраты.

Национальная ассоциация ресторанов предоставляет своим членам возможность углубленного изучения вопросов функционирования предприятий, посещая по льготным ценам любой из

200 семинаров ассоциации. Проводятся 17 видов однодневных семинаров, 7 видов двухдневных семинаров, 5 различных ежегодных четырехдневных национальных конференций. Многие семинары проводятся во время ежегодного конгресса и шоу. Члены Ассоциации получают бесплатные удостоверения участников конгресса и шоу. Зачастую только одно право присутствовать на таких шоу с лихвой окупает расходы организаций по участию в Ассоциации.

Другое весьма важное преимущество членства в Национальной ассоциации ресторанов — право участия одновременно в шести группах страхования. Учитывая высокие стоимость страхования и взносы, это дает возможность многим предприятиям оставаться в бизнесе.

Кроме того, в американском обществе существует множество и других ассоциаций, так или иначе относящихся к туристической индустрии и регулирующих ее функционирование. Среди них можно назвать следующие ассоциации.

Международная ассоциация руководителей предприятий общественного питания объединяет более 3000 членов. Ее целью является повышение стандартов обслуживания, обучение ее членов и будущих лидеров индустрии, выявление новых достижений. Участие в этой ассоциации дает возможность получения весьма престижного удостоверения полномочного исполнительного директора предприятий общественного питания.

Международная ассоциация бухгалтеров-экспертов в сфере гостеприимства состоит из 3000 членов бухгалтеров гостиниц, мотелей, клубов, ресторанов и других предприятий индустрии гостеприимства. Основной задачей является обучение с целью развития и совершенствования профессиональных знаний в бухгалтерском учете, управлении финансами и информации экономического характера. Члены ассоциации получают официальные специализированные издания, помогающие в их работе.

Американская федерация кулинаров создана в 1929 г. Является организацией профессионалов кулинаров, поваров, преподавателей по кулинарии, а также специалистов в других областях, связанных с кулинарией и индустрией общественного питания. Целью ассоциации является содействие в развитии профессиональных навыков ее участников, поощрение обучения и улучшения условий труда ее членов. Ассоциация проводит национальную программу сертификации и обучения, признанную Министер-

ством труда США, конкурсы профессионального мастерства, издает специализированный журнал, осуществляет страховую программу и предоставляет много других привилегий, что делает ее очень влиятельной среди профессионалов.

Международная ассоциация руководителей гостиничных коммерческих и маркетинговых служб основана в 1927 г. Более 7000 членов представляют интересы предприятий и организаций Американского континента, Европы, Азии и других частей света. Членство представлено директорами коммерческих и маркетинговых служб гостиничных предприятий. Главной целью является предоставление возможности обмена мнениями, идеями, получения последней информации, а также разработки методов коммерческой и маркетинговой работы. Преимущества от участия в ассоциации многочисленны и разнообразны. Среди них есть льготное или бесплатное участие в национальных и международных конференциях и образовательных семинарах, предоставление возможности публикации в изданиях ассоциации, возможность получения дипломов на право занимать должность исполнительного директора по коммерции и маркетингу, использование базы данных информационной службы, программа страхования и предоставление компенсаций и скидок.

Общество руководителей предприятий общественного питания объединяет более 1000 руководителей общественного питания, управляющих собственными предприятиями, заместителей руководителей предприятий по кадровым вопросам и других. Целями общества является предоставление возможности широкого обмена мнениями, идеями и опытом, использования современных методов повышения профессиональной подготовки и новых управленческих технологий.

Американская ассоциация клубных работников состоит из 4000 членов США, Канады, стран Европы и других стран мира. Любой человек, выполняющий обязанности исполнительного или генерального директора предприятия со статусом частного клуба, может стать членом Ассоциации. Главная миссия — содействие эффективному управлению клубами, распространение информации и знаний о профессии руководителя клуба в целях расширения их количества, создание благоприятных условий для работы руководителей клубов и удовлетворения потребностей населения в рекреации, улучшении физического и социального здоровья общества. Членство дает право посещать национальные

семинары, конференции, информационный центр ассоциации, возможность получать различную специальную литературу по вопросам клубной работы.

6.2. Российские национальные и международные туристские организации

В России туристская индустрия, развивающаяся в условиях свободного рынка, еще очень молода. Тем не менее уже после нескольких лет работы на независимом конкурентном рынке туристские компании пришли к пониманию необходимости создания профессиональных ассоциаций, которые бы защищали их интересы в государственных и других правительственных учреждениях, лоббировали их профессиональные требования, привели в соответствие с новыми условиями законодательные акты, разработали новые стандарты и объединили их усилия в решении многих текущих профессиональных проблем и нужд. В частности, туристские компании, входящие в российские ассоциации, прежде всего, заинтересованы в проведении маркетинговых исследований в области туризма и сфере гостеприимства, разработке экономически выгодных проектов развития индустрии гостеприимства и туризма, новых технологий и эффективных способов управления, в выработке единых стандартов обслуживания и качества, в установлении договорных тарифов, в продвижении и представлении туристского продукта членов ассоциации на новых туристских рынках и других преимуществах, помогающих обеспечивать качественное обслуживание туристов.

Такими ассоциациями стали:

Международная Ассоциация по туризму «АСТУР»

Ассоциация была учреждена в октябре 1991 г. и объединяет на добровольной основе более 200 туристских организаций, предприятий и фирм независимых суверенных государств. В Совет учредителей вошли представители туристской отрасли России, включая представителей городов Москвы и Санкт-Петербурга, Украины, Беларуси, Узбекистана, Казахстана, Молдовы, Кыр-

гызстана, Таджикистана, Армении, Туркменистана, а также ряд совместных предприятий и банков.

Основными целями Ассоциации являются координация деятельности на внутреннем и международном рынках в интересах развития туризма, а также содействие в разработке и реализации совместных проектов и программ. Главная задача Ассоциации — восстановление на территории бывшего СССР единого туристского рынка, создание широкой информационной сети, увеличение объема предлагаемых услуг и их дифференциация, участие в разработке нормативной базы и стандартизации, представление интересов и защита прав членов Ассоциации в государственных органах и организациях, судах и арбитраже. Кроме того, в задачи ассоциации входит также создание эффективной сети коммерческих структур в туризме, подготовка квалифицированных кадров и повышение их квалификации, обеспечение высоких стандартов обслуживания и качества продукта.

Ассоциация оказывает помощь в расширении внешнеэкономических связей своих членов, включая создание предприятий со смешанным капиталом, осуществляет поиск партнеров, координирует взаимодействие с транспортными и другими смежными предприятиями, помогает в материально-техническом обеспечении предприятий-членов.

АСТУР осуществляет консультационную экономическую и юридическую помощь, проводит экспертные оценки проектов. Периодически для членов Ассоциации проводятся бизнес-клубы, где участники могут получить ответы на все интересующие их вопросы.

Для нормального функционирования Ассоциации создан уставный фонд, который формируется за счет вступительных (учредительных) долевых и членских взносов, а также поступлений от собственной коммерческой деятельности и других вкладов и поступлений. По решению Общего собрания могут создаваться специальные фонды для реализации конкретных проектов в интересах членов Ассоциации.

Российская ассоциация социального туризма (РАСТ)

Ассоциация объединяет 72 краевых и областных совета по туризму и экскурсиям, а также туристско-экскурсионные производственные объединения, акционерные общества и ассоциации. Это коммерческая организация, в которой работает около 50000 сотруд-

ников, имеющих опыт обслуживания туристов. Ассоциация имеет 298 собственных туристских предприятий — гостиницы, турбазы, кемпинги — общей вместимостью 126, 2 тыс. мест, 68 автотранспортных предприятий с парком комфортабельных автобусов и других транспортных средств превышающем 5500 машин, а также 445 бюро путешествий и экскурсий.

Кроме того, РАСТ арендует коммунальные гостиницы, общежития и частные квартиры, а также морские и речные теплоходы, поезда, самолеты и вертолеты.

Ее деятельность направлена на эффективное управление основными фондами туристско-экскурсионных предприятий, их расширение и реконструкцию за счет собственных и привлеченных средств, развитие внутреннего и международного туризма, создание новых программ и маршрутов.

Ассоциация имеет тесные контакты с Международным бюро по социальному туризму (БИТС), Международной ассоциацией по социальному туризму и отдыху трудящихся (МАСТОТ), а также с многими региональными и национальными объединениями.

Ассоциация туристских организаций «ЕвроАзия»

Была учреждена в сентябре 1992 г. на специальной конференции, в которой приняли участие 92 туристских организации и 13 гостиничных предприятий стран СНГ и Латвии. Основными учредителями Ассоциации выступили организации и предприятия бывшей системы Госкоминтуриста СССР, расположенные на территории новых независимых государств.

Согласно уставу, ее действительными или ассоциированными членами могут стать любые организации, в том числе и иностранные, осуществляющие деятельность в сфере международного туризма.

Необходимостью создания такой ассоциации стала потребность в восстановлении разрушенных традиционных связей между отделениями Интуриста в области обслуживания иностранных туристов и организации зарубежных поездок для отечественных туристов. Кроме того, в задачу Ассоциации входит координация деятельности своих членов по приему и обслуживанию иностранных туристов в новых политических и экономических условиях, защита от недобросовестной конкуренции на рынке, упорядочение ценовой политики своих членов, представление интересов членов в центральных и местных органах власти, в международных организациях.

Национальная туристская ассоциация (НТА)

НТА — добровольное общественное объединение, образованное в апреле 1994 г. Основными ее целями являются: представление национальных интересов российской туристской индустрии, содействие развитию туризма, повышение качества обслуживания туристов, установление деловых контактов и сотрудничества между членами ассоциации, координация деятельности на туристском рынке, защита интересов членов НТА, продвижение туристского продукта на международном туристском рынке.

Структурный состав национальной туристской ассоциации — туроператоры и турагентства, страховые компании, ассоциации, фонды, общественные организации, музеи, гостиницы, санатории и оздоровительные комплексы, научно-исследовательские и учебные организации, детские организации, средства массовой информации, транспортные, инвестиционные и охранные организации, банки. К началу 2001 г. НТА насчитывала свыше 250 членов, самыми крупными из которых являются представители Республики Беларусь, Молдовы, некоторых регионов Российской Федерации и зарубежные представители из государства Шри-Ланка.

В настоящее время основными направлениями деятельности НТА являются: участие в работе по разработке и переработке законодательной и нормативной базы в сфере туризма и индустрии гостеприимства, информационная поддержка членов ассоциации посредством издания газеты «Туристский вестник», а также каталога членов НТА на русском и английском языках и бесплатное его распространение на российских и международных туристских выставках, обеспечение льготного участия в международных туристских выставках, сотрудничество с другими международными туристскими организациями, содействие в продвижении туристского продукта и его формировании между участниками ассоциации, организация региональных отделений ассоциации.

Кроме того, в задачу НТА входит проведение целевых социологических опросов, оказывающих помощь в планировании текущей деятельности членов ассоциации и построении стратегии перспективного ее развития. НТА также предусматривает проведение тематических семинаров, консультаций, включая и юридические, представление и защиту интересов членов ассоциации в

органах государственной и законодательной власти, взаимодействие с консульскими учреждениями МИД РФ и иностранных государств в Москве. В работе ассоциации уделено внимание и созданию клубов, представляющих интересы ее членов и помогающих продвигать их продукт или услуги. Так, уже функционирует клуб Внутреннего туризма.

Российская ассоциация туристических агентств (РАТА)

Некоммерческая организация — Российская ассоциация туристических агентств (РАТА) была образована 25 июля 1993 г. В ее составе насчитывается более 700 членов, среди которых 382 региональных компании, представляющих ассоциацию в 59 городах.

В структуру РАТА сегодня входит 15 региональных отделений: «Золотое Кольцо», Крымское отделение, Северо-Западное, Тверское, Хабаровское, Южно-Российское, Красноярское, Центрально-Черноземное, Нижегородское, Бурятское, Удмуртское, Ростовское, «Дон-РАТА», Омское и Ставропольское региональные отделения.

Заметно выросла доля гостиниц, предприятий санаторно-курортного профиля, страховых компаний, рекламных агентств и туристской прессы. Появились компании, занимающиеся авиа- и автоперевозками.

РАТА представляет интересы членов ассоциации в международных неправительственных туристских организациях, в частности, таких как ВТО и УФТАА.

Ассоциация защищает корпоративные интересы своих членов, осуществляет лоббирование и пропаганду туристской отрасли, препятствует монополизму в туристской деятельности, защищает интересы национальных производителей туристских услуг, содействует созданию финансово-экономических условий для членов ассоциации.

Одной из важнейших задач ассоциации является создание в стране цивилизованного туристского рынка. В этой связи РАТА активно участвует во всех законотворческих проектах, проводимых государственными законодательными и исполнительными органами, вносит свои предложения по защите интересов российского туристского бизнеса по вопросам налогообложения, сни-

жения налогового бремени, вносит самостоятельные проекты законов, в частности, Федеральные законы «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» и «Об основах единого рынка прав владения клубным отдыхом» (таймшер). При участии юристов ассоциации продолжается работа над проектами Положения о лицензировании туристской деятельности и Методическими рекомендациями по планированию, учету и калькулированию себестоимости (работ, услуг) и формированию финансовых результатов в туристской деятельности.

Впервые ассоциация заявила о себе в 1995 г., когда одна из немногих выступила активным сторонником защиты прав иностранных граждан, въезжающих в Россию с целью туризма. Именно в тот период Государственная дума РФ хотела принять закон по профилактике распространения СПИДа, где предусматривалось при пересечении границы России обязательное наличие документа у каждого иностранного туриста, подтверждающего факт того, что он не является носителем заболевания. Благодаря активному содействию ассоциации удалось убрать из законопроекта этот пункт и спасти отечественный туристский бизнес. Несколько позже ассоциация добилась сохранения льгот по НДС. В 2000 г. ей удалось отстоять интересы отрасли и исключить туризм из перечня отраслей, подпадающих под действие закона «О едином налоге на вмененный доход».

В рамках ассоциации образованы и действуют следующие комитеты: по внутреннему туризму, детскому и молодежному туризму, информационным технологиям, страхованию в туризме, секретариат по международной деятельности. Их задача — содействие развитию туризма. По инициативе секретариата созданы «Чешский клуб», «Израильский клуб», «Клуб Венгрия», «Турклуб ОАЭ», которые объединяют крупнейших туроператоров, заинтересованных в расширении контактов с этими странами.

Международные контакты РАТА проявляются в активном участии в выставочных мероприятиях, где в рамках коллективного стенда участники-члены ассоциации имеют льготный тариф экспонирования (табл. 6.2). Льготы предоставляются при участии в следующих международных выставках: МИТТ, «Отдых», организуемых в Москве, «Курорты и туризм» — в Новосибирске, «Интурфест», «Inwetex — C.I.S.» — в Санкт-Петербурге, «Байкал-тур», «Российский туризм», «Анапа», «Енисей».

Таблица 6.2

(долл.)

Выставки	Цена, предоставляемая на общих условиях, 1 м²	Цена, предоставляемая для членов PATA, 1 м²	Размер скидки, %
«Отдых», Москва	320	260	20
«Турсиб», Новосибирск	135	105	15
«Курорты и туризм», Сочи	75	67,5	10
Проживание в отеле «Жемчужина», 3 ночи, 1-местный	375	335	

Источник: TTG Russia — 1999. — № 6/64

Ощутимой поддержкой в рекламно-информационной деятельности членов PATA является возможность получения скидок на размещение рекламных материалов в центральных и региональных средствах массовой информации. Размер скидок может достигать от 10 до 50%. В список входят такие средства массовой информации, как телевизионные каналы ОРТ, ТВ-6 Москва, НТВ, 31-й канал; журналы и газеты: TTG Russia, «Туризм: практика, проблемы, перспективы», «Вояж», «Вояж и отдых», «Отдых», «Туризм и отдых», «Туристический бизнес», «Труд», «Российская туристическая газета», путеводитель «Ле Пти Фите», «Экстра М», «Магазин путешествий», «Метро», «Визит», «Бизнес-реклама», «Центр-плюс», «Тема», «Собеседник».

PATA оказывает своим членам информационную помощь (создан банк данных). Консультационно-правовой центр проводит юридический консалтинг, методическую помощь по бухучету и налогообложению.

PATA имеет свое информационное издание — «Вестник PATA», где публикуются все изменения, происходящие в сфере туризма, в его законодательных актах, анализируются социально-экономические аспекты туристской индустрии России и стран СНГ и многое другое.

Членство в PATA платное: взимается вступительный взнос 300 долл. и ежегодная членская плата. Размеры и порядок уплаты взносов членами ассоциации устанавливаются решениями съездов.

Ассоциация международных автоперевозчиков (АСМАП)

АСМАП — общественная организация, объединяющая более 1000 различных автотранспортных и экспедиторских организаций и предприятий России. Она активный член Международного союза автомобильного транспорта (МСАТ). Располагает сетью представительств в России и имеет деловых партнеров за рубежом.

Ассоциация содействует развитию и повышению эффективности перевозок автомобильным транспортом в международном сообщении, оказывает практическую помощь объединениям и предприятиям в организации международных перевозок груза и пассажиров, включая обеспечение перевозчика правовыми, таможенными и страховыми документами, защищает интересы предпринимателей в области международного автомобильного транспорта. АСМАП планирует защищать интересы автоперевозчиков в государственных структурах и предпримет попытки добиться отмены или уменьшения таможенных пошлин и НДС на приобретение импортных, более высококачественных и комфортабельных автобусов.

Ассоциация имеет свое собственное издание — журнал «Международные автомобильные перевозки». Выпустила пособие «Организация перевозок пассажиров в международном сообщении», «Справочник международного автобусного перевозчика» с практической информацией по всем европейским странам.

Важным в деятельности АСМАП является организация региональных семинаров, выездных практических семинаров и оказание помощи в подготовке договоров и соглашений.

Государственное регулирование в области туризма осуществляют государственные структуры.

Министерство Российской Федерации по физической культуре, спорту и туризму

Министерство является федеральным органом исполнительной власти. Оно осуществляет функции государственного управления, межотраслевой и межрегиональной координации в сфере туризма, реализацию государственной политики в области сохранения и развития курортного комплекса Российской Федерации. Кроме самостоятельной деятельности, министерство осуществляет взаи-

модействие с другими федеральными органами исполнительной власти, общественными объединениями, а также с органами управления туризмом и объектами курортных комплексов субъектов Российской Федерации.

Основными задачами Министерства Российской Федерации по физической культуре, спорту и туризму являются:

- разработка основ государственной политики и федеральных программ в сфере туризма, сохранения и развития курортного комплекса, а также других нормативных правовых актов в области туризма; координация их выполнения на межотраслевом и межрегиональном уровне;
- пропаганда туризма и осуществление рекламно-информационной и издательской деятельности в сфере туризма;
- обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в области туризма;
- развитие международного сотрудничества в сфере туризма (проведение аукционов, выставок, симпозиумов, встреч, конференций);
- осуществление комплексного анализа и прогнозирования, определение приоритетных направлений развития туризма и курортного комплекса в стране, включая предложения по формированию инвестиционной политики;
- проведение экспертизы проектов федеральных программ в части развития туризма, сохранения и развития курортного комплекса;
- разработка и утверждение нормативов и отраслевых стандартов в сфере туризма (система стандартизации и сертификации товаров и услуг), сохранения и развития курортного комплекса, а также осуществление контроля за их соблюдением;
- осуществление в установленном порядке лицензирования деятельности в области международного туризма (на начало 2000 г. лицензиями на право международной туристской деятельности располагали 9.133 организации. Почти 35 % из них лицензии получили в 1999 г.);

- развитие совместно с заинтересованными организациями научно-исследовательской базы и совершенствование системы научно-методического обеспечения деятельности в области туризма, сохранения и развития курортного комплекса;
- проведение работ по сохранению и рациональному использованию природных лечебных ресурсов, а также ведение государственного реестра курортного фонда РФ;
- разработка предложений по совершенствованию порядка въезда, выезда и пребывания на территории Российской Федерации иностранных граждан, а также выезда и пребывания за рубежом граждан РФ в целях туризма, санаторно-курортного лечения и отдыха;
- разработка предложений по совершенствованию статистической отчетности в области туризма;
- проведение мониторинга окружающей природной среды.

7 ГЛАВА

Потребители услуг гостеприимства и их потребительское поведение

Для специалистов по маркетингу, чтобы принимать правильные решения, важно знать, каким образом покупатели принимают решения о покупке. В распоряжении аналитиков рынка имеются концептуальные схемы, помогающие систематизировать информацию о рынке, собранную фирмой. Эту информацию собирают не столько ради получения научного знания, сколько ради обретения лучшего понимания поведения при осуществлении выбора в условиях рынка и повышения эффективности маркетинга.

Анализ поведения потребителей должен осуществляться очень осторожно с точки зрения вынесения оценок тех или иных полученных результатов исследования. Очень часто бывает, что покупатели поступают прямо противоположным образом, чем представляет себе специалист по маркетингу. То, что кажется аналитику иррациональным, для покупателя является абсолютно разумным и логичным.

Исследователи Чэмберс, Чако и Льюис подвели итог своим наблюдениям за поведением потребителей в виде пяти постулатов. Эти постулаты могут послужить отправным пунктом для начала обсуждения вопросов, связанных с поведением потребителей.

Постулат 1. Поведение потребителя целенаправленно. Как уже говорилось, то, что порой кажется менеджеру иррациональным, весьма разумно для потребителя.

Постулат 2. Потребитель имеет свободу выбора. Он совершенно не обязан замечать специально созданные для него маркетинговые ухищрения. Рекламный поток перерабатывается потребителем выборочно. Чаще всего он вычленяет из огромного потока информации несколько товаров, и именно между ними делает свой выбор.

Постулат 3. Поведение потребителя представляет собою процесс. Для ведения маркетинговых операций необходимо этот процесс понимать.

Постулат 4. На поведение потребителя можно влиять. Поняв, каким образом в сознании потребителя происходит принятие решений о покупке и что может повлиять на этот процесс, специалист по маркетингу может оказывать влияние на поведение потребителя.

Постулат 5. Потребителя надо воспитывать. Часто потребители действуют вопреки собственным интересам из-за недостатка знаний.

Потребители отличаются друг от друга возрастом, вкусами, уровнем образования и доходов. Они покупают огромное количество самых разных товаров и услуг. Как же они делают свой выбор, совершая покупки?

С позиции специалиста по маркетингу, вопрос приобретает несколько другое звучание: как потребители реагируют на различные маркетинговые стимулы, которые фирма может использовать для привлечения их внимания?

Принятие решений потребителем при совершении покупки принято рассматривать как некий процесс решения проблемы. В связи с этим все возможные шаги, которые могли бы иметь отношение к разрешению проблемы, включаются в процесс закупки. Они группируются в пять следующих стадий:

осознание проблемы,
поиск информации,
оценка альтернатив,
решение о покупке,
поведение после совершения покупки.

Но до осуществления этого процесса покупатель подвергается влиянию окружающей среды, где на него воздействуют маркетинговые стимулы (**P**roduct, **P**rice, **P**lace, **P**romotion), торговая политика, ценовая политика, политика формирования каналов сбыта и политика продвижения, т.е. формирования спроса и стимулирования сбыта, а также экономические, технологические, политические и культурные среды.

Все это подвергается оценке покупателем и в зависимости от его личностной характеристики преобразуется в определенные решения, которые выражаются в выборе товара, торговой марки, продавца или дилера, времени и объема покупки (рис. 7.1).

Сначала рассмотрим личностные характеристики потребителя, которые значительно влияют на принятие решения и на процесс получения и переработки направленной информации.

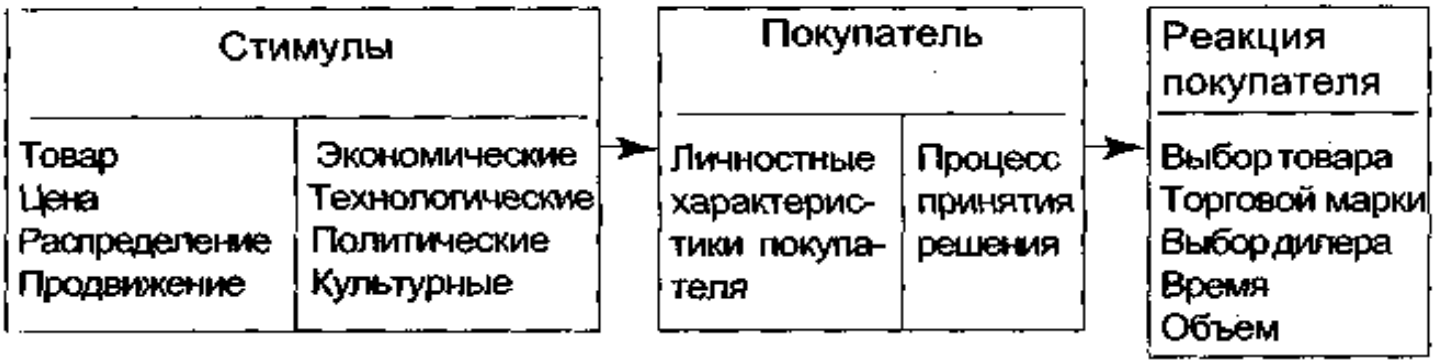


Рис. 7.1. Выбор товара

Культурная среда. Это основной фактор, предопределяющий желания и поведение человека. Он включает основные ценности, желания, поведенческие особенности, которые усваивает человек, живя в обществе. Само общество — не статичная единица, а развивающаяся и изменяющаяся. Основы культуры, усвоенные в детстве, изменяются с взрослением человека. Существенные изменения происходят и под воздействием макротенденций, которые с калейдоскопической быстротой проявились в пореформенной России.

Кратко общественную психологию потребления в западном обществе, на пути к которой находится и Россия в настоящее время, можно сформулировать так: трансформация общества производительности и благосостояния в «общество свободного времени». Периодизация ее развития была предложена немецким ученым Г. Бляйле: «...сначала мы переживаем волну «Поесть!», потом «Одеться!», автомобильную и квартирную волны и, наконец, — туристскую волну».

Изменились и ценностные категории общества. Если раньше общество отличалось сходством целевых установок экономики и общества, то сегодня происходит смещение ориентиров с материальных ценностей на духовно-эмоциональные — на впечатления, познание и наслаждение. Жизнь должна доставлять удовольствие. Отдых должен дать возможность самореализоваться личности. Работа — это необходимое средство поддержания соответственно высокого уровня жизни. Исследователь В. Висс различает пять составных компонентов мегатенденции:

гедонизм;
экстраверсия;
эротика;
активность личности;
стремление к удобству и комфорту.

Гедонизм предполагает спрос на удовольствия и смену впечатлений, причем чем впечатлений больше и они разнообразнее, тем лучше. Наибольшую значимость приобретает процесс, а не объект получения удовольствия.

Экстраверсия означает «обращенность во внешний мир»: общение с людьми, новые социальные контакты и знакомства. Открытость общества по отношению к альтернативной культуре предполагает терпимость к самым различным традициям, религиозным и общественным течениям.

Развивается тенденция экологизации мировоззрения, т.е. осознание хрупкости окружающей среды и ее неразрывного единства с человеческим обществом.

Тенденция здорового образа жизни в России пока только пробивает себе дорогу, однако в кругах деловой элиты и состоятельной части населения это становится нормой жизни, и при совершении своих поездок ими всегда бронируются гостиницы, располагающие тренажерными залами и, по возможности, бассейном.

Национальные культуры. Помимо того, что необходимо понимать клиентов, представляющих различные национальные культуры, нужно решать в каждом конкретном случае, до какой степени должен быть приспособлен товар или услуга к уникальным потребностям рынка, на котором работает компания. В данном случае может возникнуть конфликт между стандартизацией или модификацией товаров и услуг.

Внутри каждой культуры уживаются различные субкультуры, представители которых — группы людей, разделяющие общие системы ценностей, основанные на общности опыта и жизненных ситуаций. Национальные группы (например, корейцы, вьетнамцы, сирийцы, живущие в России) имеют отчетливо выраженные этнические черты и интересы. Религиозные группы — католики, баптисты, протестанты, мусульмане — имеют свои предпочтения и табу. Группы, формирующиеся по признаку расы (например, темнокожее население США), также имеют свои собственные культурные установки и привычки. Люди, проживающие в регионах России (областях, республиках), тоже представляют собой субкультуры, отличающиеся своим стилем жизни.

Например, вяленая оленина, привычное блюдо для северных народов России, окажется совершенно неприемлемым питанием для жителя центральных районов. Правда, бывают случаи, когда какое-то оригинальное блюдо завоевывает успех и распростра-

няется на другие регионы. Рестораны мексиканской кухни появляются во всех столицах мира, однако, рестораторы модифицируют блюда к местным вкусам. То же самое происходит с китайской и японской кухней.

Общественные классы. Любое общество имеет классовую структуру. Общественные классы — это относительно стабильные и упорядоченные подразделения человеческого общества, члены которых имеют сходные интересы, ценности и поведенческие нормы. Именно поэтому они представляют интерес для маркетинга, так как характеризуются сходными поведенческими особенностями и покупательским поведением. Социальное происхождение определяет предпочтения в выборе товаров и торговых марок.

Представляется правильным следующее, наиболее удобное разделение российского общества на группы: верхний слой высшего класса (оценочная доля — до 1%), нижний слой высшего класса (оценочная доля — до 6%), верхний слой среднего класса (оценочная доля — до 15%), средний класс (оценка — 30—40%), рабочий класс, верхний слой низшего класса и нижний слой низшего класса.

Туристские компании SWay International и World Adwentures стали известными среди состоятельной части россиян только потому, что выбрали для себя четкую ориентацию на высший класс и верхний слой среднего класса. Они подчеркивают эксклюзивность своей клиентуры, обещают роскошное путешествие и возможность посещения самых престижных мероприятий, проводимых в мире, где представляется возможность встречи с самой утонченной публикой.

Социальные факторы. Поведение потребителя также зависит от многих социальных факторов, включая референтные группы, семью, а также от его собственной роли и статуса в этих группах. Эти факторы заслуживают внимания при разработке маркетинговых стратегий.

На поведение человека и его социальные установки большое влияние оказывает его ближайшее окружение, которое представляет различные социальные группы. Те группы, к которым он принадлежит сам, называются членскими. Они включают первичные социальные группы — семью, друзей, соседей, коллег по работе, т.е. тех людей, между которыми регулярно поддерживаются близкие отношения. Вторичные социальные группы — люди,

между которыми поддерживаются более формальные и менее регулярные связи (профессиональные организации, например).

Референтные группы — это те группы, которые влияют на позицию и поведение индивидуума и с которыми он прямо или косвенно сравнивает свои поступки. Люди могут испытывать влияние так называемых эталонных групп, к которым они не принадлежат, но хотели бы принадлежать. Например, студент, мечтающий стать членом правления крупного банка, может идентифицировать себя с этой группой людей, хотя и не является ее членом.

Занимаясь маркетингом, необходимо иметь представление об эталонных группах участников рынка, который пытаешься завоевать. Эти группы оказывают значительное влияние на потребителей:

они демонстрируют пока еще недосягаемый для них стиль жизни;

они формируют свои жизненные установки, концепцию и самооценку;

хотят быть во всем похожими на них, и это может влиять на то, какие товары, каких фирм и у каких продавцов потребители будут стараться покупать.

Влияние эталонных групп распространяется по-разному. Наиболее сильно оно, если покупка может быть замечена членами группы, которую покупатель уважает. При покупке товаров личного пользования влияние этой группы не столь значительно.

Группы обычно имеют своих лидеров общественного мнения. Это люди, которые пользуются авторитетом у других членов группы и формируют мнение ее членов по отдельным вопросам. Таких лидеров полезно знать и использовать в своих маркетинговых мероприятиях, например, приглашать на церемонии, открытия, празднование каких-либо событий и другие важные мероприятия.

Члены семьи также существенно влияют на покупательское поведение. Поскольку семья все еще остается главной покупательской организацией практически во всем мире и в России, она должна быть изучена наиболее тщательным образом.

Роль и статусы. Поскольку человек принадлежит ко многим группам, его положение в каждой можно определить с помощью терминов «роль» и «статус». Роль представляет собой действия, которых ожидают от человека другие члены группы, в которую он входит. Наиболее обычные роли — это роли сына или дочери,

мужа или жены. Окружение оказывает влияние на то, какую роль мы играем в нем. Люди, обедающие в ресторане и в рабочей столовой, ведут себя по-разному.

В каждой роли содержится указание на статус индивидуума, который отражает большее или меньшее уважение к нему со стороны других членов группы. Например, преуспевающий бизнесмен, привыкший летать бизнес-классом, будет расстроен, если ему предложат лететь туристским классом, поскольку это весьма повредит его статусу, если его увидят знакомые и будут думать о нем как о скряге.

Роль и статус — величины изменяющиеся. Поэтому необходимо следить за их изменениями у ваших постоянных клиентов и изменять свои роли соответственно, чтобы не упустить крупный заказ и клиента.

На поведение покупателя также оказывают влияние его личностные характеристики, такие, как возраст, этап жизни, род занятий, финансовое положение, стиль жизни, жизненное кредо и самооценка.

В определенные периоды жизни интерес к определенным видам товаров изменяется. Так, например, молодежь в возрасте от 14 до 18 лет выберет гостиницу с дискотекой, а клиенты возрастной категории старше 50 лет вряд ли предпочтут такой выбор.

Жизненный цикл семьи также предопределяет поведение покупателя. Молодой холостяк или незамужняя женщина возможно с легкостью выберут путешествие на автобусе по трем странам Европы, а молодая семейная пара с детьми придет в ужас от такой перспективы отдыха и скорее всего предпочтет пансионат на курорте.

Род занятий влияет на характер покупок. Высший менеджерский состав банков обедает в ресторанах, их клерки — в служебных столовых.

Материальное положение оказывает очень сильное влияние на характер и количество совершаемых покупок потребителями. При малых доходах или временных экономических трудностях люди снижают свое потребление до физического минимума. При получении определенного достатка люди увеличивают свое потребление, выделяя до 20 % своего бюджета на развлечения, удовольствия, наслаждения и роскошь.

Специалистам по маркетингу необходимо всегда следить за тенденциями в распределении доходов общества, наличии сбере-

жений и процентных ставок на вклады. Хотя в России эти показатели еще слабо отражают действительное состояние дел, тем не менее, при дальнейшем продвижении страны к правовому государству они будут приобретать все большую значимость.

Например, кризис августа 1998 г. очень сильно повлиял на туристскую индустрию России, приведя многие компании в состояние, близкое к банкротству. Многие россияне, отдыхавшие за рубежом по бизнес-классу и люксовому уровню, вынуждены были либо отменить свои рождественские заказы, либо снизить уровень обслуживания до туристического с повышенной комфортностью. Летний сезон 1999 г. ознаменовался новой волной конкурентной борьбы за клиента, в которой основными силами выступили бывшие аутсайдеры туристского рынка — фирмы, специализирующиеся на внутреннем туризме. Они предлагали дешевый продукт и были весьма привлекательны для потребителя с его резко снизившимися доходами, но не желавшего отказаться от отдыха. В летний сезон 2000 г. фирмы, специализирующиеся на выездном туризме, объединили свои усилия в борьбе за клиента и улучшили свои позиции на рынке. Результатом стали конкурентоспособные цены на зарубежные поездки во многие страны, даже в некогда такие дорогие направления, как Италия. Снижение средней цены за недельный тур в Италию с 750 до 565 долл. вызвал настоящий бум поездок, с которым в начале сезона не смогла даже справиться консульская служба посольства Италии.

В период экономического подъема, наоборот, создаются новые благоприятные возможности. Потребители проявляют бóльшую склонность покупать дорогие вещи, вина, увеличивать расходы на путешествия. Тогда предприятиям индустрии гостеприимства следует воспользоваться благоприятными возможностями экономического подъема и пересмотреть свои предложения в сторону увеличения удельного веса дорогих товаров и услуг.

Однако следует отметить, что все описанные выше меры должны предприниматься своевременно и соответствовать экономической ситуации. Бдительность в вопросах макросреды никогда не бывает чрезмерной.

Стиль жизни. Люди, принадлежащие к одной субкультуре, общественному классу и даже имеющие одну и ту же профессию, могут иметь разные стили жизни. Изучая стиль жизни потребителей, исследователи часто выходят за пределы их классо-

вых и личностных характеристик. Стиль жизни — это весь диапазон действий человека в жизни и его взаимодействий с другими людьми.

Стиль жизни изучается наукой психографикой. Она охватывает все главные параметры человеческой личности (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Главные параметры человеческой личности

Деятельность	Интересы	Мнения	Демография
Место работы Хобби Участие в общественной жизни Призвание Развлечения Членство в клубах Общественная деятельность Покупки Спорт	Семья Дом Работа Общественная деятельность Отдых Мода Питание Средства массовой информации Личные достижения	Я сам Общество Политика Бизнес Экономика Просвещение Товары Будущее Культура	Возраст Образование Доход Профессия Состав семьи Жилищные условия Место проживания Размеры города Этап жизненного цикла семьи

Западными специалистами разработано большое количество схем, по которым определяются ориентации потребителей, но в последнее время чаще всего используется следующая градация:

- ориентированные на идею (те, кто верует и кто претворяет веру в жизнь);
- ориентированные на статус (те, кто достигает желаемого статуса и кто пытается достичь его);
- ориентированные на действие (те, кто действует ради опыта и кто действует ради результатов).

Для английского общества принята следующая классификация стилей жизни: «Авангардисты» — любители перемен, «Догматики» — традиционалисты, «Истинные британцы», «Хамелеоны» — приспосабливающиеся к мнению большинства и «Лунатики» — самодовольные неудачники.

Понятие стиля жизни при надлежащем использовании может помочь специалистам по маркетингу разобраться в изменяющихся жизненных ценностях потребителя и определить, как они влияют на его покупательское поведение. Например, женщина, занима-

ющая ответственный пост в корпорации, находясь в ресторане, может играть роль деловой или светской женщины. Она фактически играет несколько ролей, и то, как она их смешивает, и составляет ее стиль жизни.

В США существует геодемографическая схема «Призма», разработанная Дж. Роббином, которая позволяет представить население страны в виде групп с различными стилями жизни и дает информацию о товарах, которые предпочитают люди этих групп, о средствах информации, которым они доверяют, о магазинах, которыми они пользуются и о многом другом, что представляет несомненную ценность для специалистов по маркетингу.

Личность человека вносит свои коррективы в выбор покупателя. Под личностью понимаются отличительные психологические характеристики, определяющие индивидуальные и относительно устойчивые реакции человека на окружающую среду.

Личностные характеристики могут быть использованы в анализе предпочтений, отдаваемых потребителями определенным сортам товара. Так, исследователи установили, что потребители пива отличаются повышенной общительностью и агрессивностью поведения. Эта информация может быть использована в рекламной политике, при создании фирменного или товарного знака, разработке стиля компании и ее стратегии.

Психологические факторы. Нами уже были рассмотрены культурные, социальные и личностные характеристики человека, оказывающие влияние на поведение покупателя. Психологические факторы также влияют на поведение человека во время покупки.

Мотивация. Каждый человек в любое время жизни ощущает самые разнообразные потребности, например физиологические — голод, жажду, дискомфорт. Потребности психологического порядка возникают, когда человек испытывает состояние напряженности нервной системы, порожденное, например, тем, что окружающие не хотят признавать заслуг и талантов человека. Большинство таких потребностей не достигают достаточной силы, чтобы побудить человека к совершению немедленного действия. Потребность становится **мотивом** поведения, когда достигает достаточного уровня интенсивности. Это напряженное состояние заставляет человека действовать с целью снятия его.

Существуют две популярные теории, объясняющие мотивы поведения человека, заслуживающие внимания и наиболее часто используемые в своих исследованиях специалистами по марке-

тингу (особенно имеющих образование психологов). Это теории Зигмунда Фрейда и Абрахама Маслоу.

Мотивация по Фрейду. Зигмунд Фрейд полагал, что люди в основном не осознают истинных психологических сил, формирующих их поведение. Он рассматривал человеческое поведение как процесс роста, во время которого человек подавляет множество побуждений. Эти побуждения ему так и не удается ни полностью изгнать, ни взять под полный контроль: они проявляются в его снах, в различных многозначительных оговорках, а также в навязчивых неврозах и психозах.

Исследователи мотивации даже из небольшого количества примеров, собранных во время наблюдения за покупателями, могут получить массу интересной скрытой информации, проливающей свет на мотивы, которыми те руководствуются, делая свой выбор при покупке. Часто используются так называемые «направляющие интервью» (т.е. когда респондент сам говорит о том, что его интересует) и различные проективные методики, назначение которых состоит в том, чтобы застать врасплох существующие у любого человека средства защиты скрытого Я (это могут быть ассоциативные эксперименты, интерпретации изображения, ролевая игра и т.п.). Изучение мотивации потребителей выявляет интереснейшие и подчас забавные вещи насчет скрытых мотивов, которыми потребители руководствуются при выборе того или иного товара. Например, одно исследование показало, что многим покупателям не нравится чернослив, потому что он сморщенный и напоминает им о болезнях и старости. Мужчины курят сигары в качестве альтернативы сосанию пальца. Им нравятся сигары с сильным запахом, подчеркивающим их мужское начало. Женщины предпочитают растительный жир, потому что животные жиры пробуждают у них чувство вины перед убитыми животными.

Несмотря на то, что исследование мотивации потребителей порой приводит к таким неожиданным выводам, даже они могут пригодиться для специалиста по маркетингу, пытающемуся разобраться в особенностях поведения клиентуры.

Мотивация по Маслоу. Абрахам Маслоу тоже пытался объяснить, почему определенные потребности заставляют человека действовать в определенное время. Почему один человек тратит массу времени и энергии на самосохранение, а другой — на завоевание уважения окружающих? Ученый считает, что человеческие потреб-

ности располагаются в порядке иерархической значимости от наиболее до наименее настоятельных. Разработанная Маслоу иерархия может быть представлена следующей схемой (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Мотивация по Маслоу

Наиболее важными Маслоу считает физиологические потребности, следом за ними идут потребности самосохранения, поскольку голодный и незащищенный человек не может думать ни о чем другом, кроме утоления своих первостепенных потребностей. Его не будут волновать события в мире и насколько чист воздух, как на него смотрят и в какой мере уважают. Его вряд ли заинтересуют новинки в мире искусства.

После удовлетворения потребность перестает быть мотивом, и тогда человек может заняться удовлетворением следующей наиболее насущной потребности. После удовлетворения первостепенных потребностей для человека становятся важными социальные потребности. И так далее вверх по лестнице выстроенной пирамиды Маслоу. По мере того, как удовлетворяется

ждая из этих потребностей, наступает черед для следующей по рангу.

Анализ Маслоу вызывает интерес, так как он выдвигает на передний план не только многомерную структуру потребностей, но и тот факт, что потребности характеризуются разной степенью интенсивности для различных индивидов. В действительности эти категории потребностей постоянно сосуществуют, причем та или иная категория приобретает большую важность в зависимости от особенностей индивидуума или в соответствии с обстоятельствами, в которых данный индивид находится.

Более современные разработки в области мотивации потребителя обозначили другие аспекты поведения человека и провели типологию его потребностей, в чем-то расширив и углубив уже существующие разработки в этой области.

Реестр человеческих потребностей исследователя Мэррея включает 37 пунктов. Он приводит довольно систематический реестр, классифицирующий потребности индивидуума в соответствии с четырьмя аспектами: *первичные* и *вторичные* потребности, в зависимости от того, имеют ли они физиологическое происхождение или нет; *позитивные* и *негативные* потребности, в зависимости от того, привлекает ли объект индивидуума или отталкивает; *явные* и *латентные* потребности, в зависимости от того, обусловливает ли потребность действительное или воображаемое поведение; *осознанные* и *неосознанные* потребности, в зависимости от того, связаны ли они с интроспективными процессами индивидуума или нет.

Ученые Берлайн и Вундт видят мотивацию потребителя в потребности стимуляции и новизне. В своих работах Берлайн отмечал, что новизна стимулирует и радует, в особенности тогда, когда она удивляет, привносит перемены, создает неясность, непоследовательность, расплывчатость, а также расхождение между тем, что ожидается, и тем, что происходит. Следует, однако, уточнить, что новое и удивительное привлекательно лишь до определенного предела, за которым оно становится неприятным и пугающим.

Вундт подтверждает выводы Берлайна. То, что недостаточно ново и удивительно, вызывает скуку, а слишком новое отпугивает. Предпочтительной представляется средняя степень новизны.

Стимуляция, спровоцированная сравнительными характеристиками товаров, представляет собой важный источник удовлетворения для индивидов. Значительная часть деятельности марке-

тологов, такая как разработка политики новых товаров, сегментирование и позиционирование, коммуникация и продвижение, фокусируется на удовлетворении этих ожиданий. Плохо или хорошо, но товары воздействуют на нервную систему в качестве стимулов, напоминая действие игрушек на детей. Отсутствие соответствующих игрушек приводит к стагнации в развитии детского ума. Подобно этому взрослый человек, лишенный стимулов, которые обеспечивает ему главным образом общество потребления, страдает от скуки, депрессии и одиночества.

Многие чувствуют себя моложе, когда покупают новую машину, и ассоциируют старение своей машины с собственным возрастом. Покупка машины, таким образом, приобретает символическое измерение, знаменуя собой физическое обновление.

Организм, следовательно, нуждается в постоянном притоке стимулов и различных ощущений в той же степени, как он нуждается в воздухе и пище. Теория «поиска новизны» дает объяснение действиям потребителей, вносящим в собственный жизненный стиль перемену и разнообразие.

Исследователь Кайле разработал список ценностей, которые можно было бы надлежащим образом измерить. Он определил восемь суммарных терминальных ценностей:

уважение к себе,
безопасность,
теплые взаимоотношения,
чувство достигнутого,
удовлетворенность собой,
уважение к себе со стороны других,
чувство принадлежности,
радость, удовольствие, приятное возбуждение.

Логику этой методологии можно резюмировать следующим образом: одной из начальных точек в понимании мотивации людей является попытка понять их ценности, в первую очередь в отношении благ, имеющих ценность потребительскую. Понимание того, как меняются ценности в том или ином обществе, способствует также разработке эффективных стратегий, учитывающих динамику общественных перемен.

Специалисты Шет, Ньюман и Гросс, применив концепцию «ценности», описали рыночный выбор потребителей как некое многомерное явление и объединили множества ценностей в несколько групп:

- *функциональная ценность*: воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью играть свою утилитарную или физическую роль. Блага приобретают функциональную ценность в результате обладания явными функциональными или физическими свойствами;
- *социальная ценность*: воспринимаемая полезность блага, обусловленная его ассоциацией с какой-либо социальной группой или группами. Блага приобретают социальную ценность посредством ассоциации с положительным или отрицательным стереотипом демографических, социально-культурных или культурно-этнических групп;
- *эмоциональная ценность*: воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью возбуждать чувства или аффективные реакции. Блага приобретают эмоциональную ценность, когда ассоциируются с особыми чувствами или когда способствуют выражению или неизменности чувств;
- *эпистемическая ценность*: воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью возбуждать любопытство, создавать новизну и/или удовлетворять стремление к знаниям. Блага приобретают эпистемическую ценность, когда они способны обеспечить что-либо новое или отличное от известного;
- *условная ценность*: воспринимаемая полезность блага, обусловленная специфической ситуацией, в которой действует совершающий выбор. Блага приобретают условную ценность при наличии чрезвычайных физических или социальных ситуаций, подчеркивающих функциональную или социальную значимость данных благ.

Предложенная схема корреспондируется с выводами Маслоу, Мэррея, Рокича и Кайле. Вдобавок Шет, Ньюман и Гросс придали оперативный смысл своей теории, разработав общую анкету и стандартную процедуру адаптации анализа к любой специфической рыночной ситуации.

«Ценностный» подход предлагает аналитику рынка простую, но всеобъемлющую схему для анализа структуры потребностей индивидуального покупателя и сегментирования рынка.

Восприятие. Мотивированный человек готов действовать. Его действия зависят от восприятия ситуации. В одной и той же ситуации два человека, имеющие одинаковую мотивацию, будут действовать по-разному. Почему люди по-разному воспринимают

одну и ту же ситуацию? Дело в том, что каждый из нас получает перерабатывает и понимает полученную информацию по-своему. Восприятие — это процесс, посредством которого индивидуум собирает, организует и интерпретирует информацию, создавая свою собственную, осмысленную картину мира.

Индивидуальное восприятие одинаковой ситуации складывается благодаря трем процессам: выборочная экспозиция, выборочное искажение и выборочное сохранение в памяти.

Избирательная экспозиция: люди, подвергаясь ежедневной атаке огромного количества стимулов, включая и рекламу, которая занимает не последнее место в этом ряду, воспринимают выборочно посланную им информацию, отбирая определенные стимулы. Именно поэтому отделам маркетинга приходится работать над тем, чтобы привлечь внимание потребителя и выделиться хоть чем-то среди других.

Один из способов сделать это — позиционирование. Так специалисты по маркетингу называют определение отличительных особенностей данного товара в ряду ему подобных и обеспечение его запоминаемости и узнаваемости. Обычно потребители могут вспомнить от четырех до семи фирменных названий одного класса товаров. Если провести эксперимент узнаваемости компаний, эмитирующих международные кредитные карточки, в течение 1 минуты, то испытуемый сразу же назовет Visa, MasterCard и American Express. Такие, как Access, Diners Club, Eurocard, JCB International, Barclaycard, Carte Blanche и Eurocard он вряд ли вспомнит. Названные компании запечатлелись в мозгу испытуемого, потому что умело провели свое позиционирование и реализовали стратегию на рынке.

Позиционирование производится благодаря качеству, количеству и содержанию рекламы, а также благодаря средствам массовой информации, каналами которых фирма воспользовалась.

Избирательное искажение: замеченный потребителем стимул не всегда будет воспринят так, как этого хотелось рекламодателям. Полученная информация всегда адаптируется потребителем в его сознании в соответствии со сложившейся схемой мира. Этот процесс приспособления и называется выборочным искажением. Для людей характерно интерпретировать любую новую информацию так, чтобы она не противоречила их сложившимся суждениям. Например, если вы прочтете плохой отзыв о фильме, который вам понравился, то, скорее всего, вы исказите эту информацию, чтобы не менять своей позитивной оценки.

Избирательное запоминание: поскольку вы в восторге от просмотренного фильма, то быстро забудете о критической заметке в журнале. И, наоборот, если ваши мнения с высказанной критикой совпадают, то хорошо запомните ее. Люди обычно запоминают информацию, которая поддерживает их убеждения.

Усвоение. Когда люди действуют, они узнают много нового, они учатся. Усвоение — это психологический термин, описывающий изменения в поведении индивидуума под влиянием накопленного опыта. Большинство поведенческих особенностей человека — приобретенные. Теоретики утверждают, что психологической основой усвоения является сложное переплетение побуждений, стимулов, раздражителей, реакций и подкрепления.

Когда потребитель знакомится с товаром, он учится им пользоваться и узнает что-то новое. Также происходит и с услугами. Когда человек попадает в гостиницу, в первый день проживания он внутренне учится, как вести себя в новых условиях, как реагировать на новые обстоятельства, как пользоваться новыми предметами в номере, как воспользоваться предоставленными дополнительными услугами. В последующие дни пребывания происходит усвоение и повышенный интерес к тому, что не было замечено в первые дни.

Убеждения и отношения. В процессе действий и усвоения люди приобретают убеждения, которые в свою очередь оказывают влияние на их поведение.

Убеждение — это не подвергаемое сомнению мнение, которое человек имеет по поводу чего-либо. Например, потребитель может быть убежден, что гостиницы корпорации «Marriott» предлагают лучшие в своей категории условия проживания и имеют прекрасный обслуживающий персонал. Его убеждение может базироваться на собственном опыте или на мнении других людей. В этом убеждении может присутствовать эмоциональный компонент, но его может и не быть.

Для занимающихся маркетингом важно знать, какие у людей есть убеждения по поводу их товаров и услуг. Убеждения положительного характера укрепляют престиж компании. Если становится ясно, что какое-то необоснованное негативное убеждение подрывает сбыт, отдел маркетинга должен незамедлительно начать кампанию, направленную на изменение этого убеждения.

Необоснованные убеждения потребителя могут серьезно повлиять на доходы предприятия и даже поставить под угрозу само его существование.

Убеждения могут быть следующие:
этот ресторан похож на забегаловку;
этот отель служит штаб-квартирой для мафии;
этот отель — только для гомосексуалистов;
этот мотель — настоящий «клоповник»;
эта авиакомпания не гарантирует безопасность;
эта транспортная компания не выполняет свои обещания;
эта страна не обеспечивает безопасность туристов.

Такие суждения часто можно услышать о чем угодно. Через них люди выражают свое отношение к этим вещам. **Отношением** называются относительно устойчивая оценка и определенные чувства, связанные с каким-либо объектом или идеей. Отношениями определяются наши симпатии или антипатии к ним. Отношения часто называются также установками.

Отношения и установки очень трудно изменить, потому что все они взаимосвязаны в сознании человека. Изменение одной из установок может повлечь за собой необходимость других, и порой трудных, подвижек. Для фирмы гораздо легче произвести товар, на который распространяется положительное отношение потребителя, чем изменить его негативное отношение к выпускаемым ею товарам.

Например, посетитель, который много раз обедал в одном ресторане и был всегда доволен, вдруг съел блюдо, которое ему не понравилось. Он ушел из ресторана с неприятным чувством, что его подвели, и его позитивное отношение стало меняться. Если в следующий раз такое повторится, он больше никогда в жизни не придет в этот ресторан и зафиксирует негативное отношение. Еще хуже, если не угодить посетителю в его первый приход в ресторан. У него немедленно вырабатывается негативное отношение, которое не позволит ему придти туда снова.

Отношения, выработанные в детстве, оказываются самыми стойкими. Именно поэтому, будучи уже взрослыми, мы покупаем то, что любили в детстве. На этом построена стратегия компаний Диснейленд и McDonald's. Они рассматривают детей как своих пожизненных посетителей. Они знают, что первые в их жизни приятные впечатления вернутся не только многократным их посещением до наступления возраста фертильности, но и в качестве родителей уже со своими детьми, а потом уже будучи бабушками и дедушками. Многим предприятиям индустрии гостеприимства и туризма не мешало бы научиться этому опыту маркетинга.

Негативные отношения очень трудно изменить, стоит им только появиться. Поэтому, разрабатывая стратегию маркетинга и подготавливая ее внедрение, необходимо все предусмотреть до мелочей, чтобы избежать ошибок на первом этапе, поскольку от этого зависит долгосрочный успех фирмы.

Существует множество сил, влияющих на поведение потребителя. Его выбор — это результат сложного переплетения множества факторов: культурных, социальных, личностных и психологических. Многие из них не поддаются контролю, однако, зная их, можно лучше понять поведение потребителя и его реакции, кажущиеся порой странными.

7.1. Покупка как процесс и результат

До сих пор мы рассматривали факторы, влияющие на поведение покупателя. Сейчас нам предстоит рассмотреть, как идет сам процесс принятия решения о покупке. Мы уже упоминали, что процесс покупки проходит пять этапов (рис. 7.3):

- осознание проблемы,
- поиск информации,
- оценка альтернатив,
- решение о покупке,
- поведение после совершения покупки.

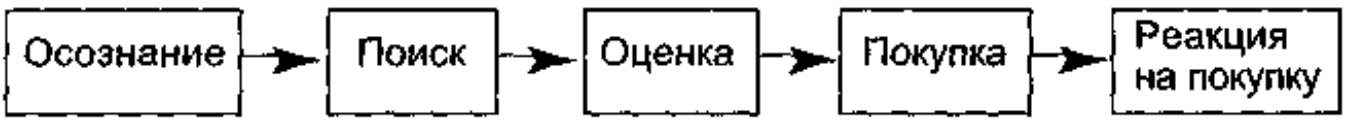


Рис. 7.3. Процесс покупки

Однако не всякое решение о покупке требует систематического поиска информации и соблюдения пяти стадий процесса. Сложность подхода к решению проблемы зависит от важности воспринимаемого риска, связанного с покупкой. Иными словами, от тех последствий, которые могут быть после совершения сделанного выбора. Существует четыре вида риска, или нежелательных следствий, воспринимаемых обычно покупателями:

- финансовая потеря, когда товар негоден и необходима замена или ремонт за счет покупателя;

- потеря времени, потраченного на жалобы, повторные обращения к торговцу, ремонт и т.д.;
- физический риск, обусловленный потреблением или использованием товаров или услуг, потенциально вредных для здоровья или окружающей среды;
- психологический риск в тех случая, когда неудачная покупка приводит либо к утрате престижа, либо создает общую неудовлетворенность.

Исследование рынка показывает, что покупатели разрабатывают стратегии и методы уменьшения риска, позволяющие им действовать с относительной уверенностью и легкостью в тех ситуациях, когда информация недостаточна, а последствия действий не подлежат расчету.

Для уменьшения воспринимаемого риска до принятия решения по покупке покупатель может использовать самые различные виды информации. Чем выше воспринимаемый риск, тем более обширным должен быть информационный поиск.

Кроме того, совершение привычных и частых покупок не требует прохождения всех пяти стадий, так же, как и покупок, не сопряженных с большими финансовыми затратами, поскольку цена эксперимента невысока.

Чтобы приступить к рассмотрению процесса принятия решения о покупке, немаловажно обозначить, каким образом принимается решение о покупке и какую роль в этом процессе играет каждый из его участников.

Инициатор — тот, кому первому пришла в голову идея сделать покупку. Например, молодой человек предложил своей девушке отпраздновать годовщину их знакомства в уютном ресторанчике.

Влияющий — человек, обладающий достаточным авторитетом, чтобы оказать влияние на принятие окончательного решения.

Принимающий решение — тот, чье слово оказалось решающим для принятия решения по всему вопросу или его части. Например, старший брат настоял на выборе отеля из-за его близости к гольф-клубу.

Покупатель — человек, оплачивающий покупку.

Пользователь — тот, кто употребляет купленный товар по назначению или пользуется оплаченной услугой.

Поскольку решения о покупке очень редко принимаются изолированными индивидами, следует рассмотреть такое понятие как

центр закупки. В случае с организацией — это специальный отдел, в случае индивидуального потребления — это семья.

Знание устойчивых приемов при закупке подразумевает идентификацию соответствующих ролей матери, отца и детей, причем отдельно по категориям товаров или услуг и для различных стадий процесса закупки.

Эти вопросы важны для работников сферы маркетинга, которые должны адаптировать свой товар, цену и коммуникационную политику к своему *реальному клиенту*, особенно в связи с тем, что распределение ролей и влияние мужа и жены имеют тенденцию к изменению, прежде всего вследствие быстрого изменения роли женщины в обществе.

Одна из первых предложенных типологий предлагает четыре распределения ролей:

автономное решение мужем или женой,
доминирующее влияние мужа,
доминирующее влияние жены,
решение, принимаемое совместно.

Не следует сбрасывать со счетов и мнение детей, которые в последнее время стали играть заметную роль в принятии решений.

Осознание проблемы

Процесс покупки начинается с осознания покупателем проблемы или нужды. Он ощущает разницу между фактическим и желаемым положением вещей. Проблема может быть спровоцирована внутренним стимулом. Из своего предыдущего опыта покупатель знает, как действовать в случаях возникновения подобной потребности, и начинает поиск способов ее удовлетворения.

Возникновение ощущения потребности может быть также спровоцировано внешним стимулом. Например, деловая женщина, проезжая по центральной магистрали, обратила внимание на огромный плакат наружной рекламы, призывающий отдохнуть на Гавайях. Она сразу же вспомнила, что была в отпуске 2 года назад, что последняя ее попытка отдохнуть во время рождественских праздников сорвалась, и что она не прочь хорошо отдохнуть.

Собирая такого рода информацию, специалист по маркетингу изучает стимулы, которые наиболее часто вызывают интерес потребителя к определенным товарам и приводят к их приобре-

тению, и разрабатывает программы стимулирования сбыта, в которых задействуются эти стимулы. В своей рекламе они могут наглядно показать, как с помощью их товаров решаются подобные проблемы. Например, шведская торговая компания «Икея» рекламирует свои товары как новое решение стандартных вещей. Логика проста: дизайн и старые конструкции многих домашних привычных для нас вещей неудобны для типовых квартир, а они придумали нестандартное решение, чтобы сохранить не только удобство предлагаемой мебели, но и сэкономить занимаемую ею площадь, а также придать ей многофункциональность. Помимо всего прочего, в приятной обстановке магазина покупатель обнаружит еще огромное количество мелочей, которые облегчат и украсят его быт. Вся продукция фирмы ненавязчиво наводит покупателя на мысль: «Как же я раньше жил без этого?».

Поиск информации

Вслед за возникновением потребности что-то купить может возникнуть и потребность в информации о товарах, способных удовлетворить ее. Но в этом может и не возникнуть нужды, если сама потребность что-то купить слишком остра, и под рукой оказался вполне приемлемый товар. Однако если такого товара под рукой не оказалось, потребитель, отложив в памяти возникшую потребность, начинает поиск информации о нужных ему товарах.

Как долго эти поиски продлятся, будет зависеть от интенсивности потребности в товаре, от количества исходной информации и степени доступности дополнительной, от значения, которое придает покупатель дополнительной информации, и от того, насколько покупателю нравится или не нравится сам процесс сбора информации.

Различаются два типа поиска — расширенный и ограниченный.

Расширенный поиск информации применяют тогда, когда высока ценность информации и воспринимаемый риск. Например, это имеет место в тех случая, когда покупатель сталкивается с незнакомыми марками в незнакомом классе товаров или услуг. Критерии выбора, на базе которых производится оценка альтернатив, будут нечеткими или могут отсутствовать вообще, так что

для их уточнения может потребоваться интенсивный поиск дополнительной информации. Иными словами, происходит сбор любой информации, касающейся объекта интереса, и из маленьких «кусочков» как в мозаике складывается постепенно какая-то картина.

Ограниченный поиск информации применим в той ситуации, когда покупатель имеет дело с новой, незнакомой маркой в известном классе товаров, как правило, в тех случаях, когда существующие марки не обеспечивают соответствующего уровня удовлетворенности. Критерии выбора уже существуют, что позволяет ограничить объем поиска.

Каковы источники информации, через которые потребитель может получить сведения об объекте поиска.

Личные (или персональные) источники: семья, соседи, друзья, знакомые.

Коммерческие источники: реклама, торговый персонал, каталоги, поставщики готовых товаров, дилеры, упаковка, компьютерные данные (Интернет).

Публичные источники: обзоры ресторанного бизнеса, специализированные туристские газеты и журналы, статьи о путешествиях в газетах (непрофессиональная литература), рейтинги потребительских товаров, сравнительные испытания.

Экспериментальные источники: товарный арбитраж, инспекция.

Влияние различных информационных источников может быть разным в зависимости от товара и покупателя. Большую часть информации потребитель обычно получает из коммерческих источников, но наиболее влиятельным для него все-таки остается личный источник. Коммерческий источник обычно лишь информирует покупателей о наличии товаров, в то время как личные источники дают им оценку, а кое-какие даже легитимизируют покупку. Люди могут узнать о туристской фирме из рекламы, но прежде чем пойти туда, наведут о ней справки у друзей, которые уже воспользовались их услугой. Личные источники в индустрии гостеприимства и туризма играют более влиятельную роль и впечатляют больше, чем реклама, поэтому считаются особенно заслуживающими доверия.

Человек, сталкивающийся с проблемой выбора, предпринимает поиск информации главным образом для снижения неопределенности в отношении доступных альтернатив, их относительной ценности и условий покупки. Различные издержки, обуслов-

ленные информационным поиском, можно разделить на три категории:

издержки на просмотр, обусловленные изучением различных рынков и определением спектра возможностей (включая заменяющие товары), которые покупатель может включить в свое мысленное множество;

издержки на восприятие, связанные с определением релевантных характеристик товаров, включенных в выбранное множество, а также условий обмена (место покупки, цена, гарантии);

издержки на оценку, позволяющие оценить, какова степень присутствия искомых атрибутов и насколько аутентичны рыночные сигналы в отношении качества товаров.

Американскими маркетологами были проведены исследования, в ходе которых было определено количество пунктов розничной торговли, посещаемое потребителями прежде, чем осуществить акт покупки товара определенного типа.

Таблица 7.2

Интенсивность поиска информации по категориям товаров

Категории товара	Процент покупателей, которые посетили		
	1 магазин	2 магазин	3 магазина и более
Игрушки	87,4	61,0	6,5
Небольшие бытовые электроприборы	60,0	16,0	22,0
Холодильники	42,0	16,0	42,0
Мебель	22,8	13,0	62,1
Автомобили и крупные бытовые электроприборы	49,0	26,0	23,0

Из данных табл. 7.2 видно, что в том случае, когда дело касается недорогих товаров, большинство покупателей удовлетворяется посещением одного магазина. В случае товаров большей ценности число посещаемых точек возрастает.

Для индустрии гостеприимства и туризма в России характерна следующая картина: потребитель осуществляет поиск информации о турагентстве и об интересующем продукте (предложении отдыха). Выбор гостиницы, как правило, происходит под влиянием работников туристской фирмы.

Поиск информации о туристской компании слишком ограничен. Он сводится к обработке информации из коммерческих и публичных источников, а также к личным источникам, которым придается очень большое значение. Поиск информации об интересующем продукте сводится к проработке имеющихся рекламных объявлений по интересующему направлению и сбору дополнительной информации путем обзвона турфирм. Среднее количество осуществляемых звонков доходит до 5, а непосредственное знакомство с работниками туристской компании и ее офисом снижается до 2, в некоторых случаях до 3, из которых и происходит окончательный выбор.

Собирая информацию об интересующих товарах или услугах, потребители узнают о том, насколько широк может быть выбор и каковы специфические особенности каждого из товаров. Маркетинговые меры воздействий на рынок обычно готовятся с учетом этих интересов потребителя. При составлении информационных воздействий должны подчеркиваться достоинства товаров и торговых марок, указываться выгоды, которые потребители извлекут, сделав свой выбор в их пользу. Маркетологи также должны умело использовать информацию о своих конкурентах, выгодно подчеркивая в рекламе свои отличительные особенности.

Занимаясь маркетингом, необходимо выявлять источники информации своих потребителей и сравнительную авторитетность каждого из них. В различных опросах надо обязательно интересоваться, когда покупатели впервые услышали об этом товаре, что это была за информация, насколько они доверяют данному источнику. Эти данные помогут при подготовке эффективной рекламной кампании и планов стимулирования сбыта.

Какие же замеры можно осуществить, чтобы узнать, насколько информированы потребители, какова степень известности марки или самой компании? Обычно выделяют измерители познавательной реакции трех типов: измерение известности, анализ динамики запоминания и анализ восприятия сходства.

Мы рассмотрим только измерение известности.

Самый простой уровень познавательной реакции — это осознание существования товара или торговой марки. Известность марки определяется способностью покупателя идентифицировать торговую марку достаточно детально, чтобы ее можно было предложить, идентифицировать и выбрать.

Таким образом, известность устанавливает связь между маркой и категорией товара, к которой она принадлежит. Информацию об уровне известности легко получить опросом потенциальных покупателей об известных им торговых марках в рамках исследуемого класса товаров. В нашем случае это могут быть гостиницы в определенном уровне категорийности. Различаются три типа известности.

Известность — узнавание, когда само название гостиницы (или ее принадлежность к определенной сети) предшествует потребности и приводит к ней. Например, член совета директоров производственного холдинга знает цепочку люксовых отелей «Four Seasons» как самую лучшую среди аналогичных отелей класса люкс. Он понимает, что испытывает потребность только в таком отеле.

Известность — припоминание подразумевает, что потребность предшествует выбору гостиницы и приводит к ней. Бизнесмен испытывает потребность в хороших гостиницах во время своих командировок. Он припоминает, что гостиницы высокого уровня обслуживания принадлежат корпорациям Hilton, Sheraton и др. Способность припомнить является более жестким критерием.

Приоритетная известность относится к гостинице, которая в тесте на способность припомнить называется первой. Она занимает первостепенное положение в сознании потребителя.

Когда респондент опрашивается о гостинице, но вопрос не содержит ссылок на какую-либо конкретно, говорят *о спонтанной известности*. Если же респондентам предлагается перечень гостиниц в определенной категории и их просят отметить те, о которых они слышали раньше, речь идет об «*известности с поддержкой*». В подобном случае респондентов можно попросить также уточнить уровень знакомства с гостиницей, используя шкалу с тремя или пятью градациями. Тогда мы имеем дело с *измерением «квалифицированной известности»*.

Ответы на эти простые вопросы дают полезную информацию для оценки «капитала доброй воли», которым обладает та или иная гостиница или компания. Информация, которую дает анализ известности, используется для:

определения доли марки (гостиницы) в сознании покупателей, т.е. доли потенциальных покупателей, называющих определенную марку (гостиницу) в качестве первой;

определения количества раз, когда в тесте на спонтанную способность припомнить, гостиница оказывается на лидирующих позициях. Таким образом, устанавливается «тройка» наиболее известных гостиниц, которые являются прямыми конкурентами в сознании потенциальных покупателей;

сравнения соотношения между показателем известности и долей рынка для каждой гостиницы со средним соотношением для данного рынка;

сравнения показателей известности (спонтанных и с поддержкой) для различных групп покупателей и тем самым идентифицировать зоны с самой низкой известностью.

Следует помнить, что для фирмы высокий показатель известности — это ключевой актив, на достижение которого требуются годы и который требует значительных и многократных инвестиций в рекламу. Известность торговой марки — ключевой компонент ее ценности, даже если сам по себе он не может обеспечить продажи.

Оценка вариантов

Собрав всю необходимую информацию, потребитель приступает к следующему этапу — оценке имеющихся вариантов, сопоставлению имеющегося в наличии широкого спектра товаров, способных удовлетворить его потребность. Сам мысленный процесс сортировки информации и ее переработки, сопоставление альтернатив и предпочтение чему-то одному мы, к сожалению, проследить не сможем. Однако представить приблизительную схему сложного процесса оценки вариантов, которыми пользуются разные покупатели или один и тот же покупатель, но при покупке разных товаров, возможно.

Если представить, что существует некое множество альтернатив, которые может рассматривать потребитель как полное множество, то его стоит представить двумя частями — известное множество и неизвестное покупателю множество. В известное множество входит осознаваемое множество, т.е. то множество, которое покупатель физически может рассматривать в период покупки. Оно может очень сильно отличаться от полного множества, охватывающего все доступные альтернативы. Размер осознаваемого множества изменяется в зависимости от воспринимаемого рис-

ка, связанного с решением о закупке, и в соответствии с индивидуальными познавательными способностями потребителя.

Так как выбор потребителя может охватывать лишь ограниченное количество альтернатив, воспринимаемых им в конкретный момент, очевидно, что структура его предпочтений с необходимостью меняется, когда его опыт обогащается неизвестными ранее новыми характеристиками и возможностями выбора.

Оценка как процесс реакции восприятия потребителем может быть рассмотрена в более широком контексте, который учитывает не только степень вовлеченности, но также метод познания реальности: интеллектуальный и эмоциональный.

Интеллектуальный метод познания (или оценка) основан на разуме, логике, рассуждениях, фактических сведениях.

Эмоциональный метод (или оценка) является невербальным, он основан на эмоциях, интуиции, чувствах, переживаниях.

Эти два подхода не всегда различимы, но очень часто дополняют друг друга. Для некоторых типов товаров какой-то один из названных методов оценки может доминировать.

Хотя невозможно вывести единую схему процесса оценки вариантов, существуют некоторые основные принципы, помогающие его понять.

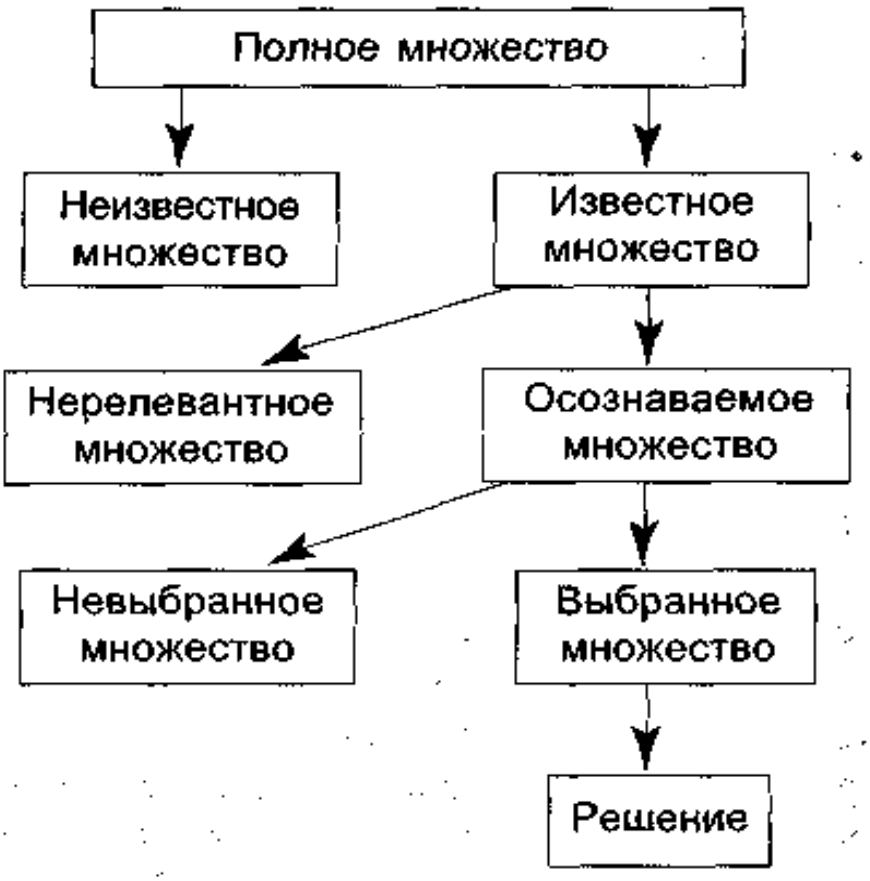


Рис. 7.4. Выбор из множества альтернатив

1. Каждый покупатель видит нужный ему товар как некий набор атрибутов. Термин «*атрибут*» обозначает выгоду или полезность, которую ищет покупатель. Именно атрибут «создает» услугу и удовлетворение и как таковой используется в качестве критерия выбора.

Для ресторана возможные атрибуты включают: качество пищи, ассортимент блюд и напитков, качество обслуживания, атмосферу, дизайн, местоположение, цену, удобство расчетов.

Для туристской фирмы возможные атрибуты составляют надежность компании (куда входят срок работы на рынке, наличие филиалов и присутствие рекламы), выбор возможностей (куда входят также дополнительные услуги), качество обслуживания, атмосфера, местоположение, цена, удобство расчетов.

2. Различные люди могут придавать атрибутам неодинаковую значимость.

3. Люди придерживаются определенных взглядов на степень присутствия атрибутов в каждой оцениваемой марке.

4. Люди формируют функцию полезности для каждого атрибута, ассоциируя степень удовлетворенности, или полезность, со степенью присутствия в объекте определенного атрибута.

5. Отношение людей структурировано, т.е. основано на хранящейся в их памяти информации.

Наиболее широко используемый вариант мультиатрибутивной модели может быть записан следующим образом:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^{n} W_{jk} X_{ijk},$$

где A_{ij} — позиция лица j по отношению к марке i;
W_{jk} — относительная важность для лица i атрибута k;
X_{ijk} — воспринимаемая лицом j степень присутствия атрибута k в марке i (балл);
n — количество учитываемых (детерминирующих) атрибутов.

Речь идет о простой средневзвешенной оценке. Применение этой модели требует в качестве исходной информации балльную оценку степени присутствия каждого атрибута в каждой марке. Такая оценка должна делаться по шкале интервалов. Относительная важность атрибутов, напротив, должна измеряться по шкале

отношений. Чтобы получить ее, респондента просят распределить 100 баллов между основными атрибутами пропорционально придаваемой им важности.

Например, оцениваются пять различных гостиниц категории 5 звездочек в столичном городе в соответствии с четырьмя детерминирующими атрибутами:

- размер гостиницы,
- спектр дополнительных услуг,
- приятные мелочи (в основном по присутствию в номере),
- местоположение.

Согласно мультиатрибутивной модели, которая в достаточной степени достоверности отражает метод оценки, применяемый потребителем, гостиница необязательно будет выбрана по ее внушительным размерам и удобству расположения.

Из приведенной табл. 7.3 видно, что согласно балльной оценке, данной респондентами, гостиница «Е» выглядит в очень выгодном свете, однако, проведенные расчеты относительно важности каждого обозначенного атрибута показывают, что гостиница «А» более предпочтительна для этой категории потребителей.

Таблица 7.3

Мультиатрибутивная модель оценки гостиниц

Гостиницы категории 5 звездочек	Атрибуты				Средний балл
	Размер гостиницы	Спектр доп.услуг	Приятные мелочи	Местоположение	
A	5	9	9	6	9,21
B	8	7	7	5	6,86
C	8	6	8	6	7,06
D	7	8	5	7	6,79
E	9	8	6	9	8,06
Важность атрибута	0,3	0,25	0,23	0,22	1,00

Данная модель является компенсаторной. Это означает, что низкие баллы по одному атрибуту могут компенсироваться высокими баллами по другим. Так, несмотря на небольшой размер гостиницы «А» она может быть выбрана благодаря другим атрибутам — дополнительному набору услуг и приятным мелочам, обеспечивающим умиротворяющую атмосферу.

Решение сделать покупку

Когда потребителем проведена оценка вариантов и установлен рейтинг товара, среди которого предстоит сделать выбор, формируется намерение купить наиболее предпочтительный товар. В случае, когда выбор происходит среди товаров и услуг индустрии гостеприимства и туризма появляется еще два фактора, о которых мы уже упоминали прежде.

Прежде всего — это мнение других людей. Чем сильнее желание одного человека учесть пожелания других и чем ближе они к принимающему решение о покупке, тем сильнее их влияние на выбор. Эта тенденция особенно сильна, когда дело касается детей. Они не скрывают своих пристрастий, и это оказывает сильное влияние на родителей и дедушек с бабушками, желающих сделать им подарок.

Второй фактор, это — неожиданно возникающие обстоятельства. Они могут быть разного порядка. Например, кризис августа 1998 г. резко изменил ситуацию на рынке туристских услуг. Многие россияне, планировавшие провести свой отдых за рубежом, не смогли это сделать в силу непредвиденных обстоятельств.

Поведение после покупки

Купив и использовав товар, или получив услугу, потребитель вырабатывает новое отношение, основанное главным образом на степени удовлетворенности или неудовлетворенности, которую он ощущает после использования товара. Это позитивное или негативное отношение приводит к определенному поведению после закупки, которое обусловливает распространение товара или услуги, а также частоту повторных закупок в случае, если товар или услуга покупается многократно.

Удовлетворенность покупателя будет функцией степени соответствия между его ожиданиями от товара или услуги, с одной стороны, и его восприятием функционирования товара или услуги, с другой. Если результат отвечает его ожиданиям, имеет место удовлетворенность. Если результат выше, то удовлетворенность повышается; если же он ниже ожидаемого, то имеет место неудовлетворенность. Понятие ожидаемого результата восходит к теории уровня ожидания Левина. Анализ Левина исходит из следующих положений.

Для каждой потребности или желания, которые испытывает индивидуум, он определяет: уровень удовлетворения, которого он уже достиг (***уровень реализации***); уровень, которого он стремится достичь своими действиями или покупкой товара или услуги (***уровень ожидания***), и наконец, высший уровень удовлетворения, которого он желал бы достичь (***идеальный уровень***).

Уровень ожидания формируется у людей на основе как их собственного опыта, так и обещаний в отношении эффективности товаров или услуг, которые содержатся в рекламе. Ожидания людей развиваются различным образом в зависимости от их индивидуальности. Некоторые устанавливают свой уровень ожидания на минимум, который они рассчитывают превзойти. Эта позиция характеризуется боязнью риска. Другие устанавливают свой уровень на максимум. Здесь уровень ожидания действует как стимул. Наконец, третьи устанавливают свой уровень ожидания близкий к среднему значению результатов, полученных ранее, что отражает совпадение между уровнем ожидания и уровнем реализации.

Ожидания не статичны, а непрерывно развиваются. Как подчеркивалось ранее, люди постоянно ищут стимулов и новизны. Если поиски успешны, ожидания имеют тенденцию к росту. На них влияет также поведение других членов группы, к которой принадлежит индивидуум.

Таким образом, теория ожидания рекомендует принять коммуникационную стратегию, основанную на реалистичных показателях товара или услуги, и избегать необдуманных обещаний, которые противоречат ожиданиям покупателя или не подтверждают их, потому что способны вызвать его неудовлетворенность.

7.2. Специфика организованных покупателей на рынке услуг

Спрос организации — производный спрос. Он является в конечном итоге проекцией общего спроса на товары потребления и услуги. Организованный покупатель отличается от обычного лишь объемами покупок, соответственно суммами сделок и, самое важное, своим профессионализмом.

Как правило, организованный покупатель характеризуется бóльшим количеством участников, чем это происходит при обыч-

ной покупке. В его задачи входит найти самые выгодные условия для своей организации, от имени которой он выступает.

В индустрии гостеприимства такого рода организованными покупателями выступают различные ассоциации, корпорации, транснациональные компании, которые организуют всевозможные мероприятия, съезды, слеты, конференции, собрания.

Массовые мероприятия фирм составляют рынок фирм, который сильно отличается от рынка индивидуальных потребителей. Рынок компаний требует больше технической информации и времени подготовки (многие мероприятия планируются за год — два вперед). За это время вполне могут возникнуть изменения, поэтому специалисты по маркетингу должны быть постоянно в контакте с покупателем, чтобы поддержать его во мнении, что он принял правильное решение, выбрав именно данную гостиницу или туристскую компанию.

Контактируя с заказчиком, специалисту по маркетингу необходимо всегда помнить о том, что процесс принятия решения разделен и в нем участвует большое количество человек, каждый из которых выполняет свою роль.

Пользователи. Те, что потребляют товар или услуги. Часто именно они выступают инициаторами покупки. Они определяют требования к продукту. И если, например, остаются недовольны его характеристиками, то могут настроить свою компанию против данной гостиницы или фирмы.

Лица, оказывающие влияние на принятие решения о покупке. Хотя они оказывают непосредственное влияние на решение о покупке, но сами не принимают окончательного решения. Они часто помогают определить требования и предоставляют необходимую для анализа вариантов информацию. Бывшие председатели торгово-промышленных ассоциаций могут оказывать влияние на выбор помещения для проведения соответствующих встреч и конференций. Секретарь исполнительного директора, чья-то супруга, региональный менеджер и многие другие могут и будут оказывать значительное влияние на выбор места для проведения заседаний, семинаров, конференций и других коллективных собраний.

Лица, принимающие решение о покупке. Они вырабатывают требования, которым должен соответствовать продукт, и определяют поставщиков.

Лица, одобряющие решение о покупке. Санкционируют предлагаемые действия тех, кто принимает решение и будут в дальней-

шем пользователями. Например, хотя организует собрание региональный коммерческий директор, тем не менее все контракты по снятию помещений должны быть представлены для официального одобрения заместителю президента корпорации.

Покупатели. Они уполномочены выбрать поставщиков товаров и услуг и договориться об условиях их покупки. Покупатели могут помогать при определении требований к продукту и играть важную роль в выборе продавцов и в переговорах с ними.

Лица, фильтрующие информацию. Они обладают властью отказывать продавцам в доступе к членам покупающего центра и задерживать информацию. Например, отвечающий за сделку представитель гостиницы, пытаясь связаться с организатором собрания или конференции, может быть вынужден общаться через секретаря. Этому секретарю ничего не стоит помешать его встрече с организатором, не передать сообщение или сообщить, что его нет.

При контакте с организованным покупателем важно помнить, что нельзя действовать через голову принимающих решение. Большинство принимающих решение предпочитают чувствовать себя ключевой фигурой в принятии решения о покупке. Принимающему решение не понравится, если кто-то будет действовать через его голову и вступать в контакт непосредственно с начальником. Чаще всего начальник все равно передаст все принимающему решение, а его недовольство тем, что его пытались обойти, приведет к решению заключить контракт с другой компанией.

Крупные продающие организации пытаются работать на многих уровнях, располагая к себе как можно больше участников сделки со стороны покупателя (табл. 7.4).

Следует принимать во внимание также, что организованные покупатели при выборе поставщика принимают во внимание оборудование помещений, уровень обслуживания в гостинице и профессионализм сотрудников. Покупающий центр часто определяет набор своих требований к поставщикам и их соотносительную важность. Как правило, организаторы собраний рассматривают следующие параметры: гостиничные номера, залы заседаний, еда и питье, процедура оплаты, регистрация приезда и отъезда, обслуживающий персонал.

Сделав выбор, покупающий центр может попытаться договориться о снижении цен, о дополнительных условиях, прежде чем сделать окончательный выбор. Специалисту по маркетингу важно научиться договариваться и идти на уступки, но не в ущерб своей компании.

Таблица 7.4

Факторы, оказывающие влияние на принятие решения на рынке массовых мероприятий фирм и организаций

(для рынка США)

Факторы, влияющие на принятие решения о покупке	Слеты, съезды	Конференции	Семинары	Собрания
Лица и организации, принимающие решение	Комитеты, Президенты филиалов, Служащие высшего ранга	Организатор конференции	Организатор семинара, руководитель компании, секретарь	Руководитель компании, секретарь, региональный менеджер, организатор собрания
Лица, оказывающие влияние на решение	Многие	Ограниченное количество	Ограниченное количество	Немногие
Степень политизированности лиц, принимающих решения	Очень политизированы	Несколько политизированы	Зависит от личности	В высшей степени зависит от личности
Срок принятия решения о мероприятиях	За несколько лет	За год и менее	За несколько месяцев	За короткий срок, иногда следующий день
Чувствительность клиента к ценам	Очень высокая	Несколько чувствительны	Несколько чувствительны	Не особенно чувствительны
Чувствительность к личным услугам	Низкая	Умеренная	Высокая	Крайне чувствительны
Возможность изменения условий в лучшую сторону	Маленькая	Умеренная	Умеренная	Высокая
Возможность командного подхода при продаже	Обязательно	Иногда	Вероятно, нет	Нет
Особое рекламное содействие	Обязательно	Обычно нет	Нет	Нет
Международный или местный характер	Международный	Возможно, международный	Вероятно, не международный	Обычно нет, но есть возможность (совет директоров)
Возможность повторной продажи	Долгие сроки, маловероятно	Средние сроки	Да	Обязательно
Необходимость личной встречи с клиентом (поездка к клиенту)	Вероятно, да	Вероятно, нет	Вероятно, нет	Да и нет

Для России рынок организованных покупателей туристских услуг еще очень молодой и слабо развит. Если мероприятия более мелкого масштаба (такие как собрания руководства ассоциаций, заседания совета директоров) у нас более или менее освоены, то крупные мероприятия типа съездов и конференций пока что носят единичный характер. О перспективном планировании таких мероприятий пока говорить не приходится.

Слеты, съезды, конференции представляют собой особый рынок, требующий множества дополнительных сопутствующих атрибутов для их организации. Эти мероприятия, как правило, состоят из пленарных заседаний, заседаний отдельных комитетов и тематических секций. Важной составляющей частью является торговая выставка. Подготовка таких мероприятий начинается за 2—5 лет вперед, а некоторые самые крупные мероприятия иногда планируются на 10 лет вперед.

Для проведения таких мероприятий требуются обширные помещения и специальные выставочные залы, залы заседаний. Кроме того, заказчиками выдвигаются требования доступности гостиниц и помещений, удобство транспорта, его стоимость, приближенность к месту жительства участников мероприятия, климат, возможности для отдыха, наличие достопримечательностей и культурной жизни.

Важнейшие факторы для гостиницы — необходимые помещения для заседаний, цены, качество блюд, номера, дополнительные услуги, процедура оплаты, регистрация участников, график работы сотрудников, площади для выставки и прошлый опыт и впечатления. Необходимо обратить внимание, что качество питания чрезвычайно существенно для фирмы-организатора конференций. Необыкновенный прием, необычный коктейль и нестандартный кофе-брейк во время работы могут быть тем исключительным моментом, который выделит этот съезд или конференцию из ряда других и станет предметом последующего обсуждения с коллегами. Плохое качество еды и обслуживания, наоборот, может вызвать отрицательную реакцию участников. Также всегда должны быть обеспечены возможности дополнительного обслуживания. Многие гостиницы заключают договоры с независимыми компаниями, предоставляющими аудиовизуальные средства и их обслуживание.

Важной составляющей организации слетов, съездов и конференций является процедура оплаты. В гостиницах, где не преду-

смотрено специальной бухгалтерской группы по расчету такого рода мероприятий, выписка счетов на оплату может создать проблемы, а профессиональные организаторы конференций предпочитают получать счета вовремя, и чтобы они были понятными и точными.

Собрания ассоциаций и профессиональных объединений проводятся довольно часто и могут доходить до нескольких десятков в год. При выборе места собрания ассоциации и объединений для организатора наиболее важны доступность гостиницы, наличие соответствующих помещений, удобство транспорта, расстояние от мест проживания участников и расходы на транспорт. Климат, возможности для отдыха и культурная жизнь не так важны для слетов, съездов и конференций, потому что само собрание — главная цель участника.

Выбирая гостиницу, организатор собраний обращает внимание на качество питания, цены, залы заседания, процедуру оплаты. Общие требования к условиям примерно те же, что и при организации слетов, съездов и конференций.

Собрания корпораций проводятся очень часто и «спонтанно», поэтому их организация осуществляется за несколько недель до начала. Краткий срок подготовки — важнейшее основное условие.

Корпорацию беспокоит главным образом то, чтобы собрание было продуктивным и чтобы цели компании были достигнуты. Существуют разные типы собраний корпораций: по обучению персонала, по вопросам управления, планирования и поощрительные.

При выборе места для проведения собрания уделяется внимание доступности гостиницы, удобство транспорта, расходы на транспорт и близость к месту жительства участников. Факторы при выборе гостиницы — качества питания, залы заседания, цены, номера, дополнительное обслуживание и процедура оплаты. Организаторы собраний заинтересованы, чтобы продуктивность собрания соответствовала затратам.

Чтобы удержаться на этом рынке гостиницам требуется предоставлять комфортные условия участникам собраний, поэтому на первый план выдвигается качество гостиничных номеров, качество питания, условия отдыха, дополнительные услуги, возможности установления хороших взаимоотношений участников вне официальных заседаний. Этому способствуют дополнительные

возможности гостиницы: гольф, теннис, сквош, спортивное и культурное мероприятие, вечер в ресторане, специально организованные для участников.

Важной деталью при организации таких мероприятий является внутренняя культура корпорации-заказчика, которую специалист по маркетингу должен специально изучить для правильного понимания запросов и их реализации.

Поощрительные поездки — специальный вид награждения сотрудников компании. Обычно такие поездки организуются на курорты. Участники таких поездок должны воспринимать цель поездки и тип гостиницы как нечто особенное. Обычно помимо оплаченной поездки для награжденных таким видом поощрения переводятся фиксированные суммы денег на счет каждого участника в гостиницу, которыми они распоряжаются по собственному усмотрению. Как правило, они тратят эти деньги на рестораны и бары гостиницы, что очень выгодно для самой гостиницы.

Собрания прочих организаций. Эта группа включает собрания социальных, просвещенческих, религиозных организаций и братств. Эту группу объединяет общая чувствительность к ценам. Большинство мероприятий, проводимых такими организациями, оплачиваются самими участниками. Они ищут дешевые номера и часто, считая цены гостиницы на питание слишком высокими, предпочитают обедать в других местах или покупать продукты и питаться в своих номерах. Многие группы, входящие в эту категорию, не заказывают в гостинице и напитков.

Их особенность состоит в том, что они готовы проявить некоторую уступчивость ради низкой цены на номера. Они почти всегда проводят свои мероприятия вне сезона или в выходные дни. Такие мероприятия являются объектом хорошего промежуточного бизнеса в период затишья в спросе на гостиничные номера.

Существуют следующие правила поведения на переговорах.

Важно попытаться установить выгодные для всех отношения, сразу оговорить требования группы, разработать весь пакет предложений в соответствии с поступившим запросом и бюджетом.

Обсуждение цен требует высокой дипломатичности. Необходимо применять консультативный подход. Во многих случаях необходимо разрабатывать альтернативные предложения в пределах указанных сумм.

Необходимо искать пути организации, при которых заказчик выиграл бы в качестве без повышения цен, но и без ущерба для гостиницы.

В настоящее время произошел сдвиг требований заказчиков к еде и напиткам в сторону более приятных и полезных для здоровья блюд.

Следует всегда помнить, что при работе с заказчиком мероприятий такого уровня вы всегда имеете дело с профессионалами.

Необходимо вести своеобразную летопись проведенных мероприятий. Она поможет планировать последующие собрания. Летопись состоит из дат, мест, чисел и имен участников прошлых собраний и их анализа. Из этих данных можно понять, какие номера в аналогичных случаях были предпочтительны, оценить посещаемость приемов, уточнить, какие проблемы возникали с гостиницами в прошлом и что особенно понравилось участникам собраний или конференций.

Организаторы собраний, как правило, хотят, чтобы на их звонки отвечали в этот же день. Встречное предложение они ожидают в течение пяти дней. Организаторы предпочитают, чтобы регистрация приезда и отъезда длилась не более 4 минут. Счет должен быть прислан в первые 2 дня после собрания, хотя его могут ожидать в течение недели, но не более того.

Организаторы считают, что руководство гостиницы должно дать своему менеджеру по обслуживанию мероприятия все полномочия для решения возникающих проблем, и не хотят ждать, пока он будет узнавать у старшего чина, как ему поступить в каждом конкретном случае.

Их волнуют также следующие вопросы: наличие комнат для некурящих; возможность круглосуточного обслуживания номеров; работают ли сувенирный магазин и спортивный зал.

8 ГЛАВА

Сегментация рынка и определение целевых рынков в индустрии гостеприимства

Одним из первых стратегических решений, принимаемых фирмой, должно стать определение рынка, на котором она хочет вести конкурентную борьбу. Этот выбор своего базового рынка подразумевает разбивку рынка на части, состоящие из потребителей со схожими потребностями и поведенческими или мотивационными характеристиками и создающие для фирмы благоприятные маркетинговые возможности.

Фирма может предпочесть обратиться ко всему рынку или сфокусироваться на одном или нескольких специфичных сегментах в пределах своего базового рынка, т.е. определить целевой рынок.

Удовлетворить всех клиентов с помощью единственного товара или услуги на большинстве рынков практически невозможно. Различные потребители обладают разнообразными желаниями и интересами. Это разнообразие вытекает из неодинаковости покупательских привычек и различий в потребностях покупателей, а также выгод, которые они ищут от предлагаемых товаров и услуг. В индустриальных обществах покупатели больше не расположены удовлетворяться товарами, рассчитанными на «среднего» покупателя. Они ищут решения, адаптированные к их специфичным проблемам. Перед лицом подобных ожиданий фирмы вынуждены оставлять стратегию массового маркетинга в пользу сфокусированных стратегий. Идентификация целевых групп потребителей и представляет собой процесс сегментации, который разбивает базовый рынок на части, однородные в отношении требований и покупательских привычек. Процесс сегментации имеет для фирмы стратегическое значение, поскольку приводит к определению области ее деятельности и к идентификации факторов, ключевых для достижения успеха на выбранных рынках. Способность сегментировать рынок — одно из самых главных умений, которым должна обладать фирма.

В 1972 г. компания «Carnival» выпустила старое океанское судно «Марди Гра» в первый круиз. На борту были 300 турагентов, приглашенных в надежде на создание широкой сети реализации. Надежды владельцев на благоприятный исход рекламной акции были разрушены после того, как судно село на мель. Потом компанию постигла серия неудач, и в результате она была куплена за 1 доллар основателем Норвежской круизной компании Тедом Арисоном.

Банкротство «Carnival» было предопределено, так как она пыталась внедриться на высоко конкурентный рынок с роскошными лайнерами фирм Royal Vuking, Holland America, Princess, Royal Caribbean и другие. Судно «Марди Гра» было старым, небыстроходным, низкоэффективным и неэкономичным в эксплуатации. Чтобы снизить издержки, приходилось заходить во все порты на пути пролегания маршрута.

Господину Т. Арсону удалось недостатки судна превратить в преимущества. Он нашел новый подход к рынку. Вместо того, чтобы ориентироваться на типичные порты заходов всех лайнеров, осуществляющих круизы, Арсон рещил сократить их число до минимума, наполнив при этом процесс плавания различными развлечениями. Судно имело ночные клубы, казино, развлекательные шоу, круглосуточное обслуживание в каютах. Его рекламная компания всячески внедряла понятие «развлекательное судно», где пассажиры не скучают. С другой стороны, круизная компания апеллировала к потребителям, которые никогда не принимали участие в круизе и призывала их попробовать этот вид отдыха. Сократив время поездки до 3—4 дней и снизив стоимость круиза, Арсон, таким образом, создал новый сегмент рынка, включающий семьи с годовыми доходами значительно меньшими, чем у существующего более требовательного круизного рынка.

Компания «Carnival» получила новое дыхание. Она заняла сегмент рынка, игнорируемый ранее другими линиями, — потребителей среднего и нижнего слоя среднего класса. Она утвердилась как компания по организации досуга и отдыха, конкурируя с подобными фирмами, как «Диснейленд» или «Гавайи», а не с круизными линиями. Благодаря тому, что «Carnival» утвердилась в новом сегменте, который она по существу и создала, компания стала самой большой в мире линией круизов, обслуживающей почти 150 млн отдыхающих.

Чтобы приступить к изучению сегментации целевого рынка, введем само понятие. *Сегментация* — концепция, описывающая разнообразие спроса. Иными словами, сегментация рынка — это не что иное, как деление его на определенные группы покупателей со схожими потребностями, поведенческими и мотивационными характеристиками. Эти группы различаются между собой по предъявляемым требованиям к товару и соответственно требуют определенных комплексов маркетингового воздействия, чтобы побудить их к действию.

Единого способа сегментации рынка нет. В надежде найти наилучший способ оценки структуры рынка специалисту по маркетингу приходится пользоваться разными критериями и методами, используя их в отдельности или вместе.

Разделение рынка на сегменты образно можно представить в два этапа: макросегментация и микросегментация.

Макросегментация включает крупное деление рынка, как по сферам деловой активности, так и по потребителям. На этапе макросегментации потребители чаще всего делятся на крупные группы, однако следует заметить, что жесткого выделения здесь нет и каждый исследователь волен выбирать свои критерии. Мы даем приблизительное разделение на следующие группы:

- въездной или выездной туризм;
- групповой или индивидуальный туризм;
- семья или организация;
- социально-экономический класс;
- географическая зона;
- характер активности;
- размер или финансовые возможности фирмы.

На уровне макросегментации учитываются только общие характеристики.

Анализ макросегментации дает возможность обнаружить новые потенциальные сегменты. Для этого необходимо поставить и ответить на следующие вопросы:

Способен ли ваш продукт (услуга) удовлетворить (или привлечь внимание) других групп потребителей?

Имеются ли другие группы покупателей, которых бы удовлетворил ваш продукт (услуга)?

Нельзя ли улучшить ваш продукт не повышая цены?

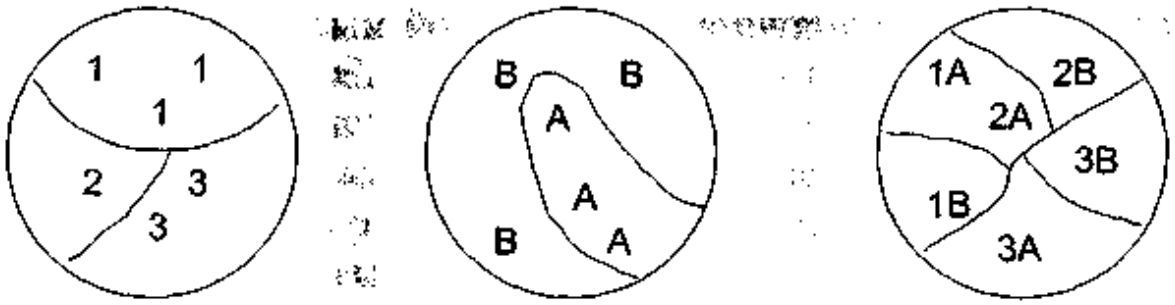
С позиции отдельной страны макросегментирование также может принести свои полезные плоды. Изучение туристских возмож-

ностей страны в сочетании с новаторской мыслью и технологией приводит к неожиданным результатам. ОАЭ считались центром конгрессного туризма. Чтобы завоевать известность в качестве курортного направления, этой стране пришлось изрядно потрудиться и создать ряд специальных комплексов с собственной инфраструктурой. Новый проект позволит Эмиратам выйти в лидеры мирового туризма и внесет огромный вклад в укрепление туристской индустрии страны, поскольку является уникальным в мире. Проект включает создание двух искусственных островов, получивших название Пальмовых из-за их будущей формы. На них предусматривается строительство 2000 современных вилл, которые смогут приобретать не только подданные ОАЭ, но и иностранные граждане, 40 отелей категории «люкс», нескольких торговых комплексов, кинотеатров и океанариума. Океанариум — единственный на Ближнем Востоке — сможет привлечь совершенно новую категорию путешественников для ОАЭ. Новый сегмент туристов для страны откроет новые возможности для развития индустрии гостеприимства. Кроме того, «17 ветвей» островов предполагается защитить грядой искусственных барьерных рифов, спроектировать вдоль береговой полосы две бухты, способные принимать до 150 небольших и 50 океанских яхт. В акватории рифов будет создан заповедник для птиц и морских животных, что также станет привлекательным аспектом для индустрии туризма. С материковой частью острова будут соединены мостами протяженностью 300 метров и паромами. Как предполагается, реализация всего проекта займет около 6 лет, из которых всего лишь 2 года уйдут на намывку островов. Разработка проекта и изыскательские работы заняли 4 года. Создание островов позволит стране увеличить свою береговую линию на 120 км.

Обнаружение нового способа сегментации, основываясь на своих собственных разработках и наблюдениях, может принести фирме крупное конкурентное преимущество перед своими соперниками и дать возможность первыми освоить новый сегмент.

Задачей микросегментации является проведение более детального анализа разнообразия потребностей внутри уже выделенных рынков. Для индустрии гостеприимства и туризма характерна микросегментация с использованием некоторых элементов макросегментации.

Схематично сегментирование рынка, состоящего, например, из шести покупателей, можно представить следующим образом



Сегментация рынка по уровню дохода

Сегментация рынка по возрастному признаку

Сегментация рынка по 2 критериям

Рис. 8.1. Сегментирование рынка

(рис. 8.1). По уровню доходов — это три группы, по возрастному признаку — две группы. Следовательно, сегментирование по двум критериям выделяет на рынке присутствие пяти групп, представляющих разные требования к продукту.

Сегментирование потребительского рынка происходит в основном по переменным, приведенным в табл. 8.1

Таблица 8.1

Основные переменные сегментации потребительских рынков

Критерии	Типичная разбивка
Географические	
Регион	
Город или мегаполис	
Плотность населения	
Климат	
Демографические	
Возраст	Моложе 6 лет, 6—11 лет, 12—19 лет, 20—34 лет, 35—49 лет, 50—64 лет, свыше 65 лет.
Пол	Мужской, женский
Количество членов семьи	1—2 чел., 3—4 чел., свыше 5 человек
Жизненный цикл семьи	Молодые, не состоящие в браке; молодые семьи без детей; молодые семьи с младшим ребенком до 6 лет; молодые семьи с младшим ребенком старше 6 лет; семьи старшего возраста с детьми; семьи старшего возраста без детей младше 18 лет; одинокие пожилые люди; другие

Продолжение

Критерии	Типичная разбивка
Доход	
Род занятий	Люди умственного труда и технические специалисты; менеджеры, директора, владельцы; клерки и продавцы; ремесленники, руководители среднего звена; квалифицированные рабочие; фермеры; пенсионеры; студенты; домохозяйки; безработные
Образование	Начальная школа и менее; неполная средняя школа; средняя школа; неполное высшее; высшее
Религиозные убеждения	Христиане, католики; протестанты; иудаисты; мусульмане; индуисты и др.
Национальность	Русские, украинцы, белорусы, татары, молдаване, башкиры, и т. д.
Психографические	
Социальный класс	Низший слой низшего класса; высший слой низшего класса; рабочий класс; средний класс; высший слой среднего класса; низший слой высшего класса; высший слой высшего класса
Стиль жизни	Обычный; с видоизменениями; богемный и т.д.
Тип личности	Покорная; общительная; авторитарная; целенаправленная и т.д.
Поведенческие	
Повод для совершения покупки	Обычные случаи и особые случаи
Искомые выгоды	Качество, сервис, экономия денег, скорость
Статус пользователя	Не пользователь; бывший пользователь; потенциальный пользователь; новый пользователь; постоянный пользователь
Интенсивность использования	Слабая; средняя; высокая
Степень приверженности	Никакая; средняя; сильная; абсолютная
Степень готовности покупателя к восприятию товара	Не осведомлен; осведомлен; информирован; заинтересован; имеет желание купить; собирается купить
Отношение к товару	Восторженное; положительное; безразличное; негативное; враждебное

В разделении рынка на сегменты для туристских компаний характерно следующее деление.

Географические критерии — те же самые, но дополняются «географической целью поездки» (часть света, страна, регион и город), если речь идет о внутреннем туризме).

Демографические критерии — те же, однако, раздел «доход» в условиях нашей страны не поддается определению и не афишируется самими потребителями, поэтому эта часть может быть определена по затратному принципу. Помимо всего прочего в критерии добавляется раздел «количество членов семьи, выезжающих совместно с заказчиком путешествия». Некоторые специалисты считают необходимым расширить демографические критерии разделами «профессия главы семьи», «доход на одного члена семьи», «наличие или отсутствие в семье личных транспортных средств». Хотя такое включение разделов представляется спорным, так как не дает никакой дополнительной картины поведенческой реакции потребителя.

Поведенческие критерии — те же, но дополняются следующими разделами: «форма поездки», «используемые транспортные средства», «используемые средства размещения», «длительность поездки», «консультанты и посредники в принятии решения о совершении поездки».

Некоторыми исследователями туристского рынка, особенно в части деятельности туристских операторов и агентств, приводится следующая сегментация (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Критерии	Сегменты спроса
Социо-демографические	
Возраст	Молодежный туризм; туризм «сеньоров» (пожилых); детский туризм; туризм по возрастным группам
Пол	Женский туризм; смешанный туризм
Профессия туриста	Множество сегментов по профессиональному признаку: специальные туры для сотрудников различных отраслей экономики, политики, общественной жизни
Профессия главы семьи	Сегменты по принадлежности к различным социальным слоям общества: высший менеджмент, служащие среднего уровня, рабочие и т.д.

Продолжение

Критерии	Сегменты спроса
Величина пункта постоянного проживания	Большой город; малый город; средний город; сельская местность
Тип семьи	Туризм одиночек; семьи без детей; семьи с детьми; многосемейный туризм
Национальность	Этнический туризм
Религиозные убеждения	Религиозный туризм
Доход семьи	Социальный туризм; люкс-туризм; дешевые туры; эксклюзивные туры
Психолого-поведенческие	
Мотив поездки	Рекреационный; деловой; спортивный; познавательный; коммуникативный
Тип туриста (психологический портрет)	Различные классификации
Сезонность	Сезон; не сезон; месяц года
Организация поездки	Самостоятельная организация; через туристскую фирму; через посредника
Форма поездки	Групповая; индивидуальная
Используемые транспортные средства	авто-; авиа-; велотуризм; автобусный; морской и речной круизный; другие виды
Используемые средства размещения	Гостиницы; мотели; кемпинги; частные дома и квартиры; другие виды размещения
Длительность поездки	Длительные (более 21 дня); краткосрочные (2—4 дня); средние (7—14 дней) и т.п.
Удаленность турцели	Различные критерии сегментирования
Источники	Социальный туризм (отдых; поездки малообеспеченных слоев населения субсидируются системой социального страхования); инсентив-туры (поощрительные поездки для сотрудников фирмы; их семей; финансируемые фирмой); семейный бюджет
Консультанты и посредники в принятии решения о совершении поездки	Туристские бюро; туроператоры, знакомые; средства массовой информации и т.д.

Вообще, следует заметить, что в области сегментирования туристского рынка исследователи-маркетологи не пришли к единому мнению. Если даже в гостиничной индустрии при проведении сегментации приветствуется творчество, то о туризме и говорить не приходится.

Так, безусловно, творческий подход в области сегментирования гостиниц проявил датчанин Пол Ринкенс, построивший пока единственный отель в Европе для высоких людей. В данном случае единственным критерием выбора стал физиологический фактор — рост человека, превышающий 2 метра. Именно таким постояльцам предлагается размещение в гостинице, поскольку все в номере расположено выше, чем обычно: умывальник, зеркало, душ, мебель, сиденье унитаза регулируется по желанию клиента. Отель почти никогда не пустует, а клиенты очень благодарны за проявленную о них заботу.

Географическая сегментация. Чтобы сегментировать рынок по географическому признаку следует разделить его на разные географические единицы, такие, как страны, области, округа, города или районы. Например, если туристская компания принимает решение работать в отдельных географических областях, то ей лучше специализироваться на групповом туризме. Если она принимает решение работать во всех географических регионах, то, конечно же, индивидуальные поездки должны стать главным объектом приложения усилий.

Гостиничные компании также создаются как местные или региональные предприятия. Так, гостиница «Националь» с самого начала своего существования была ориентирована на работу для потребителей из-за рубежа, а гостиница «Комета» — только на внутреннего потребителя. В гостинице «Останкино», как только поняли, что необходимо изменять номенклатуру производимых услуг, чтобы соответствовать международным потребностям, сразу же предприняли ряд преобразований: запустили новое меню, которое более соответствовало вкусам зарубежных гостей, адаптировали номера в соответствии с категорийностью гостиницы, принятой стандартами ВТО (Всемирной туристской организацией). Ведомственная гостиница «Парк-Отель», принадлежащая Газпрому, ориентирована на клиентов, связанных именно с этим бизнесом.

Совсем иначе к географической сегментации подошли новгородские предприниматели. На автомобильной дороге Санкт-Пе-

тербург — Хельсинки, имеющей достаточно высокую загрузку автомобилей, совершающих вояжи за рубеж, они обнаружили недостаток дешевых средств размещения. Решили они эту задачу с фантазией. Из отработавших свой срок железнодорожных вагонов создали гостиничный комплекс, состоящий из номеров люкс и ресторана. Расположение вдоль трассы выгодно их отличает от мотелей. У автомобилистов — любителей экзотики эти средства размещения стали пользоваться огромной популярностью. В ближайших планах владельцев необычного «отеля» открыть сауну в «недрах» списанного паровоза.

Демографическая сегментация. Это косвенный метод сегментации. Он базируется на следующей гипотезе: именно различия демографических профилей определяют различия в искомых достоинствах и в предпочтениях покупателей.

Это с очевидностью наблюдается во многих секторах. Мужчины и женщины обладают различными потребностями в отношении таких товаров, как одежда, косметика, выбор гостиницы. Аналогичны различия в отношении молодых и пожилых, людей с высокими и низкими доходами, городских и сельских семей. Демографические критерии, таким образом, используются в качестве индикаторов потребностей. На практике демографическая сегментация опирается одновременно на две или три переменные, например, возраст — доход — пол.

Чаще всего к демографическим переменным добавляется психографическая сегментация, и совокупность их показателей дает хорошую оценочную картину собранных данных.

Иногда оценочные переменные могут ввести в заблуждение. Например, компания «Форд Моторс», разрабатывая целевой рынок для первых автомобилей «Мустанг», ориентировалась на молодых покупателей. Когда же обнаружилось, что эту машину покупали все возрастные группы, они поняли, что их целевым рынком были не физически, а психологически молодые люди.

Сегментирование по половому признаку также может внести существенные изменения в представление компании и заставить изменить ее стратегии. В 70-х гг. начался бурный рост занятости женщин в бизнесе, и, как следствие, они увеличили долю командированных. Однако эти бизнесмены отличались особой требовательностью и специфическими запросами к гостиничным номерам. Это заставило гостиничные корпорации изменить оформление баров в фойе, спортзалов, появились сушилки для волос в

номерах, их стены приобрели более светлые тона, улучшилось освещение ванных комнат и зеркал.

Американское брачное агентство The Marriage Connection решило использовать принципы демографической сегментации, основываясь на следующем делении: одинокий и желающий найти себе спутника жизни — для американских мужчин, и одинокая и молодая — для русских девушек. Форма предлагаемого на рынке продукта выбрана в виде речного круиза, который будет проходить по маршруту Москва — Санкт-Петербург. На борт будут приглашены 50 одиноких американцев, которые смогут выбрать себе спутницу жизни из 100 пассажирок-россиянок. Минимальная стоимость круиза составляет 3895 долл.

Психографическая сегментация. Эта сегментация делит покупателей на группы по принципу принадлежности к определенному социальному классу, стилю жизни и типу личности. Люди, принадлежащие к одной и той же демографической группе, могут иметь совершенно разные психографические профили.

Гостиница Claire Tappan вблизи горнолыжного курорта США была построена в 30-е годы. Гости представляют собой разные возрастные группы с разным уровнем дохода, но их всех объединяет психографический портрет, а именно общий интерес к фотографии и природе.

Сегментирование по социальному классу широко используется компаниями, производящими одежду, автомобили, мебель.

Стиль жизни. Гостиницы группы Кемпински ориентированы на клиентов, принадлежащих к определенному социальному классу и стилю жизни — это состоятельные деловые путешественники, способные оценить и оплатить номера в небольших и уютных гостиницах европейского стиля, которых обслуживают в стиле «старого мира».

Стиль жизни и социальный класс определили сегмент будущих клиентов нового отеля «Палас Версаче», построенного в 2000 г. в Австралии. Расчет на поклонников творчества великого кутюрье, которые не смогут оставить без внимания отель, выдержанный в стиле великого мастера, уже ставшего международной достопримечательностью. Отель призван воплотить в себе великую идею Дж. Версаче — создание мира наслаждений.

Сегментация по демографическому и психографическому принципу очень полезна и используется наиболее часто в силу легкого измерения переменных. Во всех промышленно развитых стра-

нах экономическая и социальная информация непосредственно доступна из официальных источников (статистика, органы социального страхования, общества потребителей и т.д.). Изменения, произошедшие в последние десятилетия в социально-демографической среде, оказали прямое воздействие на стиль жизни и формы потребления. Это послужило стимулом к созданию новых сегментов рынка, таких как сегмент пожилых людей, неполных семей (холостяков, вдов, разведенных, семей с одним родителем), семей с двумя работающими взрослыми, работающих женщин.

Изучение рынка по демографическому и психографическому принципу оказывает большое воздействие на разработку коммуникационной политики компании, так как дает возможность выбора средств коммуникации с большой вероятностью точности воздействия.

Сегментация по типу поведения. При проведении сегментации по типу поведения покупатели делятся на группы по уровню их знания, степени использования, отношения и расположения к продукту. Многие специалисты по маркетингу считают поведенческие факторы лучшим основанием для сегментации рынка.

Покупателей можно классифицировать в соответствии с *обстоятельствами*, в которых им приходит в голову идея о покупке. Например, повод для перелетов на самолете — работа, отдых, семейные проблемы. Свадебное путешествие представляет собой особый тип обстоятельств, который гостиничная индустрия уже успешно использует в своем бизнесе. В некоторых отелях двухэтажные апартаменты специально ориентируются на прием таких пар, где все окружение напоминает об особом их предназначении. В интерьере предусмотрены все детали — ванная в форме сердца, фонтанчики в виде бокала для шампанского, живые цветы в гостиной и спальне, над кроватью полог со спускающимися занавесями для придания романтичности, корзина с фруктами и бутылкой шампанского. В островных гостиницах предусмотрена торжественная церемония бракосочетания, проводящаяся в адаптированном национальном стиле.

Можно провести разграничение *по статусу* покупателя, т.е. разделить рынок на потенциальных пользователей; не пользователей; впервые ставших пользователями; регулярных и нерегулярных пользователей, бывших пользователей. Например, постоянные потребители и потенциальные потребители требуют различных методов воздействия и маркетингового обращения к ним.

Следующее деление может быть проведено по *уровню пользования* услугой или товаром. Часто небольшое число покупателей (до 20%) приносят компании до 70—80% продаж. Крупные, или ключевые, пользователи часто требуют к себе повышенного внимания, так как составляют основной оборот компании, поэтому для них создаются специальные условия и программы, поддерживающие интерес к компании. Фирма может также адаптировать свои услуги или товар к нуждам мелких и средних пользователей.

Уровень лояльности. Потребители условно могут быть разделены на безусловно лояльных, умеренно лояльных и нелояльных. Потребители могут быть привержены какой-либо марке и постоянно пользоваться ее услугами, например, гостиницами «Sheraton». Другие — могут предпочитать несколько марок одновременно и пользоваться, например, то авиакомпанией Lufthansa German, то «SAS», то Air France. Некоторые люди вообще не привержены ни к какой марке, и выбирают для себя то, что, например, дешевле. Такие люди могут полететь и чартером «Таджикские Авиалинии», и египетской авиакомпанией «ЭджипЭйр».

Специалистами маркетологами разрабатываются специальные стратегии по формированию лояльности потребителя к марке. Этим занимается маркетинг отношений. Некоторые особенно знаменитые рестораны ведут специальные «досье» на своих постоянных клиентов, чьи менеджеры знают, кто из гостей предпочитает какого официанта, что заказывает из основных блюд и напитков. Такие клиенты обычно получают особый телефонный номер для заказа столика, их сразу же узнают и общаются с ними по имени и соответственно их статусу.

Стадия *готовности* покупателя. Люди находятся в разной степени готовности купить тот или иной товар. Одни знают о существовании товара, другие не знают, кто-то имеет некую информацию, кто-то раздумывает, кто-то намерен его купить. Соотношения количества людей в этих группах будут иметь большое значение при разработке программы маркетинга.

Сегментация по *выгодам*. Этот тип сегментации фокусируется на различиях в системе ценностей людей. Два человека, относящиеся к одному и тому же социально-демографическому профилю, могут иметь совершенно различные системы ценностей. Даже один и тот же человек может придавать различную ценность товарам или услугам в зависимости от их типа. Так,

например, клиент может выбрать для отдыха в Венеции самый изысканный и фешенебельный отель «Киприани», а перелет в Италию заказать в экономическом классе авиакомпании «Аэрофлот», потому что дорога в 5 часов полета не стоит того, чтобы на нее тратиться.

В сегментировании по этому принципу необходимо выявить ценность, или выгоду, которую ищет в услуге или товаре покупатель, т.е. его мотивационный фактор. В гостиничной индустрии можно выделить очевидные ценности: «экономия», «символизм», «качество», «удобство», «особенность», «разнообразие».

Все рассмотренные способы сегментации, объединенные поведенческой моделью, тем не менее, необходимо рассматривать во всей совокупности. Каждый сегмент определяется полным набором желаемых свойств. Именно этот набор отличает данный сегмент от других. Покупателям всегда хочется иметь как можно больше свойств и выгод. Отличие одного сегмента от другого заключается в относительной важности, которую потребитель придает свойствам в ситуации, когда необходимо сделать выбор. Следовательно возможности для сегментации возникают из компромиссов между возможными выгодами и ценами, которые готовы заплатить за них потребители.

Таким образом, поведенческая модель, на которой основана сегментация по выгодам, — это многоатрибутивная модель, о которой мы уже говорили.

Чтобы использовать эту модель, необходимы следующие данные:

- список свойств или выгод, ассоциированных с изучаемой категорией товаров или услуг;
- оценки относительной важности, приписываемой покупателями каждому свойству,
- группирование покупателей, дающих те же оценки рассматриваемым свойствам;
- оценки размера и профиля покупателей для каждого идентифицированного сегмента.

Особенности туристов преклонного возраста. Специализированным туристским изданием Analist были опубликованы результаты исследований, проведенных управлением статистики США и Канады, которые подтвердили утверждения ученых о «старении населения в мире», особенно в европейской его части и на североамериканском континенте.

Согласно проведенным исследованиям, современный рынок пожилых туристов выглядит следующим образом: более 20% всех предпринятых поездок осуществляется туристами преклонного возраста. По прогнозам Австрийского национального ведомства по туризму и рекламе, их доля может в ближайшее время увеличиться до 25%. Количество тех, кто отваживается путешествовать за рубеж, оценивается приблизительно в 4—5% от всех предпринятых пожилыми туристами путешествий. По оценкам специалистов, их доля должна существенно возрасти за счет перехода в категорию пожилой активной части населения, которая привыкла к зарубежным вояжам.

До 80% путешествий туристы старшего возраста предпринимают с целью отдыха. При этом они предпочитают доверять организацию своего отдыха туристским фирмам: именно у них приобретают поездки 75% туристов.

Что же необходимо знать о туристах преклонного возраста, чтобы преуспевать на конкурентном рынке?

Как советуют специалисты, изучившие этот рынок, прежде всего, принимая туристов, предварительно установите их возраст у партнера. Никогда *не используйте* устоявшиеся *стереотипы:* «пожилой», «преклонный возраст», «золотые годы», «старое время» и их синонимы. Несмотря на свою возрастную категорию все они хотят выглядеть моложе своих лет и предпочитают, чтобы с ними обращались как с молодыми.

При комплектовании групп не следует полностью ее составлять из пожилых. Желательно, чтобы в нее входили представители различных поколений. Как показывают исследования, более 60% путешествующих не хотят проводить время в компании людей их возраста.

Обычно эта категория туристов *планирует* свои *поездки заранее*, поэтому бронирование осуществляет, как правило, за полгода или за год вперед. При этом, они *хотят знать все цены* на услуги, размещение и транспорт уже на момент заказа. Это значительно осложняет работу туристских операторов, комплектующих поездки, поскольку в результате инфляционных процессов в авиакомпаниях, автомобильных и автобусных компаниях, гостиничной индустрии и экскурсионных фирмах могут измениться цены к моменту реализации тура. Заинтересованность в стоимости поездки определяется тем, что большая часть пожилых граждан имеет ограниченные финансовые возможности, состоя-

щие из их накоплений и пенсий. Именно поэтому основная часть пожилых путешественников предпочитает проводить отдых в не сезон. По мнению исследователей, наиболее популярным временем для поездок являются осенние или весенние месяцы (особенно — май).

Туристы преклонного возраста предпочитают *теплый климат* без резких температурных колебаний, солнечные регионы.

Особое внимание уделяется пожилыми туристами при выборе тура — *привлекательность места отдыха*. Поскольку тенденции таковы, что туристы отходят от пассивного отдыха, то сегодня акцент делается на активный, образовательный и познавательный туризм. Туристы преклонного возраста любят посещать национальные парки и исторические места с умеренным климатом. Они приурочивают свои поездки к разного рода фестивалям, специальным событиям, включаются в любительские научно-познавательные экспедиции, участвуют в образовательных семинарах. Следует, однако, строить программу таким образом, чтобы туристы имели достаточно времени для полноценного отдыха. Переезды с места на место должны быть, по возможности, непродолжительными. Целесообразно проводить не более одной экскурсии в день и организовывать ее так, чтобы туристы как можно меньше времени проводили на ногах.

Основная цель таких поездок состоит не только в проведении своего отдыха, но и познакомиться с новыми местами, народами и их традициями, пережить новые ощущения, расслабиться, интеллектуально обогатиться и избежать повседневного однообразия.

При выборе места размещения для путешествующих туристов преклонного возраста следует учитывать многие факторы, на которые они обращают особое внимание. Прежде всего, большее предпочтение отдается небольшим тихим гостиницам и мотелям, где обеспечивается комфорт и удобство проживания, поддерживается чистота гостиничных номеров в удобное для гостей время. Важно также, чтобы гостиница имела удобные подъездные пути от центральных магистралей и хорошо освещенную автостоянку.

Гостиницы, специально ориентированные на сегмент гостей пожилого возраста, привлекают повышенное внимание с их стороны, поскольку в них учитываются присущие этому возрасту особенности людей.

Прежде всего, это — медицинское обслуживание и диетическое питание. В номерах предусматриваются такие приятные ме-

лочи, как ночники у каждой кровати, хорошее освещение номера, ванной и коридора, специальный поручень для выхода из ванны, резиновые коврики возле ванны и резиновое покрытие ступенек для выхода из ванны, экстренная связь в ванной комнате.

Не отвергается туристами преклонного возраста возможность разместиться в апартаментах, где клиенты могут самостоятельно приготовить себе питание. Это может являться для них дополнительной статьей экономии.

На четвертом по важности месте, после стоимости тура, места отдыха и его комфортности, стоит вопрос *безопасности*. Приезжая в другую страну, пожилые туристы хотят обезопасить свое пребывание от неожиданных случайностей, поэтому принимающая сторона должна предусмотреть страхование своих клиентов по всему маршруту. Гостиницы, предназначенные для обслуживания этой категории туристов, должны иметь современную систему охраны и безопасные условия проживания, номера должны быть оснащены хорошими замками и индивидуальными небольшими сейфами. При публикации рекламы туров, предназначенных для этой категории граждан, следует акцентировать внимание на освещении информации такого рода.

В качестве средств передвижения пожилые туристы предпочитают самолет, как наиболее быстрый и удобный вид транспорта для совершения зарубежных поездок. Для передвижения по стране используется комфортабельный автобус в сопровождении гида. Некоторые предпочитают путешествовать самостоятельно на арендованном автомобиле, чтобы за сравнительно небольшой период времени охватывать большие расстояния.

В последнее время растет интерес к автомобильному туризму с прицепом для комфортабельного проживания. Привлекательность такого туризма состоит в том, что он обеспечивает не только экономичность и комфортность путешествия, но и его гибкость.

Неизменное внимание пожилых туристов будет вызывать путешествие по железной дороге, особенно преднамеренно вызывающее в воображении путешественника роскошь и романтику прошлого. К таким предложениям можно отнести поездки в «Восточном экспрессе».

Наибольшая доля туристов в возрасте 50 лет и старше предпочитает проводить свой отдых в краткосрочных круизах. По данным ассоциации круизной индустрии США, их доля составляет 50% в общем объеме приобретающих круиз.

По наблюдающимся тенденциям, длительность поездок у пожилых туристов будет сокращаться, и приобретут популярность краткосрочные поездки. В настоящее время она не превышает 6 ночевок. Повысится спрос на путешествия, возвращающие их к родным «корням», особенно в восточноевропейские страны. Сильнее обозначится стремление туристов к экотуризму.

* * *

Итак, мы познакомились с основными принципами проведения сегментации рынка, и в качестве примера приведем сегментирование российского туристского рынка.

О свободном туристском рынке стало возможным говорить лишь в конце 80-х гг., когда был принят закон о въезде и выезде граждан Российской Федерации. До этого времени с точки зрения макросегментации существовали только рынки профсоюзных, комсомольских и служебных поездок, которые были строго регламентированы и определены количественно. Вступление закона в силу дало импульс для стремительного роста числа поездок за рубеж, однако, все они носили частный характер и не являлись объектом интереса, а главное, развития туристского бизнеса в стране. После 1991 г. ситуация начала резко меняться и уже львиная доля рынка (до 61%) приходилась на организованный туризм.

Тем не менее это все еще был «дикий туризм». Макросегментирование рынка того периода показывает, что он состоял из следующих крупных сегментов: частные поездки — 40%, служебные поездки — 18, поездки с туристскими целями — 22, обслуживающий персонал — 20%. Если рассматривать туризм с позиций микросегментации, то поездки с туристскими целями разделились на два крупных сегмента — шоппинг (оценка его составляет до 85%) и туры на отдых — (оценка составляет около 13%).

К началу 1994 г. рынок начинает приобретать цивилизованные формы. Развивается стремительными темпами структурная основа туристского бизнеса — частные туристские компании, начинается разделение их функций (туроператор и турагент), закладываются основы строительства своих сбытовых сетей.

К этому времени удачно для развития туристского бизнеса складываются объективные обстоятельства и факторы роста, повлиявшие на эти изменения: огромный отложенный спрос, упрощение оформления выездных документов, увеличение доли платежеспособного населения, изменение структуры потребления российских

граждан в пользу непродовольственных товаров, стремление найти способы удачного вложения капиталов, переориентация с внутреннего туризма на зарубежный, активизация деловых контактов.

За три года доля поездок с туристскими целями существенно увеличилась и составила 31%. Его сегментирование также претерпело значительные изменения. Несмотря на свою молодость, помимо шопинговых туров и поездок на отдых, приобрели свои отчетливые контуры следующие сегменты: туры «несколько дней в столице», маршрутные, тематические, экзотические туры, морские круизы, поездки с целью обучения, туры на культурные и спортивные мероприятия, конгрессный и инсентив туризм. По географии охвата путешествия организовывались почти во все страны мира, за исключением стран, имеющих неблагоприятную экономическую и политическую ситуацию. Если раньше поездки охватывали только традиционные направления, то в 1993 г. резко повысился спрос на дальние страны, не входившие ранее в сферу деятельности туристских фирм.

Замеры по другим переменным в тот период не проводились ввиду определенной трудности получения достоверной информации по некоторым параметрам и отсутствия острой необходимости в более детальном изучении структуры рынка спроса, поскольку в условиях нового и динамично развивающегося туристского рынка России хватало места всем желающим работать в этой сфере и каждый находил свою нишу.

В современных условиях после кризисного состояния, конечно же, необходимо более детальное изучение основных переменных сегментации потребительского рынка. Правда, в российских условиях многие составляющие по-прежнему остаются из числа трудно добываемых, поэтому в своих оценках приходится основываться на косвенных данных. К числу таких косвенных данных могут относиться уровни продаж товаров народного потребления, которые в последнее время выросли многократно по отдельным видам товаров. Следовательно, если спрос на дорогие вещи активизировался, то, значит, следует ожидать повышенного спроса на зарубежные туристские поездки.

Правда, необходимо заметить, что осуществлять свои выводы и прогнозы, опираясь только на косвенные показатели, нельзя. Любое сегментирование, чтобы быть эффективным, должно удовлетворять нескольким условиям: дифференцированная реакция, достаточность объемов сегментов, измеримость и доступность.

• Дифференцированная реакция

Это самое главное условие. Идентифицированные сегменты должны существенно различаться по своей чувствительности к маркетинговой активности фирмы. Отсюда следует, что используемые критерии сегментации должны позволять максимально проводить различия между сегментами и свести к минимуму различие внутри одного сегмента. Следует, однако, уточнить, что условие однородности необязательно подразумевает взаимоисключающие категории покупателей. Одно и то же лицо вполне может принадлежать к двум или более сегментам. Услуги или товары, адресованные различным сегментам, могут быть приобретены одним и тем же человеком для различных членов своей семьи, для различных ситуаций потребления или просто из-за пристрастия к разнообразию.

• Достаточная величина

Сегменты должны быть крупными, т.е. представлять потенциал, чтобы обеспечить доходность фирме и оправдать ее разработку специальной маркетинговой стратегии. В этом случае необходимо учитывать не только размер сегмента по количеству и по частоте покупок, но также и продолжительность существования. Все сегменты подвержены влиянию моды. Поэтому важно удостовериться, что выделенная совокупность не является эфемерной и будет иметь достаточно долгую экономическую жизнь. Условие величины подразумевает также выгодное финансовое выражение в цене, которая будет выгодна изготовителю и приемлема для группы целевых покупателей.

• Измеримость

Чтобы осознанно выбрать целевой сегмент, нужно иметь возможность определить его размер, оценить покупательную способность потребителей и их основные характеристики в терминах покупательского поведения. Если примененный критерий сегментации слишком абстрактен, по нему трудно будет собрать перечисленные сведения. Например, очень сложно будет определить сегмент подростков, пьющих только в знак протеста (например, против своих родителей). Для этого нужно будет провести большое специальное исследование рынка.

• Доступность

Сегменты должны быть доступны, причем по возможности доступны селективно, чтобы именно на них можно было бы сконцентрировать усилия в области коммуникации и продаж. Существует два вида доступности:

автоселекция покупателей. Может являться результатом позиционирования товара, свойства которого выбраны таким образом, чтобы селективно притягивать целевую группу. Автоселекция может также быть достигнута благодаря коммуникационной политике: сообщение может достигать всех, но его содержание фактически приводит к селекции;

контролируемый охват сегментов, например, путем сбыта товара или услуги через торговые точки, наиболее посещаемые целевыми покупателями. В плане коммуникации — путем выбора средств с селективным охватом целевых групп.

После проведения анализа сегментации следующей задачей является определение целевого рынка. Какую стратегию охвата рынка избрать. Это в свою очередь определяет товарную политику фирмы. На этой стадии можно выделить три главных стратегических направления.

Принимая стратегию «недифференцированного маркетинга», фирма игнорирует различия между сегментами рынка и решает рассматривать рынок как единое целое, не используя преимущества анализа сегментации. Она концентрируется скорее на том, что есть общего в потребностях покупателей, а не на их различиях. Смысл этой стратегии в экономии на производственных затратах за счет стандартизации, а также на запасах, сбыте и рекламе. В экономически благополучных странах эту стратегию становится все труднее защищать, поскольку очень редко удается добиться того, чтобы один товар или марка удовлетворили всех.

Примером может служить американское производство пива. Небольшие производители национального рынка не могут противостоять в прямой конкуренции с марками «Будвайзер», «Миллер» и «Курс». В мировой коммерческой авиаиндустрии наблюдается похожее положение. Это олигополистическая система, состоящая из нескольких гигантских авиакомпаний. Многие небольшие государственные авиакомпании существуют лишь потому, что некоторые страны считают необходимым иметь свою национальную авиалинию и готовы субсидировать ее.

Согласно стратегии «дифференцированного маркетинга» фирма также принимает стратегию полного охвата рынка, но только с той разницей, что ее программы адаптированы для каждого сегмента. Классический пример такой политики из туристского бизнеса — деятельность компании ВАО «Интурист». Ее туристский продукт строго дифференцирован по сегментам, и компания ра-

ботает как в групповом, так и в индивидуальном секторе, как для желающих отдохнуть, так и для интересующихся экскурсионными программами. Она занимается как въездным, так и выездным туризмом. Компания предлагает туристические поездки для каждого кошелька, назначения и личности.

В международном гостиничном бизнесе французская компания «Accor Hotels» работает под 12 разными названиями и управляет несколькими марками и типами гостиниц. Их марки включают международные гостиницы категории 5 звездочек («Sofitel»), 3 звездочки («Novotel»), 2 звездочки («Ibis»), гостиницы бюджетного обслуживания («Formula 1»). Эта сегментация помогла компании «Accor Hotels» открыть 474 гостиницы во Франции.

Стратегия дифференцированного маркетинга позволяет фирмам действовать в нескольких сегментах с индивидуальной ценовой, сбытовой и коммуникационной стратегией. Цены продаж будут устанавливаться на базе ценовой чувствительности каждого сегмента. Такая стратегия обычно влечет более высокие затраты, поскольку фирма теряет преимущества экономии на масштабе. С другой стороны, фирма может рассчитывать на захват существенной доли рынка в каждом сегменте. Дифференцированный маркетинг необязательно подразумевает охват всего рынка. Имеется риск чересчур дробной сегментации, ведущей к опасности каннибализма между многочисленными марками одной компании.

Согласно стратегии «концентрированного, или сфокусированного, маркетинга» фирма сосредоточивает свои ресурсы на удовлетворении потребностей одного или нескольких сегментов. Это стратегия специализации, которая может быть основана на определенной функции или на особой группе потребителей. Она особенно привлекательна для компаний с ограниченными ресурсами либо имеющими сильное конкурентное преимущество.

Например, гостиница «Катерина», имеющая 4 звезды, в Москве мало кому известна из россиян, зато она приобрела широкую известность среди бизнесменов западного мира. С самого открытия она приняла стратегию специализации на деловых туристах из-за рубежа, предоставляя весь необходимый спектр услуг для этого сегмента рынка, и завоевала успех. Теперь у гостиницы никогда не бывает свободных мест, ее загрузка достигает 95%, а бронирование номеров происходит заранее.

Московская гостиница «АЛРОСА на Казачьем» заняла также нишу 4-звездочных гостиниц, но при этом выделила себя тем, что реально предлагает уровень обслуживания, соответствующий 5 звездочкам. Ее интерес простирается на корпоративных клиентов, вынужденных по своим служебным обязанностям часто приезжать в Россию.

При выборе стратегии охвата рынка компаниям следует учитывать несколько факторов.

Один из них — ресурсы компании. Если ресурсы компании ограничены, самой разумной стратегией является концентрированный маркетинг.

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

Важно также учесть фазу жизненного цикла продукта. Когда фирма вводит на рынок новый товар, разумно запускать только одну его версию. Наиболее разумными типами маркетинга здесь будут недифференцированный или концентрированный маркетинг.

Еще один фактор — однородность (гомогенность) рынка. Если у покупателей одинаковый вкус, если они покупают одинаковое количество продукта и если они одинаково реагируют на приемы маркетинга, то уместен недифференцированный маркетинг.

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

Как же определить привлекательный сегмент рынка.

Допустим, какая-то компания решила применить дифференцированный маркетинг. В этом случае она должна собрать информацию о разных сегментах рынка, например, о сумме текущих продаж в долларах, предполагаемом темпе роста объема торговли, ожидаемых коэффициентах прибыльности, силе конкуренции и потребностях каналов распределения в маркетинге. Но ни один сегмент рынка не будет лучшим во всех этих категориях, так что следует сделать определенные допуски.

Для гостиницы можно представить следующие сегменты, по которым целесообразно провести анализ и составить программу стратегических действий (табл. 8.3):

Таблица 8.3

Маркетинговые сегменты													
поездки на отдых						бизнес-туризм							
культурно-познавательные	с лечением	шопинг	в выходные дни										
группы		индивидуалы				группы		индивидуалы					
организованные туристы	группы друзей (компании от 8 чел.)	семейные пары с детьми	пары без детей	индивидуалы одинокие	прочее	корпорации	ассоциации	государственные служащие	торговые представители	служебные командировки	прочее		

После того как компания идентифицировала объективно наиболее привлекательные сегменты, одна должна решить, какие сегменты лучше всего подходят для ее бизнеса. Например, может показаться очень привлекательным рынок аренды минивэнов, но компания может не иметь опыта работы в этой области. Следовательно, ей необходимо искать тот сегмент, который соответствует ее опыту работы и достаточно привлекателен.

После выбора целевого сегмента (или сегментов) компания должна решить, какую позицию ей следует занять в каждом из выбранных сегментов. Важность этого решения в том, что оно будет служить путеводной нитью при выработке маркетинговой программы. Позиционирование определяет характер восприятия фирмы целевыми покупателями. Американские специалисты Райис

и Траут определяют позиционирование как разработку и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров-конкурентов.

Позиционирование по Ф. Котлеру — это оценка товара потребителями по основным его характеристикам, т.е. оценка потребителем места, позиции, которое занимает данный товар по отношению к товарам-конкурентам.

Как мы видим, эти два определения мало чем отличаются друг от друга. Основное их различие заключается в том, что они определяют позиционирование товара под разными ракурсами — с позиции компании-разработчика и с позиции непосредственно потребителя.

Гостиница «АЛРОСА на Казачьем» позиционировала себя как отель, предоставляющий базовую услугу повышенного качества, не имеющего аналога на российском рынке среди средств размещения не только 4, но и 5 звездочек. Все номера большой площади разделены на 2 зоны — гостевую и спальню и располагают двумя туалетами, один из которых гостевой в соответствующей зоне.

Гостинице «Марко Поло Пресня» в 1997 г. пришлось заново позиционировать себя на российском рынке гостиничных услуг. Во-первых, управляющая компания Marco Polo вынуждена была уйти с рынка после появления более сильных игроков — известных гостиничных сетей Marriott, Le Meridien, Kempinski, Sheraton, оставив гостиницу один на один с решением проблем, вызванных изменившейся внешней средой. Во-вторых, изменилась внутренная среда. Прежний менеджмент не учел российских условий ведения финансовых дел, что привело к образованию долгов. Устарела материальная база гостиницы, которая не отвечала изменившимся условиям существования в качестве категории 4 звезды и требованиям, выдвигавшимся клиентами. Как следствие, загрузка снизилась. При уходе с российского рынка руководители компании Marco Polo оповестили своих зарубежных партнеров о прекращении своих функций на рынке, в результате чего отель лишился основных поставщиков туристов.

Новое руководство гостиницы начало с позиционирования гостиницы как российского предприятия с российским менеджментом, получившим международный опыт в индустрии гостеприимства. Проведение реконструкции помогло повысить каче-

ство предоставляемых услуг и дало возможность удержаться в нише 4-звездочных гостиниц. Проведение активной рекламной кампании закрепило позиции гостиницы.

В настоящее время потребители перегружены информацией о товарах и услугах. Они не могут быстро менять своих убеждений каждый раз, когда принимают решение о покупке, оценивать и переоценивать товар. Чтобы упростить процедуру принятия решения о покупке, потребители делят товары на разные категории, т.е. они мысленно определяют позицию товаров и компаний, их предлагающих.

С позиции предприятия, стратегия позиционирования важна и особенно актуальна, если фирма принимает дифференцированную стратегию охвата рынка, которая требует выбора позиции в каждом сегменте. Таким образом, стратегия позиционирования — это инструмент реализации стратегии дифференциации.

На данном этапе возникают вопросы, на которые следует достаточно четко ответить.

1. Каковы отличительные свойства или выгоды, действительные или воспринимаемые, на которые благоприятно реагируют покупатели?

В гостиничной индустрии гостеприимства это достаточно трудное занятие. Например, французская система «Motel 6» рекламирует свои низкие цены. Гостиницы корпорации Hilton — свое выгодное местонахождение. Российская туристская компания «Люкс Тур» акцентирует внимание клиентов на эксклюзивных VIP турах. 5-звездочный отель Ritz-Carlton во Флориде в своем курортном оздоровительном центре установил новые стандарты сервиса, увеличив время обслуживания клиентов на приеме у специалиста до 75 минут, у массажиста — до 50 минут, что выгодно отличает их от других конкурентов и привлекает потенциальных потребителей продукта.

2. Как воспринимаются позиции конкурирующих марок и фирм в отношении этих свойств или выгод?

Например, российская туристская компания «Содис», работающая в сегменте индивидуальных поездок, избрала своим лозунгом следующий — «для тех, кого не устраивают стандарты массового туризма». «Люкс Тур», претендующая на более высокие позиции в сегменте индивидуальных путешествий, определила их в слогане «аристократический стиль отдыха от «Люкс Тур».

3. Какую позицию лучше всего занять в данном сегменте с учетом ожиданий потенциальных покупателей и позиций, уже занятых конкурентами?

Так, например, гостиница «Катерина» заняла позицию обслуживания бизнесменов, где уже существовали корифеи делового обслуживания, например гостиница «Кемпински», делая акцент на небольшие размеры своего отеля, на окружающий клиента комфорт и на перечень услуг, ни в чем не уступающий другим представителям рынка. Компания Ritz-Carlton решила внедриться на рынок курортов позиционировав свой комплекс, расположенный при пятизвездочном отеле Ritz-Carlton во Флориде, как центр последних достижений в этой сфере, по которым будут вырабатываться стандарты курортного сервиса.

4. Какие маркетинговые средства лучше всего подходят для того, чтобы занять и защитить выбранную позицию?

Здесь необходимо рассматривать весь комплекс коммуникативных мероприятий, способов реализации и формирования имиджа компании.

Наконец, позиция товара может определяться как появление другого класса товаров. Например, в 1994 г. на российский рынок вышли западные компании, предлагающие систему отдыха по схеме all inclusive (все включено). Предлагая цены за недельный отдых выше в среднем на 30—40%, они привлекали клиента тем, что, заплатив однажды, они могут пользоваться всем комплексом услуг клубного отеля бесплатно и без ограничений, питаться без ограничений, употреблять различные прохладительные напитки и даже вина, сорта которого специально определены менеджментом гостиницы. Для россиян это прозвучало как подарок судьбы. Клубные отели all inclusive получили ошеломляющий успех. Уже летний сезон 1995 г. начался со шквального предложения поездок такого типа. Хотя для российского рынка этот вид поездок был новичком.

Таким образом, иностранные компании нашли свою *нишу* на рынке в сегменте индивидуальных семейных поездок. Они смогли создать уникальный пакет конкурентных преимуществ, привлекательный для значительной группы потребителей в данном сегменте, и даже смогли захватить часть доли сегмента молодых людей, не обремененных семьей и путешествующих самостоятельно.

При выборе позиционирования следует соблюдать несколько условий:

- иметь реальное представление и понимание позиции своего товара, которое сложилось в сознании покупателей (достигается путем исследований имиджа марки (гостиницы, компании));
- знать позиционирование конкурирующих марок (гостиниц) (особенно главных конкурентов);
- выбрать собственную позицию и самые убедительные аргументы ее обоснования;
- оценить потенциальную рентабельность выбираемой позиции, проявляя подозрительность в отношении ложных рыночных ниш, созданных рекламными специалистами;
- убедиться в том, что гостиничная марка (услуга) обладает достаточным потенциалом, чтобы достичь нужного позиционирования в сознании покупателей;
- оценить уязвимость позиционирования (достаточно ли ресурсов, чтобы занять и защитить выбранную позицию);
- убедиться в согласованности выбранного позиционирования с другими маркетинговыми факторами: ценой, коммуникацией и сбытом.

В отношении конкурентного преимущества в гостиничной индустрии можно отметить, что не каждая компания имеет большой выбор возможностей для его достижения. Некоторые компании могут ввести всего лишь второстепенные инновации, которые часто бывают легко копируемыми, и, следовательно, такое преимущество быстро утрачивается. Эти компании должны постоянно быть в поиске новых потенциальных преимуществ и вводить их одно за другим, чтобы держать конкурентный баланс. Пожалуй, нет ни одной компании, которая смогла бы добиться постоянного, стабильного конкурентного преимущества. С некоторой долей натяжки в гостиничном бизнесе можно привести пример возникновения такой ситуации после введения в эксплуатацию отеля Burj Al Arab в Объединенных Арабских Эмиратах, где использованы всевозможные технологические инновации гостиничной индустрии, а также открыт подводный ресторан, куда гости доставляются на подводной лодке. В главном холле гостиницы предстает взору посетителя необыкновенное зрелище — фонтан, столб воды которого бьет на высоту 32 метра. Владельцами этой гостиницы были взяты на вооружение несколько преимуществ, которые помогли занять определенную долю на рынке элитарного туризма. Но сколько продлятся эти

преимущества — не знает никто, поскольку снижается популярность курортов и привлекательность географических направлений, меняется мода и мировоззрения.

Во многих случаях, когда менеджеры гостиничных компаний теряют интерес к своим клиентам, вообразив, что они приобрели постоянные преимущества, тем самым они ускоряют свою неизбежную гибель на рынке.

Сегодня большинство компаний и небольших фирм в виде своих товаров или услуг пытаются отличить себя от своих конкурентов. Так каким же образом компания может дифференцировать свои предложения по отношению к тому, что предлагают конкуренты?

Дифференциация может проходить по физическим атрибутам, уровню обслуживания, персоналу, месту нахождения или имиджу.

Дифференциация по физическим атрибутам. Мы уже говорили выше о гостинице в Объединенных Арабских Эмиратах, построенной с использованием последних технологий и оснащенной всеми новшествами гостиничной индустрии, сочетающей в себе роскошь средневекового восточного дворца и современные инновации, вплоть до подводного ресторана, куда гостей доставляют на подводной лодке. В противовес ультрасовременным тенденциям классические отреставрированные гостиницы «Гритти Пэлас», «Европа и Реджина» в Италии, «Бристоль» в Австрии, «Палас отель» в Сан-Франциско (США), принадлежащие корпорации Starwood/ ITT Sheraton Hotel and Resorts, отличаются великолепием прошлого. Вся атмосфера их архитектуры и убранства предлагает то, что гостиница-новостройка не может скопировать.

MGM Airlines предложили самолет, построенный для обслуживания пассажиров исключительно первого класса. В самолете разместили бары, диваны и другие физические атрибуты, которые нельзя найти в салонах первого класса самолетов крупных американских авиакомпаний. Южно-азиатская авиакомпания Cathay Pacific пошла по другому пути. Она снабдила каждое кресло миникомпьютером с монитором, множеством других необходимых приспособлений. Пассажир любого салона может получить незабываемое удовольствие от полета, и его часы превратятся в минуты. По ее стопам пошла и австралийская авиакомпания Qantas Airways.

Дифференциация по типу обслуживания. Некоторые компании стараются отличаться по типу обслуживания. Напри-

мер, элитарные рестораны, отмеченные 3 звездочками Мишелин, такие, как «Тайлеван» (Taillevent) или «Лукас Картон» (Lucas Carton) в Париже, а также расположенные в Италии, в США, отличаются предварительным бронированием столиков. В назначенное время гостей встречает менеджер ресторана и провожает к заказанному столику, обслуживающий персонал обращается к гостям исключительно по имени. Обслуживание происходит только по типу «а ля карт» и с обязательным присутствием и рекомендациями сомелье.

Дифференциация по персоналу. Компании могут достичь большого конкурентного преимущества, нанимая и обучая лучших служащих, чем конкуренты. Так, например, Singapore Airlines имеет отличную репутацию в большой мере благодаря своим изящным стюардессам. Управляющий компанией «Southwest Airlines», утверждает, что конкуренты, вполне возможно, могут копировать их систему низких цен, но никому не удастся добиться той атмосферы, которую создают сотрудники «Southwest».

Дифференциация по персоналу требует тщательного отбора сотрудников, вступающих в контакт с клиентами, и их хорошее профессиональное обучение. Эти сотрудники должны быть компетентными, иметь требуемые навыки и знания. Они должны быть вежливыми, приветливыми и почтительными, обслуживать клиентов предупредительно и аккуратно, стараться понять клиентов, общаться с ними ясно и доходчиво и немедленно реагировать на их просьбы и помогать решать их проблемы.

Дифференциация по местонахождению. В гостиничной и туристской индустрии сильным конкурентным преимуществом может оказаться местонахождение гостиницы или туристской компании. Например, гостиница «Крильон», находящаяся на площади Согласия в центре Парижа, несомненно имеет преимущество перед гостиницей «Мюрис», расположенной рядом с Триумфальной аркой, а гостиница «Националь» — перед гостиницей «Тверская». Мотель, расположенный рядом с трассой, может заполняться на два порядка выше, чем гостиница через квартал от дороги. Отель «Vista Palace» в Монте-Карло рекламирует свое уникальное местоположение как «повисший на скале», из номеров которого открывается великолепный и неповторимый вид на залив и все побережье. В отеле, действительно, существует несколько номеров, где за счет полностью застекленных стен, нависших над горным склоном, создается ощущение парения.

Близость какого-либо исторического памятника, знаменитого музея, моста или башни, наличие привлекательной легенды также повышает аттрактивность гостиницы или компании.

Международные авиакомпании часто используют место своей дислокации как отличительную черту среди конкурентов на рынке. Например, Qantas Airways рекламирует себя как австралийскую авиакомпанию и имеет большое количество постоянных клиентов на своем отечественном рынке.

Российские туристские компании также ищут выгоду в своем местонахождении. Расположившись вдоль Садового кольца, они всячески подчеркивают престижность своего местонахождения и удобство проезда к ним. Разместившись в дорогих супермаркетах, фирмы хотят подчеркнуть свою элитарность или богемность.

Дифференциация по имиджу. Покупатели могут отличать один продукт от другого, даже если они и выглядят одинаково, благодаря имиджу компании или торговой марки. Следовательно, чтобы отличаться от конкурентов, компании следует приложить усилия для создания своего положительного имиджа. Имидж компании или торговой марки должен передать особенную отличительную информацию о главных преимуществах и позиции товара. Разработка сильного и оригинального имиджа требует творческих усилий и труда. Нельзя за ночь, дав всего лишь несколько рекламных сообщений, создать и внушить публике определенный имидж своего товара или фирмы.

Ночной клуб «Метелица» на Новом Арбате имеет репутацию ночного клуба, где организуются встречи с любимыми известными артистами и музыкантами, проводятся презентации новых программ и альбомов. А шесть лет тому назад это был всего лишь еще один ночной клуб-казино. Информация, создавшая соответствующий образ ресторана, передавалась за счет рекламы, специальных статей в прессе, меню, физических атрибутов помещения и поведением сотрудников. Гостиница «Метрополь» создала имидж излюбленного места отдыха представителей российского шоу-бизнеса. Grand Hotel Marriott приобрел имидж места политических раундов и экономических симпозиумов.

Все, что компания говорит и делает, должно работать на ее имидж.

Выбор надлежащих конкурентных преимуществ. Предположим, что фирма выделила несколько потенциальных конкурентных возможностей. После этого ей приходится решать, на основе каких

преимуществ она будет разрабатывать свою стратегию позиционирования. Необходимо решить, сколько, какие именно параметры будут отличаться в выгодную сторону от конкурентов.

Некоторые специалисты по маркетингу считают, что нужно рекламировать и продвигать на рынок только один свой параметр или особенность. Такого же мнения придерживаются и специалисты по рекламе. Другие считают, что нужно рекламировать как можно больше своих выгодных отличий. Главное не переборщить. Необходимо помнить — по мере возрастания числа отличительных качеств компании рискуют доверием потребителей и однозначностью позиции.

Какие именно особенности необходимо рекламировать? Главные. Это — лучшее качество, лучшее обслуживание, самая низкая цена, наибольшая выгода и лучшее местоположение. Компания, постоянно и настойчиво рекламирующая важную для своего целевого рынка позицию, наверняка станет на нем самой известной и знаменитой.

При позиционировании компании следует избегать некоторых ошибок:

недопозиционирование или непозиционирование компании. Это своего рода отсутствие или недостаток какой-либо информации о компании или его продукте на рынке. Чаще всего возникает, когда независимые гостиницы пытаются завоевать международный рынок;

перепозиционирование, т.е. когда покупателям дается слишком узкое представление о компании;

неоднозначное позиционирование, когда у покупателей формируется неоднозначный имидж компании. Обычно это происходит, если фирма проводит свою рекламную кампанию одновременно под разными лозунгами.

Каким отличиям отдавать предпочтение?

Не все отличительные черты имеют значение или оправдывают затраченное время, не все они оказываются выгодными для клиента или, наоборот, могут привести к значительным затратам со стороны компании. Не все хорошо подходят для дифференциации.

Над новым параметром стоит работать только в случае, если он удовлетворяет следующим требованиям:

- важности — отличие приносит высоко оцениваемую выгоду целевым покупателям;

- неповторимости — конкуренты не предлагают данное отличие или компания может предлагать его более ярким образом;
- превосходству над другими — отличие превосходит все другие способы получения такой же выгоды для потребителя;
- доказуемости — отличие можно показать, оно видно покупателям;
- неподражаемости — конкурентам трудно перенять или скопировать его;
- доступности (по цене) — покупатели могут позволить себе заплатить за это отличие;
- прибыльности — компания может получить прибыль, вводя это отличие.

После определения своих преимуществ компания должна довести свою позицию до сведения целевых клиентов. Составляется комплекс маркетинг-микс, который направлен на проведение стратегии позиционирования.

При разработке стратегии также следует взвесить свои конкурентные силы и слабости, выбрать позицию, дающую компании преимущество перед выбранными конкурентами.

9 ГЛАВА

Продукт и жизненный цикл продукта

Номер в гостинице, отдых на Лазурном берегу, пакет группового тура в Испанию, экскурсия по городу, игра в видео-покер в казино, обед в ресторане — все это продукты.

Варианты, комбинации продуктов могут быть следующими: программа на «уик-энд» (выходные дни) — стандартный номер, завтрак, жетоны для игры в казино стоимостью 25 долл., три бесплатных напитка, ваза с фруктами в номере; программа для новобрачных — апартаменты, бутылка шампанского и корзина с фруктами, завтрак с обслуживанием в номере, цветы в номере, ритуальный обряд бракосочетания в национальной традиции, фотография и съемка ритуала.

Примеров таких комбинаций может быть множество, они ограничиваются только возможностями творческого воображения.

Продукт — это совокупность всего того, что можно предложить на рынке вниманию потребителя для приобретения, использования или потребления, способная удовлетворить потребность или желание. Он включает в себя физические объекты, услуги, места, организации и идеи.

Следует различать продукт на четырех уровнях.

Продукт *основной* — в гостиничной индустрии неразрывно связан с понятием размещения клиента в номере, отвечающем нормам и стандартам категорийности гостиницы. Продукт как таковой отвечает на вопрос: «Что покупает клиент на самом деле?»

Продукт *дополнительный* — то, что гостиница может обеспечить по запросу гостя за отдельную плату. Он обычно помогает привлечь клиентов и отличить данный основной продукт от конкурирующих с ним продуктов. Сюда могут включаться и бизнес-центр, и тренажерные залы, и многое другое.

Существует *сопутствующий* продукт, который не всегда можно отличить от дополнительного, но который также необходим потребителям для того, чтобы использовать основной продукт.

Сюда могут быть отнесены услуги регистрации, телефоны в номерах, ресторан, услуги прачечной, химчистки.

Продукт в *расширенном* толковании включает в себя доступность гостиницы, ее общую атмосферу, легкость общения клиентов с обслуживающим персоналом, их участие в процессе обслуживания и взаимодействие клиентов друг с другом. Подобные факторы вместе с основным, сопутствующим и дополнительным продуктом и составляют понятие «расширенный продукт».

Совокупность основного, сопутствующего и дополнительного продукта определяет, что получает клиент, но не как он воспринимает то, что получает. Расширенное толкование продукта включает то, *что* предлагается потребителю, и то, *как* это предлагается.

В гостиничной индустрии и туристском бизнесе сотрудники и клиенты взаимодействуют с системой предоставления услуг, что создает уникальные возможности предложения продукта гостиничного дела в расширенном его толковании. Рассмотрим некоторые возможности и проблемы такого предложения.

Доступность. Мотели размещают свои здания вдоль крупных шоссе, поскольку их клиенты приезжают на машинах. При этом они стараются предусмотреть, чтобы водители встречного потока также могли беспрепятственно добраться до них и стать их клиентами.

Гостиничные сети, ориентирующиеся на бизнесменов, располагают свои здания в центре крупных городов, стараясь соблюдать принцип близости хороших ресторанов, изысканных магазинов либо чего-то другого, способного привлечь внимание основного своего контингента.

Доступность продукта также предполагает часы работы. Закрытое заведение недоступно клиенту. Гимнастические залы бесполезны для бизнесмена, если они открываются в 7 утра.

Атмосфера предложения продукта. Атмосфера заведения является решающим фактором при обслуживании клиента. Она может быть основанием для решения клиента заключить сделку с данным предприятием. Воспринимается атмосфера с помощью органов чувств. Главными каналами восприятия являются зрение, слух, обоняние и осязание.

Визуальные аспекты — цвет, яркость, размер и форма.

Слуховые аспекты — громкость и высота звука.

Обонятельные аспекты — запах и свежесть.

Осязательные аспекты — мягкость, гладкость и температура.

Проиллюстрируем, как носители сенсорных ощущений используются для выражения специфической среды: дискотека — яркая, шумная, громкая, динамичная; дорогой косметический салон — приглушенный, спокойный, размеренный. То же самое можно сказать и о дорогом ресторане.

Атмосфера оказывает влияние на покупательское поведение четырьмя способами.

1. Может служить приманкой, привлекая потребителей. Например, клуб «Пилот» привлекает внимание своим самолетом, являющимся центром внутренней композиции зала. Рыбный ресторан «Сирена» воссоздает мир подводного царства, окружая посетителей огромными аквариумными вставками в стены и даже пол ресторана, где можно наблюдать наряду с необычными морскими обитателями и традиционные виды рыбы, использующиеся в кулинарии. Ресторан «Елки-Палки» воссоздает атмосферу крестьянской избы и привлекает внимание посетителей традиционной русской кухней.

2. Служит носителем информации для потенциальных клиентов. Так, ресторан «Саппоро» входом, оформленным в японском стиле, показывает свою национальную принадлежность потенциальным клиентам. Ресторан «Суши» уже своим названием подчеркивает принадлежность к японской кухне и именно одному ее конкретному типу — закуске.

3. Атмосфера может быть носителем определенного эффекта. Цвета, звуки и свойства поверхностей окружающих клиента предметов отзываются в глубинах его сознания и стимулируют к покупке. Например, туристская компания World Adventures использует для телефонных пауз музыку Вивальди, а прием клиентов проводит в комнате с антикварной мебелью и предметами корабельной утвари, ненавязчиво напоминающей о путешествиях и морских вояжах начала века. Компания «Панораматур», напротив, всем своим видом внутреннего интерьера и даже входом в офис показывает ориентацию на среднего клиента, отличающегося деловитостью и предпочитающего простой офисный стиль. Ресторан «Помодоро» подчеркивает простоту итальянской провинции в сочетании с изысканной кухней, предлагаемой клиентам — ценителям кулинарного мастерства.

4. Среда может создать определенное настроение. Психологи определяют воздействие среды на человека как высокозаряженное и низкозаряженное. Это относится к информации, получае-

мой от среды. Яркие цвета, яркий свет, громкие звуки, толпа, движение — типичные атрибуты высокозаряженной среды. Их противоположность характерна для низкозаряженной среды. Существуют целые города, отличающиеся высокозаряженной средой, — Лас-Вегас, Нью-Йорк, Гонконг, Токио, Мехико.

Создавая продукт, необходимо принимать во внимание атмосферу его предложения. Специалисты по маркетингу должны понимать, что хочет получить клиент, покупая продукт, и какие составляющие атмосферы укрепят его убеждения и эмоциональные реакции, искомые или в некоторых случаях избегаемые.

В системе гостиничных и туристских услуг клиент неизбежно становится участником процесса предоставления большинства услуг. Его участие можно разделить на три составляющие: вовлечение, потребление и оценку.

Стадия вовлечения. Разрабатывая продукт, необходимо обеспечить доступ людей к информации об этом новом продукте. Этому способствует организация выставки образцов или тестирование. Так, например, в гостиницах в гостевых холлах часто организуют знакомство клиентов с местной кухней или новыми блюдами, которые посетители ресторана не решились бы заказать в полном объеме. Это зачастую вызывает приятное оживление среди гостей, улучшает атмосферу, способствует повышению посещаемости ресторана и приносит дополнительную прибыль.

На стадии потребления клиент непосредственно потребляет услуги. Это происходит в ресторане, когда гость обедает, в гостинице, когда клиент останавливается в ней. Сотрудники, клиенты, физическое окружение — все является частью продукта. Вводя новый продукт, необходимо не только хорошо его разработать, но и подготовить соответствующий персонал, который будет обеспечивать его сопровождение. Необходимо также обеспечивать взаимодействие не только сотрудников и клиентов, но также и взаимоотношения клиентов между собой. Наверное, трудно себе представить, что в гостинице «Метрополь» разместится группа мам с детьми, приехавших на каникулы в столицу из областного городка. Даже при такой невероятной ситуации обращения туристской компании к администрации гостиницы с просьбой разместить школьников на неделю руководство предпримет все усилия, чтобы предложить альтернативный вариант размещения в другом месте, так как понимает — основной контингент клиентов (бизнесмены и творческая элита) будет недоволен наруше-

нием их размеренной жизни в отеле. Несочетаемыми клиентами в гостинице считаются индивидуальный и групповой турист, семейные пары с детьми и молодежь 16—18 лет.

Другой важный аспект — взаимодействие клиента с окружением самой гостиницы (в физическом понимании). Необходимо точно разместить все указатели, надписи, обеспечить схемами номера, чтобы клиент имел возможность быстро и без приключений найти интересующие его объекты и дополнительные продукты и услуги. Если гость не сможет найти тренажерного зала в отеле, он может уехать раньше времени или остаться неудовлетворенным. В результате чего гостиница в перспективе может лишиться 6 потенциальных клиентов.

Стадия оценки. Начинается, когда гость перестает пользоваться продуктом и уезжает. В момент отъезда ему могут понадобиться помощь носильщика, транспортное средство для доставки в аэропорт, оформление и оплата счета, налоговая справка для таможни. Обеспечение этих нужд создаст полноту сформированного впечатления, а может быть, радикально изменит позицию клиента в благоприятную сторону. Так, например, налоговые справки для таможни не приносят гостинице дохода, но обеспечивают положительной дополнительной услугой клиентов, которые в дальнейшем избавляются от очередей в аэропорту.

Менеджмент гостиницы должен тщательно продумывать и осуществлять все три стадии участия своих гостей в предложении продукта.

Продукт, предлагаемый компанией, весьма сложен. Он начинается с первого контакта с компанией и кончается после того, как гость оплатил счет и уехал. Если клиенту по телефону отвечают неохотно, ему приходится ждать две минуты ответа по телефону, если ему дают не соответствующий заказу номер, если клиент не может найти ресторан из-за неправильных указаний горничной, если ему приходится ждать заказанное такси 30 минут — то это отрицательно влияет на восприятие продукта клиентом. Разрабатывая продукт, необходимо иметь в виду не только основной продукт, но и сопутствующие, и дополнительные продукты, а также все, что относится к расширенному понятию этого продукта.

Товары широкого потребления давно стали продвигаться на рынок под торговой маркой. Некоторые из них приобрели такую популярность и рыночную силу, что стали использоваться как родовое понятие. Аспирин, геркулес, памперсы были в свое

время или остаются в настоящее время торговыми марками. В гостиничной индустрии большинство национальных торговых марок существует меньше 30 лет. Лишь некоторые из них, такие как «Савой», пришли к нам из исторического прошлого через литературные произведения. Мировые тенденции в гостиничной индустрии таковы, что происходят процессы централизации и слияния гостиничных сетей, которые в будущем приведут к созданию мегасетей и резкому сокращению независимых гостиниц.

Торговая марка (brand) представляет собой название, термин, знак, символ, рисунок или их комбинацию, предназначенные для идентификации товаров или услуг данного продавца, для их отличия от аналогичных продуктов конкурентов.

Название (brand name) — та часть торговой марки, которую можно написать буквами и прочитать (Hilton, Club Med, National).

Фирменный знак (brand mark) — это узнаваемая, но не произносимая часть торговой марки, такая как символ, изображение, отличающая расцветка или особый шрифт. Например, буква «H» компании Hilton, особое написание желтыми буквами названия компании аренды автомобилей Hertz, графическое изображение орхидеи в кружочке, напоминающее букву «W», компании Westin Hotels & Resorts, буква «S», обрамленная веточками, компании Sheraton. Этот список можно продолжать бесконечно.

Зарегистрированная торговая марка (trademark) — торговая марка или ее часть, обеспеченные правовой защитой. Она, в свою очередь, обеспечивает исключительное право продавца пользоваться фирменным названием или фирменным знаком.

Для чего необходима торговая марка? Что говорит в пользу разработки торговой марки?

- Торговая марка и торговый знак делают продукт легкоузнаваемым.
- Продукт воспринимается как лучший по качеству по данной цене.
- Качество и стандарты продукта должны быть легкоподдерживаемыми.
- Спрос на общую товарную группу этого продукта достаточно большой и может обеспечивать региональную, национальную или международную сеть. Важно достигнуть критической массы товара для поддержки рекламных и административных накладных расходов.
- Относительная экономия.

В гостиничной индустрии и в ресторанном деле можно найти много примеров легкоузнаваемых черт для товара или услуги. Зеленые вывески Holidey Inn, красные — Avis, рекламные указатели вдоль автострад используют также для узнаваемости торговых марок.

Создание фирменного названия — ключевой фактор в разработке отличительных черт торговой марки. Важно, чтобы название намекало на выгоды и свойства продукта, было легко произносимо, узнаваемо и легкозапоминаемо, было неповторимо, легко переводилось на иностранные языки, годилось для регистрации и защиты законом. Но даже торговые марки и их графическое изображение не являются чем-то застывшим. Они могут меняться вместе с изменениями, происходящими в компании.

Торговые марки привлекают потребителей, создавая впечатление хорошего качества предлагаемого к продаже продукта. Ценность фирменному названию придает восприятие его потребителями. Юго-Восточная гостиничная компания «Mandarin» и индийская гостиничная компания «Oberoi» разработали имидж самых лучших по качеству обслуживания в своем регионе, привлекающий путешествующих бизнесменов. Результатом усилий стала не только прекрасная оценка клиентов, но и вступление некоторых гостиниц названных цепочек в корпорацию лучших отелей мира.

Для того чтобы преуспеть и соответствовать ожиданиям потребителей, крупная торговая марка должна разработать обязательные стандарты качества для всей системы. Если торговая марка приобретает имидж, то потребители ожидают идентичное качество во всех филиалах, носящих это марочное название. Меняющиеся стандарты снижают ценность торговой марки. Для поддержания имиджа постоянство и стандартизация являются решающими факторами.

Новые продукты разрабатываются, как правило, для того, чтобы обслуживать определенную рыночную нишу. Позже продукт может быть расширен для охвата нескольких ниш. Доля первоначальной ниши на рынке может вырасти до огромной доли рынка, как в случае с McDonald's. Часто случается, что первоначально задуманная торговая марка как чисто региональная перерастает свои границы прежних рыночных территорий, и тогда компании переходят к рыночной экспансии всей страны или даже зарубежных рыночных территорий. В последнее время стреми-

тельно развивается индустрия быстрого обслуживания. Особенно большим потенциалом располагает, как считают специалисты, группа китайской еды, которая вполне способна создать национальную сеть. В Москве это также стало заметно. За последние 5 лет открылось более 10 ресторанчиков китайской кухни, а заведение «Панда», пожалуй, стало одно из самых первых.

Новый продукт — путь развития

Выражение «новый продукт» или «новый товар» используется очень широко, для обозначения как мелких усовершенствований существующего товара, так и важных нововведений. Риски, связанные с этими нововведениями, имеют различную природу и существенно отличаются по уровню, поэтому важно правильно оценивать их.

Нововведение определяется как творческая и успешная имплементация прогрессивного открытия, изобретения или просто концепции. Согласно исследователю Баррейру, можно выделить три составляющих нововведения:

- потребность, подлежащая удовлетворению, т.е. функция или набор функций, которые нужно выполнить;
- концепция объекта или совокупности объектов, способная удовлетворить потребность, т.е. новая идея;
- компоненты, представляющие совокупность имеющихся знаний, материалов и доступных технологий, позволяющих довести концепцию до рабочего состояния.

Уровень риска, связанного с нововведением, будет зависеть от двух факторов:

степени оригинальности и сложности концепции, определяющей восприимчивость рынка и издержки перехода для пользователя (рыночный риск);

уровня технологической инновации, необходимой для имплементации концепции, т.е. технической осуществимости нововведения (технологический риск).

Сюда может быть добавлен стратегический риск, зависящий от степени новизны для самой фирмы, т.е. от степени ее знакомства с рынком и технологией. При этом, чем дальше фирма углубляется в новые области, тем выше становится стратегический риск.

Выделяются четыре уровня риска.

Рынок и технология известны. Риск минимален, так как фирма опирается на свою особую компетентность.

Новый рынок, но известная технология. Риск в основном коммерческий, и успех определяется маркетинговым ноу-хау фирмы.

Рынок известен, но технология нова. Риск технический, и успех зависит от технологического ноу-хау фирмы.

Новый рынок и новая технология. Риски суммируются и определяется основа для стратегии диверсификации.

С точки зрения новизны товары делятся на товары «мировой новизны» и «новые для фирмы». Статистическим путем эксперты вывели следующую классификацию:

	%
Товары мировой новизны	10
Товары, новые для фирмы	20
Расширение имеющейся гаммы товаров	26
Обновленные товары	26
Изменение позиционирования товара	7
Сокращение издержек (производственная инновация)	11

Из приведенного списка видно, что лишь малая часть нововведений обладает мировой новизной, а большая часть (70%) — это дополнения к гамме существующих товаров или их модификация.

Нововведения с коммерческой, или маркетинговой, доминантой касаются в основном вариантов управления, сбыта и коммуникации как составляющих процесса коммерческой реализации товара или услуги, например: новая презентация товара (карманное издание), новая форма торговли, новый вид рекламы (роспись троллейбусов), новое средство платежа (кредитная карточка), новый способ продаж (Интернет). Коммерческие нововведения больше нуждаются в творческом воображении, изобретательности и ноу-хау, и в значительно меньшей степени в финансовых ресурсах.

В гостиничной индустрии творческое воображение немаловажно, а быстрая смена вкусов, технологий и наличие острой конкуренции еще более повышают его значимость, поскольку позволяют выдвинуться в лидеры на этом тесном рынке.

Компании должны внимательно следить за тенденциями рыночного развития и быть готовыми вводить на рынок новые продукты. В 1990 г. компании получили до 40 % прибыли за счет продуктов, еще не существовавших 5 лет назад. Для высокотехнологичных товаров эта доля значительно выше.

Существует два способа приобретения нового продукта: покупка со стороны и разработка собственного. Поскольку затраты на разработку все возрастают, многие компании покупают существующие торговые марки вместо того, чтобы самим трудиться над новыми.

Рассмотрим технологию создания продукта в компании самостоятельно.

Для этого создается отдел по исследованиям и разработкам, куда стекается вся информация и где происходит генерирование идей и их трансформация в новые концепции.

Основные этапы разработки нового продукта проиллюстрируем на рис. 9.1.

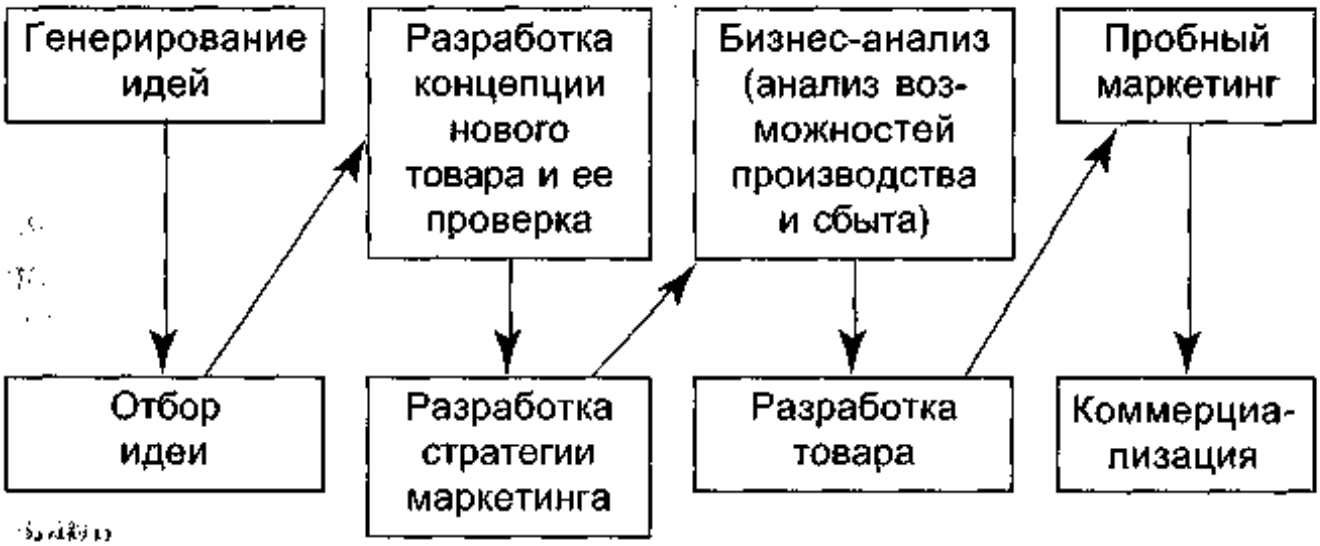


Рис. 9.1. Генерирование идей

Разработка нового продукта начинается с генерирования идей. Поиск идей осуществляется постоянно, а не от случая к случаю, при этом базой для поиска становятся клиенты, конкуренты, сама компания и ее сотрудники, дистрибьюторы, другие источники.

До трети идей рождается в результате наблюдений за клиентами. Изучение их потребностей и желаний позволяет создавать новые продукты, которые могут, в конечном счете, лучше удовлетворять потребителей. Так, европейские рестораны McDonald's приобрели успех благодаря изменению меню, приближенному к вкусу европейских жителей, куда непременно включались кофе и булочки. В конечном итоге они стали больше походить на кафе, чем на обычный американский вариант. Коммерческая выгода этих предприятий натолкнула владельцев сети ресторанов на идею

создать такие же аналоги и для американцев. В Чикаго уже появилось такое кафе, напоминающее французское бистро с логотипом McDonald's. Если эксперимент окажется удачным, то сотни подобных заведений откроют двери по всей Америке. Если нет, то в качестве альтернативы выдвигается проект строительства МакПиццы со своими уникальными рецептами.

Предметом для изучения могут стать также и жалобы клиентов, встречи с клиентами, систематические обходы гостиницы и беседы с гостями. Источником информации могут послужить специально организованные коктейли, где менеджеры в неформальной обстановке могут расспросить гостей об их пожеланиях по совершенствованию обслуживания.

Другая треть идей для нового продукта черпается из анализа продуктов конкурентов. Многие компании покупают конкурирующие новые продукты, изучают, как они сделаны, анализируют данные об их продаже и решают вопрос о том, стоит ли выпускать свой собственный аналогичный продукт. Наблюдение за рекламой конкурента также дает информацию о новых продуктах. Взяв идею конкурента, компания должна быть в состоянии осуществить ее по крайней мере так же хорошо, как и ее автор. Покупатели будут сравнивать копию с оригиналом, и если результаты сравнения будут отрицательными, то пострадает сам скопированный продукт.

Четыре года назад российские туристские компании захватил бум на введение карточек постоянного клиента, дающих определенные преимущества их владельцам. Одной из первых внедрила «клубные карточки» компания SWay International, специализирующаяся на индивидуальных элитных турах. Еще дальше пошла компания «СЕПО», доработав идею карточки и внедрив бонусную систему, зависящую от количества совершенных поездок обладателем карточки и их дальности. Этот маркетинговый ход позволил значительно увеличить количество клиентов и, что более важно, закрепить их.

Конкурентную информацию можно получать, останавливаясь в гостинице конкурента, или покупать поездку в конкурирующей компании. Другим источником могут стать годовые отчеты.

Внутренние источники компании являются самыми существенными, поскольку более половины идей рождается именно в самой компании и благодаря ее сотрудникам. Пути могут быть совершенно разными: специальные исследования и разработки, со-

вместное обсуждение идей на собраниях служащих, общение с сотрудниками, работающими на продаже и контактирующими с клиентами, поскольку они имеют возможность наблюдать реакцию покупателей.

Думая над новыми идеями, менеджеры посещают конкурирующие фирмы и рестораны, компании смежного бизнеса, общаются с банкирами, адвокатами и консультантами.

Во многих компаниях часто используется поиск идей творческими методами. Это так называемая «мозговая атака». Сеанс «мозговой атаки» проводится с единственной целью собрать как можно больше идей. В нем участвуют от 6 до 10 человек с различным образованием и опытом. Согласно специалисту Осборну, основные правила проведения сеанса таковы:

— говорить все, что придет в голову; поощряется фантазия. Чем больше идей, тем лучше, поскольку среди них легче найти полезную;

— любая критика или ограничения запрещены; оценка идей дается потом;

— систематически развивать идеи других, модифицируя и комбинируя их.

Такой подход часто оказывается эффективным; нередко за один часовой сеанс группе удается выдать более ста идей.

Дистрибьюторы находятся в тесном контакте с рынком и могут давать информацию о проблемах клиентов и о возможностях новых продуктов. Поставщики могут сообщать компании о новых концепциях, технологии и материалах, которые можно использовать при разработке новых продуктов. Они также могут дать информацию о том, какие блюда пользуются спросом в конкурирующих ресторанах и какие новые продукты заказывают другие гостиницы.

Дистрибьюторы и поставщики часто организуют встречи на торгово-промышленных выставках, семинарах и конференциях. Посещение таких встреч — хорошая возможность для сбора информации о рыночных тенденциях и конкурентных стратегиях, а также установления важных контактов.

Другие источники информации — это специальные журналы, выставки, семинары, государственные учреждения, консультанты по новым продуктам, рекламные агентства, фирмы, проводящие маркетинговые исследования, университетские и коммерческие лаборатории и инвесторы.

Иначе этот этап еще называют фильтрацией идей. Целью второй стадии является фильтрация собранных предложений, *исключая те, которые несовместимы с ресурсами или задачами фирмы или просто непривлекательны.* Поскольку издержки разработки нового продукта на последующих этапах очень сильно возрастают, компании предпочитают только те идеи, которые можно превратить в прибыльные продукты.

На этом этапе происходит предварительная оценка отобранных проектов. Углубленный анализ не проводится, а используется оценочная сетка:

- создается полный перечень ключевых факторов успеха по каждой функции: маркетинг, финансы, производство, НИОКР;
- каждому фактору или группе факторов придается вес с учетом его относительной важности;
- каждой идее нового товара эксперты из созданного комитета по новым товарам приписывают баллы по каждому из факторов;
- на базе этих оценок рассчитывается сводный индекс качества.

Пример сетки предварительных оценок дан в табл. 9.1.

Таблица 9.1

Сетка предварительных оценок

Критерий оценки	Идеи товара				Балл (нерелевантный критерий)
	оценка				
	очень высокая	высокая	низкая	очень низкая	
Привлекательность					
Тенденции рынка	возникающий	растущий	стабильный	в стадии упадка	
Срок жизни товара	10 лет и более	5—10 лет	3—5 лет	1—3 года	
Скорость распространения	очень высокая	довольно высокая	низкая	очень низкая	
Потенциал рынка (физический)	> 10000 ед.	10000—5000 ед.	5000—1000 ед.	< 1000 ед.	

Продолжение

Критерий оценки	Идеи товара				Балл (нерелевантный критерий)
	оценка				
	очень высокая	высокая	низкая	очень низкая	
Потенциал рынка (денежный)	1 млрд *500 млн руб.*	1 млрд— *500 млн руб.*	500— *100 млн руб.*	< 100 млн	
Потребность покупателей	не удовлетворяется	удовлетворяется плохо	удовлетворяется хорошо	удовлетворяется очень хорошо	
Отношение торговцев	восторженное	позитивное	нейтральное	сдержанное	
Потребность в рекламной поддержке	низкая (0—2%)	малозначимая (2—5%)	высокая (5%)	очень высокая (> 5%)	
Доступность рынка	очень легкая	легкая	плохая	очень плохая	
Притягательность товара	очень высокая	высокая	средняя	слабая	
Конкурентоспособность					
Отличительные качества	Эксклюзивность	Значительные отличия, особенности	Слабые отличия, особенности	Простое копирование («как все»)	
Сила конкуренции	очень слабая	слабая	сильная	очень сильная	
Продолжительность эксклюзивности	> 3 лет	1—3 года	< 1 года	< 6 мес.	
Соответствие фирме	укрепляет фирму	хорошо сочетается	слабая связь	никакой связи	
Цена	намного ниже	немного ниже	равна	выше	
Совместимость клиент—торговец	полная совместимость	легко совмещается	совмещается с трудом	новый канал сбыта	
Адекватность торгового персонала	высокая адекватность	легко адаптируется	конверсия возможна, но сложна	новый торговый персонал	
Уровень качества	значительно превосходит	слегка превосходит	такой же	уступает	

На этой стадии осуществляется переход от «идей», прошедших предварительную оценку, к концепции продукта, которую можно определить как описание физических и воспринимаемых конечных характеристик товара и набора выгод, который он обещает определенной группе пользователей.

Акцент делается на преимущества, и концепция конкретизирует понятие товара как набора свойств или атрибутов. Поэтому одна и та же идея товара может привести к разным концепциям.

Концепция описывает желательное позиционирование товара и указывает на характер средств, которые нужно выделить на достижение ожидаемого результата.

Концепция — это перечень требований для службы НИОКР (если это необходимо), которая должна оценить техническую осуществимость концепции.

Описание выгод служит также своеобразным перечнем требований рекламному агентству, которому будет поручено довести до сведения рынка притязания нового товара.

В конце 70-х годов компания «Marriott» поняла, что городской рынок насыщен гостиницами. Нужна была новая идея провинциальной гостиницы. Было решено сосредоточиться на идее жилья. Концепция нового продукта называлась «Кортярд». Для разработки этого продукта была создана группа сотрудников из разных отделов и отделений компании. Была проведена большая работа по анализу конкурентов и рынка. В результате появился концептуальный проект новой гостиницы, которая должна быть:

рассчитана на временно проживающих постояльцев;

насчитывать не более 150 номеров;

создавать атмосферу домашнего уюта (был выявлен большой сегмент потребителей, которым не нравится жить в гостинице).

Она не должна отбирать клиентов у других гостиниц компании «Marriott», иметь ресторан с ограниченным меню; ограниченную площадь общих помещений и помещений для собраний; должна быть стандартизована по услугам с 5—8 филиалами в одном регионе.

Торговое название Marriott следует закрепить в целях узнаваемости и эффекта «зонтика», возникающего при передаче корпоративного или торгового названия другим продуктам.

Проверка концепции — это первая инвестиция фирмы в разработку (не считая затрат времени управляющего персонала). Она предусматривает оценку восприятия концепции группой отобранных пользователей.

Описание концепции можно составить в форме нейтрального текста или рекламного сообщения, представляющего концепцию как уже существующий товар, графически, с помощью компьютерной графики и фильма.

В случае с «Marriott» потенциальным клиентам были показаны разные конфигурации мотелей. От клиентов требовалось проранжировать варианты по их привлекательности, начиная с самого желательного. Результаты были подвергнуты статистическому анализу, чтобы найти оптимальную конфигурацию мотеля.

Главный вопрос тот, который касается намерения купить. Доля положительных ответов (объединяющих ответы «определенно купил бы» и «возможно, купил бы»), не достигшая 60 %, обычно признается недостаточной (для потребительских товаров). Не следует забывать и то, что люди не всегда осуществляют свои намерения, поэтому этими результатами нужно пользоваться с большой осторожностью.

Стратегия маркетинга

Следующий шаг — разработка стратегии маркетинга, т.е. разработка инициативной стратегии маркетинга для внедрения нового продукта на рынок. Разработка стратегии маркетинга включает три части. Первая часть описывает целевой рынок, планируемую позицию продукта, объем продаж, долю рынка и целевую прибыль на первые несколько лет (обычно берутся первые 3 года). Например, для компании «Marriott» целевой рынок составляют бизнесмены, желающие занимать номера высокого качества за умеренные цены, и отдыхающие, желающие получать спокойные, уютные номера.

Вторая часть стратегии маркетинга — планируемые цена нового продукта, маркетинговый бюджет на первый год внедрения товара на рынок и система его распределения.

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

Бизнес-анализ. Когда руководство определило концепцию продукта и стратегию маркетинга, компании нужно оценить привлекательность нового продукта с точки зрения экономических показателей для своей фирмы, т.е. провести бизнес-анализ. Прежде всего, он включает прогноз объемов продаж, издержек и прибыли.

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

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

Если концепция выдержала бизнес-тест, продукт продвигается на следующую стадию разработки. Это создание образца нового продукта. Этап требует дополнительных инвестиций. Он покажет, можно ли превратить идею продукта в реально функционирующий продукт. Образец должен соответствовать следующим критериям:

потребители должны воспринимать его ключевые свойства такими, какими они описаны в концепции продукта;

он безопасен при нормальном употреблении;

его можно производить в рамках запланированных бюджетом затрат.

Вспомним наш пример с компанией «Marriott» о разработке новой концепции загородной гостиницы, обеспечивающей домашний уют. Компанией были построены образцы номеров предполагаемой гостиницы с переносными стенами. Были представлены три типа номеров: стандартный, укороченный и узкой конфигурации. Потребителям понравилась концепция. Правда, они отвергли узкую конфигурацию, но не возражали против укороченной, что могло дать экономию примерно по 100000 долл. по каждой построенной гостинице.

Пробный маркетинг. Образец продукта выдержал функциональные и потребительские тесты. Следующий этап — пробный

маркетинг. На этой стадии продукт и программа маркетинга вводятся в более реалистическую рыночную обстановку.

Пробный маркетинг дает возможность накопить некоторый опыт в области маркетинга данного продукта, позволяет выявить потенциальные проблемы и узнать, какая еще информация нужна для реального внедрения. Пробный маркетинг оценивает продукт и программу маркетинга в реальной рыночной обстановке. Оценке подвергается сам продукт, стратегия его позиционирования, реклама, распределение, цена, торговая марка, упаковка и бюджет. Компания получает информацию о реакции потребителей и торговых посредников на появление нового продукта, его потребление и перепродажу. Результаты пробного маркетинга могут быть использованы для уточнения прогнозов относительно объемов сбыта и прибыли.

Пробный маркетинг может поглощать много финансовых затрат, на него уходит время (конкуренты могут опередить компанию). Если затраты разработки и издержек невелики и руководство уверено в успехе продукта, то может быть проведен краткосрочный пробный маркетинг либо он вообще может не проводиться. Небольшие изменения существующих продуктов или копии не требуют этой стадии.

Компания «Marriott» выбрала пробный рынок для своего первого отеля «Кортярд». Он включал номера разной площади для изучения реакции потребителей. В результате пробной эксплуатации обнаружилось, что номера могли бы быть меньше, чем они планировались, а стенные шкафы должны иметь дверцы.

Коммерциализация. Пробный маркетинг дает руководству фирмы необходимую информацию для принятия окончательного решения, выпускать или не выпускать новый продукт. Решение о коммерциализации предполагает большие расходы, включая траты на рекламу и стимулирование сбыта в течение первого года и последующих. Выпуская новый продукт на рынок, компания должна решить: когда, где, для кого и как это делать.

Когда? Надо выбрать удачный момент времени для выпуска нового продукта. Это может определить его дальнейший успех.

Где? Компания должна установить, где выпускать новый продукт: в одном месте, в одном регионе или сразу в нескольких, на национальном или международном рынке. Многие компании не обладают достаточными финансовыми ресурсами, чтобы сразу выходить на все рынки. Большинство начинают выводить продукт постепенно, стартуя с наиболее привлекательного места —

города, курорта. Крупные компании начинают сначала осваивать регион, затем переходят к другому. Компании с разветвленной сбытовой сетью выводят продукт сразу по всей стране.

Для кого? Распределение и продвижение (реклама и стимулирование) продукта должны осуществляться на наиболее перспективных направлениях по группам потребителей. Приоритеты должны быть уже известны. Новый продукт нацеливается на необходимые сегменты потребителей и ищет «ранних последователей», «активных потребителей» и «лидеров общественного мнения».

Как? Компания должна разработать план действия для введения нового продукта на избранные рынки и истратить свой маркетинговый бюджет на реализацию комплекса маркетинга.

Стратегии жизненного цикла продукта

После выпуска продукта на рынок производитель ожидает получение прибыли от своего нововведения, чтобы компенсировать усилия и риск. В целях максимизации прибыли товарная стратегия маркетинга обычно меняется несколько раз. Она связана с изменениями самого рынка и состоянием среды по мере прохождения продуктом его жизненного цикла. В цикле различают четыре основные фазы: фазу введения товара на рынок, рост, зрелость и фазу упадка. Некоторые исследователи добавляют пятую фазу — разработку продукта, когда доходы находятся на нуле, а инвестиции компании растут (рис. 9.2).

Наибольшую полезность модель жизненного цикла товара представляет для анализа жизненного цикла *рынка товара*. Именно этот уровень анализа наиболее точно совпадает с реальностью поведения покупателей, и именно здесь можно ожидать наиболее четкого выявления профиля жизненного цикла, поскольку объект анализа точно определен: товар, рассматриваемый как специфичный набор свойств, адресованный определенной группе покупателей.

Жизненный цикл товара нельзя использовать для прогнозов продаж товара, поскольку сама методология определения цикла основывается на темпах роста или падения продаж. Эта модель постулирует существование заранее определенной временнбй последовательности фаз, в то время как многие товары могут иметь совершенно различные графики движения, минуя некоторые фазы или, наоборот, повторяя их по нескольку раз.



Рис. 9.2. Основные стадии жизненного цикла продукта

Жизненный цикл товаров не является инструментом для определения продолжительности срока использования продукта, это скорее способ осмысления работы рынка, его среды и конкуренции и предвидения возможной реакции продукта на разные стимулы. Понимание того, что продукты имеют свои жизненные циклы с опознаваемыми стадиями, может способствовать определению мер, необходимых для продления жизненного цикла продукта и управления его стадиями.

Изменения рыночной среды и характера конкуренции влияют на движение продукта по стадиям его жизненного цикла. Компании должны реагировать на это, если хотят обеспечить высокую жизнеспособность своего продукта. Маркетинговая стратегия должна учитывать в каждой фазе жизненного цикла четыре главных следствия:

- экономическая и конкурентная среда изменяется в каждой фазе жизненного цикла товара;
- для каждой фазы следует вновь определять приоритетную стратегическую цель;
- структура издержек и прибыли различна для каждой фазы жизненного цикла товара;

- маркетинговая программа должна быть адаптирована к каждой фазе жизненного цикла товара.

Сокращение жизненного цикла товаров под давлением технологических изменений составляет главную проблему для фирм, у которых остается все меньше и меньше времени, чтобы окупить свои капиталовложения. В индустрии гостеприимства и туризма этому сильно подвержены транспортные компании.

Сеть ресторанов «McDonald's» за счет модификации своего продукта добилась долгого успеха на рынке. Сегодняшняя концепция сильно отличается от концепции 60-х гг. Открытие международных и городских филиалов, превращение из закусочных в рестораны быстрого обслуживания, введение привлекательного дизайна и детских площадок, проведение специальных тематических праздников и программ позволили не только удержать достигнутые объемы, но и увеличить их и остаться в фазе зрелости.

Причиной спада могут быть разные факторы: неэффективная маркетинговая поддержка, конкуренция, экономическое состояние или недостаточная разработка рынка. Если специалисты по маркетингу, зацикленные принципами жизненного цикла товара, не исследуют эти причины, они рискуют принять за причину спада сам жизненный цикл товара. Пример «McDonald's» показывает, что его менеджмент оказался не таким.

Рассмотрим особенности стратегий для каждой из стадий жизненного цикла товара.

Стадия введения. В этой фазе товар только выходит на рынок. Эволюция продаж товара происходит медленно. Это объясняется воздействием четырех групп факторов:

- у фирмы могут возникнуть проблемы технологии, которая на стадии внедрения еще недостаточно освоена либо проявляется несогласованность действий;
- сбытовые сети могут проявлять осторожность из-за опасений в недостаточной эффективности либо из-за его смелой новизны;
- потенциальные покупатели могут медлить с изменением своих привычек потребления; только самые восприимчивые к новшествам принимают товар по мере получения информации о существовании новинки;
- конкуренты, если новый товар нетрадиционен, предпочитают принять выжидательную позицию и наблюдать за развитием со стороны. В такой ситуации фирма-новатор мо-

жет, в случае успеха, завладеть значительной долей рынка и легко ее защищать.

Данная фаза характеризуется очень высокой степенью неопределенности, поскольку технология еще в стадии развития, конкуренты неизвестны, рынок плохо определен, остро ощущается отсутствие информации. Финансовые затраты очень значительны на распределение по каналам дистрибьюторов, рекламу и формирование первичного спроса.

В данной ситуации стратегическим приоритетом является как можно быстрее выйти из данной фазы и сократить ее временные границы. Основные цели на этой стадии:

добиться известности товара;

информировать рынок о выгодах, которые несет новый продукт;

побудить покупателей испытать товар;

ввести товар в сбытовые сети (использование селективной или эксклюзивной системы сбыта).

Цены на этой фазе, как правило, высокие, что вызвано низким объемом продаж и эластичностью спроса.

Стадия роста. Если товар успешно выдержал испытание первой фазой, он переходит в фазу роста, характеризуемую быстрым развитием продаж. Рост обусловлен следующими причинами:

- первые удовлетворенные потребители повторяют свои покупки и влияют на других потенциальных пользователей посредством устной коммуникации, положительные отзывы особенно сильно влияют на спрос, уровень охвата рынка быстро повышается;
- наличие продукта в местах продаж обеспечивает его заметность, которая способствует его распространению по рынку;
- выход на рынок конкурентов приводит к усилению суммарного маркетингового давления на спрос в момент его расширения и высокой эластичности.

Эта фаза характеризуется снижением издержек производства в связи с ростом объема продаж. Цены начинают снижаться, что позволяет охватить весь потенциальный рынок. В целях защиты конкурентных позиций и дальнейшего воспитания рынка компании держат рекламные расходы на том же или даже более высоком уровне. Затраты на рекламу и средства стимулирования спроса соотносимы с большим объемом продаж. Интенсивный сбыт осуществляется за счет увеличения количества сбытовых сетей. Усиливается образ торговой марки.

Для продления стадии быстрого роста рынка фирма обычно применяет несколько разных стратегий:

1. Улучшает качество товара и прибавляет его новые характеристики и модели.

2. Выходит на новые целевые сегменты рынка с целью дифференцировать свои товары от конкуренции и от специально разработанных копий. Старается максимизировать свою долю в этих сегментах.

3. Выходит на новые каналы распределения и системы сбыта.

4. В рекламе больше подчеркиваются достоинства продукта, а не информация о его существовании. Проводится четкое позиционирование продукта в сознании покупателей.

5. Фирма в нужное время снижает цены, чтобы привлечь больше покупателей. Ценообразование основывается на отличительных свойствах марки.

В стадии роста фирма стоит перед выбором между большой долей рынка и большой прибылью. Вкладывая большие суммы в улучшение продукта, в рекламу и в распределение, фирма может завоевать доминирующую позицию. Но при этом она жертвует максимальной прибылью в надежде на компенсацию в следующей стадии жизненного цикла товара.

Стадия зрелости. В какой-то момент наступает замедление темпов роста продаж и товар переходит в стадию зрелости. В развитой экономике большинство товаров находится в этой фазе, которая обычно является самой продолжительной. Она как бы является вызовом маркетинговому менеджменту. По некоторым видам товаров рост продаж в стадии зрелости приблизительно соответствует росту населения.

Причины стабилизации таковы:

- уровень охвата и проникновения на рынок весьма высок, и их дальнейший рост маловероятен;
- слабые конкуренты ушли с рынка, остались только авторитетные игроки, которые четко поделили рынок;
- покрытие рынка сбытовыми сетями интенсивно и не может увеличиваться далее;
- стабилизация самого продукта и его технологии, следует ожидать лишь незначительных модификаций товара.

Рынок на этой стадии сильно сегментирован. Фирмы стараются удовлетворить все множество потребностей.

Модификация рынка. В этом случае менеджер по маркетингу в целях увеличения потребления товара на рынке ищет новые сег-

менты или ниши и способы увеличения потребления среди уже существующих клиентов, стремится перепозиционировать товар, чтобы охватить больший или быстрее растущий сегмент рынка.

Модификация продукта. В целях привлечения новых пользователей и увеличения потребления менеджер по продукту также может изменять характеристики товара — его качество, свойства, общий стиль. Стратегия улучшения качества применяется для улучшения функциональных свойств продукта — его прочности, надежности, скорости или вкуса. Эта стратегия эффективна только в тех случаях, когда качество может быть улучшено и достаточно большое количество покупателей ищет именно высшего качества.

Маркетинговый комплекс также должен меняться. Можно снизить цены, чтобы привлечь новых пользователей и переманить клиентов конкурентов (однако при высокой конкуренции это может привести к снижению прибыли) либо разработать лучшую рекламную кампанию, использовать агрессивные методы продвижения продукта — торговые сделки, скидки с цены, подарки, конкурсы, презентации. Компания может перейти на большие рыночные каналы сбыта, использовать массовых торговцев, сетевой маркетинг или предлагать покупателям новые или улучшенные услуги.

Стадия спада. Фаза проявляется в структурном снижении спроса по следующим причинам:

- под влиянием технологического прогресса появляются новые, более совершенные товары, которые вытесняют существующие товары с той же функцией;
- предпочтения, вкусы, навыки потребления со временем модифицируются, и товары выходят из моды;
- социальные, экономические и политические изменения среды, такие как изменение норм безопасности, гигиены, экологической защиты, делают товары устаревшими или запрещенными.

Поддерживать слабый продукт на рынке может оказаться дорого для фирмы не только из-за уменьшения прибыли. Слабый продукт может отнимать много времени менеджеров, что влечет за собой рост издержек и ранее не предусмотренных расходов, требует постоянного пересмотра цен, учета и контроля. Внимание персонала фирмы, уделяемое старому продукту, могло бы быть направлено на более перспективный и прибыльный продукт.

Кроме того, слабый продукт может отвлечь внимание от необходимости поиска новых продуктов. Пошатнувшиеся позиции «старого продукта» могут нанести ущерб репутации компании и пошатнуть доверие потребителей к компании и ее остальным продуктам. Удержание слабых продуктов в номенклатуре компании наносит ущерб текущей прибыли и подрывает перспективы роста компании.

По этим причинам компании следует больше внимания обращать на свои стареющие продукты. Регулярные обзоры их продажи, рыночной доли, издержек и тенденций прибыли каждого продукта помогут выделить те из них, которые оказались в стадии спада.

Руководство фирмы должно решить, что делать с товарами, находящимися в стадии спада: сохранять продукт на рынке, убирать его постепенно или сразу. Если компания планирует найти покупателя для данного продукта, то его убирать с рынка не стоит.

10 ГЛАВА

Цена и ценовые стратегии. Методы определения цены в индустрии гостеприимства

Франкфуртский исследовательский институт «Линк энд партнер» провел опрос на тему, представлявшую большой интерес для гостиничной индустрии: какими соображениями руководствуются бизнесмены, выбирая гостиницу для размещения? Ведь деловые люди, по долгу службы проводящие много времени в командировках, составляют значительную часть клиентуры большинства гостиниц. Экспертами было опрошено 300 немецких предпринимателей, руководящих сотрудников и управляющих компаниями, численность которых составляет не менее 50 человек.

Результаты опроса показали, что решая, в каком отеле им остановиться, деловые люди ориентируются прежде всего на уровень цен на гостиничный номер (67,3% опрошенных). Почти такое же важное значение имеет для данной категории клиентов местоположение отеля в городе (62%). Уровень сервиса влияет на выбор гостиницы лишь для 22,7% опрошенных. Несущественную роль играют для бизнесменов категория гостиницы (16%) и ее марка (7%).

Цена любого продукта с политэкономической точки зрения — это превращенная форма стоимости, включающая издержки производства и среднюю прибыль. Цена с позиции производителя, выраженная в терминах, принятых в финансовом анализе, состоит из прямых и постоянных издержек и средней нормы прибыли на вложенный капитал. Это мера его издержек плюс прибыль, которую он надеется получить. С позиции покупателя цена является монетарным выражением ценности приобретаемых товаров и услуг, или, иначе, цена — это количество денег, уплачиваемых за продукт, мера интенсивности его потребности.

С точки зрения маркетинга установление цены — это очень важное решение, имеющее ключевое значение для успеха избранной стратегии поведения на рынке. Ценообразование в этом случае должно учитывать множество факторов, напрямую или кос-

венно влияющих на конечный результат. Инфляционные процессы, конкуренция, снижение покупательной способности, слабо дифференцированные товары усилили стратегическую роль ценообразования.

На уровне фирмы цена играет двойную роль: является инструментом стимулирования спроса и одновременно представляет собой главный фактор долгосрочной рентабельности. Поэтому при выборе ценовой стратегии нужно учитывать как внутренние ограничения, накладываемые издержками и рентабельностью, так и внешние ограничения, определяемые покупательной способностью рынка и ценой товаров-конкурентов. Решения по ценам также должны быть согласованы с решениями по позиционированию товара и со сбытовой стратегией.

Если компания выбрала целевой рынок и позиционировала себя на нем правильно, ее стратегия маркетинг-микса, включая цену, будет более точной. Например, компания Four Seasons считает свои гостиницы роскошными и устанавливает плату за номера выше, чем большинство отелей. Точно так же поступает и авиакомпания «Delta», позиционируя себя как самая безопасная авиакомпания в мире. Сеть «Motel 6» определила себя как средство размещения ограниченного обслуживания, предлагая комнаты для путешественников, склонных к экономии. Ее рыночная позиция требует низких цен.

Важность ценовых решений. Важность решений, связанных с ценовой стратегией, обосновывается следующими соображениями.

- цена непосредственно определяет уровень спроса и объем продаж. Слишком высокая или низкая цена может подорвать успех товара. В связи с этим повышается важность измерения ценовой эластичности;
- цена продаж определяет рентабельность всей деятельности;
- цена влияет на общее восприятие товара или марки и вносит свой вклад в позиционирование марки в глазах потенциальных потребителей. Цена неразрывно связана с понятием качества и является одной из составляющих имиджа;
- цена является удобной базой для сравнения конкурирующих товаров или услуг. Малейшее ее изменение сразу же фиксируется рынком и может нарушить рыночное равновесие. Цена есть вынужденная точка контакта между конкурентами;

- ценовая стратегия должна быть совместима с другими составляющими стратегии маркетинга. В цену должны быть включены расходы на рекламу и продвижение товара, на упаковку, укрепляющую позиционирование товара;
- обилие слабодифференцированных товаров и услуг, постоянное появление новых продуктов — все это повышает роль правильного позиционирования по цене.

Основные цели маркетинга в ценовых стратегиях

Максимизация прибыли — это установление цены, которая максимизирует текущую прибыль. Компания оценивает спрос и затраты при различных ценах и выбирает тот уровень, который дает максимально высокую текущую прибыль, поток наличных средств или доход от инвестиций. В данном случае обеспечивается краткосрочный финансовый эффект, а не доходность на отдаленную перспективу. Например, компания приобретает гостиницу, имеющую определенные трудности, по низкой цене. Ставится задача достигнуть операционной прибыли и затем продать гостиницу. Если поставленные цели смогут быть осуществлены, то компания вернет себе затраченные на покупку деньги и получит еще дополнительную прибыль.

Увеличение объемов продаж — это цели, сфокусированные на объемах продаж для максимизации выручки или доли рынка. Они подразумевают выбор цены проникновения, т.е. цены, низкой по сравнению с ценами конкурентов, которая позволяет быстро расширить объем продаж и увеличить тем самым долю рынка. Эти компании, добившись высокого эффекта, желают занять доминирующее положение на рынке. Например, сеть отелей «Marriott» стремится быть лидером в доле на рынке в своем классе. Когда открывается новая гостиница, «Marriott» наращивает рыночную долю настолько быстро, насколько это возможно. Когда компания «Marriott» открыла курорт на Золотом побережье в Австралии, то продавала свои номера всего лишь по 99 долл. Спустя полгода гостиница почти вдвое повысила цену. Низкая цена номера при открытии курорта создала спрос. Но поскольку позже спрос увеличился, ориентация на низкие цены и низкие доходы сменилась ориентацией на высокие цены и высокие доходы. Точно так же гостиничная корпорация поступила и в России во вре-

мя открытия своей гостиницы Aurora Marriott Royal Hotel. Оно, к тому же, совпало с экономическим кризисом 1998 г. Руководство компании установило достаточно невысокие по московским меркам цены открытия (introductory rates), которые действовали в течение шести месяцев. Такая политика вызвала недовольство конкурентов по бизнесу, но без острой конкурентной борьбы невозможно продвижение на стратегически важный для компании рынок, и без этого шага компания «Marriott» не добилась бы желаемых результатов.

Политика низких цен обычна для многих предприятий индустрии гостеприимства на период «pre-openning» и некоторое время после него. По такому же пути прошли и другие московские и санкт-петербургские гостиницы, среди которых можно отметить «Националь», «Метрополь», Europe Grand Hotel.

Существенно отличается стратегия «снятия сливок», которая ставит своей целью получение большой выручки за счет того, что некоторые покупатели или сегменты готовы платить высокую цену в связи с высокой воспринимаемой ценностью товара. В этом случае максимизация выручки достигается за счет высокой цены, а не больших объемов продаж.

Цели, связанные с конкуренцией, состоят либо в стабилизации цен, либо в позиционировании относительно конкурентов. В отраслях либо в сегментах, где доминирует одна фирма-лидер, ставится цель установить устойчивые соотношения между ценами на конкурирующие товары и услуги и избежать больших ценовых колебаний, способных подорвать доверие покупателей.

В ситуации, когда фирма не способна оказать влияние на рынок (характерно для недифференцированной олигополии), целесообразно сконцентрировать свои усилия на конкуренции по неценовым факторам.

В этом направлении выделяются и другие стратегические цели.

Лидерство в качестве. Сеть гостиниц «Ritz-Carlton» выделяется не только своими высокими ценами, но и высокими издержками на строительство и оборудование одного номера, которые часто превышают 250000 долл., а также на рабочую силу. Для люкс-обслуживания им требуется высококвалифицированный персонал, хороший уровень взаимоотношений служащего гостиницы с клиентом и роскошное окружение, чтобы клиент не чувствовал себя ни в чем ущемленным.

Производитель оборудования для ресторанов Groen получил известность благодаря своим высококачественным паровым котлам, полностью отвечающим тем потребностям, которые выдвигают основные пользователи этого товара.

Лидеры в качестве товаров и услуг запрашивают высокую цену за свои произведенные продукты, но они также должны непрерывно вкладывать капиталы в поддержание лидерства в качестве.

Цена тарелки чили и напитка во многих ресторанах США не превышает 5 или 6 долл., но в ресторане Red Sage в Вашингтоне, округ Колумбия, это стоит от 13 до 18 долл. Клиенты оплачивают здесь не только напитки, но и воссозданную в этом ресторане экзотическую атмосферу Юго-Запада с ошеломляющими оригинальными проектами, создающими эффект присутствия; например с облаками, высекающими молнии. На эти цели было потрачено 5 млн долл.

Выживание. Компании стремятся выжить и в неблагоприятных для них условиях, когда доходность бизнеса резко падает. Обычно это периоды низкого сезона, когда гостиницы, сокращая цены, пытаются поддержать поток наличных денежных средств, насколько это возможно.

Чаще всего конкуренты очень чувствительны к ценовым изменениям и, естественно, предлагают ответные меры в случае угрозы своему бизнесу. Такие ситуации приводят к ценовым войнам, что неблагоприятно отражается на всех участниках рынка, так как сокращает прибыли каждого. Например, когда авиакомпания Continental оказалась в состоянии банкротства, то предложила на своих рейсах на восточном направлении очень низкие цены. Конкуренты отреагировали на это незамедлительно.

Иногда имеет смысл позволить конкуренту снижать цены и отдать ему часть клиентов, стремящихся сэкономить, а более выгодный бизнес оставить себе и тем, кто не снижает цены. Особенно это хорошо срабатывает, когда фирма небольшая и ее влияние на рынке незначительное.

Другие цели. Компания с помощью низких цен может предотвратить проникновение на рынок своих конкурентов. Некоторые фирмы могут временно снижать цены, чтобы создать ажиотаж вокруг либо нового продукта, либо привлечь внимание большего количества посетителей.

Цена с точки зрения издержек Начинать рассмотрение с анализа издержек — это, несомненно, самый естественный и попу-

лярный подход к разработке ценовой стратегии. Поскольку компания несет определенные расходы на разработку и выпуск товара или услуги (в ресторане или гостинице), на поддержание и обеспечение самой услуги (в гостинице), то, естественно, что она, прежде всего, стремится определить диапазон цен, обеспечивающих покрытие прямых и постоянных издержек и получение прибыли.

Чтобы прийти к пониманию схемы, приведенной ниже (рис. 10.1), введем понятия издержек, принятые в гостиничной индустрии: *постоянные* (не меняются с изменением уровня производства или сбыта); *переменные* (находятся в прямой зависимости от изменения уровня производства). На схеме они соответствуют прямым издержкам.

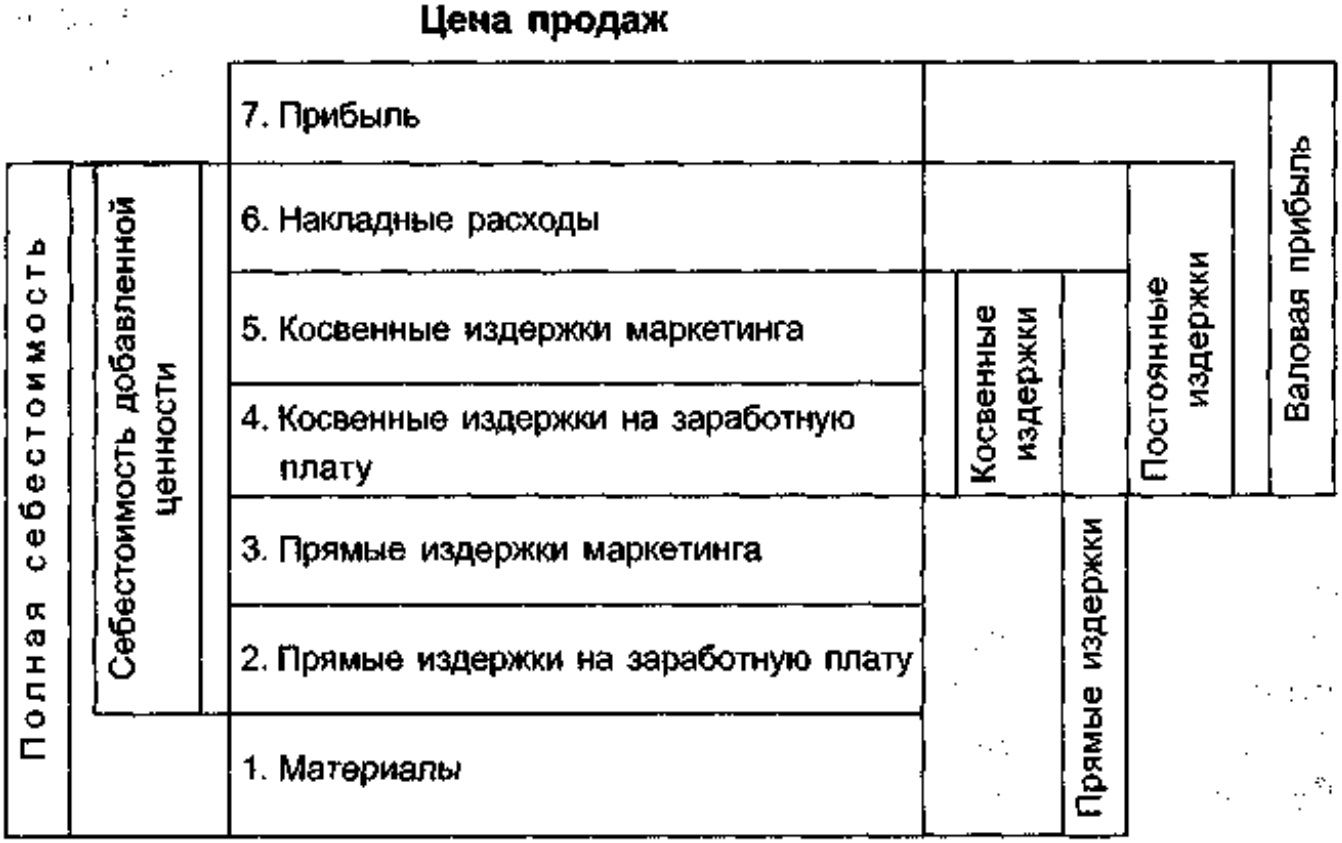


Рис. 10.1. Структура цены в терминах, принятых в финансовом анализе

Цены, рассчитанные на основе издержек, без учета рыночных факторов, называют «ценами, исходящими из издержек». Выделяется три типа таких цен, каждый из которых отвечает конкретным целям по покрытию издержек и рентабельности:

- предельная цена.

предельная цена = прямым издержкам (переменным).

Данная ситуация применима лишь к исключительным случаям. Это абсолютная нижняя граница цены, ниже которой фирма не может опуститься. Она сможет обеспечить полную загрузку гостиницы, но не сможет обеспечить нормального ее функционирования, т.е. получить средства для покрытия постоянных издержек и прибыли.

- цена безубыточности, или техническая цена.

Соответствует точке безубыточности, обеспечивает покрытие затрат на постоянные расходы при принятом объеме продаж. Обычно эту цену рассчитывают для различных объемов в диапазоне: минимум, максимум и прогнозируемый.

цена безубыточности = прямые издержки + постоянные издержки.

- целевая цена включает некоторую надбавку к цене безубыточности, определяемой обычно относительно инвестированного капитала.

Все перечисленные цены игнорируют чувствительность спроса к цене и реакцию конкурентов. И хотя эти цены не могут служить единственной базой ценообразования, они являются исходной точкой. Поскольку каждая компания располагает большей информацией о своих издержках, чем о факторах, определяющих чувствительность, то для нее полезность целевых цен состоит в возможности детального внутреннего анализа:

какой объем продаж может обеспечить полное покрытие издержек?

как целевая цена соотносится с ценой, установленной самым опасным конкурентом?

какова доля рынка, соответствующая объему продаж при цене безубыточности?

как повлияет повышение постоянных издержек (например, рекламных) на цену безубыточности?

насколько должен увеличиться объем продаж при снижении цены, чтобы сохранить установленный уровень рентабельности?

насколько можно снизить объем продаж в случае повышения цены, чтобы сохранить уровень рентабельности?

при какой ценовой эластичности можно сохранить или повысить уровень рентабельности?

Таким образом, анализ издержек позволяет сфокусировать внимание на финансовых последствиях различных ценовых стратегий, рассматриваемых фирмой. Опираясь на его результаты,

фирме легче приступить к аспектам ценообразования, носящим более качественный характер, т.е. связанным с ценовой чувствительностью спроса и реакцией конкурентов.

Детерминанты чувствительности к цене. Истинные затраты покупателя определяются не только уплаченной ценой, но и условиями обмена. Это могут быть условия и сроки продажи, порядок платежа и неформальные контакты. В некоторых случаях покупатель несет значительные издержки, проводя переговоры, сравнивая цены и осуществляя сделку (например, если находится в регионе). С точки зрения покупателя, понятие цены выходит за рамки номинальной цены и охватывает все выгоды и все его издержки.

Любой покупатель чувствителен к цене, однако эта чувствительность может существенно изменяться от одной ситуации к другой в зависимости от важности, приписываемой товару, или от неценовых жертв, связанных с приобретением товара.

Можно выделить несколько причинных факторов важности цены:

- *эффект уникальной потребительской ценности*; покупатели не так чувствительны к цене, если товар или услуга обладают особыми, уникальными свойствами. Например, в 25 км от Рима существует самый маленький ресторан в мире, где располагается всего один столик. Неповторимая атмосфера, созданная в нем, привлекает многих посетителей, особенно влюбленные пары. Ресторанчик широко известен и весьма популярен. Несмотря на относительно высокие цены, места в нем забронированы на много месяцев вперед;
- *эффект осведомленности об аналогах*; покупатели менее чувствительны к цене, если не знают о существовании аналогов. Если клиент планирует поездку в другую страну, где не был раньше, и самостоятельно бронирует гостиницу, условия которой, как ему кажется на тот момент, его удовлетворяют, то он может не знать о существовании альтернативы. Приехав в страну, клиент обнаруживает другую гостиницу того же класса с роскошными условиями и ценами, эквивалентными ценам гостиницы, где он остановился. Он, конечно же, предпочел бы эту гостиницу, но он не мог знать об этом раньше.

Рестораны, находящиеся при гостиницах, очень часто используют этот фактор, основываясь на знании того, что гость, прибыва-

ющий вечером в отель, как правило, незнаком с городом, поэтому обычно завтракает в ресторане гостиницы. Гость предполагает, что, вероятно, есть и лучшие места для завтрака, но не знает других ресторанов в этом городе. И хотя завтрак может стоить вдвое дороже, чем питание в близлежащем ресторане, он принимает решение позавтракать в гостинице, так как поиск другого варианта займет время, которого путешественнику обычно не хватает. Для него сэкономить время ценнее, чем сэкономить на еде.

Другие рестораны, ориентирующиеся на приезжающих туристов, публикуют свои рекламы в специальных справочниках, а также в самостоятельных буклетах, которые распространяются в гостиницах. Такие рестораны редко посещаются местными жителями, которые понимают, что они слишком дороги, но они привлекают приезжих, которые не знают о существовании альтернатив;

- *эффект трудности сравнения*; покупатели менее чувствительны к цене, если товары плохо поддаются сравнению. Так, почти не представляется возможным неспециалисту сравнить парижские отели «Ритц» и «Крильон», продающие двухместные номера по 670 и 620 долл. соответственно. Или итальянские отели на курорте острова Сардиния: «Питрица» и «Ромазино», продающие свои одноместные номера соответственно по 328 и 256 долл., а двухместные — по 656 и 512 долл. При этом все перечисленные отели входят в самую престижную гостиничную ассоциацию «Ведущие отели мира» (The Leading Hotel of the World);
- *эффект суммарных затрат*; покупатели менее чувствительны к цене, если цена товара составляет лишь небольшую долю их дохода. Например, австралийское семейство (двое взрослых и двое детей) в поисках развлечений в выходные дни сочтет слишком высокой плату за посещение парка развлечений Dreamworld, составляющую для взрослого 29, а для детей 19 долл., поскольку общая сумма 96 долл. в их общем доходе будет занимать существенную долю. Чтобы привлечь местного клиента, парк Dreamworld предлагает посетителям приходить дважды в год, и тогда второй визит может быть оплачен по цене 8 долл., если он будет осуществлен в течение 3 последующих за первым посещением месяцев. В этом случае доля расходов австралийской семьи на развлечения в общем объеме доходов заметно снижается. Причем, чем скромнее семейный бюджет, тем выше эффект экономии;

- *эффект конечной пользы*; покупатели тем менее чувствительны к цене, чем меньшую долю составляет цена товара в общих расходах на получение конечного результата. Если японская пара, путешествуя в Австралию, потратила более 2000 долл. на авиабилеты бизнес-класса, то, безусловно, она оплатит стоимость хорошего номера в высококлассной гостинице, поскольку это небольшая часть расходов, затрачиваемых во время отпуска. Точно так же они без колебаний потратят суммы денег на развлечения и хорошие рестораны, которые в общей сумме расходов на отдых будут занимать незначительную долю;
- *эффект распределения затрат*; покупатели менее чувствительны к цене, если делят ее с другими. Многие авиалинии при покупке авиабилета первого класса за полную стоимость предлагают второй билет в салоне бизнес-класса бесплатно. Эта услуга привлекательна особенно для деловых путешественников, поскольку они часто предпочитают брать в поездку сопровождающего либо компаньона. Для авиакомпаний эта выгода проявляется в льготном налогообложении, если поездка предназначена для деловых целей. После вычета налога цена места в бизнес-классе может быть меньше стоимости двух мест экономического класса;
- *эффект безвозвратных инвестиций (привычности инвестиций)*; покупатели менее чувствительны к цене товара, если он применяется совместно с ранее приобретенным основным товаром, представляющим безвозвратные расходы. Если корпорация провела несколько своих последних конференций в гостинице Hilton, то она вряд ли откажется от ее услуг по причине появления другого альтернативного варианта с более низкими ценами. Эта корпорация потратила много времени, прорабатывая различные организационные вопросы со штатом сотрудников гостиницы по обслуживанию конференции, она изучила их стиль работы, согласовала с персоналом сложные моменты, чтобы избежать повторения ошибок, сделанных во время предыдущих конференций. В то же время сотрудники гостиницы уже точно знают, какие комнаты подойдут для участников конференции, какое меню предпочитают ее организаторы, какова схема прибытия гостей и проведения внутренних мероприятий и т.д.. Поэтому корпорация будет колебаться,

выбирая между потерей времени ради более низких цен в другой гостинице и отлаженной работой в гостинице, куда уже вложены определенные инвестиции.

- *эффект связи цены и качества*; покупатели не так чувствительны к цене, если товар вызывает сильные ассоциации с качеством, престижем, эксклюзивностью. Предположим, что друг вам порекомендовал остановиться во время командировки в гостинице X. Вы звоните, чтобы сделать заказ, и вам предлагают номер на выходные дни за невысокую цену. Вам это может показаться слишком дешево для такого класса гостиницы, поэтому вы заказываете другую. Возможно, гостиница X и выполнила бы все ваши запросы, но из-за низкой цены вы решили, что это будет не так.

Высокая цена может также придавать высокий престиж товару, потому что это ограничивает доступность предложения для других, менее обеспеченных клиентов. Рестораны, где средняя сумма по счету составит за обед более 100 долл. на человека, потеряли бы многих из своих посетителей, если бы понизили цены. В случаях, когда цена воспринимается как обеспечивающая качество или когда цена создает престиж в некоторых рыночных сегментах, возможна положительная ассоциация между ценой и спросом. Например, в Gosforth Park Hotel, высококлассной гостинице в Ньюкасле в Англии, заметили, что после повышения расценок заполняемость номеров даже увеличилась.

Определив детерминанты чувствительности к цене, мы можем перейти к определению эластичности. Она непосредственно характеризует чувствительность к цене и в идеале позволяет рассчитать уровень спроса для различных уровней цен. Эластичность (ε) выражается как отношение процентного изменения объема продаж к процентному изменению цены, повлиявшему на это.

$$\varepsilon = \frac{\%\text{ изменения объема продаж}}{\%\text{ изменения цены}}.$$

Ценовая эластичность, как правило, отрицательна, так как обычно повышение цены ведет к падению спроса. Для престижных товаров кривая спроса иногда идет вверх (рис. 10.2).

Если показатель эластичности спроса лежит в диапазоне от 0 до минус 2 (согласно некоторым исследованиям американских

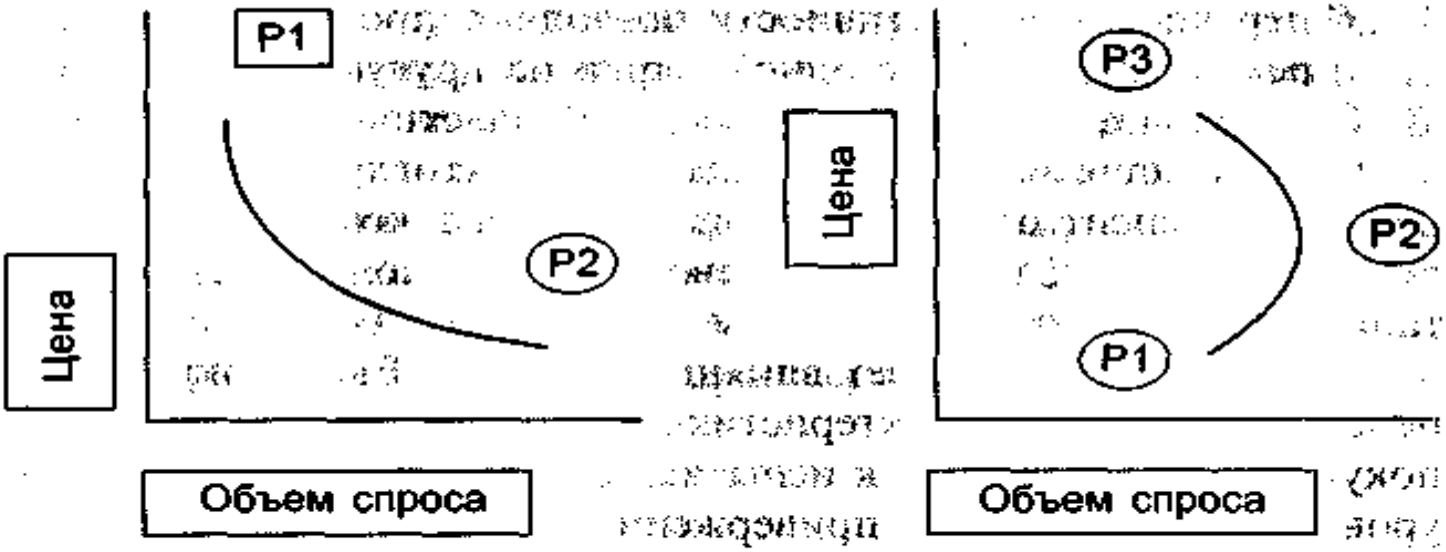


Рис. 10.2. Кривая спроса обычных и престижных товаров

специалистов, нижний предел — минус 1,6), то считается, что спрос неэластичен и может поглотить повышение.

Предположим, что продавец повышает цену на 2%, при этом спрос падает на 10%. Ценовая эластичность спроса (2 : 10 = – 5) равна минус 5, и спрос является эластичным. Если повышение цены на 2 % привело к падению спроса на 1,5%, то в этом случае общий доход продавца останется тем же самым: продавец продаст меньшее количество изделий по более высокой цене, которая и сохранит тот же самый суммарный доход.

Знание ценовой эластичности позволяет рассчитать оптимальную цену продаж, максимизирующую прибыль.

$$\text{Price}_{opt} = \frac{C \cdot \epsilon}{(1+\epsilon)},$$

где C — прямые издержки,

ϵ — ценовая эластичность.

Полезность исследований эластичности.

Знание порядка величины эластичности полезно для решения многих практических задач:

- оценки эластичности позволяют установить, в каком направлении воздействовать на цены, чтобы увеличить выручку;
- сопоставление эластичности для конкурирующих марок позволяет выявить те из них, которые менее чувствительны к повышению цены, т.е. демонстрируют большую рыночную силу;

- перекрестные эластичности позволяют прогнозировать перемещение спроса с одной марки на другую.

Существуют ограничения измерений эластичности.

Она может выявляться задним числом, тогда ее прогнозная ценность зависит от стабильности условий, в которых проводилось наблюдение, поэтому ее невозможно использовать для установления цен на новые товары и услуги.

Эластичность измеряет влияние цены на объем покупок, но не влияние цены на характеристики, воздействующие на реакцию покупателей (готовность к испытанию, уровень эксклюзивности, уровень проникновения, приверженность марке).

Цена и предложения конкурентов. Цены конкурентов представляют собой внешние факторы в определении цены. Совершенно очевидно, что при всех одинаковых условиях предлагаемого продукта или услуги на рынок, издержки на его производство у разных компаний могут быть различными, и если выставленная цена, исходящая из издержек, будет превышать цену конкурента, то она будет неприемлема для рынка.

Цены конкурентов и их предложения могут также служить отправной точкой для принятия собственного решения о цене. Компания может провести исследование на реакцию покупателей, чтобы выяснить их восприятие цены и качества каждого конкурента гостиницы или ресторана.

Чтобы установить оптимальную цену между крайними точками (низшей, определяемой издержками, и высшей, связанной с восприятием потребителем ценности продукта) компания должна рассмотреть цены с учетом всех возможных внутренних и внешних факторов ценообразования.

Ценообразование и ценовые стратегии

Самый простой метод ценообразования — «издержки плюс», означающий прибавление стандартной надбавки к затратам на продукт. Этот способ довольно часто применяется менеджерами по продовольствию и напиткам для установления цен на вина в ресторанах. Если закупочная цена бутылки вина составляет 200 руб. и она может продаваться по 400 руб., то это означает 100%-ную надбавку к затратам на ее приобретение. Прибыль-брутто составит 200 руб.

Другой используемый метод в международной системе Food & Beverage — издержки как процент от цены продажи. Бюджет, например, ресторана предусматривает затраты в размере 33%. В меню предусмотрен антрекот весом 100 г, следовательно, цена на него будет рассчитываться следующим образом.

Цена 1 кг мяса для антрекота составляет 12 долл., издержки на 1 порцию (100 г) — 0,1 · 12 долл. = 1,2 долл. Для установления цены на 1 порцию необходимо составить следующее уравнение:

Цена на блюдо (100%) — x
Издержки (33%) — 1,2 долл.
$x = 120 : 33 = 3{,}64$ долл.

Следовательно, цена антрекота составит 3,64 долл., прибыль — 2,44 долл. Этот метод основан на фиксированном коэффициенте доходности, который в этом случае равен 3. Однако нельзя этот метод применять ко всем блюдам без исключения. Поскольку меню содержит различные элементы по трудовым затратам, то целесообразно проводить корректировку в соответствии с этим и другими факторами (популярность блюда, необходимость восполнения порчи инвентаря, утруска, ошибки). Как правило, желаемые издержки при определении конечной цены на продукт уменьшают на 3—4% (в нашем примере это не 33%, а 30—29%). Эта поправка ориентирована на объем и эффективность операций.

Следует отметить, что не всегда правильно, с точки зрения получения прибыли, устанавливать одинаковую надбавку на блюда в меню. Так, при использовании 100%-ной надбавки недорогая бутылка вина стоимостью 5 долл. продается за 10 долл., в то время как бутылка стоимостью 20 долл. продается за 40 долл. Затраты на обслуживание в двух случаях одинаковые. Целесообразно было бы уменьшить надбавку на более дорогое вино, так как тогда можно будет продавать большее количество вина. В этой ситуации следует определять уровень цены исходя из спроса и оптимальной доходности. Если в ресторане за день спрос на вино по цене 29 долл. составляет 10 бутылок, то лучше продавать вино, издержки которого соответствуют 20 долл., за 29 долл., поскольку это даст больше прибыли, чем всего 3 бутылки по 40 долл. (90 и 60 соответственно).

Другой подход к определению цены — анализ безубыточности, т.е. цены, при которой будет достигнут баланс доходов и расходов. Иначе этот метод называют целевым.

Суть его заключается в следующем. Если ресторан планирует получить прибыль, скажем, в размере 1500 долл., то, чтобы определить, по каким ценам следует продавать его продукцию, необходимо провести следующие вычисления.

Определяем точку безубыточности:

Ƴ = постоянные издержки : разница между ценой продаж и прямыми издержками (переменными).

Ƴ = 3000 : (3 – 1) = 1500 (порций).

Таким образом, при уровне цены 3 долл. необходимо продать 1500 порций, чтобы получить прибыль, равную 1500 долл. Если цену установить 4 долл., то уровень планируемой прибыли ресторан достигнет уже после реализации 1000 порций.

Для гостиниц этот способ применяется в период низкого сезона, когда спрос снижается, или при установлении специальных скидок. В этом случае можно применить следующий способ расчета:

количество номеров — 40;

цена номера — 200 долл.;

средние прямые издержки на номер — 25 долл.;

планируемая скидка (37,5%) с первоначальной цены — 75 долл.

Базовая основа для скидки составляет 175 долл. (200 – 25). Это брутто-прибыль предприятия. В случае предоставления скидки она будет уменьшена на 75 долл. Таким образом, мы получаем цену продажи со скидкой 100 + 25 = 125 долл.

Уровень безубыточности (процентный уровень необходимой продажи номеров для сохранения прежней рентабельности) будет определяться следующим образом:

[Брутто-прибыль 1 : брутто-прибыль 2 (после применения скидки)] – 1,0 · 100%.

Исходя из данных нашего примера получаем:

[175 : 100] – 1,0 · 100 = 75%.

Другой способ расчета необходимого роста продаж при установлении скидки с цены может быть осуществлен по следующей формуле:

$$\frac{x \cdot 100\%}{P_{max} - x},$$

где x — снижение цены, в процентах;

P_{max} — предельная прибыль, в процентах до снижения цены.

Чем выше доля переменных расходов, тем большего роста продаж нужно добиваться при том же снижении цены для сохранения предельной прибыли. Поэтому фирма с более низким уровнем переменных издержек может быть заинтересована в снижении цен, так как знает, что другие фирмы будут неспособны за ней последовать.

Ценообразование, основанное на отношении покупателей к цене, — ключевая основа определения уровня цены. Для этого изучается восприятие покупателями ценности товаров, предлагаемых различными конкурентами. Чаще всего проводится исследование с целью выяснения, сколько они могли бы заплатить за каждую выгоду или преимущество, добавленные к предложению (например, за гостиничный номер с определенными удобствами и без них). Эта информация показывает, что именно придает больше ценности номеру.

Если цена превышает уровень воспринимаемой ценности, то продажи будут уменьшаться. Если установленная цена недооценивает воспринимаемый уровень ценности, то товары будут продаваться очень хорошо, но принесут компании меньший объем дохода.

Гибкие ценовые стратегии. В большинстве случаев фирмы используют не одну цену, а набор цен для различных рыночных ситуаций. Цены считаются гибкими, когда один и тот же товар продается различным покупателям по разным ценам. Такой подход вытекает из разнообразия покупателей, выраженного в их неодинаковой чувствительности к цене. Ценовая гибкость может проявляться в различии цен по регионам, периодам, сегментам или формам представления товара.

Рыночная гибкость — это использование ценовой дискриминации с целью увеличения продаж и их стимуляции. Например, введение специальных цен на некоторые виды блюд в ресторане с 17.00 до 19.00 ч. Клиент, чувствительный к цене, воспользуется таким предложением.

Специальные цены могут применяться к определенным группам населения: студентам, детям, пожилым людям. В этом случае важно, чтобы лица, покупающие товар или услугу по низким ценам, не могли перепродавать их по высокой цене основного рынка.

Интересен опыт в этом направлении американской компании «Свиссотель». Ее гостиницы, расположенные в Бостоне, Атланте, Нью-Йорке и Чикаго, предложили клиентам, достиг-

шим 65-летнего возраста, льготные цены на размещение. Скидка цены напрямую зависит от возраста клиента: для 65-летних скидка составляет 65%, для 75-летних — 75%. Для гостей, которым исполнилось 100 лет, размещение предоставляется бесплатно. Не оставлены без внимания и супружеские пары, для которых предусмотрена скидка, основанная на возрасте самого старшего члена семьи. Минимальный срок размещения — 3 дня, так как за этот период можно получить подтверждение о возрасте, клиента.

Скидки детям при размещении их в номере с родителями достигают 50%. В некоторых курортных отелях компаний Scheraton, Hilton и других размещение может быть бесплатным. Дети являются благодарным материалом для гостиницы, поскольку продуманная политика удовлетворения детских интересов формирует приверженного клиента в будущем. Они и в дальнейшем, будучи уже взрослыми людьми, могут остановить свой выбор именно на том отеле, где им было хорошо и интересно.

В Австрии специально создаются семейные отели, где действует единая система скидок: малышам до 3 лет обслуживание предоставляется бесплатно, юные клиенты от 3 до 6 лет получают скидку 50%, а дети старше 6 лет — 30%. Все номера оборудованы компьютерной системой, позволяющей оставлять малышей без присмотра. Она связана с барами и ресторанами и подает туда специальный сигнал в случае, если ребенок проснулся и начал плакать.

Специальные льготные цены для студентов в туристской индустрии используют транспортные и авиакомпании, экскурсионные бюро, музеи, парки, отели среднего класса. В России политика скидок для студентов предусматривает весьма ограниченные возможности. А ведь из привлечения этого сегмента можно извлечь много выгод и расширить, таким образом, базовый рынок гостиниц. С помощью, например, студентов можно значительно увеличить обороты от дополнительно предоставляемых услуг, если правильно позиционировать предлагаемый набор напитков и продуктов ресторанов и баров гостиницы, услуг тренажерных залов и других дополнительных служб гостиницы.

Сезонная гибкость цены. Для гостиничной индустрии это установление цен на период высокого и низкого сезона, государственных праздников и на рождественский период. Главное усло-

вие для сезонных скидок — их регулярный характер, с учетом которого потребители планируют свои покупки.

Политика скидок-сюрпризов применяется, когда однородные товары или услуги продаются как по высоким, так и по низким ценам. При этом покупатели также разделены на тех, кто готов тратить время на поиск оптимальной цены, так и на тех, кто не желает этого делать. В случае, когда среда рынка неоднородна, гостиницам следует предпринять стратегию «случайных скидок». Продавая свой продукт по высоким ценам, гостиница может вдруг неожиданно предоставить скидки. Момент непредсказуемости выполняет двойную цель: помогает продавать гостиничные услуги по высокой цене достаточно большому числу покупателей; мешает «осведомленным» покупателям приобретать по низким ценам услуги у конкурентов, так как они будут откладывать свою покупку до момента снижения цены.

Адаптация цены означает приспособление цены к условиям продаж: к объему заказа, типу посредника, региону, условиям платежа и т.д. Эти скидки предоставляются в качестве вознаграждения тем покупателям, которые дают возможность фирме получить экономию на издержках.

Стратегия **следования** за конкурентами, **или предугадывание поведения конкурентов.**

Во многих рыночных ситуациях взаимозависимость конкурентов велика и существует «цена рынка», которая для всех является базовой. Подобная ситуация характерна, когда существует сильная взаимозависимость конкурентов, ограничивающая их самостоятельность. Предложения конкурентов мало чем отличаются друг от друга, а глобальный спрос нерасширяем. На рынках такого типа компании целесообразнее подстраиваться под цены конкурентов или лидера в отрасли. Установление цены на более высоком уровне может привести к потере доли рынка, установление цены ниже рыночного уровня (если оно является единственным конкурентным преимуществом и не достигается никаким другим способом) может спровоцировать войну цен.

Стратегия понижения цен с целью стимулирования спроса имеет смысл только в условиях расширяемого глобального спроса. В противном случае, если фирма понизит цену, а все остальные сразу же последуют за ней, прибыль каждой фирмы уменьшится, а доли рынка останутся неизменными. Первоначально поставленная цель увеличения объема не будет достигнута.

Holiday Inn Moscow Vinogradovo	4	Моск. обл. д. Виноградово	Holiday Inn	154	148	164		315		Вкл. все налоги, завтрак — шв.стол
Националь	5	Москва	Le Meridien/Forte	231	338	438	563	750		Вкл. все налоги, без завтрака
Renaissance Moscow Hotel	5	Москва	Marriott Int./ Renaissance Group	487	353	353	378	750	1764	Вкл. все налоги, завтрак — шв. стол
Sheraton Palace Hotel	5	Москва	Starwood/ ITT Sheraton Hotels and Resorts	204	359	359	397	586—674	1764	Вкл. все налоги, без завтрака; шв. стол — 20 долл.
Baltschug Kempinski	5	Москва	Kempinski S.A.	232	504	504		630	2395	Вкл. все налоги, без завтрака
Radisson Slavianskaja	5	Москва	Radisson SAS	436		249—311 (б/завтрака)	374	624	1500	Вкл. все налоги, завтрак, бесплатный просмотр 1 фильма каждый день
Novotel	4	Москва	Accor	468	244	275		331		Вкл. налоги, завтрак — шв. стол

Таблица 10.1

Цены гостиниц, входящих в международные сети или находящихся в их управлении, в низкий сезон

(по состоянию на 30.04.2001 г.)

Название гостиницы	Категория	Город	Компания	Кол-во номеров	Номера				Апартаменты + президентский	Услуги
					1-местные	2-местные	Полулюкс	Люкс		
Marriott Tverskaja Hotel	4	Москва	Interstate Hotels	162		369	388	456	1019	Вкл. все налоги, завтрак, закуски в течение дня, кофе, чай, фитнесс-клуб, газеты
Marriott Grand Hotel	5	Москва	Interstate Hotels	390		413	475	706	2206	Вкл. все налоги, завтрак, закуски в течение дня, кофе, чай, фитнесс-клуб, газеты, консьерж (кроме стандартных номеров)
Aurora Marriott Royal Hotel	5	Москва	Interstate Hotels	230		488	706	1081	1456—2519	Вкл. все налоги, континентальный завтрак, дворецкий, в течение дня закуски, кофе, чай, газеты, фитнесс-клуб, спец. набор подарков для гостей
Moscow Country Club	5	Моск. обл., Нахабино	Le Meridien/ Forte	140 + 38 дач	257	299	341		1575	Вкл. все налоги, завтрак — шв. стол, сауна, тренажерный зал, бассейн,подземная стоянка

Sheraton Nevskif Palace Hotel	5	С.-Петербург	Starwood/ ITT Sheraton Hotels and Resorts	285		334**	403**	479**		Вкл. налоги и завтрак
Sheraton Metechi Palace Hotel	5	Тбилиси Грузия	Starwood /ITT Sheraton Hotels and Resorts	248		276**				Вкл. налоги и завтрак
Le Meridien Villon	4	Вильнюс, Литва	Le Meridien /Forte				180**			Без налогов. Вкл. завтрак
Радиссон САС Астория	4	Вильнюс, Литва	Radisson SAS	120		195**		260**		Без налогов. Вкл. завтрак
Радиссон САС Отель, Клайпеда		Клайпеда, Литва	Radisson SAS	—	—	—	—	181—217**		Без налогов. Вкл. завтрак
Сантакос	4	Каунас, Литва	Best Western	40	90**	100—120**		100—120**	200—280**	Без налогов. Вкл. завтрак
Даугава	5	Рига, Латвия	Radisson SAS	360			169**	199**		Без налогов. Вкл. завтрак
Мара	3	Рига, Латвия	Best Western	80		148**		186**	207	Вкл. все налоги, завтрак

* Цены приведены по данным справочника «Гостиницы России», 2001 г.

** Цены, указанные в сайтах Интернета.

Продолжение

Название гостиницы	Категория	Город	Компания	Кол-во номеров	Номера				Апартаменты + президентский	Услуги
					1-местные	2-местные	Полулюкс	Люкс		
Aerostar Hotel	4	Москва	Партнер Supranational Hotels, канадск. комп. IMP	343	244	263		325		Вкл. налоги, без завтрака, для люкса – вкл. завтрак, просмотр фильмов в номере, вечерний коктейль
Арт-отель	4	Москва	Best Western	86	169	206		313		Вкл. все налоги, завтрак — шв. стол, сауна, фитнесс-центр
Radisson SAS Lasurnaya	4	Сочи	Radisson SAS	196		158**		226**		Вкл. все налоги и завтрак
Radisson SAS Lasurnaya Peak Hotel	4	Сочи	Radisson SAS	47						
Quality Hotel Tyumen	4	Тюмень	Choice Hotels International	230	150**	200**—310**		990**		
Береста Палас	4	Новгород	Best Western	140	130*	160*	295*	395*	495*	
Europe Grand Hotel	5	С.-Петербург	Kempinski S.A.	301		504**	618**	945**	1764**	Вкл. все налоги, без завтрака, шв. стол — 27,5 долл.
Нептун	3	С.-Петербург	Best Western	69	140	140**	175*	220*	300*	Вкл. налоги и завтрак

Президент-отель*	4	УД Президента РФ	210	126	168	225	573		
Золотое кольцо	5	УД Президента РФ	158	263	325	365	615	1225**	Вкл. все налоги, завтрак — шв. стол
Парк-отель	4	АО «Газпром»	72	152	189	284	420	872	Вкл. все налоги, завтрак, оздоровительный центр (бассейн, сауна, баня, тренажеры)
East-West	3	Частная собственность, Правительство Москвы	26		100	130—160	150—170		Вкл. все налоги, завтрак
Прибалтийская, г. Санкт-Петербург	4		1200	140**	160**		230**	340**	
Матисов домик г. Санкт-Петербург	3		24	60**	100**	120**	130**	140**	
Надежда, г. Геленджик	4	Независимая		92	104		192	732	Вкл. все налоги (без 3% налога с продаж), завтрак — шв. стол, автостоянка, пляжные принадлежности, оздоровительный комплекс

* «Президент-отель», имеющий категорию 5 звездочек, зарубежные коллеги оценивают как 4-звездочный отель.

** Цены приведены из справочника «Гостиницы России», 2001.

Таблица 10.2

Цены российских гостиниц

(по состоянию на 30.04.2001 г.)

Название гостиницы	Категория	Принадлежность к компании/ ведомству	Кол-во мест	Цена номера					Услуги
				1-местного	2-местного	полулюкс	люкс	апартаменты, президентский	
Ирис	4	Независимая	195	200	219		255—282	630	Вкл. все налоги, завтрак — шв. стол, сауна, бассейн, тренажерный зал, автобус-шаттл до центра
Marco-Polo Presnja	4	Росс. комп., филиал ООО «Visit-Moscow»	63	242	299	347	389		Вкл. все налоги, завтрак — шв. стол
Metropol	5	Независимая	74	375	438	625	1000		Вкл. все налоги, завтрак — шв. стол
Savoy	4	Infa-Hotel	85	275	350	400	519		Вкл. завтрак и налоги
Катерина	4	Компания «ЮНИТИ»	119	165—205	220		335—350		Вкл. все налоги завтрак — шв. стол, фитнесс-центр
АЛРОСА на Казачьем	4	«Алмазы России САХА»	15	170	220	280	320		Вкл. все налоги, оздоровительный центр, шампанское и клубника
Даниловская	4	Московская Патриархия	118	210	242	315	525		Вкл. все налоги, завтрак

Тем не менее на нерасширяемом рынке возможны ситуации, когда снижение цены не вызывает быстрой ответной реакции конкурентов:

- издержки конкурентов очень высоки, и они не способны понизить цену без резкого падения рентабельности. Если они не примут новую цену, то это приведет к потере их доли рынка, при условии, что элементы дифференциации их товаров или услуг не способны нейтрализовать эффект ценового разрыва;
- малые компании могут успешно использовать снижение цен, поскольку для них это не так критично, как для крупных корпораций, владеющих большой долей рынка, так как их издержки на стимулирование спроса за счет цены пропорциональны объему.

Компания может и не следовать за снижением цен, если воспринимаемая ценность потребителем ее товара или услуги выше, чем у прямых конкурентов. Именно поэтому такие элементы дифференциации, как имидж марки, диапазон услуг, взаимоотношения с клиентами, защищают компанию при снижении цен. Кроме того, исследования показали, что клиенты обычно легко переносят разницу в ценах порядка 10%, если у них установились стабильные связи с компанией.

При стратегии снижения цен важно определить подразумевающуюся ценовую эластичность, которой необходимо добиться от целевой группы покупателей, чтобы предельная прибыль осталась неизменной. В нашем предыдущем примере на определение уровня безубыточности предполагаемое снижение цены 37,5% требовало увеличить продажи количества номеров на 75%, чтобы сохранить предельную прибыль, составляющую 87,5%. Отсюда подразумевающаяся ценовая эластичность равна 75% : (– 37,5) = – 2. В данном случае спрос к цене показал высокую чувствительность. Если бы показатель был ниже, подобное снижение цены было бы не оправдано (при учете только единственного критерия прибыли).

Стратегия повышения цены также является трудной для компании, поскольку она должна быть уверена в готовности конкурентов последовать за ней. Степень этой готовности зависит от текущих условий на рынке. Они благоприятны, когда производственные мощности загружены полностью, а спрос растет. Прежде чем приступить к действиям, компании следует оценить наличие пространства для маневра.

При повышении цены допустимое сокращение продаж, сохраняющее прежнюю прибыль, рассчитывается таким образом:

$$\frac{x \cdot 100\%}{P_{max} + x}.$$

Исходя из данных нашего примера, при планируемом 10%-ном повышении цены и предельной прибыли 87,5% допустимое сокращение: 10% : (87,5% + 10%) · 100% = 10,3%.

Подразумевающаяся эластичность возрастет до –1,3.

Значит, чтобы в результате повышения цены прибыль возросла, эластичность рыночного спроса должны быть ниже этого расчетного значения.

При проведении кампании ценовых увеличений фирма должна сделать все, чтобы не создать образ «ценового хищника». Лучше повышать цены, когда клиенты чувствуют оправданность ценового увеличения, например, при увеличении цен на продовольствие, минимальной заработной платы, росте инфляции. Эта информация должна быть поддержана средствами массовой информации, а рост цен самой фирмы — коммуникационной программой, информирующей клиентов и служащих фирмы о причине повышения цен.

Стратегии ценового лидерства преобладают на рынках олигополии. Одна из фирм в силу своего размера или положения на рынке становится естественным лидером. Этот лидер принимает ценовые решения, а другие фирмы признают эти решения и следуют им. Наличие лидера в условиях олигополии, когда конкурентов сравнительно мало, позволяет избежать слишком резких колебаний цены. Лидер занимает проактивную позицию и периодически пересматривает цену. Существует несколько типов лидерства:

- лидерство доминирующей фирмы, удерживающей наибольшую долю рынка. Чтобы заставить остальные фирмы принять установленную им цену, лидер должен быть достаточно сильным и стремиться к поддержанию высокой цены;
- лидерство на опережении. Заключается в инициативном повышении или понижении цены исходя из изменений в уровне издержек или эволюции спроса. В этом случае лидер должен располагать эффективной информационной системой, обеспечивающей надежные данные о ценах, конкуренции, технологических изменениях;

- лидерство с общего согласия. Компания признается лидером без какого-либо формального соглашения (которое расценивается законодательными актами многих государств как незаконное).

Ценовые стратегии для новых товаров. Установление цены на новый товар или услугу — это сложная проблема, поскольку, чем продукт оригинальнее, тем труднее его сравнивать с другими. Проведя анализ издержек, спроса и конкуренции, фирма должна сделать выбор между двумя контрастирующими стратегиями: **«снятие сливок»** спроса и быстрое **проникновение** на рынок, используя низкую начальную цену.

Стратегия **«снятия сливок»** предусматривает продажу нового продукта по высокой цене и требует выполнения ряда условий:

- жизненный цикл нового товара должен быть коротким, иначе конкуренты смогут быстро повторить его;
- этот товар позволит поделить рынок на сегменты с различной ценовой эластичностью; при начальной высокой цене возможно получить дивиденды с потребителей, наименее чувствительных к ценам, затем путем снижения цены проникнуть в сегменты с большей эластичностью;
- трудности с оценкой спроса.

Эту стратегию можно рассматривать как осторожную, скорее финансовую, чем коммерческую стратегию. Главное достоинство ее заключается в том, что она оставляет открытой дорогу к последующей перестройке цен с учетом эволюции рынка и конкуренции.

Стратегия **цены проникновения** состоит в установлении низкой цены с целью захватить большую долю рынка. Она предполагает наличие системы интенсивного сбыта, стимулирование интереса рынка активными рекламными мероприятиями и соответствующих производственных возможностей, а также крупные начальные инвестиции, которые, возможно, не скоро будут возвращены.

Выбору этой стратегии способствует ряд условий:

- спрос эластичен по цене, привилегированных сегментов нет, разумнее адресоваться ко всему рынку с достаточно низкой ценой;
- имеется возможность добиться низких издержек на единицу продукции за счет больших объемов, что также создаст барьеры выхода на рынок;
- сегмент дорогих товаров уже насыщен.

Эта стратегия более рискованна, поскольку у компаний, пришедших на этот рынок позже, могут возникнуть более совершенные продукты с учетом опыта фирмы-новатора.

Психологические методы ценообразования

Они затрагивают психологию цен и их восприятие потребителем. У многих людей в силу их предыдущего опыта складывается определенное отношение к ценам той или другой фирмы. Поэтому, давая рекламные объявления, многие владельцы используют этот принцип, объявляя цену какого-либо одного продукта на несколько единиц ниже, чем у конкурента. Остальные компоненты продаются по таким же ценам. И хотя экономия незначительна, у клиента складывается впечатление невысоких приемлемых цен (табл. 10.3 и 10.4).

Таблица 10.3

Средняя стоимость питания в ресторанах США в 1992 г.
(включая коктейли, чаевые и налоги)

(долл.)

Регион	Средняя цена обеда	Средняя цена в дорогих ресторанах	Средняя цена в дешевых ресторанах
Нью-Йорк	33,73	67,21	17,58
Лос-Анджелес	27,91	50,13	14,40
Филадельфия	26,59	48,29	15,18
Сан-Франциско	26,06	48,29	16,00
Вашингтон	25,79	50,23	17,42
Майами	25,13	42,43	15,98
Гавайи	22,87	40,48	15,71
Бостон	22,29	43,62	14,08
Орландо (Флорида)	20,98	35,78	16,23
Чикаго	20,97	44,97	12,72
Сиэтл	20,72	33,95	14,26

Таблица 10.4

Цены на размещение в отдельных городах мира ведущих гостиничных компаний

(долл.)

Город	Одноместный номер с ванной				Двухместный номер с ванной			
	Inter Conti-nental	Shera-ton	Hil-ton	Holi-day Inn	Inter Conti-nental	Shera-ton	Hil-ton	Holi-day Inn
Афины	155	—	181	—	170	—	213	—
Берлин	320	—	131	—	335	—	158	—
Будапешт	160	—	—	—	200	—	—	—
Варшава	184	—	—	169	214	—	—	196
Вена	219	—	266	—	255	—	303	—
Женева	218	—	329	—	283	—	405	—
Лондон	274	298	250	226	274	315	298	226
Мадрид	221	—	—	—	279	—	—	—
Нью-Йорк	190	—	—	—	190	—	—	—
Париж	385	—	358	249	404	462	397	282
Манила	240	—	—	—	260	—	—	—
Сидней	262	—	172	—	262	—	172	—
Франкфурт-на-Майне	218	300	—	191	218	320	—	—
Чикаго	190	—	—	—	210	—	—	—
Брюссель	—	383	382	—	—	383	414	—
Рим	—	231	—	—	—	289	—	—
Каир	125	132	130	—	150	150	180	—
Дубай	190	168	223	—	217	188	250	—
Милан	—	—	192	152	—	—	218	—
Анкара	—	—	143	—	—	210	156	—

Источник: International Hotel Guide, 1994—1995 гг.

Клиенты также предпочитают упрощать ценовую информацию, игнорируя последние цифры.

Потребители имеют привычку округлять числа. Так, 89 руб. и 120 руб. округляются до 100 руб. Цена в 140 руб. будет восприниматься как 150 руб., а цена 179 руб. будет округлена до 200 руб.

Скачок цен от 0,99 до 1 долл. или от 9,99 до 10 долл. может быть воспринят как существенное увеличение, хотя это только 0,01 долл.

11 ГЛАВА

Каналы распределения товаров и услуг индустрии гостеприимства

Для большинства рынков расстояние между производителем товаров и услуг индустрии гостеприимства и конечными пользователями таково, что эффективное согласование спроса и предложения требует наличия посредников. Необходимость сбытовой сети обусловлена тем, что изготовитель не способен принять на себя все обязанности и функции, вытекающие из требований свободного обмена в соответствии с ожиданиями потенциальных потребителей. Обращение к посредникам означает для фирмы потерю контроля над определенными элементами процесса коммерциализации. Поэтому выбор сбытовой сети для фирмы — это стратегическое решение, которое должно быть совместимо не только с ожиданиями в целевом сегменте, но и с ее собственными целями. Так, гостиницы Ritz-Carlton и Kempinski активно развивают взаимоотношения с туристскими агентствами, благодаря чему получают существенную долю бизнеса. Фирма Marriott вошла в маркетинговый союз с фирмой New Otani, что дает ей возможность принимать японских путешественников в Северной Америке. В свою очередь фирма New Otani получила выгодные условия для ведения бизнеса и канал для получения американских туристов, путешествующих по Японии.

Условия конкуренции, глобализация рынка, электронные методы распространения и небольшой срок годности товара (услуги) повышают значение сбытовой сети. Новому и существующему рынкам необходимы творческие подходы. Глобализация подразумевает, что многие гостиничные компании должны подбирать иностранных партнеров, которые помогут им стать проводниками расширения бизнеса в новых географических регионах.

Экономическая роль каналов сбыта. Сбытовая сеть может быть определена как структура, сформированная партнерами, участвующими в процессе конкурентного обмена, с целью предоставле-

ния товаров и услуг в распоряжение индивидуальных потребителей или индустриальных пользователей.

Партнерами в индустрии гостеприимства и туризма могут быть: туристские агентства, туроператоры, туристские брокеры и индивидуальные агенты, специалисты, национальные и государственные агентства, консорциумы и системы бронирования.

Партнеры канала распределения выполняют следующие функции:

- информация — любые действия, повышающие знание потребностей рынка и условий конкурентного обмена, т.е. маркетинг среды. Информационные потоки распространяются в двух направлениях: сведения о рынке движутся в сторону производителя услуг и товаров; сведения о предлагаемых товарах по инициативе производителя и посредников направляются в сторону рынка;
- установление контакта — любые действия, облегчающие доступ к многочисленным и удаленным группам покупателей (нахождение, установление с ними контакта, поддержание отношений);
- сортировка и адаптация — любые действия по созданию наборов специализированных или взаимодополняющих товаров или услуг, адаптированных к ситуациям потребления (включая сборку и упаковку);
- переговоры или передача прав собственности — передача прав собственности на товары от одних организаций к другим, проведение переговоров о цене и других пунктах предложения;
- физическое распределение — транспортировка и хранение, а также последовательное физическое перемещение товаров от производителя через посредников к конечному потребителю;
- финансовый поток — различные выплаты, счета, комиссионные, которые движутся от конечного пользователя к изготовителю и посредникам.

Обоснованность использования посредников. Высокий уровень затрат постоянно побуждает предприятия к поиску более совершенных методов сбыта. При этом очевидно, что функции сбыта можно передать, но их нельзя исключить. С точки зрения фирмы передача указанных функций посредникам оправдана в той мере, в которой они, благодаря своей специализации, способны выполнять их более эффективно и с меньшими затратами, чем сам производитель.

Посредники уменьшают затраты производителя, поскольку способны выполнять определенные функции в большем объеме,

чем отдельный изготовитель. *Экономия на масштабе* наиболее ясно прослеживается на работе туроператоров, когда их издержки могут быть распределены по нескольким зарубежным туристским партнерам. В результате расходы на выполнение функции продажи уменьшаются по сравнению с вариантом, когда каждая зарубежная туристская компания должна открывать, предположим, в России свое представительство.

Сокращение числа контактов непосредственного производителя услуг с конечным потребителем также происходит за счет выполнения перечисленных выше функций каналами распределения (рис. 11.1).

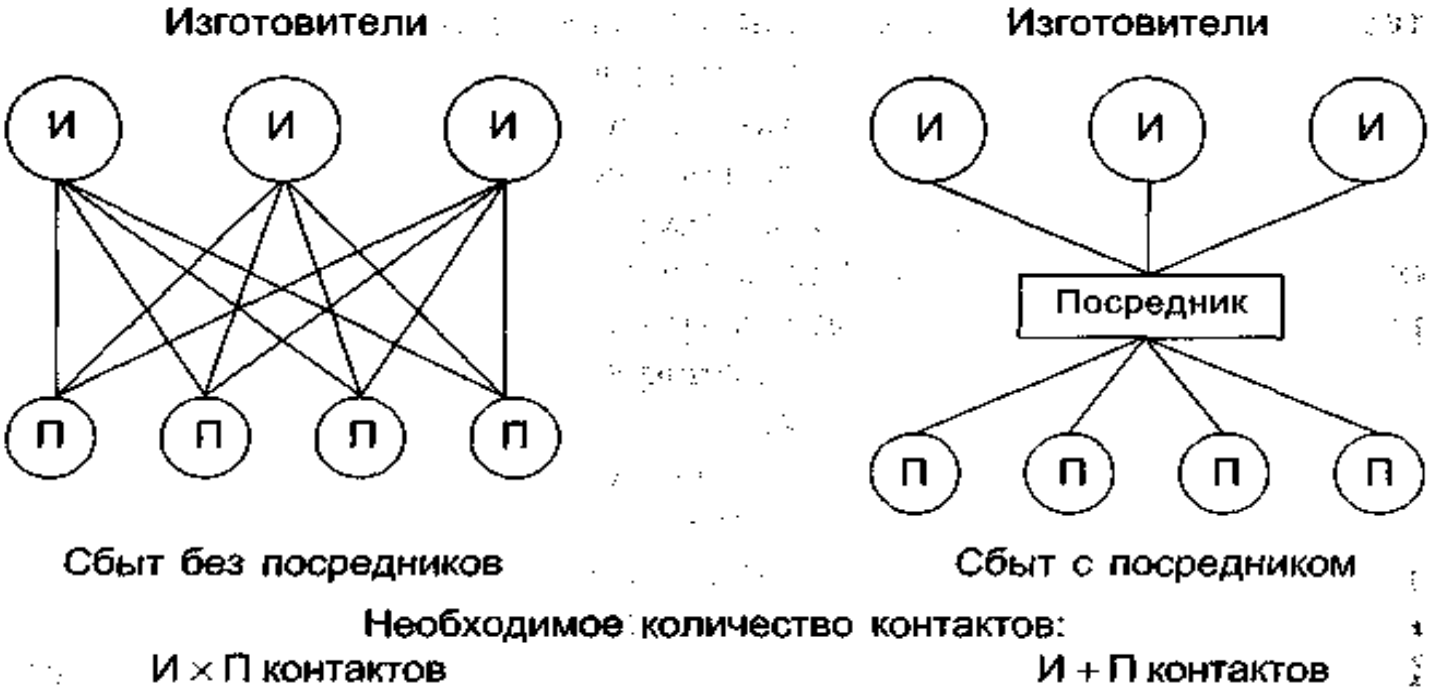


Рис. 11.1. Схема централизованной и децентрализованной систем обмена

В децентрализованной системе необходимое количество контактов на порядок выше (И · П), чем в централизованной. Следовательно, централизованная система обмена более эффективна, так как сокращает число действий, обеспечивающих согласование предложения и спроса, а также больше поддается контролю. Например, многие авиалинии поощряют использование пассажирами услуг туристских агентств. Агентства отвечают на вопросы пассажиров, выписывают билеты, принимают оплату, доставляют, если необходимо, билеты в офис клиента, а когда планы пассажиров меняются, переоформляют билеты. Введение системы рас-

пространения билетов с доставкой в офис в работу самих авиакомпаний было бы им экономически невыгодно.

Уменьшение функционального несоответствия. Приобретая крупные количества товаров, обеспечивая их хранение и разбиение на мелкие партии, оптовые и розничные торговые компании дают возможность изготовителям и потребителям иметь дело с более удобными для них масштабами поставок. В отсутствие посредников изготовителю пришлось бы самому адаптироваться к объему заказчиков и покупателей. Например, менеджеру ресторана достаточно позвонить поставщику ресторанной утвари и получить необходимое количество тарелок, бокалов, ножей, вилок, салфеток, наборов для специй и многое другое. Для покупателя (ресторана) возможна закупка небольших количеств изделий, ставших частью большого заказа фирмы-посредника. Именно заказ посредника уменьшает потребность в товарах, число поставок и число обработанных счетов для производителя.

Улучшение ассортимента. Посредник аккумулирует у себя определенное количество видов товаров, обеспечивая тем самым разнообразие товаров и услуг, чтобы покупатели могли в одной сделке приобрести несколько товаров, сэкономив на этом свое время и необходимые усилия.

Улучшение обслуживания. Как правило, посредник ближе к конечному пользователю и поэтому лучше знает его потребности, так что ему легче приспособиться к местным условиям. Однако это превосходство посредников не является непоколебимым. Посредник сохраняет свое положение в канале лишь до тех пор, пока другие участники процесса обмена считают, что он выполняет свои функции лучше, чем это могли бы сделать они сами или какие-либо другие организации.

Число уровней каналов. Каналы распространения могут характеризоваться числом уровней. Под уровнем канала сбыта понимается любой уровень, на котором выполняется определенная работа по доставке товара от производителя к конечному покупателю. И производитель, и потребитель исполняют некоторую работу в системе сбыта и являются частью каждого канала. Канал может быть прямым, не имеющим уровня посредников. Например, ресторан может напрямую закупать продукты у производителя — совхоза, колхоза, фермерского хозяйства.

Есть каналы, имеющие одного посредника — розничного торговца. Например, игорные клубы закупают оборудование залов

(бильярдные, карточные столы и рулетку) у одного дистрибьютора, который имеет прямые поставки игорного оборудования от зарубежных производителей.

Канал, содержащий два уровня, состоит из оптового и розничного продавца, трехуровневый канал — из оптового, мелкооптового и розничного продавцов. Такое распространение применяется при реализации авиабилетов на чартерные рейсы для групповых поездок и шоп-туров.

С точки зрения производителя, большое число посредников в канале означает меньший контроль системы сбыта и создает дополнительные сложности.

Рассмотрим основных участников каналов сбыта — рыночных посредников. Выбор структуры канала сбыта сводится к решению вопроса о распределении обязанностей между участниками процесса обмена. С точки зрения фирмы, прежде всего нужно решить, следует ли поручить кому-либо часть функций сбыта, и если да, то в каких пределах и на каких условиях.

Оптовые продавцы туристских услуг. Туроператоры собирают «пакеты путешествий», которые обычно включают размещение в гостинице, транспортные услуги, питание, наземное обслуживание: трансферы, экскурсии и развлечения. Оптовые посредники, как правило, осуществляют продажи другим продавцам, а не конечным покупателям. Туроператор приобретает необходимые для туристского пакета компоненты в больших объемах, приобретает права собственности и обеспечивает перепродажу небольшими партиями. При осуществлении всех операций туроператор должен обеспечить комиссионные для турагента и предоставить потребителям пакет услуг по турпоездке, который будет воспринят как лучший и выгодный вариант по сравнению с тем, что потребители могли бы составить сами (табл. 11.1).

Кроме того, туроператор должен получить прибыль и для себя. Чтобы деятельность оптовиков была прибыльной, ему необходимо продать 85% имеющихся пакетов. Такое высокое положение точки безубыточности оставляет небольшое место для ошибки. Многие туроператоры не достигают уровня покрытия расходов, поэтому при работе с ними очень важно защитить свой бизнес, требуя получение предоплаты или полной оплаты за предоставляемые услуги (если речь идет о гостинице или наземном обслуживании). Для рынка США характерно наличие дополнительных гарантий участников туристского рынка. Туроператоры, объединен-

ные в ассоциацию, вносят страховочные платежи (100000 долл.) в специальный фонд, который гарантирует компенсацию денежных средств в случае финансового краха любого из членов ассоциации.

Таблица 11.1

Крупнейшие туроператоры Европы в 1994 г.

Место и компания	Страна	Количество туристов	Оборот в национальной валюте, млн DM
TUI, включая отделения за рубежом	ФРГ	4805 800	5594
NUR, включая отделения за рубежом	ФРГ	3944 205	3947
Thomson Tour Operation	Великобритания	4100 000	3125
LTU Touristic (LTT)	ФРГ	2153 110	2968
ITS, включая отделения за рубежом	ФРГ	2010 620*	2848
Club Mediterranée, включая отделения за рубежом	Франция	2279 500*	2552
Nouvelles Frontières, включая отделения за рубежом	Франция	1906 950	1890
Hotelplan, включая отделения за рубежом	Швейцария	1465 860	1624
Feast Choice	Великобритания	2046 000	1393
Airtours	Великобритания	3500 000	2117
DER	ФРГ	1903 800	1360
Kuoni, включая отделения за рубежом	Швейцария	—	1408
Spies/Tjaereborg	Дания	516 875	2939
Ян	ФРГ	519 809	858
Cosmos Group	Великобритания	1600 000	868

* Данные 1993 г.

Источник: «FVW International». — 1995. — № 10.

Туроператоры, используя свою мощь, становятся влиятельным каналом распределения. Они издают специализированные каталоги и буклеты о тех курортах, с которыми работают или которые им выгодно продавать. Обычные туристские агентства

не всегда обладают достаточной информацией и поэтому полагаются на каталоги, выпускаемые оптовыми компаниями.

Если туристы захотят отдохнуть в Испании, то им предложат каталог туроператора, занимающегося этим направлением. В каталоге будут представлены гостиницы туристского класса, трех-, четырех- и пятизвездочные с полным и подробным описанием каждой из них. Однако в каталоге не будут отражены те гостиницы, которые по каким-либо причинам не соответствуют целям и задачам туроператора. Туристы, которые будут знакомиться с предложениями по каталогу, выберут курорт, предлагающий, по их мнению, лучший вариант отдыха, основываясь на информации, предоставленной оптовым продавцом туристских услуг. Таким образом, значение туроператора для курортов огромно, особенно для отдаленных международных рынков.

Иногда авиакомпании могут выступать в качестве туроператоров. Особенно это характерно для небольших государств. Так, авиалиния New Zeland предлагает независимым путешественникам не только перелет, но и место в средствах размещения, аренду автомобиля и другие услуги.

Российские туроператоры прибегают к оригинальным маркетинговым решениям, чтобы укрепить свои агентские структуры и поощрить их к более активной работе. Так, туроператор «Академсервис» разработал программу поощрения «Следи за объемом!» и объявил ее в марте 1999 г. Она предполагала вознаграждение туристского агента в зависимости от объема продаж за год. Главное вознаграждение — однокомнатная московская квартира — предназначалась агентству, выполнившему объем продаж 850000 долл., автомобиль ВАЗ — при объеме продаж 640000 долл., автомобиль «Москвич» — 425000 долл., автомобиль «Ока» — 340000 долл., компьютер с Pentium-процессором — 255000 долл., видеокамера — 170.000 долл.

Туристские агенты. Туристские агенты или розничные торговцы продают товары и услуги непосредственно конечным пользователям для удовлетворения их личных потребностей. Они приобретают права собственности на реализуемые товары, и их вознаграждение равно торговой наценке, т.е. разности между ценой приобретения и ценой продажи.

В настоящее время в России насчитывается более 9200 туристических компаний[1], работающих как агентства, некоторыми из них

[1] Данные приведены по состоянию на 01.02.2000 г.

выполняются функции туроператора. Около 40% турагентств приходится на Москву и Московскую область, более 10% — на Санкт-Петербург. Более четкого количественного выделения на турагентства и туроператоров привести не представляется возможным, поскольку раздельное лицензирование этих видов деятельности — дело будущего. По некоторым оценкам, более 80% оборотов туристской деятельности приходится на Москву и Санкт-Петербург.

В США самая многочисленная в мире сеть туристских агентств. По данным ARC (федеральная организация США «Airlines Reporting Corp.», ведающая лицензированием деятельности турагентств по продаже авиабилетов), в 1992 г. она насчитывала 32 147 фирм, примерно втрое превышая число туристских агентств в Европе. Американские турагентства по официальной классификации относятся к малому бизнесу. Годовой доход одного агентства в среднем по стране составляет немногим более 1,5 млн долл., при этом треть фирм имеют годовой доход, не превышающий 1 млн долл., и только 9% фирм получают доход более 5 млн долл. в год. На долю американских турагентств приходится 95% заказов круизов, 90% авиабилетов, 50% аренды автомобилей и 25% мест в гостиницах.

После отмены в 1978 г. государственного регулирования воздушных перевозок США открылся путь к свободному рынку в работе авиакомпаний и появлению новых конкурентов. Продажа авиабилетов как отдельной услуги или элемента тура стала важным источником дохода американских турагентств, дающим до 60% общей выручки. По данным ARC, средний размер комиссии турагентств в 1992 г. составил 9,99% по внутренним перевозкам и 14,39% по международным операциям.

Таблица 11.2

Динамика продаж туристских агентств США

Год	Общий объем продаж за год, млрд долл.	Средний объем продаж одного турагентства в неделю, долл.
1988	42,4	26424
1989	45,6	28709
1990	49,5	30255
1991	47,9	29065
1992	51,0	31115

Таблица 11.3

Система сбыта основных туристских фирм ФРГ

Фирма	Собственные бюро	Среднее количество проданных поездок одним бюро	Число розничных агентств	Среднее количество проданных поездок одним агентством
TUI	—	—	4300	800
NUR	110	2612	4142	504
DER	112	1450	5332	223
ITS	331	1157	3624	126
Америпа	—	—	4000	169
Ян	—	—	5800	70
Альтурс	3	814	4400	79
Тьереборг	19	1795	2600	117

Гостиницы, сотрудничающие с турагентствами, внесены в список систем бронирования билетов авиалиний и в справочники о гостиницах. Они также посылают турагентствам различные информационные материалы, включающие полные сведения о гостинице, изменении в услугах, предоставлении новых специальных программ и мероприятий. Время от времени гостиницы приглашают туристские агентства в ознакомительные поездки, чтобы наглядно показать преимущества гостиничного предприятия и познакомиться с представителями сотрудничающей туристской компании. Обычно такие туры организуются совместно с авиакомпаниями, которые приурочивают к ним свои ознакомительные полеты, обеспечивая приглашенных бесплатными авиабилетами. Достаточно часто авиакомпании проводят такие акции самостоятельно, без договоренностей с отелями.

Для облегчения контактов с гостиницей и резервирования гостиничные компании открывают турагентам бесплатные телефонные линии, по которым можно осуществлять бесплатное резервирование номеров и упростить процедуру заказа.

Турагентства, осуществляющие много бронирований, получают специальные условия сотрудничества с гостиницами и вознаграждение — бонус на 1 или 2 бесплатных ночевки в стандартном номере гостиницы за год успешной работы.

Турагенты предпочитают быструю оплату своих услуг, поэтому, чтобы успешно сотрудничать с ними, гостиницы должны бы-

стро выплачивать комиссионное вознаграждение. Как правило, многие ведущие гостиничные компании и частные отели производят оплату комиссионных в течение недели со дня отъезда гостя. Обычно условие взаиморасчетов закрепляется в договоре о сотрудничестве.

Гостиницам следует помнить, что турагенты подбирают гостинице клиентов. Они должны делать все возможное для создания благоприятного впечатления у гостей, зарезервировавших места через туристские агентства, чтобы гарантировать в дальнейшем сотрудничество с ними. Для гостиницы в этом случае потребитель выступает в двух лицах: как туристский посредник и клиент.

Немаловажную роль для участников канала сбыта, особенно российского, имеет нравственный аспект, так как многие из них в момент сделки вынуждены доверять некоторой части информации без предварительной проверки в силу объективных обстоятельств. Умение непредвзято донести все плюсы и минусы, не потеряв «своего лица», приносит, в конечном счете, лучшие результаты, чем утаивание негативной информации. Объективная подача информации укрепит взаимоотношения гостиницы с турагентом или туроператором и позволит не только сохранить рынок, но и расширить его в дальнейшем.

Еженедельником Travel Weekly был проведен опрос среди турагентов, по каким факторам они выбирают гостиницу. Наиболее важными факторами оказались репутация и возможность бронирования номеров, затем следуют в порядке уменьшения значимости: репутация хорошего обслуживания гостя; легкость получения комиссионных; цена номера; предшествующий успех в бронировании номеров в данной гостинице; эффективность системы бронирования мест в гостинице; размер комиссионных; специальные расценки в данной гостинице; возможность работы через компьютеризированную систему бронирования; отношения с представителем продаж гостиницы.

В настоящее время все большую актуальность получает возможность работы через компьютерные системы бронирования и Интернет. Эти системы позволяют гостиницам показывать информацию о наличии своих номеров для использования ее турагентствами при резервировании.

Многие организации подписывают эксклюзивные соглашения с одним турагентством и требуют от служащих заказывать отели только через эту туристскую фирму. В этом случае компания при-

нимает на себя особую ответственность за выбор самых экономичных вариантов.

Взаимодействие участников российского рынка определяется законами и правовыми нормативными документами, регулирующими их деятельность: Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. «Об основах туристской деятельности в РФ», Федеральный закон от 25 сентября 1998 г. «О лицензировании отдельных видов деятельности, ГОСТ Р 51185-98. Туристские услуги. Средства в размещении. Общие требования. Закон РФ «О защите прав потребителей» (1992 г.).

Существует 10 главных правил работы с туристскими агентствами:

1. Платите комиссионные быстро. Идите навстречу требованиям агентов в своевременной оплате и принимайте меры к соблюдению их интересов.

2. Принимайте широкие обязательства перед рынком агента, начиная с самых важных.

3. Обучите ваш штат пониманию важности и особых потребностей рынка агента.

4. Чтобы способствовать лучшему пониманию потребностей и обязанностей друг друга, введите специальную программу продажи номеров для штата вашей гостиницы и турагентов.

5. Поощряйте и вознаграждайте агентов, которые часто заказывают места в вашей гостинице.

6. Коммерческие брошюры, электронные списки и рекламный справочник гостиницы обеспечат ваших агентов детальной информацией о средствах обслуживания и услугах, которые ваша гостиница предлагает. Включите в нее данные о порядке бронирования номеров и процедуре выплаты комиссионных.

7. Работайте с местными туристскими организациями, чтобы осуществлять ознакомительные поездки для турагентов.

8. Убедитесь, что вы дали агентам право бесплатного или со скидкой визита.

9. Проводите образовательные занятия для агентов, организуйте семинары, планируйте встречи и конференции или предлагайте им различные меры стимулирования продаж.

10. Обеспечьте агентов информацией об особых мероприятиях, пакетах услуг и специальных средствах стимулирования продажи как можно раньше, чтобы агенты смогли осуществить их продажи своим клиентам. Если вы в последнюю минуту делаете «особые предложения» потребителям, сообщите о них также и агентам.

Помимо оптовых продавцов и туристских агентов к каналам сбыта могут подключаться и другие участники рынка. Рассмотрим их.

Туристские брокеры. Это посредники, которые могут и не становиться собственниками реализуемого товара или услуги, но ведут коммерческие переговоры от имени собственника. Например, экскурсионные бюро, занимающиеся организацией автобусных экскурсий, могут стать брокерами услуг гостиниц, как в городе нахождения самого экскурсионного бюро, так и по организованному маршруту, ресторанов и других пунктов общественного питания, музеев и исторических памятных мест, организаций аренды автомобилей, других пунктов развлечений, а также сувенирных и других магазинов.

Специалисты. Компании, специализирующиеся на определенных видах деятельности, например, инсентив. Они разрабатывают поощрительные путешествия, которые предлагаются различным предприятиям и компаниям. Для дорогих курортов и гостиниц с улучшенными условиями размещения в крупных мегаполисах такие специалисты могут стать очень эффективным каналом сбыта своих услуг, поскольку разного рода поощрительные поездки всегда предусматривают включение компонентов тура повышенной комфортности.

Представители игровых заведений. Они в качестве посредников обслуживают одно или несколько казино, с которыми у них существует чаще всего негласное соглашение. Их деятельность заключается в привлечении выгодных игроков, т.е. людей, способных оставить в казино значительные суммы. Посредники ведут списки игроков, которые любят посещать определенные районы развлечений, и помогают таких игроков «раскручивать». Посредники получают комиссионные от количества денег, заработанных казино на игроках, которых они привлекли. Привлеченные таким образом игроки получают дешевые либо бесплатные услуги, такие, как авиаперелет, наземный транспорт, проживание в гостинице, питание, напитки и развлечения.

Представители гостиниц. Представители гостиниц продают гостиничные номера и услуги гостиниц на определенной рыночной территории. Такой способ эффективен для гостиниц, когда рынки реализации ее услуг слишком отдалены либо имеется существенное культурное различие, затрудняющее проникновение на рынок аутсайдера. Например, для некоторых европейских

гостиниц может быть более эффективным нанять своего представителя в Мехико, чем послать туда своего менеджера или открыть представительство.

Таким же способом может осуществляться специальная сбытовая политика в странах с неустойчивой экономикой, где существуют большие финансовые риски. Так, гостиница Vista Palace (Монте-Карло) выбрала аналогичный стиль ведения продаж в России, наняв российского представителя в Москве, в задачу которого входит продажа гостиничных номеров и других сопутствующих путешествию услуг, поиск заинтересованных туристских агентств и партнеров, формирование российской сбытовой сети, обеспечение при необходимости финансовых расчетов, предоставление рекламных и других необходимых информационных материалов о гостинице. Парижская гостиница Plaza ATHENEE, помимо традиционных способов продажи, также использует работу своего представителя в российском регионе, который еще и активно занимается деятельностью «паблик рилейшнз», что, безусловно, значительно поднимает престиж и имидж гостиницы.

Сбытовые представители гостиниц, как правило, получают прямые комиссионные и небольшое жалованье. Очень часто, при достижении успеха, такие работники становятся основой для создания представительства гостиницы или расширяют свое поле деятельности, представляя интересы других, не конкурирующих гостиниц.

Выбор представителя гостиницы должен быть обдуманным, частые его замены нежелательны, так как для того, чтобы информировать рынок об услугах гостиницы, требуется время на его изучение, а это всегда коммерческие потери.

Национальные, государственные и местные туристские агентства и ассоциации. Эти агентства могут стать великолепным способом информирования рынка и увеличения объема бронирования мест. Национальные ассоциации продвигают туризм в пределах своих собственных стран, и для гостиничных сетей, располагающих большой филиальной системой по всей стране, сотрудничество с ними может быть особенно важным. Государственные агентства продвигают свои услуги не только на национальном уровне, но и за границей. Они имеют большое количество информационных центров, даже в пунктах въезда в страну, которые осуществляют работу по продвижению. По данным ВТО,

в 1995 г. было израсходовано 2,2 млрд долл. на содержание национальных туристских администраций и других структур, поддерживающих информационную политику и другие виды работ. Из этих средств на некоммерческую рекламу было потрачено 1,2 млрд долл., или почти 55%.

Компании по обслуживанию. Это коммерческие компании, оказывающие услуги в сфере сбыта, не связанные с покупкой и продажей. Они способны выполнять определенные функции благодаря своей специализации и опыту. Сюда входят фирмы, обеспечивающие товародвижение (транспортировку и хранение), рекламу, исследование рынка, финансовое посредничество, страхование и т.п. Такие посредники участвуют в работе канала сбыта по мере необходимости и вознаграждаются путем комиссии или фиксированных платежей.

В сфере услуг гостеприимства и туризма можно выделить несколько специализированных участников каналов сбыта, способствующих сбыту.

Системы бронирования и резервирования. Существуют централизованные системы бронирования номеров для гостиниц типа Loews Representation International, Steigenberger Reservation Service, International Reservations and Information Consortium. Они обычно обеспечивают систему для небольших гостиничных цепей или услуги резервирования за границей, давая возможности зарубежным гостям звонить по местному номеру телефона, чтобы связаться с гостиницей.

Существуют также системы резервирования, разработанные авиалиниями для стимулирования своих продаж, которые связаны с гостиничными системами. Это Apollo (авиакомпания United Airlines), Sabre (American Airlines), System One (Continental Airlines), Worldspan (Delta Airlines, Northwest Airlines, TWA). В США 96% турагентов связаны, по крайней мере, с одной из перечисленных компьютеризованных систем резервирования мест.

Одна из старейших глобально-распределительных систем бронирования Sabre явно игнорирует Россию. В нашей стране ее представительства нет.

Через систему Worldspan в России продается, по приблизительным оценкам, более 15000 билетов в месяц. Хотя представительство этой системы бронирования в России существует с 1994 г., оно

не проводило заметной активной политики, и поэтому число пользователей не велико. Однако с 2000 г. компания заметно усилила свою маркетинговую позицию и стала придерживаться более агрессивных методов воздействия на рынок.

Авиакомпания British Airways объединила с Apollo разработанную ими систему — Galileo, являющуюся одной из основных международных систем. В России к этой системе подключено свыше 350 терминалов и более 100 российских туристских агентств. На территории России и стран СНГ эта система бронирования существует с 1993 г., однако активную политику по расширению рынка стала проводить лишь с начала 1998 г. По своим возможностям система сопоставима с системой бронирования Amadeus.

Другая крупная международная система — Amadeus — была разработана авиакомпаниями Lufthansa и Air France. В настоящее время к этой системе подключены 130000 терминалов в более чем 132 странах мира и более 800 терминалов в России. Свою активную работу в России представительство системы начало вести с 1993 г., и за это время к ней подключились более 350 туристских компаний. В конце 2000 г. эта система расширила свои возможности работы по российскому региону и странам СНГ и предоставила выходы в глобальную сеть российской системе бронирования «Сирена».

В настоящее время представительства Amadeus открыты в ряде крупных областных центрах России: Тольятти, Новосибирске, Самаре, Нижнем Новгороде и других. Через областные центры появилась возможность подключаться к системе региональным компаниям посредством удаленных терминалов.

На сегодняшний день в системе «Amadeus» представлены ресурсы провайдеров «Авиа», «Отели» и «Авто».

Через провайдера «Авиа» возможно осуществить следующее:

узнать график полетов рейсов 753 авиакомпаний;

забронировать места на рейсы 423 авиакомпаний (это составляет 95% мирового рынка регулярных пассажирских авиаперевозок). В нем представлены следующие российские авиакомпании: Аэрофлот, Трансаэро, Пулковские авиалинии, Ист Лайн, Уральские авиалинии, Сибирь, Самара, Красноярские авиалинии, Калининградские авиалинии, Кавминводавиа, Центравиа;

авиакомпаниям использовать свою собственную инвентарную систему при бронировании;

ознакомиться с планом салона самолета;

самостоятельно вести работу с конфиденциальными тарифами авиакомпаний.

Провайдер «Отели» дает возможность бронировать места в 51794 отелях 215 гостиничных цепочек. С 2000 г. доступна функция их поиска по достопримечательностям.

Провайдер «Авто» позволяет бронировать автомобили в 48 прокатных компаниях, располагающих 23884 пунктами аренды по всему миру.

Гостиничные компании, фирмы по аренде автомобилей, туроператоры и турагенты, другие компании, вовлеченные в туристский бизнес, пользуются этими системами бронирования, черпая различного рода полезную информацию, создавая благоприятные возможности для реализации туристских услуг.

Таблица 11.4

Показатели	Galileo	Worldspan	Amadeus
Число терминалов, подключенных к системе	Более 160000	Нет данных	Более 205000
Число авиакомпаний-поставщиков	537	487	751
Число гостиничных цепочек-поставщиков	229	216	319
Число гостиниц-поставщиков	40889	39000	51300
Число компаний-поставщиков по аренде автомобилей	41	45	48

Говоря о действующих системах бронирования, нельзя обойти вниманием инвенторную систему «Габриэль», которой владеет телекоммуникационный канал SITA. Своим появлением у нас еще в советские годы она обязана исключительно «Аэрофлоту». В настоящее время всем серьезным операторам, реализующим рейсы «Аэрофлота» напрямую, необходимо иметь эту систему, поскольку только она позволяет выходить на наиболее привлекательные тарифы национального перевозчика. Установка бронирующей системы «Габриэль» разрешается и осуществляется самим «Аэрофлотом».

Консорциумы. Консорциум объединяет организации в сфере гостеприимства в целях получения взаимной выгоды. Основная причина объединения — маркетинг. Консорциум позволяет гостинице быть независимой во владении и управлении, получая преимущества от объединенных усилий в области маркетинга. Один из самых успешных консорциумов в мире — The Leading Hotels of the World, объединяющий лучшие отели мировой гостиничной индустрии. Он признан самым престижным и почетным. В индустрии гостеприимства его имя воспринимается как гарантия высочайшего уровня качества предоставляемых услуг. Сегодня в него входят более 300 самых высококлассных отелей в более чем 60 странах мира. Чтобы стать членом этого объединения, недостаточно иметь только желание и осуществить вступительный взнос. Гостиница-кандидат должна соответствовать ряду требований, выдвигаемых консорциумом. Это оценка местоположения отеля, холлов, номеров (стандартных и люксов), услуг в номере, услуг в гостинице, качества обслуживания, культуры обслуживания, питания и напитков, ресторанов и баров, конгрессных возможностей, дополнительных возможностей и другое. Независимая экспертная комиссия проводит несколько видов инспекций, часть из которых осуществляется инкогнито, на основании чего принимается решение о вступлении в консорциум.

В последнее время различие между консорциумами и услугами по резервированию номеров становится менее заметным, поскольку услуги резервирования типа SRS, Utell и Supranational теперь распространили свою сферу и на маркетинговую деятельность. Это естественный путь для развития систем резервирования.

За последнее десятилетие ведущими консорциумами стали Utell, Supranational, Logis de France, Golden Tulip, The Leading Hotels of the World. Лидерство определяется по количеству предоставленных гостиничных мест. Так, в 1990 г. система Utell резервирования предоставила свыше 1,3 млн мест в 6500 гостиницах — членах системы. Система бронирования предоставляет агентам информацию не только о резервировании мест, но и визуальную информацию о гостинице и предполагаемом номере. Эта система бронирования связана с конгрессными гостиницами и организаторами конференций, туроператорами, турагентами, специалистами по организации встреч и симпозиумов.

Консорциум Utell позволяет увеличивать сотрудничество с турагентами и международными рынками. Это часть сложнейшей программы маркетинга, которая становится все более мощным инструментом.

Система Logis de France — консорциум, объединяющий более 4000 маленьких гостиниц по всей Франции категории одна, две и три звездочки. Она стала главным способом продвижения и сети продаж номеров на рынке для маленьких гостиниц, входящих в нее.

Регионы также создают консорциумы, чтобы увеличить привлекательность своего региона для туристов. Например, туристские организации в области Bath в Великобритании создали Association of Bath District Leisure Enterprises (ABLE), позволяющую им разрабатывать и распределять рекламный материал.

Турагенты также объединили свои усилия в консорциумы, чтобы выторговывать по сниженным ценам гостиничные номера, услуги авиалиний и другие туристские услуги. Одним из крупнейших консорциумов является Woodside Management Systems.

Интернет в сфере гостеприимства и туризма

Почти для всех компаний сферы гостеприимства и туризма Интернет стал неотъемлемой частью в деле предоставления услуг. Прежде всего Интернет используется как информационный канал. С его помощью все участники туристского рынка обмениваются полезной информацией, имеют возможность сравнивать ее и анализировать. Компании создают специальные информационные странички, рекламные буклеты и проспекты.

Графические возможности Интернета существенно шире, чем у глобальных сетей, и позволяют передавать фотографии гостиниц, номеров и других туристских объектов, что значительно увеличивает влияние не только на индивидуального клиента, но и на любого туристского агента, пользующегося сетью Интернет. Кроме того, поисковые возможности Интернет помогают клиенту не только смотреть гостиницы в определенном регионе, но и задавать такие параметры поиска, как стоимость номера, обязательное наличие каких-то услуг (например, только с завтраком), сравнивать стоимостные параметры нескольких предложений,

сохранять заинтересовавшую информацию на своем компьютере. В Интернете действительно можно найти хорошее предложение по очень хорошей цене.

Использование Интернета для гостиниц может оказать значительное снижение затрат по получению электронных броней. Стоимость обработки электронной брони через системы бронирования может быть значительно ниже (по некоторым исследованиям, до 14%), чем полученная обычным способом, и в случае прямого бронирования клиентом по Интернету комиссия турагенту не выплачивается.

Большинство бронирований приходится на долю крупных организаций и компаний, которые составляют 16,4% общего числа броней в гостинице. Бронирование номеров непосредственно на странице гостиницы в Интернет дает возможность обойти глобальные системы бронирования и, таким образом, снизить коммуникационные расходы и расходы на услуги посредников. Крупные компании все больше обращаются в Интернет для организации поездок своих сотрудников. Financial Times опубликовала данные о том, что корпорация Thomson Electronic от 35 до 45% туристских поездок бронирует через Интернет. Это позволило на 10% снизить стоимость оформления билетов и освободить значительное время работы секретарей и администраторов.

Фирма Best Western получает 72% клиентов, которые не прибегают к услугам турагентов.

Крупные гостиничные цепочки Marriott, Hilton, Hyatt, Sheraton уже давно ощутили положительное влияние Интернета, ведь его пользователи чаще всего обращаются к известным гостиничным маркам. Около 40% всех проведенных через Интернет бронирований приходится на гостиницы, входящие в известные цепочки.

Собственная страничка в Интернете может накапливать статистику по пользователям, показывая, какие разделы гостиничного сайта посещаются чаще всего, в какое время дня, какие услуги гостиницы пользуются наибольшим спросом, географическое описание пользователя и т.д.

Компании — владельцы ресторанов используют Интернет как канал распределения. Диалоговые системы заказа позволяют пиццериям и ресторанам оперативно принимать заказы, обрабатывать их и выполнять, а клиентам, в свою очередь, получать необ-

ходимую информацию по расчету стоимости блюда, включая доставку, по названиям ресторанов и по видам еды, о меню, включая цветные фотографии блюд.

Туристские агентства и туроператоры также создают свои сайты в Интернете, где клиенты могут оставить запрос на информацию по определенному направлению, передать просьбу выслать брошюру и материалы, что позволяет агентам сосредоточиться на сложных маршрутах, эксклюзивных, специальных заказах и дорогостоящих направлениях. В настоящее время аудитория российских пользователей охватывает более 2 млн, и отечественным туристским фирмам есть с кем общаться и на кого рассчитывать свой продукт.

Российские туристские компании достаточно быстро сориентировались и поняли все выгоды использования Интернета. Многие крупные туроператорские туристские компании, такие как ВАО «Интурист», уже создали виртуальные магазины, где можно не только купить заинтересовавшую выставленную на продажу поездку, но и осуществить предварительный заказ, а также самостоятельно скомпоновать тур из имеющихся в магазине компонентов. Такие компании, как «Natalie Tours», «DixiTour», «KMP Group», «Нева», «Зевс Трэвел», «DSBW» и другие активно продают свои продукты через сайты, используя Всемирную сеть.

Туристские компании, занимающиеся реализацией поездок в Египет и Турцию, были одними из первых, кто понял полезность регулярного и оперативного обновления информации на своих сайтах. При этом выяснилась прямая зависимость динамики реализации поездок от динамики обновления информации на сайтах.

Системы бронирования, помимо создания собственных сайтов в Интернете, предлагают услуги Интернет-провайдеров на очень привлекательных условиях и по выгодным ценам. Аналитики предсказывают, что в скором будущем пользователи будут больше обращаться к тем сайтам, где наиболее полно представлены возможности комплексного бронирования поездки и привлекательным образом преподнесены услуги. Поэтому уже сегодня можно предположить, что будущее за крупными специализированными туристскими сайтами. Учитывая, что аудитория, которая обращается к услугам Интернета, молодая — в среднем их возраст находится в диапазоне от 23 до 33 лет (для российских

граждан), то перспективы развития этого вида услуг обнадеживающие и будут в дальнейшем все более совершенствоваться. Этот факт подтверждается инвестициями, осуществляющимися ведущими мировыми гостиничными корпорациями, уже присутствующими на российском рынке, а также проявляющими интерес к нему, и российскими компаниями, работающими в российском туристском бизнесе. В настоящее время ведутся разработки более удобных для пользователя привлекательных и информативных сайтов для того, чтобы еще больше расположить аудиторию к поиску и бронированию гостиниц через Интернет, а также для разработки двустороннего интерфейса с собственными системами центрального бронирования для организации автоматического изменения количества номеров, выделенных на свободную продажу (рис. 11.2).

Кроме того, росту аудитории Интернета будет способствовать дальнейшее увеличение владельцев компьютеров, поскольку

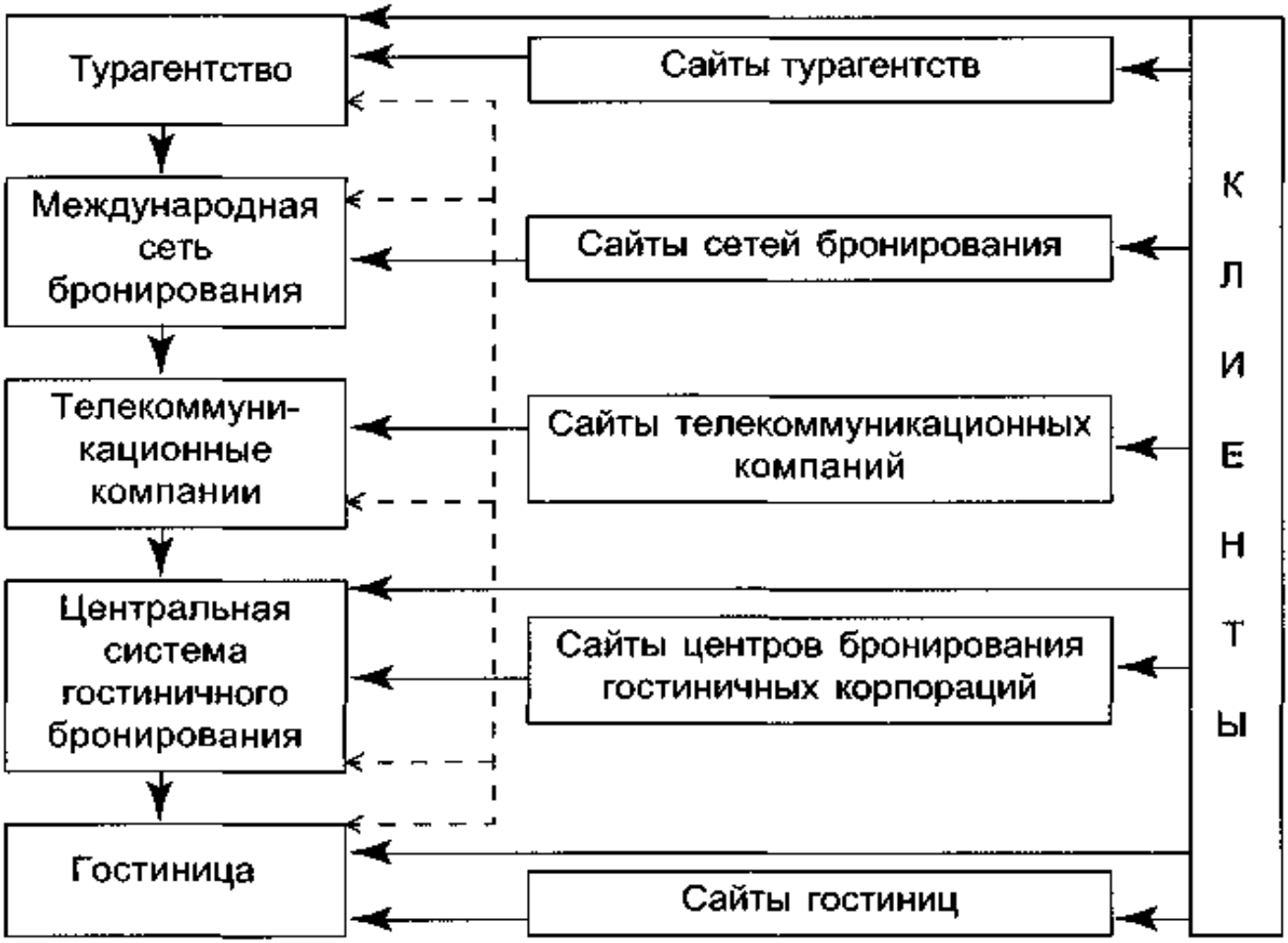


Рис. 11.2. Схема бронирования гостиницы через Интернет

продолжают падать цены на аппаратуру, а также на аренду времени и каналов выхода в Интернет.

По данным рекламной фирмы «Аримсофт», проводящей рекламные кампании в Интернете, уже в 2000 г. отмечалось до 500 бронирований в неделю, каждое на 2—3 человека. Еще приблизительно 10 пользователей, найдя на сайте информацию по нужному туру и узнав координаты туристского агентства, предпочитали по старинке связаться по телефону. И хотя туристские компании через Интернет получают в среднем по 5—20 реальных заказов в неделю, число сайтов постепенно растет, и эта тенденция будет продолжаться. Во всяком случае, на Западе соотношение проданных черед Интернет авиабилетов и туристских пакетов составляет 3 : 1.

По прогнозам аналитического обозрения, опубликованного в издании «The Economist», к 2003 г. продажа туристских услуг через Интернет достигнет 22 млрд долл., что составит 12% ежегодного оборота всей мировой туристской отрасли.

Поведенческие системы каналов сбыта

Каналы распространения — это больше, чем простые объединения фирм, связанных различными потоками. Это сложные поведенческие системы, в которых люди и компании взаимодействуют для выполнения своих целей. Каждый из участников канала играет свою роль и специализируется в выполнении той или иной функции. Индивидуальный успех каждого участника канала зависит от общего результата всех его участников. В идеальной структуре канала сбыта все его участники должны работать вместе и согласованно, они должны понимать и принимать свои роли, координировать цели и действия, проявлять сотрудничество в достижении основных целей.

Однако в реальности участники канала сбыта, как правило, заинтересованы в реализации своих собственных краткосрочных интересов и целей и озабочены состоянием их дел с фирмами, расположенными ближе всего к ним по сбытовой цепочке. Чаще всего они действуют сами по себе, руководствуясь только своими интересами. Достижение полных целей канала сбыта зачастую приводит к противоречию поставленных индивидуальных целей

отдельной компании. Как правило, участники канала не соглашаются на отведенные им роли, что приводит к конфликту внутри канала.

Существуют два типа конфликтов:

горизонтальный конфликт, т.е. конфликт между фирмами на одном и том же уровне канала сбыта;

вертикальный конфликт, т.е. конфликт между различными уровнями одного канала сбыта.

Так, в 1999 г. Волжское пароходство АО «Волга-Флот» установило слишком высокие ставки фрахта на круизные суда, а также выдвинуло ряд жестких условий их аренды по навигационным срокам, предоплате, аннуляции договоров и другое. Ответная реакция участников канала сбыта была незамедлительной. Фрахтовые фирмы не стали подписывать контракты на фрахт судов Волжского пароходства. Навигации 1999 г. грозил срыв. Противостояние, длившееся почти до открытия навигации, закончилось полной победой фрахтователей. Судовладельцы в полной мере осознали силу других представителей рынка речных круизов, участвующих в каналах сбыта.

Некоторые конфликты в канале сбыта могут принимать форму здоровой конкуренции, без которой канал становится пассивным и нетворческим. Чаще всего конфликты вредят всей сбытовой цепочке. Для того, чтобы в целом канал работал хорошо, должна быть определена роль каждого участника канала, а конфликт погашен и урегулирован в самом начале его возникновения.

Сотрудничество, распределение ролей и управление конфликтами может быть обеспечено только сильным руководством. Именно поэтому в последние годы появились новые типы организаций каналов сбыта, обеспечивающих сильное лидерство и лучшую работу канала.

11.1. Организация канала сбыта и критерии выбора

Исторически каналы распространения складывались как свободные объединения независимых компаний, каждая из которых демонстрировала небольшую заинтересованность в успешной работе канала в целом. Эти системы распространения испытывали недостаток в сильном лидере, были подвержены конфликтам и часто страдали низким качеством обслуживания.

Обычный канал распространения (рис. 11.3) товаров и услуг состоит из одного или нескольких независимых производителей, оптовых торговцев и розничных продавцов. Каждый из них представляет собой отдельный бизнес, старающийся максимизировать собственную прибыль, не заботясь об эффективности системы в целом. Ни один из участников не обладает достаточным контролем над другими, следовательно, нет никаких средств для управления ими и распределения ролей. Например, в качестве привлечения большего числа турагентов гостиница объявляет о выплате им специальных комиссионных. Однако никакого формального контракта между гостиницей и турагентом не подписывается, и гостиница, если пожелает, в какое-то время может вообще не предоставить мест для продажи турагентам.

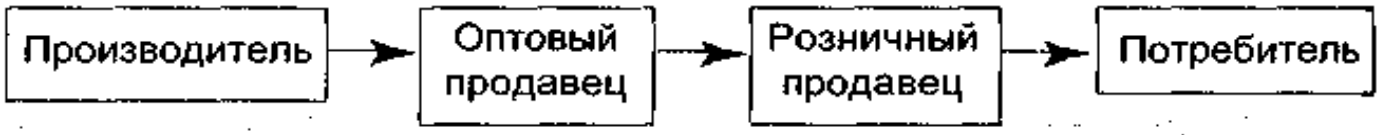


Рис. 11.3. Обычный канал маркетинга

Значительным достижением в построении каналов сбыта стали вертикальные системы маркетинга (рис. 11.4), сменившие обычные системы. Они включают производителей, оптовых и розничных продавцов, действующих как объединенная система. Одно звено такого канала является главенствующим и управляет другими, заключая с ними контракты, или обладает такой властью, что все они сотрудничают с ним. Это может быть как изготовитель, так и оптовый или розничный торговец.



Рис. 11.4. Вертикальная система маркетинга

Различают несколько форм вертикальной системы маркетинга.

Корпоративные, или интегрированные, вертикальные, маркетинговые системы. Эти системы объединяют последовательные стадии производства и распространения, которые контролируются единственным владельцем. Инициатива интеграции может исходить как от производителя, так и от дистрибьютора. Например, некоторые российские гостиницы и курортные пансионаты, чтобы обеспечить себе стабильный минимальный уровень загрузки, создают собственные турагентства, выполняющие роль централизованного центра бронирования. Компания «Асти Мартини» не ограничивается только переработкой винограда в вино, она создает собственные торговые компании-представительства, которые являются дистрибьюторскими центрами в каждом регионе, строящими свои сбытовые каналы.

Компания ВАО «Интурист», одна из крупных российских операторских структур, чтобы не быть зависимой от политики независимых гостиниц, построила ряд своих собственных гостиниц, где она может контролировать уровень и качество обслуживания принимаемых гостей и осуществлять планирование занятости мест в номерах в соответствии со своими программами.

Управляемые, или контролируемые, вертикальные, маркетинговые системы. Это форма кооперации без контрактов, которая может быть обеспечена между изготовителем и взаимодействующей с ним сбытовой сетью благодаря высокой репутации его торговой марки или силе его коммерческой организации. Так, во многих государствах субсидируемые национальные авиалинии, которые становятся флагманским транспортом, оказывают сильное влияние на систему резервирования, на работу туроператоров и транспортных агентств в границах соответствующих государств.

Производители популярного пива могут добиться от пивных баров исключительного права снабжать их свежим разливным напитком, не позволяя им продавать любые другие сорта, аргументируя тем, что другие компании могут использовать для производства своего продукта некачественные компоненты либо грязные инструменты для очистки линий. Так производители используют силу и мощь своей торговой марки для подавления конкурентов.

В такой структуре независимые фирмы на различных уровнях канала координируют свои программы действий в рамках договоров, которые детально определяют права и обязанности участников. Выделяются три типа подобных систем: добровольные цепи под эгидой оптового торговца, объединения розничных торговцев, франшизные системы.

Рассмотрим более подробно этот тип договорных отношений, поскольку он получил широкое распространение в индустрии гостеприимства и туризма. Это наиболее популярная форма организации сбыта как для гостиниц, так и для ресторанов. Одним из первых в США новую практику стал использовать г-н Притскер, основатель гостиничной корпорации Hyatt.

Франшиза — это особые отношения в предпринимательстве, благодаря которым предприниматель приобретает право пользования торговой маркой (как правило, известной), а также связанные с этим определенные права и обязанности в интересах успешного функционирования своего предприятия.

Международная ассоциация франшизных организаций в утвержденных в 1985 г. документах дала научное определение этому феномену: Франшиза — «...длящиеся во времени взаимоотношения, по которым франшизодатель представляет защищенное в законном порядке право заниматься определенной предпринимательской деятельностью, а также помощь в организации этой деятельности, обучении, реализации и управлении за вознаграждение от франшизополучателя».

Франшизодатель разрешает получателю франшизы использовать свою торговую марку, название, рекламу, системы бронирования и другие системные структуры, оказывает помощь в организации деятельности (обычным условием является участие в рыночной стратегии), обучении, реализации и управлении (создает полную концепцию предприятия или методов работы) за определенное вознаграждение.

Франшизодатель с помощью такого альянса способен достичь более глубокого проникновения на рынок с минимальными инвестициями, в то время как получатель франшизы в состоянии развернуть свою предпринимательскую деятельность с меньшим риском.

Франшиза может быть разделена на две категории: организация распределения продукта, примером которой может служить

производство и распространение прохладительных напитков, готовых к употреблению пищевых продуктов, продажа автомобилей; другая — форма предпринимательства, наиболее распространенная в индустрии гостеприимства.

Договор о франшизе предполагает определенные обязательства со стороны компании, приобретающей право пользования торговой маркой. Например, большинством американских гостиничных компаний для заключения франшизного договора выдвигаются в качестве обязательных следующие условия: минимальный размер гостиницы — обычно 50—150 номеров, наличие ресторана, бара, кафе, собственной прачечной, бассейна, помещений для проведения различного рода совещаний и конференций.

Наиболее известные гостиничные франшизные сети Choice Hotels, Days Inns, Holiday Inns, гостиницы — Sheraton, Hilton, в ресторанном бизнесе — McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut и другие. У ресторанов, работающих по системе франшизы, в 1986 г. объем продаж составил 53 млрд долл., в 1991 г. он увеличился до 79 млрд долл.

Размер первоначальной оплаты по договору может быть разный. Например, Best Westin требует более 9000 долл. за 100 номеров, Holiday Inns — 100 долл. за номер, но не менее 30 000 долл., Hilton Inns — 250 долл. с номера за первые 100 номеров, за последующие — 150 долл. с номера, Ramada Inns — 20 000 долл. за 150 номеров плюс 10 долл. за каждый дополнительный номер, но в целом не более 50 000 долл. В большинстве случаев первоначальная плата гостиничных предприятий зависит от числа комнат в предполагаемой гостинице — получателе франшизы и колеблется от 30 до 300 долл. за номер в год. Чем выше по уровню предприятие, тем выше платежи по франшизе.

Первоначальная цена ресторанного франшизного договора колеблется от 5000 до 40 000 долл., в то время как для некоторых предприятий она может быть и дороже.

Первоначальные платежи совершаются в момент заключения договора. Начальный срок заключения франшизного договора колеблется от 5 до 20 лет и может быть продлен в случае отсутствия претензий друг к другу.

Некоторые компании, предоставляющие франшизу, предусматривают необходимость переоборудования или переустройства гостиницы, которая хочет использовать ее марку. Так, Sheraton Inns по франшизному договору требует 15 000 долл. за переобо-

рудование, столько же за переустройство плюс по 100 долл. с каждого номера в случае, если гостиница имеет более 150 номеров, но в целом не более 40 000 долл.

В дополнение к первоначальной сумме франшизополучатель осуществляет периодические отчисления, размеры которых напрямую зависят от объемов операций. Ежегодные отчисления могут составлять от 2 до 11,5% доходов ресторана и от 1,5 до 5% доходов номерного фонда гостиницы. Например, гостиница, намеревающаяся использовать марку гостиничной компании Holiday Inns, обязана выплачивать 4% годового дохода от номерного фонда.

В целях получения больших платежей франшизодатель периодически проводит проверки предприятий, осмотр производства и дает рекомендации о путях повышения производительности. Он также может порекомендовать использовать новые продукты или виды обслуживания, новое оборудование, изменить внешнее оформление для создания необходимого имиджа.

Помимо отчислений от прибыли получатель франшизы вносит плату за рекламу, размер которой составляет от 1 до 5% валового дохода, хотя бывают случаи, когда такой сбор не проводится. За участие в рекламе Holiday Inns гостиница должна отчислять 1,5% валового дохода, но не менее 0,08 долл. с номера в сутки.

Взимается также плата за маркетинговые услуги (от 2%) и системы резервирования (от 1%) от объемов валового дохода с номера. Так, за подключение к системе бронирования гостиниц Holiday Inns предусматривается плата в размере 1% валового дохода от номерного фонда, но не менее 0,06 долл. в сутки.

Большинство договоров о франшизе заключается еще до строительства предприятия, поэтому платежи в пользу франшизодателя покрывают получение комплекта проектных документов, полного набора указаний по управлению предприятием, обучение высшего и среднего руководящего звена, а также обслуживающего персонала до открытия предприятия. Некоторые франшизодатели берут на себя выбор места будущего строительства и подрядчиков, а также следят за тем, чтобы выполнялись стандарты, предусмотренные договором.

Договор предусматривает также условия его расторжения. Потенциальные причины могут быть различны, но наиболее часто встречаются случаи, когда:

невозможно достичь уровня стандартов, установленных франшизодателем;

имеются отклонения от установленных меню или процессов; отсутствуют платежи по договору и т.п.

В России впервые франшизный тип договора был предложен еще в 1981 г. гостиничной цепью InterContinental для недавно отстроенной в Москве гостиницы «Космос», однако предложение было отклонено. Лишь с середины 1989 г. появилась возможность использования этой формы взаимоотношений. Такими предприятиями стали рестораны McDonald's, гостиницы Radisson Slavianskaja, Renaissance, Baltschug Kempinski, где договор франшизы является частью общего договора на управление. В этом случае управляющая компания выступает также и в качестве франшизодателя.

Некоторые российские компании пытаются использовать аналогичный зарубежный опыт и создать подобные структуры под своей собственной маркой. Так, управляющая компания «ЮНИТИ», пришедшая в индустрию гостеприимства из строительного бизнеса и владеющая гостиницей «Катерина», в своих ближайших планах поставила целью объединить несколько малых гостиниц Москвы на договорной основе, где будут использованы франшизные взаимоотношения.

Союзы

Союзы — еще одна форма договорных отношений. Союзы двух и более фирм, не являющихся конкурентами, — весьма популярный и эффективный путь расширения рынка. Они создаются, чтобы обеспечить возможность взаимовыгодного сотрудничества участвующим сторонам. Например, Dunkin'Donuts, выпускающая пончики, располагается в магазинах либо в небольших кафе. Союз авиакомпании SAS с Continental Airlines позволил ей обеспечить доступ к американскому рынку. Если раньше швейцарская авиакомпания обслуживала несколько крупных американских городов, то после заключения союза с американской авиакомпанией линии SAS стали использоваться для последующей пересадки в Европу почти во всех пунктах маршрутов Continental.

Американский консорциум операторов автобусных перевозок разработал партнерскую программу для доставки пассажиров чартерных рейсов в желаемые гостиницы. Теперь предложе-

ния туроператоров продлены на 1 ночь с предоставлением ночлега в гостинице, гостиницы имеют дополнительный бизнес, а автобусные перевозчики помимо стабильного бизнеса — льготные цены в гостиницах, отвечающих стандартам их требований.

Стратегический союз на взаимовыгодных условиях заключили в апреле 2000 г. Le Meridien Hotels & Resorts и Niko Hotels International (JAL Hotels Company Ltd.), который будет строиться на единой системе бронирования и отдельных маркетинговых программах. 125 гостиниц Le Meridien и 22 гостиницы Niko Hotels International позволят обеим сторонам расширить географию своего делового влияния от Европы до Японии. Выгода для Le Meridien заключается в том, что цепочка теперь сможет предложить своим клиентам проживание на ключевых направлениях Азиатского и Тихоокеанского регионов, а также в Мехико и Сан-Франциско. Для Niko Hotels International станет доступен рынок высококлассных отелей в Европе, Африке и на Ближнем Востоке.

В июле 2000 г. образовался альянс двух авиакомпаний: Lufthansa и «Сибирь». Подписание договора на двусторонней основе подтверждает их равноправие и признает перевозочную документацию обеих компаний. Это дает возможность авиакомпании «Сибирь» продавать на своих билетных бланках места на рейсы авиакомпании Lufthansa. Кроме того, теперь сибирская авиакомпания сможет обеспечить удобные стыковки своих маршрутов с рейсами немецкого перевозчика. Это также даст возможность в ближайшее время «Сибири» вступить в Клиринговую палату ИАТА.

Российский гостиничный союз представлен Best Eastern Hotels (BEH). В этот союз входят 235 гостиниц: 102 — российских (40 — в Москве, 8 — в Санкт-Петербурге), 16 — литовских, 15 — украинских, 12 — эстонских, 7 — узбекских, 4 — киргизских, по 9 — белорусских и туркменских, по 6 — азербайджанских, армянских, казахских и молдавских, по 1 — грузинских и таджикских. Среди членов Best Eastern Hotels категории 5 звездочек — 12 гостиниц, 4 звездочки — 50 гостиниц, 3 звездочки — 153 гостиницы и 2 звездочки — 20 гостиниц. Чтобы стать членом Best Eastern Hotels, гостиница должна выполнить одно из условий: либо предоставить союзу право представлять интересы отеля в глобальных и других системах резервирования (присоединение осуществляется в этом случае бесплатно), либо — только в региональных системах резервирования, но с уплатой вступительного взноса в раз-

мере 10-кратной опубликованной цены 1-местного номера для иностранных граждан. В 2001 г. планируется увеличить количество членов до 300 гостиниц.

Отели — члены Best Eastern Hotels имеют определенные преимущества от этого союза. Ежегодное участие в 6 международных выставках в Мадриде, Милане, Берлине, Сингапуре, Женеве и Лондоне; в 8 российских туристских форумах и в странах СНГ. Предоставляется возможность разместить информацию о себе в цветном каталоге Best Eastern Hotels.

Горизонтальные маркетинговые системы

Это другая разновидность организации каналов сбыта, объединяющая на одном уровне сети сбыта двух или более компаний с целью использовать новые возможности маркетинга. Компании, объединяющие свои капиталы, возможности производства и маркетинговые ресурсы, достигнут более высоких результатов, чем компании, работающие самостоятельно.

В последнее время наблюдается рост многоканальных маркетинговых систем и отход от использования одного-единственного канала сбыта. С возникновением новых сегментов и дальнейшим их дроблением все большее количество компаний принимает многоканальную систему распространения своих товаров и услуг. Обычно фирма прибегает к использованию нескольких каналов сбыта либо с целью создать конкурентную ситуацию, соперничество между торговцами, либо с целью выхода в несколько сегментов с различными покупательскими привычками, чтобы осуществить наибольший охват рынка.

Специалист по маркетингу многоканальной системы сбыта, хотя и получает дополнительные возможности продаж с каждым новым каналом, рискует затронуть интересы существующих каналов. Ущемленные звенья сбытового канала могут заявлять о «несправедливой конкуренции» и угрожать специалисту, если он не смягчит политику конкуренции или не возместит убытки другим способом.

С точки зрения производителя, чем длиннее канал, тем труднее его контролировать, поэтому необходимо знать важные критерии выбора канала сбыта. Выбор определяется, прежде всего, ограничениями, накладываемыми целевым рынком, факторами

поведения покупателей, особенностями товара или услуги и самой фирмы, например, доступными ей ресурсами. Кроме того, чтобы разработать эффективный канал сбыта, компания должна обеспечить баланс потребностей клиентов, возможностей их удовлетворения и затрат на их удовлетворение. Необходимо также помнить, что каналы распространения для гостиничного и туристского бизнеса приводят клиента в гостиницу, на круизный лайнер или в ресторан. Они обеспечивают нужную информацию потенциальным клиентам в нужное время и позволяют осуществить решение о приобретении товара или услуги.

Характеристика рынка. Размер рынка определяется числом потенциальных покупателей. Если рынок большой, то обращение к посредникам обязательно, если же он мал, то фирме легче самой обеспечить сбыт своих товаров или услуг. Влияет на длину канала нерегулярность покупок и сезонный их характер. Наиболее логичным в этом случае будет длинный канал. Кроме того, компьютеризация, Интернет и развитие диалоговых баз данных для потребителей открыли новые каналы сбыта услуг для туристских компаний и гостиниц. Это позволило построить прямые каналы сбыта.

Характеристики товара или услуги. Для стандартных и недорогих товаров наиболее рациональным будет построение длинного канала распределения, где сбытовые издержки будут поделены с другими. Эксклюзивные товары требуют прямой, или более короткий, канал сбыта, поскольку это облегчает процесс управления. Товары и услуги, находящиеся в стадии запуска на рынок, также требуют прямых, или коротких, каналов сбыта.

Если компания располагает широкой товарной гаммой, то ей целесообразно обратиться к розничным торговцам, а следовательно, строить короткие каналы. Если компания специализируется на одном или нескольких товарах, то лучше прибегнуть к помощи оптовых компаний, чтобы обеспечить свое присутствие в нужных сбытовых точках.

Характеристики фирмы. Ключевыми из них являются размеры и финансовые возможности. Большие фирмы, как правило, обладают значительными финансовыми ресурсами и способны взять на себя многие функции сбыта, снижая тем самым степень своей зависимости от посредников. Для них обращение к посредникам связано с издержками, поскольку вознаграждение посредники получают в виде комиссионных, зависящих от реального

объема продаж. Небольшие компании более охотно обращаются к посредникам. В некоторых случаях вся продукция малой фирмы-производителя продается под торговой маркой крупного торговца. В этом случае фирма становится слишком зависимой от единственного клиента.

Другой причиной обращения к посредникам может стать недостаток знаний в области маркетинга. Такое может происходить, когда фирма проникает на новый для нее рынок. Например, маленькая сеть гостиниц или независимая гостиница присоединяются к консорциуму, чтобы увеличить воздействие маркетинговых усилий.

Выбор прямого канала может быть связан с желанием компании лучше контролировать сбыт, даже если издержки и будут выше, чем в случае непрямого канала.

Характеристики посредника. Компания должна найти посредников, желающих и способных выполнять необходимые компании задачи. Они должны обладать способностями в организации мероприятий по продвижению услуг, налаживании контактов с клиентами и в предоставлении кредита. Сотрудничество посредников — ключевой фактор успешной реализации маркетинговой стратегии фирмы. Чтобы его добиться, фирма может выбрать коммуникационную стратегию вталкивания или втягивания, а также комбинированную стратегию.

Оценка альтернативных вариантов канала сбыта. Если компания выявила несколько вариантов построения канала сбыта и намерена выбрать наиболее оптимальный из них, способный лучше всего реализовать ее перспективные цели и задачи, то она должна оценить каждый из имеющихся вариантов по нескольким критериям: экономическому, адаптивному и контрольному.

Экономический критерий. В этом случае оценивается предполагаемый уровень продаж и затрат на создание и функционирование каждого канала и сравнивается с аналогичными показателями самой компании. Уровень рентабельности рассчитывается для каждого канала следующим образом:

$$R = \frac{\text{Предполагаемая выручка} - \text{Предполагаемые сбытовые издержки}}{\text{Предполагаемые сбытовые издержки}}.$$

Например, гостиница рассматривает канал сбыта — независимого представителя на рынке. В этом случае сравниваются пред-

полагаемый уровень продаж представителя и размер издержек на его создание и функционирование с объемом продаж силами собственного отдела гостиницы. Если преимущество на стороне представителя, то выгоднее осуществлять реализацию товаров и услуг, используя этот канал.

В некоторых случаях работа собственного отдела продаж может существенно отличаться от работы выбранного посредника и быть намного эффективнее, если в отделе существует тенденция роста производительности труда, более агрессивная политика продаж, хорошее знание товара и услуг, сплоченный коллектив работников-патриотов, которые гордятся предлагаемыми товарами и услугами и с энтузиазмом выполняют свою работу.

Иногда большие объемы реализации товаров и услуг собственными силами не могут выгодно перекрывать издержки на их обеспечение, тогда целесообразнее исходить из сравнения уровня издержек и отдать предпочтение независимому коммерческому представителю.

Если рынки распространения товаров и услуг незнакомы компании или отличаются спецификой культурных особенностей, то, возможно, даже при незначительном преимуществе в издержках и уровне объемов продаж со стороны гостиницы выгоднее использовать независимый канал сбыта, поскольку потребители этого рынка, скорее всего, предпочтут иметь дело с местным представителем, чем с иностранцем.

Критерии адаптивности. Если гостиница выбирает независимого представителя на неизвестном ей рынке, то, как правило, он требует заключения с ней долгосрочных отношений, распространяющихся на период не менее 5 лет. Это, в свою очередь, значительно снижает гибкость канала сбыта. За этот период компания может значительно расширить свои сферы влияния и найти другие решения реализации товаров или услуг на этих рынках, например, заключить договор с авиалинией, создать собственный филиал. В этом случае коммерческий представитель компании стал бы не нужен или перешел бы в другое качество. Однако условия длительного контракта с ним мешают реализации более эффективных планов, и выгоды, получаемые вначале от подписания такого соглашения, сменяются потерей гибкости. Понимание перспектив развития и возможностей изменения рынка в будущем может помочь менеджеру по маркетингу в принятии решения о сроке действия соглашений с участниками канала сбыта.

Критерий контроля. Этот критерий очень важен при выборе каналов сбыта. Независимые коммерческие представители предполагают меньшую степень контроля, чем собственная система каналов сбыта. Для независимых каналов сбыта предпочтительна работа, не требующая от них больших усилий и дающая возможность пользоваться услугами как можно большего количества гостиниц. Именно поэтому они предпочитают сотрудничать с крупными компаниями-операторами.

Контроль за предприятиями, работающими по договору франшизы, устанавливается в рамках подписанного с франшизодателем договора и, как правило, предусматривает некоторое ограничение независимости со стороны получателя франшизы ради более широких возможностей. Однако давление на них со стороны владельцев торговой марки исключается государственными регулирующими законами.

При включении новых каналов сбыта в уже существующую систему необходимо учитывать права прежних участников. Часто создаются ситуации, когда при появлении новых участников права существующих каналов сбыта ограничиваются и вступают в противоречие с работающими схемами.

Управление каналом сбыта. После отбора оптимальных вариантов канала сбыта компания приступает к работе и управлению выбранным каналом. Управление включает отбор участников канала сбыта и их мотивацию, оценку результатов деятельности.

Выбор участников канала сбыта товаров и услуг должен быть тщательным, поскольку они представляют компанию на рынке и несут ответственность за поддержание ее имиджа. Отбирая участников канала, необходимо оценить возможности развития каждой претендующей фирмы, ее прибыли за прошедший период, уровень дохода, возможности сотрудничества и репутацию. Также следует узнать число и тип гостиниц, которые фирма-претендент представляет, число работников и качество рабочей силы.

В качестве мотивации своих посредников компания может предложить следующие условия: обучение, информационные материалы о гостинице (или гостиницах в единой цепочке) и новых программах, продуктах и услугах, рекламные буклеты, льготное участие в рекламных акциях, увеличение процента комиссионных, оптовые скидки, бесплатные демонстрационные поездки для своих агентов, льготный отдых для успешных агентов, оплату некоторых видов расходов.

Оценка результатов деятельности посредников должна осуществляться регулярно, а в некоторых случаях практически ежедневно. Это дает возможность оперативно устранять выявленные недостатки в производственном процессе, регулировать отношения в канале сбыта между поставщиками и конечными реализаторами товаров и услуг. Кроме того, необходимо своевременно доводить рекомендации от основной компании до посредников. Если при всем контроле, мотивации и содействии посредники вовремя не исправляют свои недостатки, то от их услуг лучше отказаться.

Модификация структуры канала сбыта. Потребитель и рынки сбыта не остаются статичными, они изменяются, расширяются и усложняются. Подвергаются всевозможным изменениям и сами товары и услуги. Появляются новые конкуренты, новые возможности построения каналов распределения. Поэтому периодически возникает необходимость модифицировать каналы сбыта. Существует три уровня изменений структуры каналов сбыта:

увеличение или снижение числа индивидуальных участников канала сбыта;

увеличение или снижение числа конкретных рыночных каналов сбыта;

развитие совершенно нового способа продажи товаров и услуг на всех рынках.

Эта работа требует тщательного предварительного анализа, который должен показать, как изменится прибыль предприятия при переходе от существующей системы распространения товара и услуг к модифицированной.

12 ГЛАВА

Продвижение товаров и услуг гостиничной индустрии и туризма

Мы уже не раз говорили, что маркетинг есть одновременно система мышления и система действия. Для эффективного воплощения выбранного стратегического решения каждая компания должна осуществить определенную программу динамичных мероприятий для их поддержания, иначе шансы коммерческого успеха невелики. Чтобы успешно продавать гостиничные услуги и туристский продукт, недостаточно предложить товар или услуги по привлекательной цене через разветвленную сбытовую сеть. Необходимо, используя подходящие средства стимулирования спроса, добиться того, чтобы отличительные свойства товара или услуги стали известны целевой группе покупателей. Следовательно, условием эффективности маркетинговой стратегии является разработка программы коммуникации с двумя взаимосвязанными целями: «сделать известным» и «сделать привлекательным». Эта программа должна сочетать в себе различные каналы коммуникации и выгодно использовать их преимущества. Основными каналами коммуникации являются: торговый персонал, реклама, стимулирование спроса и связи с общественностью.

Под маркетинговой коммуникацией понимается совокупность сигналов, исходящих от фирмы в адрес различных аудиторий, в том числе клиентов, сбытовиков, поставщиков, акционеров, органов управления, а также собственного персонала. Основными средствами коммуникации, которые объединены общим названием «коммуникационный комплекс», являются реклама, личная продажа, стимулирование продаж и связи с общественностью.

Реклама — платная форма односторонней массовой коммуникации, исходящая от четко определенного спонсора и служащая в качестве прямой или косвенной поддержки действий фирмы.

Личная продажа — персональная и двусторонняя коммуникация (диалог) с целью побудить клиента к немедленному действию и одновременно источник информации для фирмы.

Стимулирование продаж — охватывает все временные и, как правило, локальные мероприятия, дополняющие рекламу и личную продажу; направлено на ускорение и расширение продаж конкретного товара или услуг.

Связи с общественностью — построение посредством целенаправленных действий психологического климата понимания и взаимного доверия между организацией и ее различными аудиториями. Цель этой коммуникации не столько продать, сколько обеспечить моральную поддержку действий компании, хороший корпоративный имидж, препятствовать распространению неблагоприятных слухов, историй и мероприятий.

В пределах этих категорий существуют свои специальные инструменты — типы коммерческих презентаций, показов, специальной рекламы, торговых выставок, ярмарок, демонстраций, брошюр, литературы, печатных изданий, эмблем, конкурсов, премий и купонов.

Разнообразные каналы дополняют друг друга (табл. 12.1), и основная проблема заключается не в том, к какому из них следует обращаться, а в том, как сбалансированно распределить общий коммуникационный бюджет между различными каналами, исходя из поставленных задач и особенностей товара или услуг.

В 1989 г. общие расходы на рекламу в средствах массовой информации составили в Европе 0,78% ВНП (среднее значение для 16 европейских стран). По отдельным странам этот показатель варьировался: Испания — 1,89%, Великобритания — 1,29, Германия — 0,86, Франция — 0,76, Италия — 0,62%. Для США расходы составили 1,41% ВНП.

В 1996 г. рекламные затраты на 1 жителя Швейцарии составили 350 долл., Германии — 250, Великобритании — 200, Франции — 150, Испании и Италии — 100, Португалии — 70, России — 7 долл.

К началу 1998 г. российский объем вложений в рекламу приблизился к 2 млрд долл., увеличившись по сравнению с уровнем 1992 г. более чем в 360 раз, а в США он перешел рубеж 200 млрд долл. Хотя в 1999 г. расходы на рекламу снизились в 2,5 раза по сравнению с уровнем 1998 г., соотношение бюджетов по основным носителям информации выглядит так же, как и в ведущих государствах мира (рис. 12.1, 12.2).

Таблица 12.1

Некоторые инструменты коммуникации и продвижения товаров или услуг

Реклама	Специальные мероприятия для осуществления продаж	Связи с общественностью	Индивидуальные продажи
Рекламные щиты	Конкурсы	Связи с прессой	Образцы товаров
Эмблемы	Купоны	Речи	Встречи с целью осуществления продаж
Печатные объявления	Образцы товаров	Семинары	Торговые выставки
Объявления по ТВ	Развлечения	Пожертвования на благотворительные цели	Программы стимулирования покупки
Журналы, распространяемые внутри магазинов и на рейсах авиакомпаний	Подарки и призы	Ежегодные отчеты	Торговые презентации
Каталоги	Демонстрации	Выступления в качестве спонсоров	
Листовки и реклама по почте	Ярмарки и торговые выставки	Публикации	
Вкладыши в упаковку	Скидки	Связи с определенными социальными группами	
Упаковка продукта	Игры и лотереи	Лоббирование	
Плакаты		ТВ-репортажи	
Выставки товаров в местах их продажи		Ток-шоу	
Справочники			
Брошюры			

В 2000 г. финансовый кризис «дефолта» был преодолен и расходы на рекламу увеличились на 17% к уровню предыдущего года, составив 886 млн долл. Однако это существенно уступает объемам предкризисного периода. Даже увеличение расходов на рекламу примерно на 30—40% в 2001 г., как прогнозируют руководители ведущих российских рекламных компаний, не выведет отечественный рекламный рынок на рубежи благополучного 1998 г.

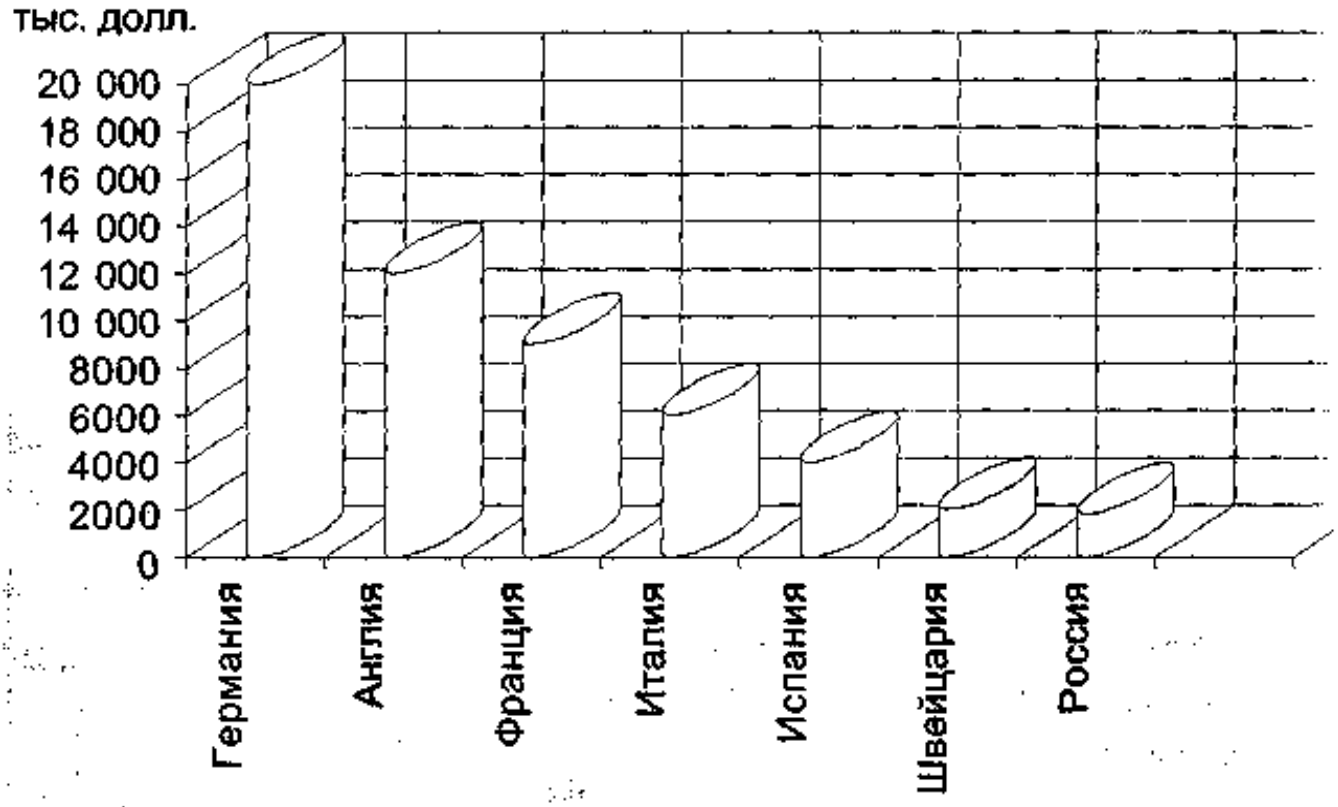


Рис. 12.1. Объемы рекламных рынков европейских государств

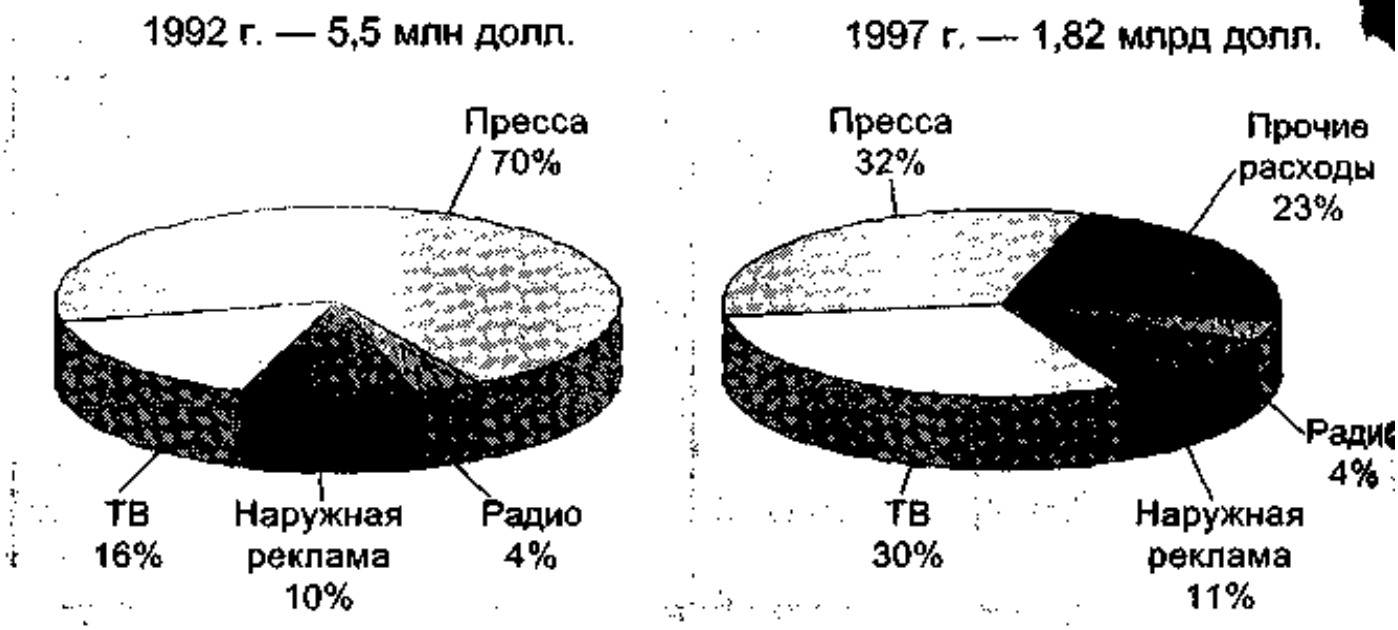


Рис. 12.2. Объем российской рекламы и ее распределение по СМИ

Возрастание объемов в основном будет обеспечиваться не за счет роста количественных показателей, а за счет увеличения цен на рекламоносители. К 2005 г., по прогнозам экспертов, расценки на рекламу могут вырасти в 5 раз. Чем больше они будут увеличиваться, тем меньше шансов будет завоевать рынок у отече-

ственных брендов. Те российские торговые марки, которые успели утвердиться на рынке, будут укреплять свой имидж и бороться за то, чтобы регулярно увеличивать объемы продаж.

Рекламные бюджеты, скорее всего, будут переориентированы в большей мере в пользу не прямой, а косвенной рекламы, например, демонстрацию товаров в магазине, на праздниках, презентациях. Приобретут популярность нетрадиционные виды рекламы (на профессиональном жаргоне это называется BTL — Below the Line activity), т.е. разного рода мероприятия и акции, промоушн и выставки. Еще больше будет разрастаться ниша рекламы в Интернете, который уже сегодня стал повседневным источником информации для многих миллионов россиян.

Неравномерно распределится структура рекламного рынка. Москва и Санкт-Петербург еще более насытятся торговыми марками высокого качества, их реклама, возможно, перейдет на новый качественный уровень и будет продолжать активно воздействовать на жителей этих городов. В регионах процессы проникновения рекламы качественных брендов окажутся более медленными, поскольку население там живет беднее.

Все большее внимание рекламодатели будут уделять качеству созданных рекламных роликов, объявлений и других рекламных носителей. Креативщики все чаще будут создавать творческую рекламу, нацеленную на побуждение приобретать более качественные и дорогие товары и услуги. И, возможно, в скором будущем можно будет применить и к российской рекламе слова, сказанные Дэвидом Огилви о том, что «реклама — красиво сказанная правда».

Этапы формирования российского рекламного рынка. Современная российская реклама появилась в 1988 г., через год после февральского постановления о частном предпринимательстве, и, конечно же, ее объемы совершенно не сопоставимы с объемами США и европейских стран. Однако этот рынок стремительно развивается и набирает темпы.

Раньше всего российская реклама завоевала прессу. Однако под натиском других эффективных форм рекламы ее позиции продолжали снижаться на протяжении пяти последующих лет, и доля в общем объеме всех рекламных средств к началу 1998 г. составляла 32%. Заметное перераспределение рекламных бюджетов между различными средствами массовой информации началось в 1994 г., который можно назвать годом интенсивного развития телевизи-

онной рекламы. Ее объемы достигли 40%, резко потеснив позиции прессы, чья доля в 1994 г. сократилась до 44% против 70% в 1992 г.

Взлет радиорекламы пришелся на 1993 г. Она увеличила свои объемы вдвое против уровня 1992 г. и достигла 8%. Свою долю, равную 9%, радиореклама смогла удерживать еще на протяжении двух лет, а с 1996 г. ее позиции пошатнулись, и она начала терять рынок.

С 1995 г. стала заметной и тенденция распространения активности рекламодателей в регионы.

В 1995 и 1996 гг. активизировалось развитие наружной рекламы. Именно в этот период начинается «завоевание» центральных автомагистралей столицы российскими компаниями и их стремление заявить о себе самым неожиданным способом. Начинается продвижение световых и электронных табло как разновидности наружной рекламы. За этот период наружная реклама смогла увеличить свою долю на рынке рекламных средств до 11% и старается удерживать эти позиции.

В 1996 г. в распределение рекламных инвестиций прочно внедрились другие средства рекламы, которые наряду с основными видами позволяют решать коммуникационные вопросы компаний и продвижение товаров и услуг. Их доля значительна и составляет более 20%.

С 1998 г. начинается российский «бум» на рекламу в Интернете. Каждая солидная компания считает непременным долгом создать свой сайт во всемирной «паутине». Туристские компании оказываются самыми восприимчивыми к этому виду рекламы и способу общения.

По данным агентства «Комкон 2», число пользователей сетью Интернет — более 2 млн человек, из которых 600 000 — москвичи. Исследования, проведенные в 2000 г. компанией «Группа monitoring.ru», показывают, что аудитория пользователей Интернет увеличилась за два года более чем в 5 раз и составляет 11,4 млн человек.

Рост, по данным исследований, происходил прежде всего за счет тех граждан, которые только познакомились со всемирной «паутиной», но еще не успели стать регулярными пользователями. Вместе с тем исследования показывают невероятный потенциал роста в будущем. «Группа monitoring.ru» выявила, что у 16 млн россиян есть друзья, которые постоянно посещают Интернет, и благодаря им эти 16 млн человек тоже имеют возмож-

ность время от времени пользоваться всемирной сетью. Таким образом, в «зону влияния» у нас в стране попадает более 27 млн человек. Средний возраст пользователей составляет 34 года. Около 1/3 аудитории — представители Москвы и Санкт-Петербурга.

Исходя из приведенных данных, уже смело можно утверждать, что перспективы развития этого вида рекламы значительны, а ее эффективность будет увеличиваться и дальше.

Полезность рекламы. В целом расходы на рекламу растут вместе с ростом ВНП, и их регулярное увеличение предполагает, что реклама для производителя эффективна. Если бы это было не так, компании вряд ли бы пошли на такие расходы. В Германии рекламные объемы национальной туристской ассоциации составляют 36 млн долл., рекламные расходы туристских компаний превосходят их почти в 14 раз и составляют 500 млн долл. Расходы коммерческих туристских структур Великобритании оцениваются в 300 млн долл., а Франции — 500 млн долл. Следовательно, мы приходим к предположению, что реклама обладает полезностью и для потребителей, так как они используют рекламную информацию при принятии решения о покупке. Таким образом, многие могут сделать вывод о том, что реклама стимулирует доход и может заставить людей покупать что угодно. На самом деле это не так, и фирмы, интенсивно использующие рекламу, прекрасно знают об этом. Полезность рекламы заключается в информировании потребителей и наделении их сведениями о существовании альтернативных решений их проблемы выбора. Целью рекламы является **производство знания для потребителей с целью создания спроса на товар или услугу.**

Без рекламной информации товар или услуга не существуют, так же как американский континент не существовал столетиями для людей из восточного полушария просто потому, что его реальность была не известна. Таким образом, информация неотделима от самого товара. Но информирования недостаточно, необходима коммуникация. Информация для потребителя не существует до тех пор, пока он ее не **воспринял**, **понял** и **запомнил**. В этом объяснение того, почему реклама должна быть привлекательной.

В условиях постоянной бомбардировки потребителя рекламными сообщениями, меняющимися и зачастую противоречивы-

ми, производители рекламы должны прибегать ко все более и более агрессивным средствам для того, чтобы это сообщение восприняли, поняли и запомнили. Подобные средства могут предполагать апелляцию к воображению, юмору или мечтам, использование лозунгов и образов с сильным психологическим подтекстом или даже просьбу к театральным и спортивным знаменитостям распространить сообщение. Все эти средства, зачастую смущающие наблюдателя, предназначены для того, чтобы сообщение прошло, пробилось через стену общественного безразличия и обеспечило бы, таким образом, большую яркость информации. Исследователь Крицнер считает, что, возможно, дело не столько в том, чтобы эффективная коммуникация обязательно была убедительной, сколько в том, чтобы она привлекала глаз, затрагивала душу и усиливалась постоянным повтором.

С позиции потребителя рекламная информация, данная производителем, имеет иную ценность, чем другие источники. Для потребителя эта информация имеет двойственную полезность:

с одной стороны, ему становятся известны отличительные свойства, заявленные изготовителем товара или производителем услуг, и есть ли соответствие между тем, что товар или услуга «обещает», и тем, что ищет потребитель;

с другой стороны, это помогает ему сберечь свое время, так как информация доходит до него непосредственно, не требуя поиска.

Ряд специалистов подчеркивает, что для потребителя важно, чтобы эффективность адресованного ему рекламного сообщения была выше эффективности, которой он мог бы достичь при поиске той же информации иными средствами.

Что представляет собой коммуникация? Любая коммуникация предполагает обмен сигналами между передатчиком и получателем с применением системы кодирования-декодирования для записи и интерпретации сигналов. Процесс состоит из восьми элементов (рис. 12.3):

- передатчик (отправитель) — отдельное лицо или компания, посылающая сообщение;
- кодирование — процесс преобразования идей в символы, изображения, рисунки, формы, звуки, язык и т.п. Как правило, этот этап полностью выполняют представители рекламного агентства;

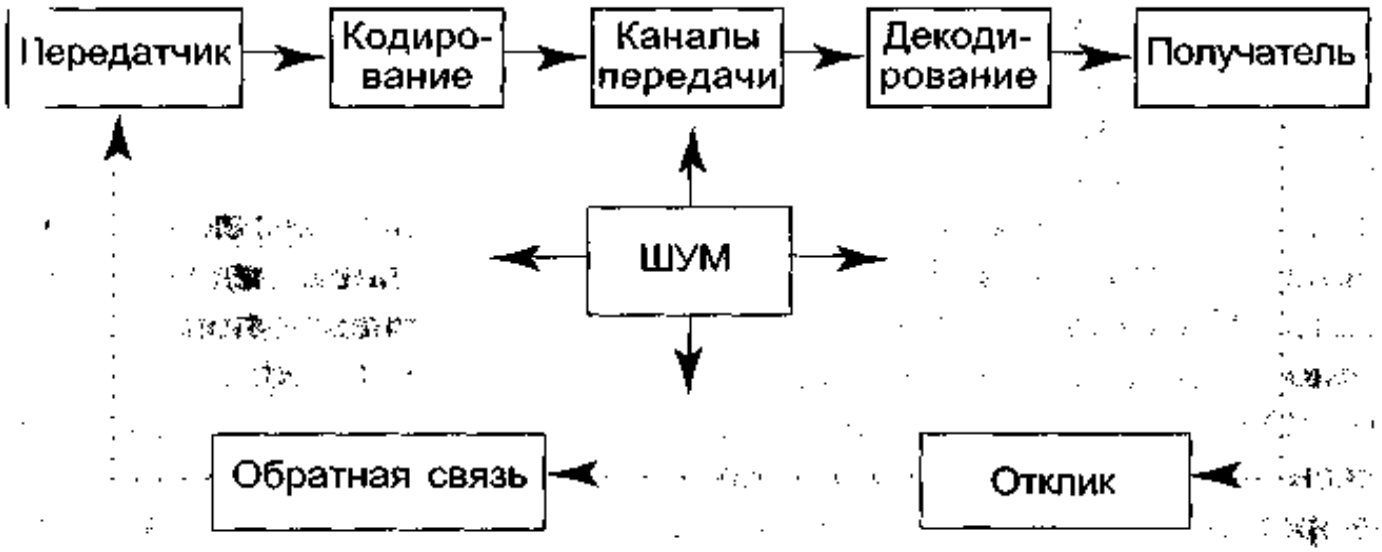


Рис. 12.3. Процесс коммуникации

- сообщение — совокупность символов, передаваемых передатчиком (компанией);
- каналы передачи — средства, через которые сигнал передается от передатчика (компании) к получателю;
- декодирование — процесс, посредством которого получатель приписывает смысл символам, поступившим от передатчика, и интерпретирует их;
- получатель — целевая аудитория;
- отклик — совокупность реакции получателя после ознакомления с сообщением;
- обратная связь — часть отклика получателя, поступающая к передатчику (компании).

Представленная модель выявляет ключевые условия эффективной коммуникации.

Цели коммуникации. Передатчик (компания) должен четко знать, какой аудитории он хочет достичь и какой тип отклика получить. Пытаясь привлечь к своему ресторану внимание состоятельных семей с детьми, гостиница «Савой» четко обозначила это в своем рекламном объявлении и разместила его в еженедельной газете, которую читают интересующие ее целевые аудитории российских и зарубежных граждан.

Подготовка сообщения. Необходимо учитывать предшествующий опыт пользователей товара и процедуру декодирования сообщений, которой придерживается целевая аудитория. Рекламным агентством, готовящим это объявление, был выбран стиль и написание текста, присущие началу века, что вполне благосклон-

но восприняла целевая аудитория и могла сопоставить свой прошлый опыт с информацией об обслуживании в ресторанах «Савой», почерпнутой из литературных источников.

Планирование каналов. Передатчик (компания) должен передавать свое сообщение по каналам, которые эффективно доводят его до целевой аудитории. Была выбрана еженедельная газета «Капитал», пользующаяся особым доверием и популярностью среди целевой аудитории.

Эффективность сообщения. Передатчик (компания) должен по сигналам обратной связи оценивать отклик целевой адуитории на передаваемые сообщения. Менеджеры ресторана гостиницы «Савой» деликатно, в общей беседе, проводили опрос среди новых посетителей ресторана, который показал высокую отдачу регулярно размещаемого рекламного сообщения в выбранных средствах информации. Проведение опроса облегчалось четко обозначенными в рекламном объявлении временными рамками, когда действовала объявленная специальная цена обеда.

Применение концепции маркетинга к рекламе предполагает разработку сообщений, апеллирующих к опыту покупателей и использующих язык, который они способны декодировать. Перечисленные условия эффективности определяют необходимый круг решений, входящих в любую программу маркетинговой коммуникации.

Где же искать нужные аудитории и в каком состоянии они должны находиться? Различают шесть состояний готовности покупателя к покупке (рис. 12.4).

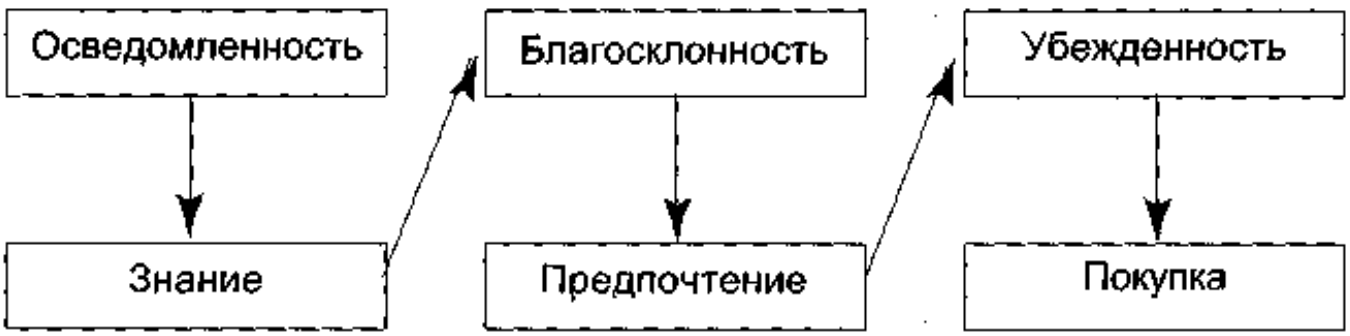


Рис. 12.4. Состояния готовности потребителя к покупке

Существует и другая классификация уровней реакции покупательской аудитории, которую можно представить следующим образом:

познавательная (когнитивная) реакция связывает усвоенную информацию со знанием. Ее можно представить следующей цепочкой: спонтанная известность — известность с поддержкой — узнавание — отождествление — запоминание — воспринимаемое сходство;

эмоциональная реакция связывает отношение и системы оценки. Представляет собой цепочку: осознаваемое множество — важность — определенность — оценка — предпочтение — намерение;

поведенческая реакция описывает действие: не только акт покупки, но и поведение после покупки. Цепочка представлена следующим образом: запрос информации — проверка — покупка — доля рынка — приверженность — удовлетворенность/неудовлетворенность.

Некоторые покупательские аудитории могут проходить эти стадии в точно описанной последовательности, некоторыми из них эти стадии могут игнорироваться. Как правило, соблюдение всех этапов наблюдается тогда, когда решение о покупке имеет для покупателя большое значение.

На стадии *осведомленности* рекламодателю следует оценить уровень осведомленности целевой аудитории, насколько она знакома с товаром, услугой или компанией. Если компания (гостиница) только выходит на рынок, ей следует провести ряд мероприятий по созданию осведомленности. Для этого необходимо провести рекламную кампанию с простыми сообщениями, повторяющими название организации (гостиницы). Они должны иметь высокую частоту повторений. К таким стратегиям прибегали открывающиеся пятизвездочные гостиницы в Москве и Санкт-Петербурге, принадлежащие международным гостиничным цепочкам. При этом используется тактика «кругов по воде»: запуск рекламных сообщений из «центра» к регионам.

Осведомленность потенциальных потребителей создается также и с помощью внешних и внутренних атрибутов.

Внешние атрибуты:

использование определенных цветов и форм в фирменном знаке предприятия, который является узнаваемой частью в его внешнем дизайне, например, предприятия McDonald's и Holiday Inn, красные крыши американских мотелей Red Roof;

специальная архитектура, например, гостиница Luxor в Лас-Вегасе, представляющая собой 30-этажную стеклянную пирамиду, которую венчает яркий световой элемент; московские гости-

ницы «Украина» и «Ленинградская» в виде монументальных сооружений со шпилем, служащие ориентиром в городе;

скульптурные особенности, например, огромный сфинкс при входе в гостиницу Luxor, глазами выстреливающий лазерные лучи; «летящая» статуэтка бога торговли Меркурия и бронзовый механический поющий петух в московской гостинице «Международная»;

особая стратегия расположения. Американские мотели Red Roof располагаются по так называемому принципу «грибов», т.е. на определенной территории, как правило, вдоль автострад с хорошей видимостью на большие расстояния размещаются несколько мотелей, которые все снабжены красными крышами. Такая же стратегия используется многими ресторанами. Например, российский ресторан «Актер» расположен на территории «Мосфильма».

Внутренние атрибуты:

одежда — прекрасный способ закрепить осведомленность потенциальных потребителей. Специальная форма авиакомпании British Airways уже стала эталоном высокого стиля. Singapore Air стали известны и популярны во многом благодаря оригинальной форме стюардесс, выполненной в национальном стиле Balik. Многие южноазиатские компании переняли эту идею, воплотив у себя различные варианты своих национальных стилей в форменной одежде;

стиль обслуживания. Необычный способ для осведомленности предпринял ресторан «Кафе «Пушкин». Швейцар, одетый в стиле пушкинской эпохи, встречает и провожает посетителей ресторана, нарочито подчеркивая аристократичность обслуживания, принятого в нем. В сети ресторанов «Елки-Палки» в качестве отличительной особенности подается фирменный салат не в обычном блюде, а в имитации деревенской телеги, что пользуется особенным успехом у посетителей. В ресторане «Актер» в меню используются названия блюд, заимствованные из известных фильмов, пьес и художественных произведений, а также придуманные самими актерами;

внутренний интерьер. Ресторан «Сирена» своим прозрачным полом, под которым скрывается огромный аквариум с живой рыбой, где плавают редкие промысловые рыбы — осетры, стерляди, семги — подтверждает посетителю, что он пришел именно в рыбный ресторан. Зал воссоздает атмосферу трюма гигантского дере-

янного корабля, декорированного латунными корабельными лампами, а аквариумы, встроенные за иллюминаторами, создают иллюзию погружения в экзотический океан. Сеть ресторанов «Елки-Палки», напротив, доказывает приверженность национальному русскому стилю и меню, подчеркивая особенности деревенского уклада: деревянные столы и стулья, лавки, простецкие занавесочки, деревенская телега, подковы на стенах. Рестораны «Елки-Палки» явились демократическим продолжением более изысканного ресторана «Царская охота», где нарочито подчеркнут деревенский русский стиль. Ресторан «Шинок» воссоздает украинский быт. На посетителей особенно сильное впечатление оказывают живые животные, стоящие во дворике украинской хаты, — коза, куры или лошадь, являющиеся непременным атрибутом ресторана.

Наружная реклама. Наружная реклама служит созданию осведомленности потенциального потребителя. Щиты наружной рекламы, как правило, устанавливаются вдоль шоссе и автострад, имеющих интенсивное движение, с высокой пропускной способностью в единицу времени. Так, по Садовому кольцу ежедневно проезжает, по данным МВД, около 1,5 млн человек, а в пиковое время там сосредоточено до 100 тыс. автомобилей. При этом средняя скорость движения по центральным автомагистралям столицы составляет 18 км/ч, а в целом по Москве — 33 км/ч, что вполне достаточно, чтобы успеть прочитать основную информацию на рекламных носителях. Не менее важной следует признать информацию и о целях совершаемых поездок по Москве: около 77% всех поездок носят деловой характер, примерно 16% решают бытовые проблемы (поездки в магазины, парикмахерские, поликлиники), 7% — это поезки в театры, на концерт или в гости.

Данные социологических исследований НИСПИ, проведенные в 1996 г., доказали популярность этого способа рекламы, который оказался на втором месте после телевидения. Наружной рекламе отдали предпочтение 20% респондентов.

Если популярность телевидения прогнозируема, то популярность рекламы на щитах, афишах, растяжках, световых табло и транспорте оказалась неожиданностью. Хотя эта неожиданность имеет вполне логичное объяснение. Шквал телевизионной рекламы и рекламы в прессе стал достаточно привычным явлением. До некоторых пор наша «скучная» столица вдруг стала преображаться с помощью разноцветных стендов наружной рекламы, растяжек, флажков и даже расписанного муниципального транс-

порта и коммерческих такси. Благодатную почву для этого создало формирование многочисленного отряда автовладельцев, возросшего за последние годы и продолжающегося увеличиваться, по данным некоторых исследований, на 200—250 тыс. ежегодно. А участившиеся заторы на автомагистралях Москвы укрепили уверенность в правильности действий компаний, работающих с наружной рекламой. Она заполнила информационную пустоту, помогала коротать время, а подкрепленная радиорекламой действовала с удвоенной силой.

Не простаивающий в пробке автомобилист может прочитать рекламный щит лишь за несколько мгновений, поэтому его функция состоит в укреплении сознания осведомленности о марке товара. Практически это единственная цель этого вида рекламы. Чтобы привлечь к рекламе больше внимания, момент открытия рекламного стенда или афиши обставляют с особой торжественностью. Торговая компания и второй по величине производитель алкогольных напитков Allied-Domec провела одну из самых оригинальных рекламных кампаний, разместив на московских мостах целые истории в картинках. Кампания строилась на трех повторяющихся щитах. Для придания особой торжественности каждый рекламный щит на эстакаде Садового кольца возле Цветного бульвара был обернут белой бумагой и перевязан красными лентами. Открытие сопровождалось музыкальным шоу с фейерверками.

Наружная реклама на флажках, прикрепленных к фонарным столбам, также может быть использована для заявления компании о себе. На нескольких мостах в центре Москвы были размещенны рекламные флажки компании LG, что с успехом выполнило задачу рекламы в самые короткие сроки. Переименование компании и закрепление новой торговой марки состоялось. Эксперты по маркетингу оценили результаты проведенной рекламной кампании очень высоко и признали, что размещение рекламы одного и того же продукта на всем протяжении моста особенно эффективно.

В Москве наружной рекламой на мостах занимается компания «Алмаз-Ри» (из 40 московских мостов компания приобрела у городских властей лицензии на размещение рекламы на 20, расположенных в центре города). Она также имеет лицензии на размещение рекламы на улицах и мостах Санкт-Петербурга, Новосибирска, Киева и Алма-Аты. Аренда всего моста обходилась рекламодателю до кризиса 1998 г. около 30 000 долл., а каждый

рекламный щит — около 1500 долл. в месяц. Другими видами наружной рекламы (щитовая, световая, стендовая) занимаются компании APR, Тихая Гавань, Digital Art, Simon, Витрина А, Триада.

В последнее время все больше внимания уделяется уникальным рекламоносителям. В наружной рекламе это, прежде всего, отличающиеся дизайном от всех остальных щиты или стенды, качество их изготовления и место расположения. Одно из ведущих рекламных агентств «APR City» осуществляет интересный проект наружных конструкций сити-формата оригинального внешнего вида, установленных вблизи популярных заведений — ресторанов, баров, отелей, казино и развлекательных центров. Биллборды отличаются помимо дизайна подсветками, оригинальной цветовой гаммой.

Кроме того, впервые в 2000 г. в Москве появились новые большие конструкции размером 5 х 12 метров, которые постепенно начинают доминировать над привычными биллбордами традиционных форматов (3 х 6 метров).

Световые табло — наиболее эффективные средства наружной рекламы, которые могут использоваться не только для осведомленности покупателей, но и для проведения имиджевой рекламы. Они прочно утвердились в столице и с успехом используются многими компаниями. Среди них транспортные и туристские компании, рестораны и театры, а также развлекательные и игровые комплексы. Цена на рекламу рассчитывается из расчета арендованного времени и составляет от 3000 долл. в месяц.

Наружная реклама на транспорте — самый, пожалуй, молодой вид рекламы в России. Его обороты не превышают 10% всей наружной рекламы, однако по эффективности она не уступает другим средствам. В 1997 г. фирмой «Кодак» было проведено исследование об отдаче подобной рекламы. Его результаты впечатляют. Благодаря использованию наружной рекламы на общественном транспорте в 19 крупнейших городах России, осведомленность брэнда выросла на 40%. Учитывая произведенные затраты на проведение проекта, эффект получился потрясающий.

Среди прочих видов внешней рекламы транспортная — одна из самых дешевых. Размещение рекламы на такси (фонарь на крыше машины) до кризиса 1998 г. стоило около 300 долл. в месяц, наклейка бортового стикера — от 70 до 150 долл. Аренда целого троллейбуса (короткого) в течение 6 месяцев обходится в среднем

2000—4000 долл., трамвая — 2300—3100 долл., автобуса — от 2500 до 4300 долл. Цена зависит от маршрута (курсирующие по центру оцениваются выше) и от комиссии рекламного агентства. За изготовление и нанесение рекламного изображения необходимо заплатить от 500 до 4000 долл.

Мобильность транспортной рекламы — другое преимущество, за счет которого также достигается больший охват, чем при традиционных средствах рекламы. Для того, чтобы наполнить весь город эффективной транспортной рекламой, нужно от 20 до 50 машин, курсирующих по разным маршрутам. Этот вид рекламы позволяет охватить разные группы сегментов, что также является привлекательным для рекламодателей.

Недостатки транспортной рекламы следующие: не имеет собственной подсветки (кроме такси), что важно в вечернее и ночное время суток, в зимний и осенний период борта транспорта заляпаны грязью, что не придает эстетичности размещенной там рекламе. Эти факты отталкивают некоторых рекламодателей.

На стадии *знания* рекламодателю следует понимать, что состояние аудитории по степени познаний о торговой марке различно. Какая-то ее часть знает достаточно хорошо о товаре или услуге, другие могут знать о них очень мало. Для такой части аудитории целесообразно выбирать политику донесения главной информации.

На этом этапе важно правильно выбрать форму, размер и тип подачи рекламной информации, поскольку от этого зависит ее восприятие человеком. Человеческое сознание работает по принципу фильтра, сортируя сигналы, поступающие извне, разделяя их на важные, т.е. представляющие интерес, и неважные. Чтобы посланные сигналы были допущены до активного уровня сознания, они должны представлять значимость и важность для потенциального потребителя на данный момент либо вызывать удивление.

В этом трудном деле основную нагрузку несет слоган. От того, какими будут первые моменты встречи потребителя со слоганом и форматом рекламы, зависит и будущее посланной информации, будет ли она допущена на более высокий уровень или навсегда канет в море ненужной информации.

Так, туристские компании «ВАО «Интурист», «Ланта-Тур», «Айрин», «Турбюро Москва», «Зевс Трэвел» рекламируют себя на полной полосе в специализированных туристских журналах и каталогах. На газетных полосах их объем снижается до 1/8 полосы. Это дает возможность быть всегда на слуху и в поле зрения

потенциальных потребителей, а также дает знание и подробную информацию о всех изменениях и новшествах, происходящих в компаниях. Потенциальный клиент, в случае необходимости, быстро узнает о местоположении офисов и филиалов этих компаний, не сомневаясь в серьезности их бизнеса.

На стадии *благосклонности* необходимо выяснить у той части аудитории, которая уже знает о товаре или услуге, что они думают о них. С этой целью проводится анкетное исследование в целевой аудитории, где основная задача — выяснение предпочтений или, наоборот, отрицаний с помощью предложенного диапазона симпатий. Обычно используется простая сетка, где на заявленные вопросы предлагается диапазон предпочтений: «не нравится»; «скорее не нравится»; «безразличен»; «скорее нравится»; «очень нравится».

Если у какой-то части потребителей происходит отрицание товара или услуги, необходимо на этой стадии понять, почему такое происходит, не связано ли это с недостатками в самом процессе производства или обслуживания, поскольку ни одна реклама не решит эту проблему. Если осложнение связано с качеством рекламы, то, определив проблемы, необходимо начать рекламную кампанию улучшенного качества.

Так, компании «Атлас Трэвел», «Инна Тур», «Солеанс», «VIP Club Travel» помимо своей собственной рекламы выступают в совместном рекламном проекте со швейцарским туроператором Kuoni, что, несомненно, благосклонно воспринимается потенциальными потребителями и приносит дополнительный эффект.

На стадии *предпочтения* целевой аудитории может нравиться товар какой-то компании, но предпочитать она будет другой товар. В этом случае рекламодателю следует попытаться создать предпочтение потенциального потребителя по отношению к товару фирмы. В своем сообщении рекламодатель должен попытаться представить в выгодном свете качество изделия, показать его явную и скрытую прибыльность для потенциального потребителя, акцентировать внимание покупателя на отличающих товар особенностях, показать преимущества товара перед конкурентами, а если нет явных преимуществ, то, при возможности, создать их. После проведения такой рекламной кампании целесообразно проверять ее воздействие на целевую аудиторию: провести исследования на степень изменения предпочтения.

Например, компания «Содис» знает, что многим сотрудникам банка «Х» нравятся предложения этой фирмы, но выбирают они дру-

гие туристские компании, поэтому «Содис» в основном ориентируется на другие, более демократичные компании и в своей рекламе старается убедительно показывать присущие только ей преимущества перед конкурентами.

На стадии *убежденности* целевая аудитория уже предпочитает товар, но еще не убеждена, что должна немедленно осуществить покупку. На этой стадии рекламодателю следует превратить благоприятное отношение к товару или услуге в убеждение, поскольку только убеждение приближает потенциального потребителя к покупке.

Используемые приемы паблик рилейшнз доказали эффективность проводимых мероприятий, направленных на убеждение совершить покупку.

Так, ресторан может предлагать специальный обед вечером по понедельникам, когда посетителей не так много.

Если ресторан находится недалеко от какого-либо клуба или фитнесс-центра, то они могут объединить усилия по взаимному привлечению клиентов, выпустив, например, специальную карту, дающую возможность клиентам обоих заведений при приобретении услуг получать какую-либо льготу (скидку, бесплатный коктейль в ресторане или консультацию в центре).

Некоторые посетители, возможно, не придут, если ресторан им покажется грязным или они слышали о плохом качестве его блюд, либо слышали плохие отзывы о фитнесс-центре или о плохой репутации клуба. Но обычно убежденность потребителя приводит к совершению покупки.

На стадии *покупки* потребители целевой аудитории уже готовы совершить акт покупки, но имеют не настолько сильное убеждение, чтобы сделать ее без промедления. Некоторые планируют отсрочить покупку до благоприятных времен, другие — собрать немного дополнительной альтернативной информации, третьи — проконсультироваться со специалистами или друзьями. Задача рекламодателя на этом этапе подтолкнуть потенциального потребителя к совершению покупки именно сейчас, а не когда-нибудь позже. Для этого он может предложить специальные цены на товары или услуги, предоставить премии, разрешить пробовать новый или незнакомый продукт, предложить новый способ реализации «два в одном», т.е. за два товара или услуги цена устанавливается как при реализации одного вида. Так, Hungry Hunter вечером по средам может предложить специальное обслуживание — мясные и рыбные блюда за 9,99 долл. вместо обычных 14,95 долл.

12.1. Типы рекламных сообщений

Во всех рассмотренных стадиях имеются необходимые для производителя товаров или услуг целевые аудитории, на которые следует воздействовать, чтобы достичь желаемого результата. Поэтому, определив аудитории и их желаемые ответные реакции, производитель приступает к разработке рекламного сообщения, которое было бы эффективно. Идеальное рекламное сообщение должно **привлекать внимание**, **удерживать интерес**, **пробуждать желание** и **заставлять** потребителя **действовать**. Это известная модель AIDA (attention, interest, desire, action), которая предлагает набор желательных качеств, без которых невозможно создать хорошее рекламное сообщение.

Для производителя-рекламодателя становится главным решение трех проблем:

что говорить, т.е. содержание сообщения;

как изложить т.е. выстроить логическую структуру рекламного сообщения;

как сказать, т.е. какие выбрать формат и символы сообщения.

Выделяются три типа рекламных обращений.

1. Рациональные обращения. Это обращения, направленные на информирование аудитории, удовлетворение личного интереса потенциального потребителя в том, какие желаемые выгоды может принести рекламируемый товар или услуга. При этом, несмотря на свою полезную информативную нагрузку, рациональные обращения могут быть не приняты аудиторией и пропущены.

Так, город Денвер обратился с предложением о проведении конференции к организаторам больших конференций, но вначале получил отрицательную реакцию с их стороны. Объединение усилий двух крупных гостиниц Hyatt Regency и Marriott позволили городу провести крупную конференцию.

Маркетинговый ход корпорации ITT Sheraton и гостиничной цепи Westin Hotels & Resort заключался в том, что они объединили свои программы «Частый гость», в рамках которой разрешался обмен льготами, что позволило не только улучшить обслуживание постоянных клиентов и увеличить спектр предложений и льгот, но и расширить круг участников этой программы и постоянных членов клуба.

Для привлечения новых партнеров и информирования действующих партнеров также незаменимы рациональные обращения. Swissair, Le Meridien, Primexpress и другие компании прибегают к такому способу сообщений.

2. Эмоциональные обращения. Направлены на вызов эмоций, которые мотивируют совершение покупки. Могут быть вызваны следующие эмоции: чувства опасения, вины, позора, которые призывают людей делать то, что необходимо (заниматься спортом, употреблять экологически чистые продукты) или прекратить делать то, что они не должны делать (пить слишком много спиртного, переедать).

Эмоциональные обращения довольно широко используются гостиничной индустрией, авиационными и транспортными компаниями, туристическим и ресторанным бизнесом для стимулирования покупки. Так, по внутреннему кабельному телевидению гостиниц коммерческие передачи могут призывать гостей посетить тренажерные залы и оздоровительные центры, чтобы избавиться от набранных калорий; плакаты у входа на гостиничные пляжи и тенты над стойками могут рекламировать прохладительные напитки, не прибавляющие лишних калорий. Сувенирные магазинчики во многих городах используют призыв «подумать о супруге и детях, оставшихся дома», с помощью которого они стимулируют сбыт огромного числа товаров, начиная от мелких подарков и заканчивая крупными приобретениями, а также намекают позаботиться о «братьях меньших», живущих в их домах.

Предприимчивый американский директор курортного ресторана, специализируясь на семейных обедах, нашел способ увеличить свои доходы от имеющегося бизнеса. Он расположил кассу оплаты за обед в конце специально построенной трубы — перехода из зала обслуживания к выходу, которая была вся увешана различными шоколадками, жвачками, конфетами, мелкими игрушками и сувенирами.

Проходившие по этому коридору дети не могли удержаться, чтобы не взять вывешенные лакомства, они упрашивали своих родителей взять хоть что-нибудь из предложенного в этой трубе. Родители вынуждены были под натиском своих чад соглашаться на приобретение непредвиденных покупок. Таким образом, выручка ресторана возросла на 40%. Расчет на детские эмоции был безошибочным.

Эмоциональные обращения также используются туристскими компаниями, которые побуждают деловых людей приобретать у них путевки на каникулы для детей или на время отпуска для всего семейства. Курортные и деловые гостиницы используют этот тип обращений, стимулируя своих постоянных клиентов воспользоваться услугами гостиниц, входящих в эту сеть.

3. Моральные обращения. Эти обращения направлены на подсознание аудитории, осмысление проблемы, размышление над тем, что является правильным и надлежащим. Такие обращения побуждают людей поддерживать социальные аспекты — чистая окружающая среда, хорошие отношения между людьми, равные права, помощь нуждающимся, забота о немощных. Обычно моральные обращения основаны на потребности в духовном общении, в хорошей атмосфере отношений с друзьями, знакомыми и сторонниками. Организации, использующие этот тип обращений, поддерживают отношения с другими участниками рынка посредством религиозных представителей, предыдущих своих гостей или клиентов, рекламных объявлений в религиозных изданиях. Эти организации располагают своими летними лагерями для детей, находящимися вблизи монастырей и церквей. Такой существует недалеко от г. Шарлотт, Северная Каролина (США).

Структура и формат рекламного сообщения. Рекламодателю, прежде всего, следует определить структуру и формат рекламного сообщения.

Первая проблема структуры сообщения — кому предоставить возможность делать выводы на основе рекламного сообщения: самому или оставить это для целевой аудитории? Последние исследования показывают, что при постановке вопросов в сообщении лучше позволить покупателям самим делать выводы, так как такая свобода приводит к большему эффекту.

Другая проблема кроется в аргументации. Односторонние аргументы оказывают более сильное воздействие на потребителей и имеют большую эффективность. Они незаменимы в коммерческих презентациях. Однако, если рекламодатель выходит на высокообразованную и интеллектуальную аудиторию, то такой тип аргументации не срабатывает, а, наоборот, приносит отрицательные результаты. В этом случае лучше воспользоваться двусторонними аргументами.

Третья проблема структуры сообщения — где располагать самые сильные и выгодные аргументы? Если их поставить в начало

сообщения, то это обращает на себя сильное внимание получателя, но может привести к отторжению в дальнейшем всего рекламного сообщения. Если сильные аргументы расположить в конце сообщения, то получатель может не допустить его к активному уровню своего сознания, поскольку отфильтрует это сообщение на первых секундах восприятия как не представляющее интереса.

Немаловажными для получателя становятся и формы сообщений, в которых они трансформируются. Если это печатная реклама, то функциональную нагрузку несут заголовок, иллюстрации, цвет, принцип новизны и контраста, формат, размер сообщения, его расположение и многое другое. Если это звуковая реклама (радио), то важное значение приобретают слова, звуки, голоса, музыкальный фон или оформление. Если это визуальная реклама (телевидение), то продуманными должны быть не только текст, но и жесты, выражения лиц, одежда, прическа и позы актеров.

Если участник рынка пытается передать информацию посредством своего товара или услуги, то должны быть продуманы упаковка, текстура, аромат, цвет, размер, форма.

Так, например, цвет играет очень важную роль в создании предпочтения при выборе продуктов питания и услуг. Исследования выявили, что красный цвет улучшает вкусовые восприятия; синий, желтый и зеленый — идеально подходят для передачи информации о туризме и отдыхе; глубокие тона и темные цвета — подчеркивают роскошь, богатство и эксклюзивность.

Например, самая известная парижская гостиница «Крильон» использует черный цвет для обложек своих альбомов и брошюр, гостиница «Бристоль», напротив, использует белый цвет. Монакская гостиница «Виста Палас» использует небесно-голубой цвет для своих печатных изданий, компания Sheraton для публикации альбома гостиниц, относящихся к цепочке The Luxury Collection, избрала глубокий цвет маренго, а известная итальянская вилла «Д'Эсте» — темно-синий. Группа «Сандалс» использует яркое и веселое многоцветье тропических островов, тем самым подчеркивая свою ориентацию на курорты и беззаботный отдых по системе «all inclusive».

Многие сети ресторанов используют свое меню как источник информации и рекламы, размещая на обратной стороне сообщения о ценах, льготных наборах блюд для продажи, о призовых программах либо фото блюд или продуктов, которые можно за-

казать на дом. Американская сеть ресторанов Angel's Diner, российские подразделения Domino's, Sbarro, Pizza Hat и другие используют именно такую форму передачи информации.

Для придания сообщению более привлекательной формы рекламодатели часто используют различного рода знаменитостей. Это также дает возможность для определенной части аудитории приблизиться к своим кумирам посредством персонификации ключевого свойства товара или услуги. С другой стороны, такого рода реклама внушает доверие, что также важно для производителя. Основной недостаток использования знаменитостей в рекламе — трудность в работе с ними (могут отказаться участвовать в важных видах средств массовой информации, настаивать на особых условиях, неожиданно прервать контракт и другое). В российской практике использование знаменитостей в рекламе туристских компаний было незначительным. Так, компания «Содис» использовала в своей печатной рекламе при публикациях в иллюстрированных журналах «Домовой», «Вояж» имидж Андрея Макаревича. Туристское агентство SWay International стало генеральным спонсором нескольких телевизионных передач «Эх, дороги...». В них демонстрировались возможности компании SWay International обеспечить непринужденное путешествие по миру при участии Максима Леонидова, Андрея Макаревича, Леонида Ярмольника и Леонида Якубовича. Так, были показаны путешествия по Японии, островам Таити и Пасхи, Перу и Мексике, США, Сейшельским островам, Египту и Израилю.

Чтобы избежать трудностей, связанных с приглашением знаменитостей, многие туристские компании используют в качестве рекламных символов представителей животного или растительного мира, ставших знаковыми и не менее известными всему миру, чем популярные актеры, спортсмены или модели. Так, австралийская авиалиния Qantas успешно использовала кенгуру и медвежонка коала. Остров Маврикий в своей национальной рекламе применил в качестве символа истребленную первооткрывателями доверчивую птичку додо. Сейшельские острова использовали плоды эндемичной пальмы — двойной кокосовый орех Коко де Мер, произрастающий только на одном из островов этой гряды, остров Барбадос — летающую рыбу, парящую над океанской гладью, гостиничная цепь Beachcomber — маленького крабика, туристская компания «МауриТурс» — райских птичек. Таких примеров можно привести множество.

Достаточно часто используются персонажи мультфильмов либо вымышленные герои. Так, сеть ресторанов с успехом использует вымышленного McDonal'd, а сеть «Ростик'с» — цыпленка.

Слоган как связующее звено и константа. Традиционное толкование понятия «слоган» в международной рекламной практике сводится к следующему.

Слоган — это рекламная фраза, в сжатом виде излагающая основное рекламное предложение и входящая во все сообщения в рамках рекламной кампании.

Обычно слоган стоит в конце рекламного сообщения, рядом с именем рекламодателя или рекламируемой товарной марки — брэнда. Эта позиция обусловлена резюмирующей ролью слогана. Он подводит итог всему сказанному и показанному в рекламе.

Другой не менее важной ролью слогана является функция связующего звена между многими отдельными сообщениями, имеющими разные форматы и транслируемыми во всех средствах массовой информации, которые задействованы в рекламной кампании предприятия. Слоган обычно появляется в каждом рекламном сообщении, независимо от его формата и размера, причем всегда в одном и том же месте, где его привык видеть или слышать потребитель.

Вместе с другими элементами рекламного сообщения — имя рекламодателя или рекламируемого брэнда, фирменный знак, цвета, размер, форма, музыка — слоган формирует сеть постоянных элементов, обеспечивающих единообразие рекламных материалов и призванных создать эффект узнавания. По этим постоянным элементам потребитель сразу может определить, к какой рекламной кампании принадлежит то или иное рекламное объявление.

Если видеоряд, изображение и музыка в большей степени ответственны за эмоции, то словесные элементы — слоган, основной текст и фон — традиционно выполняют информирующую функцию, апеллируя преимущественно к разуму потребителя.

Существуют особые рекламные элементы, так называемые рекламные константы, которые являются базовыми составляющими рекламной кампании. К ним относятся фирменный знак, имя рекламируемого товара и слоган. Они присутствуют во всех рекламных материалах, обеспечивая единство рекламной кампании: единство формы и единство содержания.

Роль рекламных констант — обеспечение взаимодействия между различными формами рекламного воздействия. Достаточно часто случается , что талантливо и качественно сделанные аудио-, ви-

део- и печатные материалы вместо того, чтобы дополнять друг друга, существуют отдельно, каждый в своем пространстве. Причина — в отсутствии рекламных констант, которые должны служить опознавательным знаком, сигнализирующим потребителю о том, что данная реклама относится к уже знакомому ему ряду сообщений.

Рекламные константы «живут» значительно дольше, чем другие элементы рекламного сообщения. Они переходят из рекламы в рекламу, с этапа на этап, и многие из них насчитывают уже не один десяток лет.

Логотип, звучащее имя брэнда или слоган выступают в роли «сигнальных кнопок», нажав на которые потребитель может легко вызвать из памяти весь объем стимулов, полученных из всей предыдущей воспринятой им рекламы.

Другая особенность рекламных констант — они должны быть способны существовать изолированно, в отрыве от остальных элементов рекламного сообщения. Для визуальных сообщений должно быть достаточно сочетания слогана с логотипом, а для звучащей рекламы — названия имени брэнда, чтобы потребитель был способен сразу понять, о каком товаре или услуге идет речь, легко представить это себе и без усилий воспроизвести весь объем полученной информации и связанных с этим эмоций.

Слоган можно рассматривать как краткое, выраженное одним предложением содержание рекламной кампании. Именно поэтому традиционное место слогана — в конце рекламного сообщения. Он подводит итог всему. Следовательно, определение слогана можно дать следующее: *слоган — это краткое самостоятельное рекламное сообщение, способное существовать изолированно от других рекламных продуктов и представляющее собой свернутое содержание рекламной кампании.*

Мы уже упоминали, что слоган играет важную роль на стадии **восприятия** потребителем информации. Его основная функция — прорваться сквозь «фильтры» и «сортировочные преграды» человеческого сознания. Оттого, какими будут первые секунды встречи потребителя со слоганом, зависит, будет ли рекламная фраза допущена на более высокий уровень или навсегда канет в море ненужной информации.

Если восприятие прошло успешно, то слоган допускается на второй уровень, где обрабатывается содержание рекламной фразы. Этап **запоминания**. Чтобы пройти успешно эту стадию, слоган должен обладать определенной ценностью: либо содержать

важную фактическую информацию, либо представлять собой удачную с художественной точки зрения фразу.

Удачное художественное решение делает слоган более запоминаемым, легким для воспроизведения. Благодаря ему, слоган получает возможность лучше донести до потребителя ту важную информацию, которая в нем заложена. Художественная ценность самого слогана играет первостепенную роль на начальных этапах рекламной коммуникации — при восприятии и частично при запоминании.

Важная фактическая информация, заложенная в слогане, играет главную роль на последнем, решающем этапе — **вовлечении,** — когда принимается решение о покупке товара или услуги.

Таким образом, удачным можно считать лишь тот слоган, в котором присутствуют две стороны общей ценности — и художественная, и информационная, причем в нужных пропорциях. Такой удачный слоган практически удваивает свою эффективность. Как носитель важной потребительской информации, он стимулирует потребителя к выбору рекламируемого им товара или услуги. В качестве эффектного афоризма, слоган заимствуется потребителем для использования в повседневной речи. В этом случае слоган становится не просто рекламным элементом или сообщением, а самостоятельным рекламоносителем.

Правила составления слогана. Одна из первых и наиболее серьезных проблем, стоящих перед копирайтером, создающем слоган, — это отбор информации о товаре, которую следует включить в слоган. Что нужно включить в слоган обязательно? Без чего можно обойтись?

Необходимый минимум — уникальное торговое предложение и имя брэнда, без которых невозможно выполнение слоганом своих рекламных функций. Для того, чтобы пропустить на высокие уровни сознания и начать активно обдумывать рекламное сообщение, потребитель должен знать, кто к нему обращается (торговая марка, имя брэнда) и какой интерес может представлять для него данная информация (уникальное торговое предложение).

Имя брэнда — это коммерческое, как правило, зарегистрированное название товарной или торговой марки, под которой продукт выводится на рынок, которое указано на его упаковке и под которым должен знать его потребитель. В отличие от американской практики, где брэнды делают максимально простыми, конкретными и понятными, российские названия имеют затемненный смысл, боль-

шинство из них заимствовано из иностранных языков, в основном из латыни или английского. «Инклюзив Тур», «Скайтер», «Ост-Вест», «Гринфилд» и другие названия мало что могут дать стороннему человеку с точки зрения их специфики и особенностей компании. Это приводит нас к неутешительному выводу, что если для зарубежных рекламистов имя брэнда служит дополнительным выразительным средством и носителем информации, то для отечественного автора рекламного продукта оно становится тормозом, мешающим продукту легко и быстро войти в сознание потребителя.

Если брэнд является новичком на рынке, слоган обязательно должен включать упоминание его имени. Необходимо, чтобы потребитель непременно вспоминал имя рекламодателя при каждом контакте с рекламной фразой. Это один из самых легких и продуктивных путей запоминания названия брэнда и достижения повышения спроса.

Имя брэнда нельзя считать включенным в слоган, если оно стоит перед или после собственно рекламной фразы и легко может быть отделено от слогана точкой, тире или двоеточием либо вообще изъято. Имя, которое ничем не связано с фразой, отбрасывается в процессе запоминания, как громоздкий и тяжелый довесок к слогану. Это подтверждают экспериментальные исследования, в ходе которых выяснилось, что половина из опрошенных потребителей, находящихся в стадии покупательской активности — в момент посещения магазина, смогли вспомнить слоганы, где имя брэнда не связано с ним логически. При этом только 8% из всех опрошенных смогли правильно указать брэнд, которому принадлежит этот слоган.

Вторая часть, без которой невозможно выполнение слоганом своих рекламных функций, — уникальное торговое предложение. Это основное потребительское преимущество товара или услуги перед конкурентами, его отличительная черта от других марок аналогичного товара или услуги в глазах потребителя.

Очень часто бывает, что у объекта рекламы реально не существует уникального преимущества. Это довольно частая ситуация для недорогих товаров и услуг. В этом случае задача рекламиста — создать уникальное товарное предложение из одной обычной характеристики или построить его на эмоциях. Здесь в ход может пойти все, начиная от оригинальной формы и заканчивая неожиданным цветовым решением. Иногда уникальное предложение можно создать, подчеркнув одну из типичных характеристик товара или услуги, присутствующую и у других ма-

рок, но которая до сих пор не была подчеркнута в рекламе ни одним из конкурентов. Такой ход могут применить как низкокатегорийные гостиницы, так и отели высокого уровня.

Экспериментальные исследования выявили, что эффективность слогана, использующего уникальное торговое предложение, увеличивается на 41% на стадии запоминания и вовлечения.

Российский туристский рынок слишком молод, и пока еще не сложилась практика и необходимость использования преимуществ слогана, а его структура далека от совершенства. Тем не менее, многими участниками рынка предпринимаются попытки использовать слоган в качестве связующей нити во всех носителях рекламной информации во время проведения рекламной кампании. Туристские компании, ориентирующиеся на индивидуальный вид туризма, одними из первых поняли его преимущество. Так, фирма «Содис» использует слоган «для тех, кого не устраивают стандарты массового туризма», выделяя себя из этого сегмента и подчеркивая свою специализацию в индивидуальном подходе к клиенту, хотя ранее применяла более демократичный: «отдых — дело серьезное...». Компания "Люкс Тур" избрала своим слоганом более изысканную формулировку: «аристократический стиль отдыха от «Люкс Тур». Эта фирма также эволюционировала от более простого «Когда мечты сбываются» к более сложному, точно так же, как и ее клиенты. Фирма «Планета-Тур» умело использовала свое название в слогане «Путешествуйте по планете», однако не оставила свободы выбора своим клиентам.

Фирменный знак. Как правило, фирменный знак (эмблема компании, логотип) разрабатывается самым первым из всех рекламных носителей информации фирмы и меняется гораздо реже и с бóльшим нежеланием, чем слоган. Он во многом определяет концепцию развития имиджа компании и тесно взаимодействует со слоганом. Очень часто они неразрывны. Фирменный знак может содержать в себе готовую рекламную идею. Особенно это относится к знакам, основанным на использовании предметных символов для выражения основного преимущества его обладателя. Например, сеть гостиниц Relais & Chateaux использует символ золотой лилии, подчеркивая тем самым королевскую роскошь и изысканность предоставляемых услуг. The Luxury Collection, входящая в структуру гостиничной цепочки Sheraton, избрала фирменным знаком четверку лошадей Святого Марка, символизирующую величие Византийской империи, мощь и не-

зависимость Венецианской республики, грацию и великолепие собора Святого Марка и легендарное качество, романтизм и значительность отелей, входящих в эту коллекцию.

Большая же часть фирменных знаков имеет абстрактный характер и содержит либо написание имени, либо специально созданный графический символ, смысл которого понятен только его создателям и требует специальной расшифровки. Hilton, Sheraton, Concorde, Marriott и другие используют специальные графические символы. Объединение The Leading Hotels of the World использует в качестве фирменного знака особое написание своего собственного названия.

Когда появляется необходимость замены или усовершенствования фирменного знака (логотипа), следует взвесить все плюсы и минусы такой трансформации. Стоят ли огромные расходы на разработку, замену, раскрутку, рекламу и поддержку нового фирменного стиля компании тех жертв, которые приносятся в угоду новым тенденциям и настроениям? Чаще всего смена логотипа обусловлена профессиональным ростом компании, а также тем, что в начале своей деятельности руководство не придавало большого значения разработке своего фирменного знака. Так, например, один из крупных российских туроператоров по Турции «TEZ TOUR» на рубеже смены веков заменил свой логотип на более совершенный. Правда, компания пошла по пути наименьшего сопротивления, сохранив основную идею и графику своего логотипа, заменив только шрифт написания своего наименования: он выполнен более строго. Некоторые усовершенствования коснулись рисунка логотипа: основные его элементы — море, горы, небо и солнце — остались, но стали более простыми в восприятии, поскольку нарисованы легкими, небрежными мазками. И это выглядит вполне современно. Так что в целом скорректированный логотип не поменял своего вида кардинально, следовательно, не вызовет дезориентации у их постоянных клиентов и не потребует дополнительных рекламных вложений в его внедрение.

Личная и безличная коммуникация

Два главных средства маркетинговой коммуникации — это личные контакты через торговый персонал гостиницы либо туристского агентства (компании) и безличные контакты по реклам-

ным каналам. Очень важно понимать, в каком случае прямые контакты эффективнее рекламы.

Сопоставление позволяет сделать следующие выводы:

- личные продажи намного превосходят рекламу по эффективности. Традиционные расходы рекламы при расчете на один контакт с потенциальным потребителем во много раз дешевле, чем один визит представителя гостиницы или туристской компании;
- реклама дает возможность в короткий промежуток времени охватить большие аудитории, в то время как агент может посетить лишь ограниченное количество клиентов;
- применительно к такому сложному товару как туристский или гостиничный продукт (услуга), требующий высокого доверия со стороны потенциального потребителя, эффективность торгового агента или представителя будет, несомненно, выше, чем рекламного сообщения, выполненного в общей или упрощенной форме;
- агент или представитель воздействует непосредственно и способен сразу же получить от клиента заказ, тогда как реклама воздействует через известность и имидж марки (компании) и ее действие сказывается только через какое-то время.

Таким образом, когда персональный аспект коммуникации второстепенен, целесообразно прибегнуть к традиционной рекламе из соображений экономии и производительности.

Личная коммуникация. При личной коммуникации двое или большее число людей непосредственно общаются друг с другом или с аудиторией. Общение может быть персональным, по телефону или почте.

Персональное влияние играет огромную роль при продаже дорогостоящих товаров и услуг, обладающих какой-либо степенью риска. Поскольку услуги и товары в сфере гостеприимства и туризма довольно часто рассматриваются как рисковые из-за невозможности их опробовать заранее, роль личной коммуникации нельзя недооценивать. Поиск персональных источников информации часто начинается задолго до покупки путешествий, выбора гостиницы или ресторана. Ими могут стать независимые эксперты, создающие сообщения для целевых покупателей, соседи, друзья, члены семейства, другие покупатели.

Для установления каналов связи можно приложить усилия для продажи своих товаров или услуг известным людям или

компаниям, которые могут в свою очередь оказать влияние на решение других потенциальных покупателей. По такому пути пошла компания SWay International, внедрившись на рынок потребителей высшего банковского менеджмента. С другой стороны, возможен путь создания лидеров мнения, чье суждение принимается во внимание другими покупателями и представляет товар в выгодном свете. Фирма «Содис» в течение года использовала в своей рекламе мнение Андрея Макаревича о проведенном отдыхе на курортах Красного моря с помощью этой компании. Наконец, можно управлять общественным мнением, используя тактику «из уст в уста». В этом случае необходимо выявить наиболее «активных» потребителей, способных передать максимум информации другим. Для этого работниками компании предпринимаются все возможные действия, чтобы информационно удовлетворить потребителей и помочь им в поиске другой полезной информации о фирме и ее услугах. Например, гостиничная индустрия и круизные компании используют для общения с ключевыми клиентами, представителями общественности и предполагаемыми «активными» потребителями специально организованные фуршеты, дружеские обеды и ужины с руководством компании. На таких вечерах создают домашнюю атмосферу, гостей приветствует повар, после чего подают образцы блюд. Другим способом, стимулирующим последующее обращение гостя к услугам этой компании, может быть персональное письмо, подписанное президентом, и вложенный льготный купон на обслуживание.

Личные продажи. Прямая продажа — самое эффективное средство коммуникации на определенных стадиях процесса покупки, особенно когда необходимо добиться предпочтения какого-либо товара или услуги и побудить потребителя к нужному приобретению. Поэтому по мере того, как более рутинные этапы процесса реализации будут передаваться техническим средствам коммуникации, роль торгового персонала в стратегическом маркетинге будет усиливаться.

Успех и неудача в гостиничном бизнесе целиком и полностью определяются способностью продавать. Невежливые служащие могут оттолкнуть клиента. Подготовленные менеджеры, которым определена стратегия поведения, могут уговорить клиента купить что-либо, тем самым увеличить размеры поступлений компании. При этом необходимо всегда помнить, что продажей заниматься

должны все работники гостиничного бизнеса, а не только ответственные за это работники отдела продаж. Менеджеры, которые привыкли так думать, скорее всего, столкнутся с потерей коммерческих возможностей и уменьшением доли на рынке.

Разработка стратегии личного общения требует, прежде всего, определить роль, которую будет выполнять торговый работник в реализации маркетинговой стратегии фирмы. Для этого необходимо уточнить характер связи, которую хочет установить компания со своими клиентами на каждом рынке товара или услуги.

Характерные задачи торгового персонала могут быть сгруппированы по следующим направлениям:

- собственно продажа, включающая выявление потенциальных клиентов, изучение их потребностей, обсуждение условий продажи и заключение сделки;
- оказание услуг клиентам, включая помощь по получению основной услуги (обеспечение дополнительных услуг), консультации, послепродажные контакты, продвижение товара и другое;
- сбор информации для компании относительно изменения потребностей, активности конкурентов, адаптированности товаров или услуг.

Таким образом, торговый работник становится важным элементом коммерческого органа компании и ее системы маркетинговой информации.

В зависимости от внимания, уделяемого той или иной из названных функций, понятию «торговый представитель» может придаваться различный смысл. В гостиничном бизнесе выделяются следующие типы торговых позиций:

представитель по доставке, основная роль которого состоит преимущественно в доставке товара (продуктов в ресторан, белья в гостиницу и т.п.);

продавец, действующий в зоне продажи, который принимает заказы и может выполнять роль советника клиента (портье, отдел бронирования, заказ столика в ресторане);

разъездной представитель, который встречается с оптовыми и розничными продавцами с целью получения заказов и обеспечения бесперебойности товарных поставок (поставщик ресторана или гостиницы, менеджер туроператора, представитель круизных компаний);

представитель по стимулированию продаж, который организует рекламу и рекламные мероприятия непосредственно в точке продажи;

коммерческий пропагандист, который не принимает заказы, а лишь информирует о новых товарах (представители авиалиний, круизных компаний, представитель туристского агентства, работник на выставках и ярмарках, работник отдела связей с общественностью);

техник, технически компетентный работник, способный играть роль консультанта, помогающего клиенту в решении его проблем (торговый представитель менеджмента по производству консультирует компании клиентов, такие как гостиницы или авиалинии, представители авиакомпаний или систем бронирования консультируют агентства по продажам авиабилетов или гостиниц по вопросам эксплуатации системы бронирования);

коммивояжер, продающий товары или услуги (страховой агент, продающий страховые полисы на зарубежные поездки и автомобильные туры). В этом типе торгового представителя решающую роль играют творческие способности и стратегия коммуникации;

составитель контракта по сложному проекту, который помимо технической и финансовой компетентности должен обладать талантом ведения переговоров.

Роли всех названных работников в той или иной степени связаны с творческими и стратегическими функциями. Задача заключается в правильной организации коммерческих отношений и в оптимальном распределении обязанностей между торговыми работниками, сбытовой сетью и средствами коммуникации.

Роль торгового персонала в стратегическом маркетинге попрежнему связана с удовлетворением потребностей хорошо информированного покупателя в двусторонней связи по вопросу о соответствии товара или услуги его нуждам. Для компании новое значение торгового персонала заключается в получении информации, позволяющей ускорить адаптацию фирмы к изменениям рынка. Одна из японских фирм определила роль торгового работника следующим образом: «продавцы — это незаменимые собиратели информации; их нужно обучать... скорее солидарности с другими продавцами и фирмой в целом для лучшей проверки и сбора информации, чем индивидуальному тщеславию продавца, стремящегося выполнить свой план продаж, т.е. улучшить только свои собственные показатели».

Значительная часть продаж требует умения вести переговоры. Обычно участникам переговоров необходимо достичь взаимной договоренности по цене, объему услуг, финансовой ответственности, рискам, качеству предоставляемых услуг и другим условиям. Торговому представителю при этом необходимо удержать максимально выгодную для него цену, не делая особо крупных скидок.

Практика показывает, что большинство торговых представителей полагаются на ценовой фактор как основной инструмент ведения переговоров, пренебрегая остальными. Зачастую они начинают ведение переговоров уже со сниженной цены, а не со стандартной, как следовало бы. Торговому персоналу необходимо четко знать все возможные услуги, пакеты услуг и программы представляемой компании, чтобы умело их использовать в качестве инструментов ведения переговоров. Ведь лучше и выгоднее для компании предлагать пакет услуг, чем скидки на отдельные услуги.

Прежде чем приступать непосредственно к переговорам, необходимо понять и просчитать экономическую ценность всех вариантов, предусмотреть возможные сценарии действий и рычаги воздействия на участника переговоров.

В процессе ведения переговоров очень часто предложения одной стороны оцениваются другой, после чего могут последовать взаимные уступки или встречные предложения. Для этого необходимо выработать навык быстро соображать в ситуации давления и неуверенности, четко выражать свои мысли, уметь слушать. Кроме того, общая сообразительность, максимум терпения, способность оценить ситуацию и убедить собеседника принесут свои плоды.

Безличная коммуникация. Это средства массовой информации, атмосфера и специальные мероприятия.

К средствам массовой информации относятся газеты, журналы, прямая почтовая рассылка, радио, телевидение, демонстрационные средства информации (товарные знаки, эмблемы, информационные доски объявлений).

Атмосфера — это окружение, создающее желание или побуждающее что-либо приобрести. Наиболее показательным примером благоприятной атмосферы может служить холл пятизвездочной гостиницы, где роскошная мебель, ковры, живые цветы, канделябры, произведения искусства, зачастую антикварные вещи укрепля-

ют желание посетителя в правильности сделанного выбора и побуждают приобрести его еще дополнительный спектр услуг.

Специальные мероприятия организуются для передачи нужной информации потенциальным клиентам. Отделы связей с общественностью устраивают пресс-конференции, церемонии открытия, специализированные туры и другие мероприятия для установления и поддержания связи с определенными аудиториями.

Безличные коммуникации воздействуют на покупателей как непосредственно, так и оказывают косвенное влияние на них, создавая больше персональных каналов коммуникации.

Массовые коммуникации воздействуют на отношения потребителей к товару и фирме и их поведение на двух уровнях. Сначала сообщения поступают через средства массовой информации — телевидение, радио, журналы и другие — к лидерам общественного мнения, а затем — к менее активным слоям населения. Этот процесс означает, что влияние средств массовой информации является не прямым, однако мощным и автоматическим. Лидеры общественного мнения являются проводниками, поскольку находятся между средствами массовой информации и их аудиторией.

Концепция двухуровневой связи оспаривает мнение, что на покупки людей воздействует информация от высших социальных слоев населения. Так как взаимодействия людей осуществляются в основном в пределах своего социального класса, то они и заимствуют понятие моды и другие идеи от подобных себе, но являющихся для них лидером мнения.

Эта концепция также предполагает, что массовые средства связи должны ориентировать свои сообщения непосредственно на лидеров общественного мнения, позволяя им нести вверенные сообщения другим.

Так, ресторан гостиницы Sheraton в США предложил своим клиентам завтрак по 3 долл., а для лиц, не проживающих в гостинице, по 5 долл. На первый взгляд такое сообщение выглядит крайне негативно. Но, с другой стороны, это специальная маркетинговая тактика, поощряющая постояльцев завтракать в своей гостинице, учитывающая ее местоположение. Расположенный на пересечении автострад с интенсивным автомобильным движением, отель правильно рассчитал, что его клиенты вряд ли пойдут в другой ресторан на завтрак, если его цена будет приемлемой. При этом ресторан таким образом стимулирует деловых клиентов приглашать к себе партнеров по бизнесу. Если же предложить

одинаковые условия и для постояльцев гостиницы, и для местных работников офисов, то это может вызвать недовольство у клиентов гостиницы, особенно у сегмента деловых туристов.

Выбор носителей информации. Результат воздействия рекламного сообщения на аудиторию зависит от того, как аудитория расценивает носитель информационного сообщения. Информация, представленная высоконадежными носителями, убедительна. Так, например, репутация журналов «Домовой», «Вояж», «GEO», «Cosmopolitan», «Elle» признана очень высокой, и поэтому там стремятся разместить свою рекламную информацию все туристские компании, считающие себя ведущими игроками рынка и пытающиеся привлечь определенную категорию потребителей.

Специализированные издания, полностью посвященные туризму, напрямую воздействуют на сегмент потребителей, которые намеренно ищут необходимую им информацию и заинтересованы в ней. Именно такие журналы будут воздействовать целенаправленно:

журнал «Вояж» издается с 1994 г., выходит ежемесячно тиражом 85 000 экземпляров, форматом А4;

журнал GEO выходит с 1999 г. ежемесячно тиражом 100 000 экземпляров, форматом А4;

журнал «Вояж и отдых», издается с 1996 г., выходит ежемесячно.

Воздействие на профессиональных специалистов в индустрии гостеприимства и туризма лучше всего осуществляется через соответствующую прессу. Наиболее авторитетные издания следующие:

TTG Russia — издается с 1993 г., тираж 12 000 экземпляров, выходит ежемесячно, распространяется по России, странам СНГ, Балтии;

«Туринфо» — газета издается с 1993 г., тираж 8000 экземпляров, с 1999 г. выходит еженедельно, распространяется только по подписке;

«Туризм: практика, проблемы, перспективы» — журнал издается с 1997 г., тираж 9000 экземпляров, выходит ежемесячно, распространяется по подписке в России, странах СНГ;

«Турбизнес» — журнал издается с 1997 г., тираж 8000 экземпляров, выходит ежемесячно, распространяется по подписке;

«Пять звезд: отели, рестораны, туризм» — издается с 1995 г., тираж 15 000 экземпляров, выходит ежемесячно, распространяется по подписке;

«Горячая линия» — журнал издается с 1998 г. ИС «Банко», тираж 10 000 экземпляров, выходит ежемесячно, распространяется бесплатно по адресной базе «Банко» и по подписке;

«Вестник РАТА» — издается Российской ассоциацией туристских агентств, тираж 1000 экземпляров, выходит ежемесячно, распространяется бесплатно членам ассоциации и по подписке;

«Российская туристская газета» — издается с 1999 г., тираж 10 000 экземпляров, выходит еженедельно, распространяется по подписке через систему Роспечати, по адресной рассылке, бесплатно через офисы турфирм — учредителей газеты.

Использовать эстрадную знаменитость в качестве признанного авторитета по подводному плаванию или горным лыжам — верный способ достигнуть положительной коммуникации с обычными любителями такого вида отдыха. Интересно, что реклама курорта со скоростными лыжными спусками звезд Голливуда оказалась более эффективной, чем его реклама членами национальной лыжной команды.

Факторы, определяющие хороший носитель информации, — экспертный уровень, надежность и симпатия. Ученые и врачи занимают высокое место в области экспертной оценки. Для нее важны степень знаний, компетентности и авторитета. Надежность связана с тем, насколько честными представляются цели носителя. Симпатия определяется степенью привлекательности источника информации для аудитории.

12.2. Поведенческая реакция рынка на рекламу

Любому отделу маркетинга компании необходимо знать, как осуществляют свой выбор покупатели, проанализировать их действия, рассмотреть, как они реагируют на маркетинговые стимулы, используемые производителями товаров и услуг в рамках своей производственной, сбытовой, ценовой и коммуникационной политики. Информация, которую покупатели приобретают в процессе покупки эмпирическим путем, трансформируется у них в осознанное множество идентификационных характеристик товаров и услуг. Покупатели впоследствии уже на оценочной стадии могут ранжировать свои предпочтения и принимают решение о покупке, которое конкретизируется в акте покупки, если только данная последовательность не будет нарушена извне. В результате приобре-

тенного опыта покупатели в дальнейшем будут ощущать себя удовлетворенными или неудовлетворенными. Это чувство будет определять их поведение после покупки. Процесс формирования предпочтений анализируется исследователями рынка во всей своей полноте, что позволяет компании более эффективно адаптировать свои предложения к ожиданиям рынка.

Выделяются различные способы и методы для предсказания и измерения реакции рынка. Мы постараемся рассмотреть основные из них. Под «**реакцией**» в данном случае **понимается любая умственная или физическая деятельность, вызванная стимулом**. Реакция не всегда проявляется во внешних действиях. Она может быть чисто умственной.

Если для экономистов интерес проявляется к непосредственному акту закупки, который определяет спрос, выраженный в виде объемов продаж, а значит, наблюдение происходит за «прошлым», то для маркетологов интересен весь поведенческий процесс. Он приводит не только к покупке, но и помогает проследить и понять путь, пройденный покупателем к этому акту, чтобы в дальнейшем воздействовать на него более обоснованно и иметь возможность измерить эффективность маркетинговой деятельности. Поэтому понятие поведенческой реакции для него намного шире, чем для экономиста.

Различные уровни реакции покупателя можно классифицировать по трем категориям: познавательная (когнитиваня) реакция, которая связывает усвоенную информацию со знанием, эмоциональная и поведенческая реакции, которые описывают не только акт покупки, но и поведение после покупки (рис. 12.8).

- **Познавательная реакция**

Спонтанная известность – известность с поддержкой (квалифицированная) – узнавание – отождествление – запоминание – воспринимаемое сходство

- **Эмоциональная реакция**

осознаваемое множество – важность – определенность – оценка предпочтение (глобальное и выраженное) – намерение

- **Поведенческая реакция**

запрос информации – проверка – покупка – доля рынка – приверженность – удовлетворение/неудовлетворение

Рис. 12.8. Меры реакции покупателей

Многими теоретиками постулировалось, что эти три уровня реакции образуют цепочку и что отдельный человек или компания последовательно проходят их в следующем порядке: познавательную (learn), эмоциональную (feel), поведенческую (do). Таким образом, создается процесс обучения. Однако о полном процессе можно говорить лишь тогда, когда решение о покупке для покупателя имеет большое значение. Это могут быть ситуации высокой чувствительности к марке или при высоком риске потерь. В индустрии гостеприимства это могут быть вопросы принятия решения проведения конгрессов, конференций, симпозиумов и инсентив-туров, выбора оператора, если это касается передачи эксклюзивных прав, и фрахтователя воздушных, морских и речных судов.

Эта цепочка первоначально была разработана для измерения эффективности рекламы. Однако она применима не всегда. В определенных случаях часть стадий минуется. Тогда образуются другие цепочки.

В более широком контексте различные цепочки могут быть рассмотрены по матрице вовлеченности исследователей Фута, Коуна и Белдинга, которая учитывает не только степень вовлеченности, но также и метод познания реальности: интеллектуальный или эмоциональный (сенсорный).

Интеллектуальный метод познания основан на разуме, логике, рассуждениях, фактических сведениях.

Эмоциональный метод является невербальным, он основан на эмоциях, интуиции, чувствах, переживаниях.

Эти два подхода к реальности не всегда различимы, но часто дополняют друг друга. Для некоторых типов услуг или товаров один из методов может доминировать, что дает основания классифицировать их по матрице. Учет по степени вовлеченности приводит к построению полной матрицы. Вовлеченность предполагает особое внимание к акту закупки. Высокий уровень означает высокую степень продуманности и сильную эмоциональную реакцию. Низкий уровень наблюдается тогда, когда потребители вкладывают меньше энергии в свои мысли и чувства.

В матрице выделяются четыре квадранта (рис. 12.9).

Верхний левый квадрант описывает ситуации покупки, когда вовлеченность велика, а метод познания преимущественно интеллектуальный. Такая ситуация соответствует описанной выше последовательности: узнать — почувствовать — сделать. Эта после-

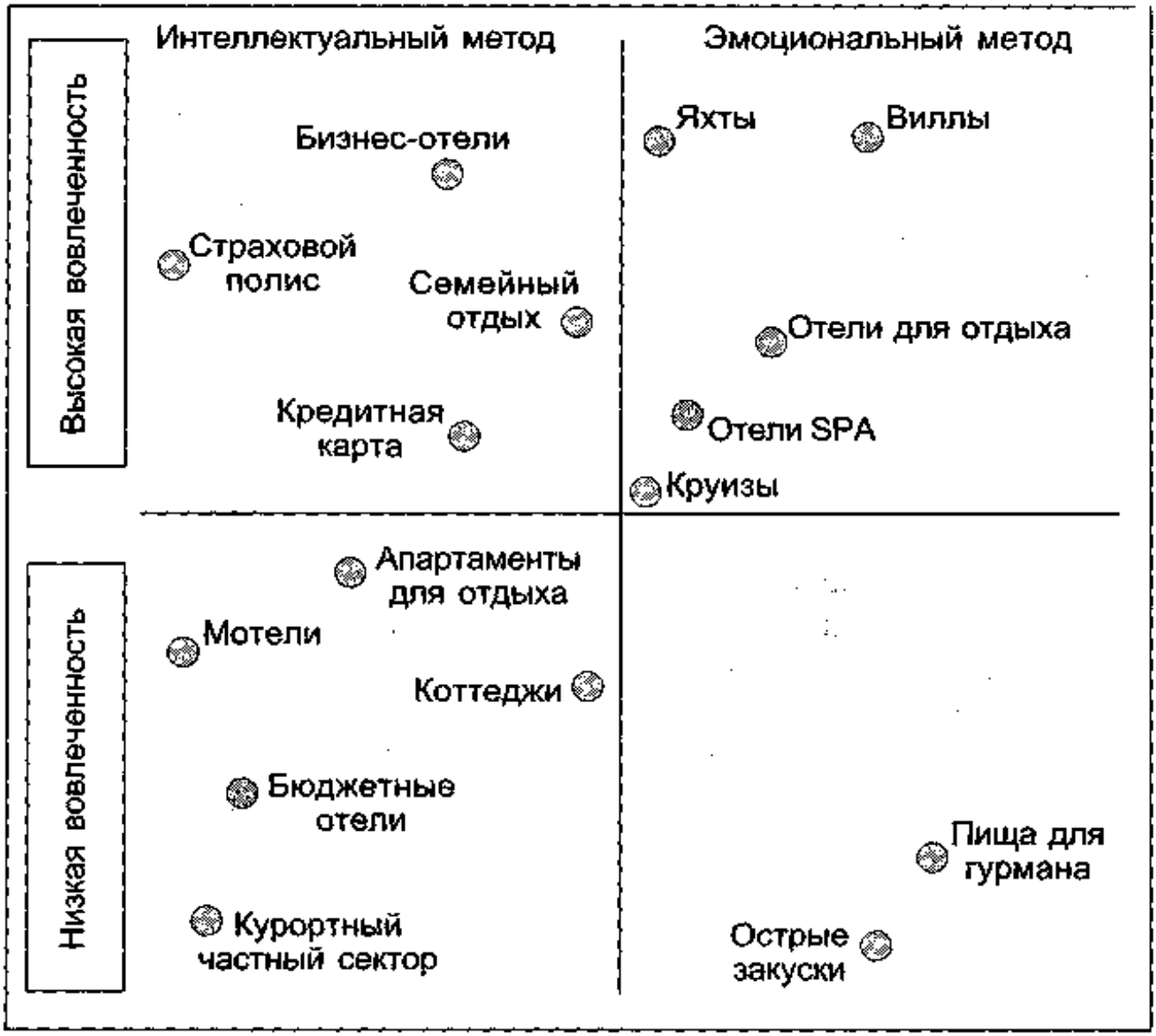


Рис. 12.9. Матрица вовлеченности Фута, Коуна и Белдинга, адаптированная для индустрии гостеприимства и туризма России

довательность характерна при приобретении дорогостоящих товаров и услуг, объективные и функциональные характеристики которых имеют важное значение.

Верхний правый квадрант описывает ситуации покупки, когда вовлеченность столь же велика, но в познании действительности преобладает эмоциональность, поскольку выбор товаров или услуг раскрывает систему ценностей покупателя. Здесь последовательность цепочки такова: почувствовать — узнать — сделать или почувствовать — сделать — узнать. В эту категорию попадают товары и услуги, для которых ценна их роль в качестве символов.

В левом нижнем квадранте доминирует интеллектуальный метод, однако вовлеченность мала. Процесс имеет вид: сделать — узнать — почувствовать. Здесь расположены товары и услуги, которые оставляют потребителя равнодушными, пока выполняют ожидаемую от них базовую функцию.

В нижнем правом квадранте слабая вовлеченность сосуществует с сенсорным методом познания. Здесь находятся товары и услуги, которые доставляют «маленькие радости» и для которых важна гедоническая составляющая.

Эта модель полезна для структурирования информации о поведении при покупке, для идентификации позиционирования марки или фирмы в сознании группы покупателей и, следовательно, для выбора подходящей стратегии.

Измерение известности. Самый простой уровень познавательной реакции — это осознание существования товара или услуги. Известность марки определяется следующим образом: способность покупателя идентифицировать торговую марку достаточно детально, чтобы ее можно было предложить, идентифицировать и выбрать.

Информацию об уровне известности легко получить опросом потенциальных покупателей об известных им торговых марках в рамках исследуемого класса товаров или услуг. Можно выделить три типа известности:

известность — узнавание. Когда брэнд гостиничной цепочки предшествует потребности и приводит к ней. Например, клиент знает о существовании цепочки отелей Marriott и хочет размещаться в бизнес-отелях этой системы;

известность — припоминание. Потребность в средствах размещения предшествует выбору гостиничного брэнда и приводит к нему. Так, клиенту необходим отдых на курорте, и он выбирает курортные отели тех систем, которые извлек из своей памяти как достойные (например, le Meridien, Club Med, ITT Sheraton).

«Приоритетная» известность относится к марке, которая в тесте на способность припомнить называется первой. Она занимает первостепенное положение в сознании потребителя.

Чтобы выяснить «спонтанную известность» во время тестирования потребителей, респондент опрашивается об известных ему гостиничных цепочках без содержания ссылок на какую-либо марку.

«Известность с поддержкой» определяется, когда респондентов просят в предлагаемом перечне гостиничных брэндов отметить те, о которых они слышали раньше.

«Квалифицированная известность» измеряется так же, как и «известность с поддержкой», но в данном случае респондентов попросят уточнить уровень знакомства с брэндом, используя шкалу с 3 или 5 градациями.

Ответы на поставленные вопросы дают полезную информацию для оценки «капитала доброй воли», которым обладает гостиничная цепочка, авиакомпания и туристская фирма. Информация по полученному анализу известности брэнда используется в следующих целях:

- определить долю брэнда в сознании покупателей, т.е. долю потенциальных покупателей, называющих определенную гостиничную цепочку, авиакомпанию или туристскую фирму в качестве первой марки, которая приходит в голову в связи с определенной категорией предоставляемых услуг;
- определить количество раз, когда в тесте на спонтанную способность припомнить определенный брэнд или название фирмы оказывается на 1-м, 2 или 3-м месте. Таким образом устанавливается «ведущая тройка» известных марок, которые являются прямыми конкурентами в сознании потенциальных покупателей;
- сравнить происходящие изменения, сопоставив данные тестов на спонтанную известность и известность с поддержкой. Часто бывает, что некоторые брэнды или компании плохо запоминаются, хотя легкоузнаваемы в тесте с поддержкой;
- сравнить соотношение между показателем известности и долей рынка для каждого брэнда со средним соотношением для данного рынка. Некоторые брэнды реализуют свою известность лучше, чем другие;
- сравнить показатели известности (спонтанной и с поддержкой) для различных групп покупателей и тем самым идентифицировать зоны с самой низкой известностью.

Необходимо помнить, что для фирмы высокий показатель известности — это ключевой актив, на достижение которого требуются годы и который требует значительных и многократных инвестиций в рекламу.

Способность припомнить рекламу. Показатели способности припомнить рекламу обычно используются в качестве промежуточной меры эффективности рекламы. В различных модификациях они применяются также для измерения степени принятия новых товаров или услуг. Специалистами разработаны различные пока-

затели воздействия, измеряющие процент читателей или наблюдателей, которые после завершения рекламной кампании правильно идентифицируют лежащее в ее основе рекламное объявление или сообщение. Существует большое количество вариантов показателей воздействия. Регулярно используются следующие три меры эффективности печатной рекламы, получаемые из интервью:

показатель замеченности — процент читателей, которые, если заговорить об изучаемом товаре или услуге, говорят, что они ранее видели его рекламу в журнале;

показатель «доказано изложением» — процент читателей, которые, кроме того, способны правильно описать контрольное сообщение. Они таким образом подтверждают реальность своей способности припомнить;

показатель «узнавание» — процент тех, кто узнает сообщение, когда ему его покажут.

Эти показатели воздействия определяются после нескольких демонстраций рекламы и являются кумулятивными.

Другой очень важный и информативный показатель следующего дня — «бета-показатель». Определяется он как процент людей, которые, будучи первый раз ознакомлены с новым сообщением, запоминают торговый брэнд и, по крайней мере, один из визуальных или текстовых элементов рекламного объявления.

Американские компании, специализирующиеся на таком анализе, приводят средние показатели для информационных средств за год. Эта информация дает рекламодателям возможность сравнивать воздействие своих рекламных объявлений и объявлений конкурентов (табл. 12.3).

Таблица 12.3

Сравнение показателей воздействия информационных средств

Рекламное средство	Бета-показатель (%)		
	среднее значение	минимальное наблюдавшееся значение	максимальное наблюдавшееся значение
Телевизионная реклама (30 сек. ролик)	27	9	70
Газета (1/4 страницы, ч/б)	35	0	75
Газета (1/2 страницы, ч/б)	27	3	69
Журнал (1 полоса, печать цветная)	19	6	46

Сравнение показателей воздействия показывает, что:

уровень известности марки или брэнда оказывает значительное влияние на показатели способности припомнить рекламное сообщение; чем больше известность марки, тем сильнее передаваемое ею сообщение воздействует на рынок;

некоторые категории товаров или услуг характеризуются способностью припомнить, превышающей среднее значение;

показатели теста «доказано изложением» выше для обеспеченных социальных слоев;

разброс получаемых оценок обусловлен такими факторами, как творческий уровень, форматы объявлений, использование цветов и визуализация товара на объявлении.

Эти показатели промежуточные и не дают указаний на конечную эффективность рекламы. Тем не менее, они полезны, поскольку позволяют рекламодателям проверить, действительно ли рекламное сообщение сумело пробить стену безразличия целевой аудитории. Наблюдаемые различия в оценках способности припомнить могут объясняться привлекательностью сообщения, элементом неожиданности, дисгармоничностью и оригинальностью. Сравнение качественных оценок (согласие, правдоподобность, оригинальность) показывает, что потребители воспринимают различия между рекламными объявлениями для разных классов товаров и услуг.

Запоминание и забывание рекламного сообщения. Изучение динамики показателей способности припомнить дает информацию об эволюции во времени и позволяет определить оптимальное расписание рекламы исходя из целей коммуникации. Эксперименты показали, что доля людей, сохраняющих впечатление от рекламы, изменяется во времени в геометрической прогрессии. Темпы снижения варьируются в зависимости от содержания рекламы.

Так, способность припомнить тему сообщения падает в течение недели с 95% до 60%, но затем сохраняется на этом уровне в течение еще 5 недель. Припоминание используемых аргументов испытывает еще более значительное сокращение — с 70 до 28% и в дальнейшем продолжает падать до 20%. То же самое происходит и с источником сообщения.

Проведенные эксперименты показали, что рекламная информация должна носить регулярный характер. Перерывы между рекламными показами не должны превышать 3 месяцев, если уровень припоминания не желательно опускать ниже 20% . Темп забывания снижается при возрастании числа повторов. Наибо-

лее рациональный ритм подачи рекламных сообщений для потребителей: неделя интенсивного воздействия и 4 недели перерыва либо 4 недели однократного напоминания. Слишком большая частота бесполезна и может даже вызвать раздражение. Исследователь Крагман высказал мнение, что трех воспринятых контактов обычно вполне достаточно. Повышенная повторяемость важна, если сообщение является сложным.

Высокий охват, как правило, необходим при запуске нового товара или открытии амбициозной программы стимулирования продаж.

Определение бюджета расходов на рекламу

Расчеты по определению рекламного бюджета — не простая задача. Разработано множество моделей, учитывающих принцип предельной полезности и функцию зависимости переменных факторов. Однако остановимся на методах, получивших наибольшее распространение.

Бесперспективный метод с точки зрения развития предприятия — *остаточный метод*, или исходя из возможностей компании. Он определяется краткосрочными финансовыми возможностями компании после учета всех других бюджетных затрат. В данном случае, скорее всего, следует говорить не о методе, а о состоянии дел в отсутствие конкретных задач по рекламе. Этот способ полностью игнорирует влияние средств рекламы и продвижения на объем продаж. Так, некоторые российские малые гостиничные предприятия используют этот метод в формировании своего рекламного бюджета.

Гостиница «АЛРОСА на Казачьем» каждый месяц рассматривает свои расходы и возможности на формирование рекламного бюджета исходя из остаточного принципа, хотя, если требует того необходимость, гостиница применяет методику построения бюджета на основе достижения необходимых целей. Из-за недостаточности свободных средств, ввиду своего незначительного пребывания на гостиничном рынке и необходимости следования графику окупаемости гостиницы, руководству чаще всего приходится использовать не лучший способ формирования рекламного бюджета.

Технический метод. Опирается на анализ порога рентабельности рекламных расходов. Расчет дополнительного объема про-

даж, требуемый на покрытие рекламных расходов, определяется как отношение расходов на рекламу к предельной прибыли на 1 гостиничное место.

$$\text{Дополнительный объем продаж} = S / (P - C),$$

где S — расход на рекламу;
P — цена за место в номере;
C — прямые издержки.

Требуемая дополнительная выручка определяется отношением расходов на рекламу к относительной доле предельной прибыли и цены за гостиничное место.

$$\text{Требуемая выручка} = S / [(P - C) / P].$$

Чтобы рассчитать рост объема продаж или выручки (в процентах), необходимый для сохранения уровня прибыли неизменным, следует применять следующий расчет:

$$\%\ \text{роста продаж} = \Delta S / (F + S + \textit{Прибыль}) \times 100,$$

где ΔS — рассматриваемое изменение бюджета,
F — постоянные издержки.

С помощью этого расчета возможно оценить, насколько должны возрасти продажи, чтобы прежняя прибыль осталась на достигнутом уровне. Также возможно определить, какому уровню эластичности спроса по рекламе соответствует расчетное значение роста продаж.

Слабость метода в его чисто счетном подходе, однако он полезен, так как заставляет рекламодателя смотреть на рекламу как на инвестиции, а не просто как на постоянные издержки.

Бюджет в процентах от выручки. Широко распространенный метод, который рассматривает рекламу как издержки. Бюджет определяется как фиксированный процент от расчетной выручки (текущей или прогнозируемой) или от цены продажи. В лучшем случае назначаемый процент зависит от типа товара или услуги, состояния рынка, активности конкурентов и т.п. Этот метод довольно прост и увязывает рекламный бюджет с имеющимися ресурсами. Недостаток кроется в том, что он «переворачивает» причинную связь между рекламой и продажами, поскольку продажи — результат политики продвижения. В реальной жизни данный подход применяется для расчета суммарных расходов на рекламу на базе консолидированного бюджета с целью оценки общих

расходов на маркетинг или для сравнения расходов, а также для предотвращения неоправданного увеличения расходов.

Такой тип подхода обычен для небольших компаний, преимущественно занимающихся ресторанным бизнесом. Так, американские рестораторы определяют свои средние расходы на рекламу в размере 4%. Российские гостиничные предприятия, особенно малые гостиницы, также используют этот метод формирования рекламного бюджета.

Термины, используемые при планировании рекламы

Целевой объект — категории лиц, контакт с которыми должен быть установлен в ходе кампании.
Тираж — количество физических единиц, несущих сообщение. Для журнала это число проданных экземпляров, для телевизионной программы — число приемников, принимающих данный канал в данный момент.
Контакт — возможность видеть или возможность слышать сообщение (это еще не означает, что оно было действительно увидено и воспринято).
Охват — число лиц или семей, с которыми был достигнут хотя бы однократный контакт в ходе кампании.
Дублирование — число лиц, охваченных двумя или более каналами.
Чистый охват (без дублирования) — общее число различных лиц, имевших контакт с одним из используемых рекламных каналов.
Повторяемость, или частота, — среднее число контактов с сообщением в расчете на одно лицо.
Воздействие — *качественная оценка контакта по данному рекламному* каналу.
Общее число полезных контактов, или «точка суммарного рейтинга», — произведение охвата на среднюю повторяемость.
Распределение контактов характеризует количество лиц, имевших в ходе кампании 1, 2,...n контактов с одним сообщением.

Определение бюджета исходя из уровня затрат конкурентов

Некоторыми компаниями используется метод экспертной оценки бюджетов на продвижение конкурентов отрасли. Для этого работники рекламного отдела наблюдают за всеми публикациями конкурентов, используют методы разведки и информацию от отраслевых ассоциаций для получения сведений по уровню затрат в

отрасли. Затем устанавливают свои собственные бюджеты исходя из среднего уровня по отрасли. Однако главный недостаток такого подхода заключается в том, что он не учитывает индивидуальные потребности компании в реальных рекламных расходах.

Бюджет, исходящий из задач и целей коммуникации. Этот метод является наиболее распространенным. Упор в нем делается на цели коммуникации и на средства, которые необходимо употребить для их достижения. Перед составлением бюджета специалисты по маркетингу определяют все специфические цели и задачи, на воплощение которых требуются средства. Руководство должно обосновать свои предположения о соотношении необходимых средств и достижении результатов рекламы. Сумма всех средств и будет составлять необходимый бюджет. В иностранных гостиничных корпорациях общий объем средств, используемых на коммуникацию, доходит до 30—40% оборота компании. При запуске нового брэнда расходы увеличиваются до 70% оборотных средств.

Законы многих цивилизованных стран рассматривают рекламные расходы компаний как инвестиции и не облагают их налогами. В России, к сожалению, расходы на рекламу рассматриваются как прибыль и облагаются налогом, что значительно сдерживает возможности предприятий.

До тех пор, пока расходы на рекламу не будут в более значительных размерах относиться на себестоимость, инвестиции в рекламу россиянам будут обходиться на 30% дороже, чем западным компаниям.

Российские рекламодатели не всегда понимают суть маркетинговых коммуникаций и порой не видят конечной цели — формирование брэнда. Наши рекламодатели не привыкли мыслить глобально. Именно поэтому они ставят пока тактические задачи и решают их поэтапно — методом проб и ошибок.

Обычно применяются два метода, ставящих соответственно цели достижения «контакта» и «восприятия»:

- бюджет контакта

В данном случае выбирается бюджет, отвечающий выбранной цели охвата или повторяемости, либо бюджет, рассчитанный исходя из финансовых возможностей компании, для которого выбирается оптимальная комбинация средств, дающая максимальное значение «точки суммарного рейтинга» (GRP). Этот подход увязывает цели и затраты, стремясь к максимальной возможности видеть и слышать, однако выполнение этих возможностей еще не оз-

вачает восприятия. Любой журнал или газета продают рекламодателю только возможность видеть, но далеко не все читатели, в руках которых окажется номер журнала, увидят рекламу конкретной фирмы, и еще меньшее их число заметит и запомнит ее.

Если гостинице необходимо достичь контакта с женщинами от 25 до 55 лет, занимающихся бизнесом, являющихся менеджерами высшего и среднего звена или владелицами небольших фирм, то ей необходимо выяснить их долю в обществе и выбрать средства воздействия, подобранные по принципу связанности с целевой группой, задать границы бюджета, которые гостиница собирается потратить на достижение поставленных целей. Управление бюджетом передается рекламному агентству, которое представляет примерные планы расчета рекламного бюджета (табл. 12.4).

Таблица 12.4

План расчета рекламного бюджета

Рекламное средство	План 1	План 2	План 3
Журнал 1	1 + 2	1 + 3	—
Журнал 2	+ 2	—	1 + 2
Журнал 3	1 + 2	1 + 3	1 + 3
Газета 4	+ 4 × 1/4	+ 6 × 1/4	+ 6 × 1/4
Бюджет, долл.	26 500	25 450	25 030
Охват, %	67,1	66,3	65,7
Повторяемость	3,7	3,9	3,7
Точка суммарного рейтинга	228,2	251,7	234,1

Примечание.
В планах первая цифра — число двухстраничных сообщений, вторая цифра — одностраничных сообщений.

Достоинство метода — в стремлении обеспечить наилучшее распределение бюджета при заданных параметрах. Российские гостиницы, находящиеся в управлении известных гостиничных цепей и корпораций, составляют бюджеты расходов на рекламу таким образом, что на основную кампанию, направленную на достижение поставленных целей, может приходиться до 80% общего объема. Слабость метода — в систематическом завышении числа лиц, затронутых сообщением, вследствие замены лиц, воспринявших сообщение, лицами, получившими возможность его увидеть;

- бюджет влияния на восприятие

Его цель — добиться воздействия на одну из составляющих отношения: познавательную, эмоциональную или поведенческую. Как правило, он является продолжением процесса определения рекламного бюджета контакта. Он исходит из факторов коммуникации, условия которой определяются в следующих терминах: среда, охват, общее число и ритм появления сообщения. Исходные данные примерного расчета рекламного бюджета дополняются оценкой вероятности прочтения, которая обычно известна для данного журнала или газеты, и вероятностью восприятия предлагаемого сообщения. Вероятность восприятия будет во многом зависеть от качества сообщения, его оригинальности, ориентированности на целевую группу и т.п. Этот метод позволяет оценить эффективность работы рекламного агентства.

Бюджет на торговый персонал. При определении бюджета исходят из «загрузки» работников. Массив клиентов, которые должны быть охвачены, разбивают на группы в соответствии с их потенциалом, местоположением. Затем определяют необходимое число визитов к каждому клиенту в каждой категории. После этого рассчитывают число визитов, которые должен нанести один торговый работник. Требуемое количество торговых работников (К тр) определяется следующим образом:

$$\text{К тр} = \frac{\text{Количество потенциальных клиентов} \times \text{Частота визитов}}{\text{Среднее количество визитов для одного работника}}.$$

По оценкам специалистов рекламного рынка, на введение и поддержание продукта на российском рынке требуется от 4 до 12 млн долл. Между тем на те же мероприятия на Западе необходимо располагать средствами от 20 до 50 млн долл.

Некоторые факторы, учитывающиеся при составлении бюджета. Стадия жизненного цикла товара (услуги): обычно новый товар или услуга требуют больших рекламных средств, чтобы обеспечить хорошую осведомленность потребителя и получить его ответную реакцию. Товары и услуги, достигшие стадии зрелости, требуют средств только на поддержание известности, их доля находится в обратной зависимости от объемов продаж этого вида товара или услуг.

Доля рынка: завоевание или расширение доли рынка оттягивает более значительные рекламные средства, чем обычное ее поддержание на достигнутом уровне. Товары или услуги, уже достигшие большой доли рынка, также требуют больших расходов на рекламу.

Таблица 12.5

Медиаобсчет в российских агентствах (октябрь 1996 г.)

Передача (канал)	Время трансляции	День	Цена 1 мин., долл.	Цена 10 сек., долл.	Рейтинг	Кол-во выходов	GRP	Цена, долл.	Скидки, %	Цена со скидкой долл.	Цена 1 GRP, долл.
ОРТ Перед программой «Время»	20:55 — —21:00	Пн — — Сб	18 000	3000	8	1	8	3000	10	2700,0	337,5
Х/ф или сериал	21:50 — —23:00	Пн	17 500	2917	10	1	10	2917	10	2625,0	262,5
РТР После программы «Вести»	20:30 — —20:45	Пн — — Сб	17 000	2833	10	2	20	5667	15	4816,7	240,8
НТВ После программы «Сегодня»	20:30 — —22:35	Пн — — Пт	12 500	2083	14	2	28	4167	15	3541,7	126,5
После программы «Куклы»	21:55 — —22:00	Сб	14 000	2333	16	3	48	7000	15	5950,0	124,0
GRP — 114 Охват — 63% Частота, или повторяемость, — 1,81 Стоимость за единицу — 217,0 долл.											

Таблица 12.7

График размещения рекламы

Передача (канал)	Время трансляции	Октябрь																			
		П 7	В 8	С 9	Ч 10	П 11	С 12	В 13	П 14	В 15	С 16	Ч 17	П 18	С 19	В 20	П 21	В 22	С 23	Ч 24	П 25	С 26
ОРТ Перед программой «Время»	20:55 — — 21:00					+															
Х/ф или сериал	21:50 — — 23:00	+																			
РТР После программы «Вести»	20:30 — — 20:45							+							+						
НТВ После программы «Сегодня»	20:30 — — 22:35		+								+										
После программы «Куклы»	21:55 — — 22:00						+							+							+

Таблица 12.6

Бюджет TV кампании (октябрь, 1996 г.)

Передача (канал)	Время трансляции	День	Цена 1 мин., долл.	Цена 10 сек. долл.	Кол-во выходов	Цена, долл.	Скидки, %	Цена со скидкой долл.	Деление по каналам
ОРТ Перед программой «Время»	20:55 — —21:00	Пн — — Сб	18 000	3000	1	3000	10	2700,0	27, 1%
Х/ф или сериал	21:50 — —23:00	Пн	17 500	2917	1	2917	10	2625,0	
									5325 долл.
РТР После программы «Вести»	20:30 — —20:45	Пн — — Сб	17 000	2833	2	5667	15	4816,7	24,5%
									4817 долл.
НТВ После программы «Сегодня»	20:30 — —22:35	Пн — — Пт	12 500	2083	2	4167	15	3541,7	48,3%
После программы «Куклы»	21:55 — —22:00	Сб	14 000	2333	3	7000	15	5950,0	
									9492 долл.

Общее количество роликов — 9
Общее количество минут — 1.50

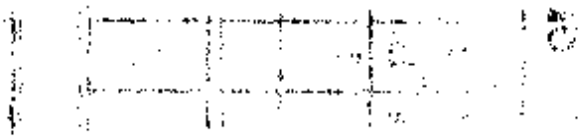
ВСЕГО: 19.633,3 долл.
Агентские комиссионные 5%: 981,7 долл.
НДС 20%: 4.123.0 долл.
ИТОГО: 24 738.0 долл.

Конкуренция. При наличии большого числа конкурентов или нескольких сильных конкурентов рекламный бюджет должен учитывать рекламную силу конкурирующих марок и обладать дополнительными возможностями в случае непредвиденных рекламных акций главных конкурентов.

Частота. Она должна быть достаточной, чтобы обеспечить поддержание уровня осведомленности потребителя и не «утонуть» в информационном потоке главных своих конкурентов. Чем больше необходимо повторений рекламных сообщений, тем больше должен быть бюджет.

Дифференциация. Реклама должна помочь дифференцировать товар или услугу, используя все свои возможности, если предложение очень похоже на конкурентное в своей группе товаров. В случае, если товар или услуга имеют значительное отличие, то реклама призвана рассказать о тех выгодах, которые потребители могут получить.

Стратегии продвижения



В основном применяются два метода — «тяни» и «толкай», или их конгломерат с превалированием какого-либо одного из них. При разработке системы продвижения учитываются многие факторы: тип товара, тип рынка, степень готовности покупателя к совершению покупки, стадии жизненного цикла товара.

Так, например, если компания только выходит на рынок, то ее затраты на рекламу значительно выше, чем на персональные продажи.

Метод «толкай» предполагает «выталкивание» товара или услуг по каналам распространения к потребителю. Он направлен на дополнительное стимулирование каналов сбыта, чтобы побудить его участников реализовывать товары и услуги производителя. Цель: добиться добровольного сотрудничества с посредником посредством предложения привлекательных условий. Эта стратегия необходима для обеспечения взаимодействия с теми каналами, без которых фирма не может получить доступ к рынку. Чем выше их способность торговаться, тем меньше выбора у компании. Так, например, в 1999 г. Волжское речное пароходство было практически парализовано из-за отказа фрахтователей подписывать договоры о сотрудничестве на предложенных условиях: повышенные ставки фрахта, жесткие условия аренды, пре-

доплата. Противостояние, длившееся до начала навигации, закончилось победой фрахтователей.

Гостиницы, стремящиеся привлечь к сотрудничеству крупных туроператоров, в своих предложениях оперируют большими комиссионными, которые порой могут доходить до 45—50% в зависимости от ее категории.

Основным инструментом стратегии *выталкивания* является персонал компании, и значимыми становятся технологии личных продаж.

Стратегия «тяни» предусматривает маркетинговые усилия компании, направленные на конечного потребителя, который будет искать предложенные товары и услуги у посредников. Как правило, компании для облегчения поисков указывают в своих рекламах агентства, с которыми сотрудничают. Гостиницы, авиакомпании и туроператоры часто используют такой способ информирования своих клиентов.

Реклама. Основным инструментом коммуникационной стратегии втягивания является реклама. Реклама — оплаченная форма неперсонального представления идей, товаров или услуг и их продвижение. Реклама, согласно проведенным исследованиям, способна увеличить уровень покупок почти в два раза, при этом уровень постоянных клиентов в этом объеме был значительно выше уровня вновь привлеченных клиентов. С другой стороны, реклама практически не влияет на приобретение постоянных клиентов. Хотя эти утверждения считаются спорными, тем не менее, доля истины в них присутствует.

Как показали проведенные опросы в США Ассоциацией рекламных агентств и в России специалистами ВЦИОМ, 2/3 потребителей обеих стран покупают именно те товары, которые активнее всего рекламируются, несмотря на предельно высокий показатель отрицательного их отношения к рекламе. В США в 2000 г. на вопрос, доверяют ли они рекламе на телевидении, радио, в прессе и на наружных рекламоносителях, 96% опрошенных ответили отрицательно. В 1999 г. таких было 92%, в 1998 г. — лишь 85%. В России аналогичный опрос был проведен впервые в ноябре 2000 г. Всероссийским центром изучения общественного мнения. Его итоги также неутешительны: 66% россиян не доверяют рекламе и лишь 6% дали положительную оценку.

Наиболее восприимчивы к рекламе дети дошкольного возраста, правда, только к телевизионной или радиорекламе. По мере

взросления у детей вырабатывается скептицизм по отношению к правдивости рекламных роликов. Исследования, проведенные американским психологом Дэрилом Бемом, показали, что только 12% школьников 6-го класса верят правдивости телевизионной рекламы, к 10-му классу таких остается лишь 4%. Относительно взрослого населения США оценки психолога еще более категоричны: подавляющее большинство убеждено, что телевизионная реклама содержит лживые аргументы.

Тем не менее, несмотря на пессимистичные результаты исследований и заключения специалистов, еще ни одна компания не отказалась использовать любые средства коммуникации для продвижения своей продукции, в том числе и рекламу. Гостиничный, ресторанный и туристский бизнес тратит миллиарды долларов на рекламирование своих услуг. Отдельными лидерами в 1993 г. стали представители индустрии гостеприимства: МакДональдс - 736,6 млн долл., Wendy's — 168,3 млн долл., Marriott —132,6 млн долл., Delta Airlines — 113,4 млн долл.

Таблица 12.8

Ведущие страны по величине рекламных расходов Национальных туристских администраций в 1995 г.

Страна	Сумма, тыс. долл.	% изменений к 1994 г.	Страна	Сумма, тыс. долл.	% изменений к 1994 г.
Австралия	87 949	16,01	Таиланд	51 198	19,33
Великобритания	78 710	1,06	Нидерланды	49 700	13,47
Испания	78 647	1,54	Австрия	47 254	3,41
Франция	72 928	16,26	Ирландия	37 811	–9,61
Сингапур	53 595	7,85	Португалия	37 271	6,78

Российские государственные расходы на рекламно-информационную деятельность значительно скромнее. В 2000 г. рекламный бюджет всех российских регионов составил 1,35 млн руб. (приблизительно 48 000 долл.). Общий рекламный бюджет российской национальной администрации, предназначенный на продвижение России на зарубежных рынках, составил 250 000 долл. В то же время у Израиля расходы Национальной туристской администрации исчислялись в 200 млн долл., у Испании — более 147 млн долл., Таиланда — более 93 млн долл., Австралии — более 87 млн долл. и Франции — более 65 млн долл.

В большинстве стран основной источник формирования рекламного фонда — государственные средства, которые могут включать как прямые ассигнования государственного бюджета, так и определенные отчисления от коммерческой деятельности туристских предприятий в виде различных специальных налогов, например гостиничного, а также части доходов от государственной собственности.

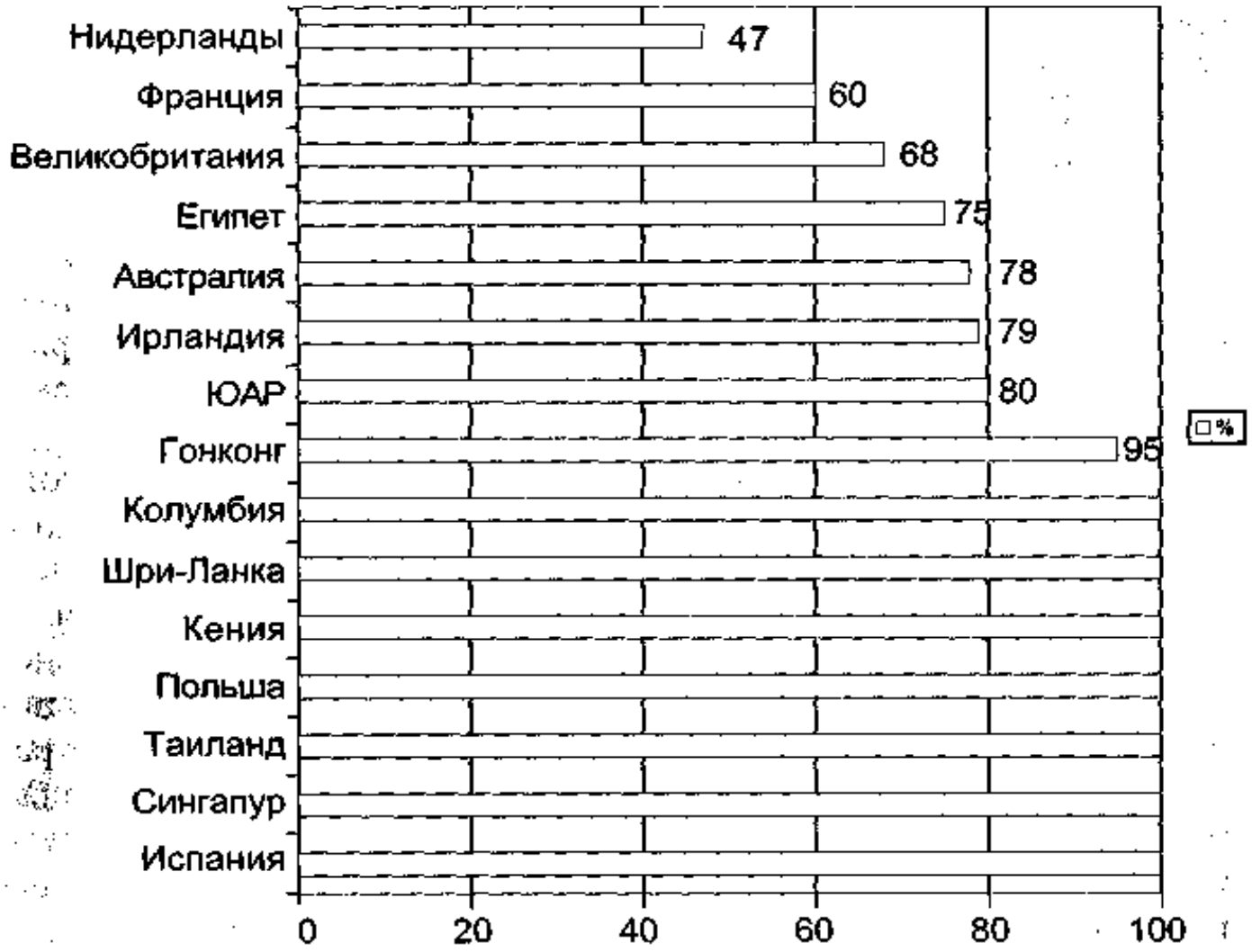


Рис. 12.10. Соотношение государственных и частных средств в рекламном фонде НТА ряда стран

В Испании, Сингапуре, Таиланде, Тунисе, Польше и других государствах реклама национального туристского продукта проводится исключительно на государственные средства. В некоторых странах используются средства предпринимательского сектора. Так, в Германии расходы туристских фирм и предприятий составляют 500 млн долл. Во Франции и Великобритании затраты на коммерческую рекламу предпринимательского сектора оце-

ниваются в 300 млн и 500 млн долл., что в 5—6 раз превыша государственный бюджет.

Лишь бюджетные расходы на рекламу США не превышают млн долл. в год. Реклама услуг туризма в этой стране — дело с мих фирм и предприятий. В 2000 г. расходы The Travel Indust Association of America — официального органа США, ответстве ного за развитие туризма в стране, на рекламно-пропагандистски мероприятия составили около 4 млн долл. В планы этой организ ции входит также открытие новых зарубежных туристских офисов.

Турецкое правительство выделило своему представительству в Лондоне 3 млн фунтов стерлингов, заботясь об имидже страны, которому нанесли урон несчастья: национальные конфликты, стихийные бедствия, террористические акты, военные действия в соседних государствах. Предполагается половину выделенных средств потратить на имиджевую рекламу, другую часть — распределить среди туроператоров для субсидирования их маркетинговых программ.

На каждый доллар, потраченный на рекламу национального туристского продукта в 1995 г., Франция получила 375 долл. дохода, Великобритания — 222 долл., Таиланд — 148 долл., Сингапур — 141 долл., Австралия и Израиль — по 77 долл. каждая.

Постановка целей в рекламе. Постановка целей в рекламе основывается на информации относительно целевого рынка, позиционирования и комплекса маркетинга. Позиционирование и стратегии маркетинга определяют роль рекламы, которую она должна играть в общей программе маркетинга. Рекламная цель — коммуникационная задача, которая будет выполнена в отношении выбранной целевой аудитории в течение заданного периода времени. Рекламные цели классифицируются по принципу — информировать, убеждать или напоминать.

Содержание сообщения. При двух одинаковых расходах на рекламу можно получить абсолютно разные результаты. Причина кроется в творческом подходе к составлению рекламного сообщения, и это может быть важнее, чем большие суммы бюджета. С другой стороны, реклама будет успешна, если будет воздействовать на целевую аудиторию и формировать обратную связь. Качество рекламы приобретает особенную значимость в сегодняшней ситуации, когда на потребителя давит непрерывный поток рекламных объявлений через телевидение, радио, сотни журналов, почто-

вые сообщения и другие средства связи. Нынешние технические достижения позволили потребителям избегать рекламных сообщений, что также стимулирует повышение качества сообщения. Помимо творческого начала сообщения должны быть интересны и полезны потребителям, чтобы привлекать и удерживать внимание.

Разработка идей и поиск темы. Для предприятий индустрии гостеприимства и туризма существует некое препятствие — неосязаемость услуг. Они могут быть испытаны потребителями только в процессе или после их приобретения. Эта особенность требует особых подходов к созданию рекламного сообщения. Для некоторых — это беседы с потребителями, экспертами, конкурентами, работниками заказчика, для других — опыт общения, трансформированный в идеального потребителя с известными потребностями.

Существует матрица поиска идей рекламных мотивов, разработанная Мэлоуни. Модель сопоставляет типы удовлетворения, которые ищет покупатель, с источниками этого удовлетворения, связанными с использованием товара или услуги. В результате выделяются 12 тематических направлений для рекламного сообщения, по которым автор может работать.

Таблица 12.9

Источники приносимого удовлетворения	Тип потенциального удовлетворения			
	рациональное	чувственное	социальное	самоудовлетворение
Результаты, связанные с базовой функцией товара	1	2	3	4
Результаты, связанные со способом применения	5	6	7	8
Результаты, связанные с прочими функциями	9	10	11	12

Группе рекламы отдела по маркетингу предстоит осуществить критический анализ рекламных сообщений и их отбор, выбор средств информации, видеоряда и творческих концепций. Оценивается сообщение по следующим характеристикам: правдивость, выгодность, отличие от конкурента.

Реализация отобранных идей. Для этого необходимо найти подходящий стиль, тон, слова, формат сообщения. Сообщение может быть представлено в следующих стилях.

Наиболее часто используемый прием — *картинка из жи*
Рекламодатель использует обычного потребителя. Телевизионная реклама и печатная продукция индустрии гостеприимства и туризма сплошь и рядом пестрят такими сюжетами, которые лучше всего доносят смысл и привлекательность туристских услуг.

Стиль жизни показывает соотношение товара или услуги с определенным стилем потенциального потребителя. Так, бизнесмены предпочитают пользоваться услугами бизнес-класса какой-либо авиакомпании. Авиаперевозчик в своей рекламе демонстрирует кресла и салон бизнес-класса своих лайнеров. Авиакомпания Delta демонстрирует свои удивительные кресла, раскладывающиеся на 180°, Air France — кресла, принимающие наиболее удобное положение для отдыхающего тела (приблизительно раскрытие на 160°), авиакомпания Air Mauritius демонстрирует салон лайнера, где нет места тесноте и дискомфорту.

Фантазийный прием создает мир чудес и удивительных превращений вокруг товара или услуги. Наиболее часто к этому приему прибегают курорты и парки развлечений. Впервые его использовал господин Дисней, рекламируя свою гостиницу, открывающуюся при парке. Впоследствии гостиничные компании Hyatt, Westin, Sandals и другие развили эту идею. Westin рекламирует сказку изысканной роскоши, Sandals — беззаботное веселье, доступное каждому, на тропических островах счастья. Парадайз Айленд на Багамских островах рекламирует фантастическую реку с искусственным течением, в которой вы найдете массу приключений, не выходя за пределы курорта. Той же линии придерживаются и при создании демонстрационных рекламных роликов, предназначенных для продвижения через офисы туристских агентств.

Прием *настроения*, или *имиджа*. Он создает вокруг товара или услуги соответствующее настроение, или имидж. Супер-клубы, работающие по системе «все включено», довольно часто прибегают к такому способу коммуникации. Система клубов Grand Lido и Sans Sousi Lido на Карибских островах демонстрирует благополучный отдых супружеских пар (без детей), подчеркивая прелесть независимости и поддерживая дух молодости с помощью всевозможных спортивных мероприятий и специального салона красоты.

Музыкальный прием также достаточно распространен и благоприятно влияет на восприятие потенциальными потребителями,

поскольку воздействует на человеческие рецепторы, уходящие в глубину веков. Успех авиакомпании Delta во многом принес телевизионный рекламный ролик, демонстрирующий легкий полет лайнера в белоснежных облаках голубого неба и сопровождающийся необычайно красивой, будто покачивающей на волнах музыкой «калипсо». Пожалуй, российский рынок впервые тогда познакомился с карибской музыкой посредством рекламы Delta. Национальные парки Африки часто используют в рекламе ритмы и музыку племен, населяющих ее, перемежающиеся со звуками саванной природы.

Прием *персонализации,* или *символизирования*. Например, Цыпленок ресторанов Ростик'с, кенгуру авиакомпании Qantas. Национальные символы Индии — слоны, Японии — очковый медвежонок, Австралии — коала и кенгуру, острова Маврикий — птичка додо, Сейшельских островов — двойной кокосовый орех.

Техническая экспертиза, научное свидетельство и тестирование. Гостиницы используют этот вид рекламы для привлечения деловых туристов, прибывающих на встречи, конференции и симпозиумы, подчеркивая, что они имеют средства технической экспертизы, способные поддержать их работу.

Авиакомпания Delta использует в своей рекламе свидетельства о том, что это самая безопасная авиакомпания в мире. Lufthansa — лидер по пассажироперевозкам. Захлестнувшая волна учета калорий потребителями подвигнула корпорацию Hyatt на изменение меню в своих ресторанах, указав против каждого блюда калории, углеводы, жиры, содержание белков и холестерина. Для этого специально была приглашена новая группа поваров-диетологов.

Выбор средств распространения информации

Выбираются лучшие средства распространения информации. Для телевидения это передачи в прайм-тайм либо целевые программы, рассчитанные на определенную аудиторию. Для прессы учитываются тираж издания, цены на размеры рекламных объявлений, выбор цвета, расположение объявления, частота выхода. Затем оцениваются факторы издания по завоеванному доверию у читателей, его статусу, качеству воспроизведения, качеству редактирования и по крайним срокам подачи рекламы. Как правило, для достижения целевых потребителей специалисты предпочитают журналы с более низкими издержками на 1000 человек.

Стоимость средств информации анализируется по факторам воздействия:

по качеству аудитории. Так, реклама гостиницы в журнале «Профиль» может иметь высокий уровень качества, а в «Вокруг света» — более низкий;

по степени внимания аудитории. Читатели «Cosmopolitan» уделяют больше внимания рекламе, нежели читатели издания «Деловой мир»;

по уровню доверия к изданию со стороны читателей. Издания «Профиль», «Коммерсант» пользуются большим доверием.

Выбор времени также важен. Необходимо распределить рекламные расходы в течение года, уточнить схему и ритмичность рекламирования. Непрерывность предполагает равномерное размещение рекламы в пределах заданного периода времени. Пульсирующая реклама предполагает неравномерное размещение в заданном периоде времени. Сезонность в туризме также имеет решающее значение в ритме рекламирования. Так, европейские туроператоры выпускают свои летние брошюры в среднем за полгода до наступления сезона. В частности, Великобритания это осуществляет за год вперед, Швеция, Норвегия и Франция — за 7 месяцев вперед, Германия и Испания — за полгода вперед, Бельгия — за 5 месяцев вперед, Италия — за 3 месяца вперед.

Возможны другие варианты гарантированного обеспечения аудитории, когда блокируются пути. По такому пути пошел австралийский курорт, зная, что ближайшие к нему города хорошо принимали станцию с рок-музыкой, решил закупить одно и то же рекламное время на всех радиостанциях, передающих рок-музыку. Слушателям пришлось воспринимать эту рекламу.

В последнее время просматривается тенденция объединения усилий в осуществлении рекламных кампаний. Особенно это стало актуальным для малобюджетных стран, чьи национальные туристские организации не располагают достаточным бюджетом для проведения полномасштабных акций по продвижению своего направления. Так, другие страны Юго-Восточной Азии объединили свои усилия для продвижения этого региона. Бруней, Вьетнам, Индонезия, Камбоджа, Лаос, Малайзия, Мьянма, Сингапур, Таиланд и Филиппины провозгласили на пресс-конференции во время проведения очередной выставки ASEAN о запуске рекламной кампании «Посещение стран ASEAN». Новый логотип — цветок из десяти лепестков — станет символом этой кампании,

которая направлена на продвижение этих стран как единого туристского направления. Пакет спонсорских взносов включает бюджет от 50 000 до 300 000 долл. Эта кампания также предусматривает поддержание туризма стран с небольшим рекламным бюджетом — Лаоса, Мьянмы и Камбоджи.

12.3. Выставки и работа на них

На выставках поставщики гостиничных и туристских услуг встречаются с покупателями лицом к лицу. Любой организатор выставки делает все, чтобы создать деловую атмосферу для экспонентов и посетителей. Однако просто заказать выставочную площадь — это еще не все. Благодаря планированию, экспоненты могут значительно увеличить эффективность своего участия в выставках, а также выйти на новые рынки, найти новые контакты и развить свой бизнес (табл. 12.10).

Таблица 12.10

Наиболее популярные туристские выставки, форумы и ярмарки

Название выставки	Число посетителей (профессионалы/ обычные посетители	Название выставки	Число посетителей (профессионалы/ обычные посетители
Всемирная туристская ярмарка в Лондоне	В среднем 28 000 / 12 000	Международная биржа по туризму в Берлине	В среднем 20 000 / 80 000
Международный салон по туризму в Париже	В среднем 14 000/ 150 000	Международная туристская выставка в Брюсселе	13 000 /только для профессионалов
Международная туристская ярмарка ФИТУР в Мадриде	В среднем 10 000 /250 000	Международная туристская биржа в Милане	В среднем 5000 / 40 000

Бронирование площади для участия в любой выставке должно быть осуществлено заранее. При этом возможно самостоятельное бронирование площади напрямую в администрации выставки или через фирму консолидатора. Через всемирную Сеть это

сделать проще всего и выгоднее для заказчика, поскольку сра
можно познакомиться со схемой размещения стендов и выбр
для себя наиболее выгодный вариант, познакомиться с други
участниками.

Консолидатор — это хорошо известная организаторам вы
тавки или форума компания, которая постоянно приобретает вы
ставочную площадь (обычно большие объемы площади, что дае
возможность получать значительные скидки), оборудует ее, сни
мает с организаторов хлопоты по размещению информации в
каталоге, получению бэджей (нагрудные значки-таблички с фа
милией участника) на вход и т.д. В России выставочных консо
лидаторов несколько: московские — ITE International, ОАО «Мо
ковское выставочно-конгрессное агентство», МКБ, Санкт-Петер
бургский ЗАО «Санкт-Петербург «Экспресс», новосибирский
«Сибирская ярмарка», сочинский ЗАО «Соуд — Сочинские вы
тавки».

Сроки бронирования площадей по разным выставкам варьи
руются, но чтобы получить желаемое место, если оно не нахо-
дится в длительной аренде у других компаний, лучше всего зака-
зать площадь для участия в следующей выставке сразу же после
окончания форума, т.е. **за год вперед**.

Не менее чем за полгода до начала выставки перечисляется по
представленным банковским реквизитам аванс, составляющий от
30 до 50% общей суммы платежа.

В эти же сроки (за 6 месяцев до начала ярмарки) заказыва-
ется оборудование, определяется напряжение в электросети. При
этом следует тщательно обдумать его целесообразность и необ-
ходимость на стенде. Если менеджер, занимающийся выставка-
ми, не представляет, что такое подиум, витрина, и не может ни
с кем проконсультироваться по данному вопросу, то лучше всего
их не вносить в список, потому что стенд будет оборудован
строго по представленному заказу, а поменять что-то в после-
дний момент вряд ли удастся. Опытными участниками выставок
обычно заказывается 2—3 барных стула, поскольку высокий
стенд почти полностью скрывает сидящего стендиста, а стоять
целый день достаточно тяжело. Вообще, мировой опыт показы-
вает, что более 50% расходов у экспонентов уходит на дизайн
и возведение стенда.

Необходимо также помнить, что если заказ на оборудование
стенда придет позже 6 месяцев до начала работы ярмарки, то фир-

мы, занимающиеся оборудованием, выставляют дополнительные счета компании за поздние сроки, так называемые «late charges», и цена возрастает в среднем на 30%.

Российская практика по некоторым выставкам, особенно по региональным, показывает, что при благоприятном стечении обстоятельств стенд можно получить за месяц до начала открытия выставки. Оплата за аренду площадей на российском форуме иногда вносится во время самой выставки.

Однако приобретение выставочной площади за длительный срок не прихоть, а необходимость при грамотном ведении работы отдела маркетинга компании. Это делается для того, чтобы начать рекламную кампанию и сообщить всем реальным и потенциальным партнерам о том, что фирма будет представлена на этой выставке, информировать их о номере ее стенда, зала и павильоне. Тогда партнеры, даже те, кто не приедет на данную выставку, поймут значимость фирмы и серьезность ее намерений. Поэтому, приобретая место на выставке, необходимо понимать, что чем меньше времени отводится на подготовку к выставке, тем меньше от нее отдача.

Нередки случаи, когда финансы компании ограничены, и она приобретает выставочную площадь на правах долевого участия с другими участниками. При этом их совместная площадь настолько мала, что каждый оказывается, образно говоря, чуть ли не на одной ноге. Таким образом, получается общее представительство. В этой ситуации необходимо понимать, что к такой компании вряд ли пойдет какой-то крупный туроператор или компания и приобретет его продукт. Они обычно не воспринимаются как солидные партнеры.

С другой стороны, совместные стенды могут сыграть положительную роль для их участников и сэкономить некоторые средства, когда выступают единым тематическим стендом. Так, национальные туристские организации Голландии, Германии, Турции, Египта, Кипра, ОАЭ, Маврикия и Барбадоса, Сейшельских и Мальдивских островов часто приобретают большие выставочные площади для большинства туристских форумов. Гостиничные цепочки или ассоциации также выступают на аналогичных стендах. The Leading Hotels of the World, The Small Luxury Collection, Sheraton, Marriott выступают именно таким образом.

Любой стенд для удачной работы на форуме или выставке необходимо грамотно планировать. Следует разделить общую площадь на две зоны: рабочую и коммерческую.

Коммерческая зона состоит из двух уровней:
место, куда с первого момента попадает посетитель;
столики, кресла, микрозоны, где проводятся переговоры.

Внутри стенда располагаются комната для серьезных деловы переговоров, а также хозяйственная комната, которая скрыта с глаз посетителей, если не является общей концепцией стенда (на пример, ресторана).

Для российских выставок уже стало привычным использова ние 2-этажных стендов, позволяющих экономить некоторые сред ства на аренде площади и проводить все переговоры в комнате на втором этаже.

Украшая стенд, нельзя переусердствовать. В его убранстве не должно быть излишнего шика и помпезности, поскольку регио-нальные партнеры компании могут воспринять это неадекватно, решив, что заработанные ими непосильным трудом деньги по-шли на мотовство их главного оператора. Затраты должны быть оправданы. Все рекламные плакаты, флаги, фирменные наклейки должны быть изготовлены заранее. Расклеенные вырезки из ката-логов и журналов солидности фирме не добавляют.

Сотрудники компании, работающие на стенде, должны выг-лядеть солидно и аккуратно, желательно в выдержанном общем стиле, не использовать «кричащие» тона в одежде. Они должны постоянно присутствовать на своем месте внутри стенда, встре-чать всех посетителей радушно и по-деловому. Исследования European Tourism Trade Fairs Assotiation показывают, что 60% посетителей уходят со стенда, если их не поприветствовали в течение первой минуты. Необходимо заранее обучать персонал работе на выставке, подготавливая их к беседе с публикой и квалифицированным ответам на вопросы посетителей выставки.

Ни в коем случае нельзя гонять посетителя от одной стойки к другой в поисках ответов. Руководство работой на стенде следует поручать менеджеру, ответственному за расписание переговоров и знающему персональную ответственность каждого работника на стенде и расположение всех необходимых средств для ведения работы на стенде.

Не рекомендуется сотрудникам, работающим на стенде, упот-реблять спиртные напитки до конца рабочего дня, особенно это относится к зарубежным выставкам. Также не рекомендуется рас-кладывать на столиках, доступных взорам посетителей, бутер-броды, булочки, салатики и выставлять бутылки. Работники рос-

сийских компаний заблуждаются, считая, что как только человек пришел на переговоры, ему сразу же нужно предложить выпить крепкий алкогольный напиток. Это недопустимо. В цивилизованных странах во время переговоров подаются только чай, кофе или минеральная вода. Употребление спиртных напитков предполагает некий уровень сближения партнеров, поэтому их следует предлагать только по какому-либо поводу, пусть даже придуманному. Но в любом случае не при первой встрече.

Следует помнить, что существуют оптимальные международные правила ведения переговоров в ходе выставки. Согласно им встреча должна длиться не более 20 минут. Хотя, конечно же, нет правил без исключений. Все зависит от заинтересованности в собеседнике компании и степени желания привлечь его к сотрудничеству.

Работники стенда должны делать пометки обо всех, кто посетил стенд компании. Следует завести специальный блокнот, куда записываются название фирмы, адрес, номер телефона и факса, адрес электронной почты, сферы интереса компании, вопросы обсуждения, что запросил посетитель и что необходимо ему выслать, обозначить сроки, вопросы, которые требуют более длительного обсуждения или согласования. Эта информация очень пригодится впоследствии для укрепления связей с новыми партнерами и расширения бизнеса.

Если компания желает, чтобы стенд посетили как можно больше потенциальных партнеров и потребителей, необходимо заранее разослать информационные письма с номером стенда компании и приглашениями для гостей. Чтобы все профессиональные посетители не пришли в один и тот же день или, еще хуже, час, следует составить расписание встреч. После получения подтверждений встреч расписание корректируется. Обычно этот процесс начинается за 1 месяц до начала работы выставки и заканчивается за несколько дней до ее открытия.

Рекламная кампания в профессиональных средствах массовой информации проводится в среднем за 3 месяца до начала работы выставки. В публикациях указывается номер стенда, перечисляются новые предложения и туристские продукты, а также все акции, которые фирма собирается провести во время работы на выставке.

К выставке готовится вся рекламная продукция: каталоги, проспекты, брошюры, листовки. Из-за существующей проблемы

формирования цен на продукцию для российских компаний бывает достаточно сложно подготовить печатную продукцию. Выход прост: брошюры, каталоги готовятся заранее без указания стоимости, лист с ценами размножается ротапринтным способом и вкладывается в печатную продукцию.

Все каталоги, брошюры, проспекты должны быть готовы за 1 месяц до открытия выставки. За 2—3 недели до выставки их необходимо разослать потенциальным покупателям, чтобы они могли их изучить и были готовы обсудить возможные варианты сотрудничества. Кроме того, следует иметь в виду, что зарубежные партнеры, в отличие от российских, не набивают сумки необходимой им информацией. Это доставляет крайнее неудобство для работы на выставке, да и к тому же не принято.

Сколько брать информационных материалов с собой на выставку? Целесообразно иметь на стенде небольшое количество дорогих каталогов, предназначенных только для профессиональных посетителей, проявивших серьезную заинтересованность. Максимальное их количество для зарубежных выставок — 100 экз., буклетов — по 100 экз. каждого вида, листовок — 400 экз. Для России характерно «сметание» всего, что лежит. Поэтому необходимое количество прямо пропорционально размерам агентской сети туроператора. Например, для выставки MITT крупной компании понадобится около 500 каталогов, 1000 брошюр и листовок.

Сувенирная продукция с фирменной символикой — это пакеты, ручки, ластики, календарики, зажигалки, пепельницы, чашки, стаканчики, наклейки, футболки, парэо (характерно для островных государств). Для важных партнеров готовятся особенные сувениры и эксклюзивная продукция — письменные наборы с фирменной символикой, вазочки, национальные сувениры, кожаные портмоне, держатели для ключей, держатели визитных карточек, органайзер. Здесь огромные возможности для фантазии. На московской выставке MITT'96 монакский отель Vista Palace привез в качестве сувенира свои фирменные мешочки в форме бантиков, наполненные сухой лавандой, которые кладутся на подушку в каждый номер.

Сувенирная продукция компании должна иметь минимальный экономичный тираж. Ее следует раздавать абсолютно всем, если уж фирма решила пойти на этот шаг. Нет ничего хуже какой-либо дискриминации, особенно за рубежом.

За годы своего существования прямой маркетинг приобрел новое значение. Если раньше это было формой доставки товара или услуги потребителю без посреднического канала распространения, то в настоящее время это система не только продвижения предложений о продаже, но и общения с потребителем посредством использования телефона и других средств связи.

В новой трактовке Direct Marketing Association определение звучит так: прямой маркетинг — это диалоговая система маркетинга, использующая одно или более рекламных средств, чтобы воздействовать на измеряемый ответ и сделку в любой географической точке. Одновременно это и маркетинг прямых заказов, и маркетинг прямых взаимоотношений.

Гостиницы довольно часто используют эту систему взаимоотношений. Как правило, новые предложения гостиниц рассылаются тем клиентам, которые представляются наиболее перспективными с точки зрения их готовности купить предлагаемые товары или услуги. В случае их отклика на отправленное предложение гостиницы получают более высокие показатели эффективности по продвижению продаж.

Так, авиакомпания Lufthansa оповестила всех своих российских клиентов, кто однажды уже воспользовался ее услугами, о введении новой программы продажи авиабилетов, согласно которой каждый третий билет становился на 40% дешевле, в результате чего продажи увеличились почти вдвое в период действия данной программы.

Одна американская компания, владеющая гостиницей на лыжном курорте, постоянно увеличивает свою базу данных, ежегодно записывая туда по 250 000 новых имен. В учетную информацию также включены вопросы: когда клиенты хотят кататься на лыжах, какой уровень услуг они желают получить на курорте. Это помогает компании продвигать свои услуги, рассчитанные на определенные категории клиентов. Рассылка купонов, дающих скидку на пользование подъемниками в будние дни, позволила не только скорректировать загрузку отеля, но и увеличить доходы компании на 50% именно от лыжников, отдыхающих в будни.

Прямой маркетинг позволяет осуществить точное планирование, сохранить конфиденциальность, обратиться персонально,

измерить результаты проведенной акции посредством числа полученных заказов, уровня полученных выгод от сделанных заказов и воздействия на отношения с клиентами.

Факсы, электронная почта дополняют возможности прямого маркетинга.

Телефон, или *телемаркетинг,* — одна из форм прямого маркетинга. Квалифицированные специалисты по телемаркетингу с особой тщательностью выбирают время для осуществления звонков, требующих от абонентов ответных действий. До звонка необходимо проиграть особые ситуации и ответы на поставленные вопросы, возможные сценарии развития беседы, возражения. Предполагается, что оптимальным временем для проведения делового телемаркетинга можно считать время после 10 ч утра и между 14 и 17 ч, кроме понедельника и полудня пятницы.

Прямая почтовая реклама — основа прямого маркетинга. Прямая почтовая реклама убеждает потребителя в необходимости покупки без предварительного знакомства. С ее помощью потенциального потребителя можно информировать наиболее полно, чем посредством обычной рекламы. Прямая реклама обладает скромностью и экономичностью. Она имеет целевую направленность. Особенно широкое распространение прямая почтовая реклама получила в США и Германии.

Основным элементом прямой почтовой рекламы является письмо-обращение. С ним вкладываются в почтовый пакет другие печатные материалы: проспекты, каталоги, журналы, брошюры, купоны и т.д.

Сохранить индивидуальный характер письма при массовой рассылке довольно трудно, но к этому надо стремиться. Ведь именно в персональном характере письма заключается его действенная сила. Важной предпосылкой прямой рекламы является правильный выбор адресата. Для получения необходимых сведений можно воспользоваться базами данных специализированных рекламных агентств.

Преимущество прямой рекламы — возможность донести необходимую информацию до выборочной аудитории, т.е. до тех, кто непосредственно заинтересован в рекламируемой услуге или товаре. Зная психологию, привычки, вкус, можно составить рекламное обращение в такой форме и такого содержания, которое заинтересует покупателя и заставит его внимательно ознакомиться с присланным материалом.

Считается, что началом успеха почтовой рекламы является оформление конверта. Специалисты полагают, что заставить респондента вскрыть конверт — значит сделать 90% всего дела. У получателя рекламы в распоряжении всего две секунды для того, чтобы решить судьбу рекламы: лететь ли ей в корзину или нет. Самое убедительное послание не достигнет цели, а щедрые предложения останутся неизвестными, если конверт не будет вскрыт. У рекламных агентств, занимающихся этим видом рекламы, существует ряд приемов, заставляющих потребителей вскрывать конверт. Например, на конверте рисуется 9 симметрично расположенных в 3 ряда точек и предлагается соединить их 4 прямыми линиями, не отрывая руки. Конечно, указывается, что решение задачи внутри конверта. Что это? Уловка? Да. Но она завладевает вниманием читателя и спасает заложенную внутрь рекламу от безразличия публики.

Эффективность прямой почтовой рекламы определяется как процент полученных ответов или сделанных заказов к общему объему осуществленных рассылок. По американским данным, успешной считается прямая почтовая реклама, если было получено до 15—20% отзывов. Но даже если присланные запросы составляют всего 5% от предложений, а действительные продажи — 1%, то и в этом случае не следует считать остальной материал направленным без пользы. Положительный эффект будет заключаться в том, что респонденты прочтут послание компании, запомнят ее название или предлагаемый ею товар. Эта аудитория станет потенциальным рынком будущих возможных продаж.

Правила, которых следует придерживаться:

1. Надо знать, какую цель преследует компания посредством прямой почтовой рекламы:

получить заказ на товар или услугу;
получить дополнительную информацию;
охватить новые территории;
внедрить новый товар.

На эти вопросы необходимо дать четкий ответ. Хорошие результаты будут получены, если все мероприятия кампании будут четко и оптимально спланированы.

2. Компоновка материалов должна акцентировать внимание респондента сначала на основных документах, а потом на других деталях содержания пакета. Текст обращения должен привлекать внимание читателя и легко восприниматься, начиная с заголовка и заканчивая последним абзацем.

3. Сопроводительное письмо оформляется на фирменном бланке компании и подписывается ее директором, имена респондентов вписываются от руки.

4. Приблизительно через 1 месяц следует выслать дополнительные материалы, к которым прикладывается почтовая открытка с маркой для ответа.

5. Последние материалы высылаются через 3—4 месяца. В зарубежной практике каждое почтовое отправление делается в конвертах разных цветов (сначала, допустим, в синих конвертах, затем зеленых, красных и в конце желтых), что усиливает воздействие рекламы.

В последнее время последовательную, поэтапную рекламную кампанию с неоднократным распространением стали называть интегрированным прямым маркетингом.

Стимулирование сбыта

Этот инструмент маркетингового продвижения предполагает краткосрочные стимулы поощрения закупок или продаж товара или услуг. Стимулирование сбыта включает разнообразные мероприятия, призванные стимулировать быструю и сильную ответную реакцию рынка. Воздействие может быть оказано как на потребителя, так и на каналы распределения.

Средства стимулирования сбыта используют практически все организации и компании индустрии гостеприимства и туризма. Их расходы ежегодно растут и соотношение в общем рекламном бюджете на сегодняшний день составляет приблизительно 60 : 40.

Стимулирование сбыта значительно увеличивает свою эффективность, если проводится параллельно с рекламной кампанией и организованными персональными продажами.

Цели стимулирования преследуют привлечение потребителей к новому продукту, переманивание клиентов, удержание и поощрение клиентов. Что касается стимулирования каналов распределения, то здесь цель — достижение нового уровня взаимоотношений, построение более тесных контактов и привлечение новых партнеров.

Основные средства стимулирования включают купоны, образцы, денежные премии, ценовые пакеты, вознаграждение за регулярное пользование товарами или услугами, показы и демонстрации, конкурсы, лотереи и игры.

Образцы — предложение некоторого количества товара на пробу. Так, многие известные гостиничные цепи и независимые гостиницы предлагают пожить бесплатно в течение 1—2 дней своим партнерам — представителям туристских компаний или журналистам. Это помогает им в дальнейшем повысить уровень продаж и способствует распространению положительного мнения о гостинице. Так, гавайские гостиницы корпорации Hyatt и Hilton, сейшельская собственность Le Meridien, гостиницы острова Маврикий, входящие в национальную гостиничную цепочку New Mauritius Hotels (NMH), гостиницы, включенные в ассоциации и союзы The Leading Hotels of the World, Small Luxury Collection Sheraton, прибегают к такому способу стимулирования.

Предложение образцов товара — наиболее эффективное, но и наиболее дорогое средство, особенно если на рынке представляется новый товар.

Образцы для апробирования можно предложить и своим сотрудникам, работающим в гостиницах, ресторанах, барах, саунах, тренажерных залах, на курортах и т.д. Это позволит наиболее детально изучить предлагаемые услуги гостиницы и других ее служб, что окажет благоприятный эффект на дальнейшие продажи и их увеличение. Ведь невозможно продавать то, чего сам не знаешь.

Существует несколько различных подходов:

- программы обучения; например, приглашаются поставщики сыра, которые раздают образцы работникам ресторанов, баров и кафетериев и оказывают помощь в понимании отличительных свойств товара;
- стимулы в виде призов; например, обед в ресторане на двоих, пользование клубом здоровья в течение 2 недель, проведение выходных в номере «люкс»;
- специальный день для персонала, когда все сотрудники могут воспользоваться возможностями фирмы, например бассейном, сауной, полем для игры в гольф, кортом, рестораном или баром, бальным залом или дискотекой;
- использование всем персоналом гостиницы всей рекламной и информационной продукции в своей повседневной работе;
- быть в приподнятом настроении и добиваться того же от своего персонала в общении не только с клиентом, но и между собой;

• стимулирование сбыта на месте покупки. Это показы и демонстрация товара, которые можно тут же приобрести.

Очень часто можно увидеть в фойе гостиницы предложение образцов для дегустации продуктов гостиничного ресторана, бара, кафе или кафетерия, единственная цель которых — стимулировать потребителей посетить заведение и заказать предлагаемый продукт либо купить все это сразу же на демонстрационной тележке.

Этот способ также может помочь распространить информацию об основных продуктах или услугах компании и о дополнительных услугах, способствуя, таким образом, увеличению совокупного дохода.

Купоны — сертификаты, дающие скидки с цены при покупке указанных в них товаров. В середине 90-х годов московский потребительский рынок заполонили купоны. Их было настолько много, что потенциальные потребители товаров и услуг перестали на них реагировать. В гостиничной индустрии к такой тактике почти не прибегали. Купоны использовали только рестораны.

Купоны помогают увеличить долю продаж на рынке уже известного товара, а также они эффективны в стимулировании ответной реакции на новый товар. Купон может привлечь внимание потребителя к новому продукту, подвигнуть его на покупку и уменьшить его риск, предлагая льготные условия реализации.

Главное, что необходимо помнить, это — не переборщить. Слишком много стимулирования отрицательно влияет на товар, так как сеет в умах и сердцах потребителей сомнение по поводу изначальной ценности предлагаемого товара или услуги.

Премии — товары, предлагаемые за низкую цену или бесплатно, в качестве стимула для покупки продвигаемого товара или услуги.

Рестораны McDonalds предлагают фигурки известных героев мультфильмов в комплекте со своими традиционными продуктами. Ресторан «Три пескаря» довольно часто проводит акции обедов по фиксированной цене, куда включается бокал дорогого вина, цена которого может превышать половину стоимости обеда.

Гостиницы Marriott предлагают премиальные услуги своим гостям, останавливающимся в номерах «люкс». В гостинице «Тверская» предлагается пользование фитнесс-клубом, услугами консьержа, завтрак и «маленькие» закуски в течение дня. В гостинице «Аврора» к перечисленным выше услугам добавляется спе-

циальный «гостевой набор» с разными маленькими сувенирчиками.

Награда за регулярное пользование — денежные и другие виды вознаграждений за регулярное пользование товарами и услугами. К такому виду стимулирования прибегают чаще всего авиакомпании, предлагающие свои программы по накоплению миль, которые путешественник пролетел. Это дает в дальнейшем обладателям полученных карт по соответствующему уровню пользоваться услугами VIP-залов и комнатой отдыха в аэропортах, получить завтрак в транзитных зонах, заработать возможность бесплатного авиаперелета по короткому европейскому маршруту или компенсировать часть стоимости трансатлантического маршрута.

Рестораны могут наградить бесплатным завтраком после 10 посещений, как в ресторанах корпорации Marriott, подать премиальный десерт после сделанного большого однократного заказа либо в течение вечера, что практикуется в частных ресторанчиках Юго-Восточной Азии, островных государствах и на Гавайях.

Конкурсы, лотереи, игры дают потребителям возможность выиграть что-либо. Конкурс может испытывать знания людей, предлагать проявить свое творческое начало или фантазию. Участие в игре предполагает возможность получить награду.

Разработка программы стимулирования сбыта требует очень тщательного продумывания каждого ее этапа. Чтобы продвижение имело успех, необходим правильно выбранный временной интервал действия программы и ее продолжительность. При слишком короткой продолжительности кто-то не сможет воспользоваться заманчивым предложением, при слишком длительной — потребители не будут торопиться «действовать сейчас». Также важен размер самого стимула: больший стимул даст больший коммерческий успех. Важна программа участия, которая должна учитывать, на кого она рассчитана — на каждого или определенный сегмент. Далее необходимо решить, как продвигать и распространять программу, какие средства использовать для этого. Плохо продуманный вопрос распространения программы может привести к серьезным проблемам. На всю программу стимулирования необходимо составить бюджет, который должен быть составляющей частью общего бюджета на рекламу и другие средства коммуникации.

Создание достойного рекламного сайта стоит около 2 тыс. долл. Могут быть и более дешевые варианты, но поскольку сайт — это тот же самый рекламный буклет, который является лицом компании, только электронный, то не стоит на нем экономить.

Существует вариант размещения информации на баннере (знамя, вывеска) в чужом сайте. Его стоимость колеблется от 2,5 долл. за 1000 показов на нераскрученном сайте до 15 долл. — на известных и сегментированных сайтах. Размещение баннера на заглавной части экрана стоит 5 долл. за 1000 посещений, при больших оборотах может снизиться до 3,5 долл. Нестандартный размер баннера привлекает внимание посетителя и заставляет его задержать свое внимание на нем и, если информация ему интересна, зайти в него. В этот момент очень важно не разочаровать его. Необходимо дать наиболее полную информацию о предоставляемых услугах и убедить в серьезности компании.

В деле убеждения очень важную роль играет дизайн сайта. Чисто визуально пользователи способны оценить примерную его стоимость, которая напрямую отражает серьезность положения компании или фирмы. Степень разветвленности дерева сайта также показывает пользователю возможности компании, ее размеры, серьезность намерений, степень открытости и многие другие показатели.

Помимо баннерной рекламы есть широкие возможности позиционирования своей информации в Интернет-пространстве. Для этого лучше всего воспользоваться возможностями поисковых каталогов и почтовых служб. В данном случае предложения компании можно дифференцировать по следующим целевым группам: по возрасту, интересам, географическому положению и многим другим критериям. Цена баннера в данном случае возрастает до 15—50 долл. за 1000 показов при поиске пользователем в поисковой системе. Однако, по мнению многих, это не самый эффективный способ размещения рекламы в Интернете.

Наиболее продуктивным способом признается размещение информации в сетке результатов поиска. При этом самыми лучшими по эффективности признаются места с 3-го по 7-е, даже несмотря на их дороговизну. Цена покупки здесь определяется, как правило, по количеству переходов на ваш сайт, а не по количеству показов. Она колеблется от 1 до 5 долл.

Имиджевая реклама в Интернете может быть осуществлена двумя способами:

оплата за переходы, т.е. размещение баннера на любое свободное место в сайтах. Цена в данном случае будет составлять 7 долл. за 10 переходов. В результате за эти деньги получается 1400 показов. Если учесть, что средняя реакция для российского Интернета составляет 2%, то на сайт попадут 28 человек. Эта модель выгодна для демонстрации своей торговой марки максимальному количеству человек;

модель спонсорства. Заключается в выкупе или создании порталов, полностью спонсируемых какой-либо торговой маркой. Важно то, что таким образом можно собрать на сайте именно тех людей, которые потенциально являются клиентами компании. Фактически появляется средство массовой информации, эффективность которого будет полностью зависеть от самой компании. Опросы, лотереи, конкурсы, советы — это лишь малая часть того, что возможно получить.

Цена серьезной рекламной кампании в Интернете, включая тексты, слоганы, создание баннеров, составляет приблизительно 2000—3000 долл. Цена планирования и создания портала обойдется минимум 5000 долл. и может достигать 20 000 долл. в зависимости от масштаба.

Текстовые блоки в Интернете существуют на страницах сайтов и письмах рассылки. Цена таких блоков колеблется от 0,25 до 1 долл. Их преимущество заключается в том, что они не воздействуют раздражающе на пользователя, в отличие от баннеров, которые еще к тому же и замедляют загрузку сайта. Другая положительная черта текстовых блоков состоит еще и в том, что при внедрении их в рекламную платформу сайта пользователи Интернета не опознают их как рекламу и начинают прочитывать, боясь пропустить что-то интересное и важное для них. От этого эффект использования текстовых блоков в 2—3 раза выше по сравнению с баннерной рекламой.

13 ГЛАВА

Связи с общественностью

В октябре 2000 г. в Чикаго чествовали победителей ежегодного международного конкурса в сфере рекламы и паблик рилейшнз (PR) — Golden World Awards for Excellence. Лауреатов выбирали более чем из двух тысяч рекламных и PR-агентств. Одним из трех победителей конкурса впервые стало российское агентство — коммуникационная группа «Кузьменков и Партнеры».

Следует отметить, что Golden World Awards for Excellence — один из самых старейших и престижных фестивалей в сфере рекламы и PR. Стать его лауреатом — все равно что выиграть «Оскар» для кинематографиста. Учредитель конкурса — Международная ассоциация по связям с общественностью (IPRA), штаб-квартира которой находится в Лондоне. В качестве призов в 2000 г. лауреатам вручали стеклянные пирамиды, инкрустированные золотом. В отличие от других конкурсов, на фестивале Golden World Awards for Excellence выбирается три победителя, что позволяет премиальной комиссии вынести более справедливое решение.

Российское агентство «Кузьменков и Партнеры» получило пирамиду за проект, направленный на повышение страховой культуры нашего общества. Эта компания для реализации такого беспрецедентного проекта привлекла несколько российских изданий, в числе которых были и наиболее читаемые — журнал «Профиль» и газета «Известия». Совместная идея, с триумфом воплощенная на страницах этих изданий, была продолжена на телевидении, радио, средствами наружной рекламы и PR.

В течение 1999 г. выходили регулярные вкладыши, знакомившие читателей с российским рынком страховых услуг. На страницах выступали представители страховых компаний, рассказывающие о своих новых программах, о преимуществах многочисленных программ для заданного сегмента пользователей, о тонкостях страхового дела, о традиционных ошибках, допускае-

мых клиентами страховых компаний. Печатались выступления экспертов и журналистов с разъяснениями о страховании медицинских услуг, туристских услуг, транспортных и грузовых перевозок, производства и автовладельцев. Публиковались рейтинги самых серьезных страховых компаний, работающих в России.

В результате проведенной PR-компании информированность российского населения о страховых услугах значительно увеличилась, а потенциал самих страховых компаний возрос до невероятных размеров. За время проведения рекламной кампании количество публикаций в прессе о рынке страховых услуг выросло в 15 раз. Если в 1998 г. всего 5% населения России пользовались страховыми услугами, а расходы на страхование в среднем составляли всего лишь около 10 долл. в год, то после организованной кампании эти расходы возросли, по крайней мере, не менее чем в 3 раза.

Связи с общественностью — это сфера маркетинга, которая вызывает наибольшее количество споров и зачастую сильно недооценивается. PR может быть таким же эффективным инструментом, как и реклама.

Связи с общественностью определяются как планируемая деятельность, осуществляемая постоянно и направленная на установление и поддержание понимания между организацией и ее клиентами, на создание или обеспечение позитивного имиджа.

Термин «паблик рилейшнз» имеет американское происхождение. Впервые он был употреблен в 1807 г. Томасом Джефферсоном в его докладе конгрессу. В 1832 г. в Йельском университете впервые заговорили о паблик рилейшнз в смысле «relations for the general good» (отношения ради всеобщего блага). В конце XIX в. стала известной фраза американского предпринимателя Вильяма Вандербильда «The public be damned» (общество должно быть проклято). Это выражение позднее было заменено новым девизом «The public be informed» (общество должно быть информировано).

Паблик рилейшнз в современном смысле стало развиваться только с начала XX столетия. Для этого существовали две предпосылки: 1) растущая индустриализация обусловила напряженные отношения между общественностью и предпринимателями; 2) удешевление производственного процесса в средствах массовой информации сделало их более доступными, и их влияние на общество возросло. Мысль о том, что без поддержки населения

не могут решаться сколько-нибудь значимые вопросы, привела к осуществлению первых PR-мероприятий.

Значение связей с общественностью в последнее время стремительно растет. Многие компании поняли, что массовый маркетинг уже не отвечает коммуникационным требованиям. Стоимость рекламы увеличивается, а ее контакт с аудиторией падает. Поэтому новую силу приобретают творческий подход и другие технологии, используемые паблик рилейшнз. Чтобы компании, проводимые отделом связей с общественностью, отвечали рыночной ориентации, их включают в отдел маркетинга. Отдел маркетинга информирует работника по связям с общественностью о сканируемой окружающей маркетинговой среде, что дает возможность ему определять тенденции и давать рекомендации относительно того, как реагировать на них. Объединение PR с маркетингом также дает возможность непосредственно поддерживать продвижение продукции и создавать необходимый имидж компании.

Для создания известности фирме и ее имиджа используются *отношения с прессой*. Информация, полученная потребителем из третьих рук, воспринимается более благосклонно, чем просто прямая реклама. А если информация доносится авторитетным лицом в данной сфере деятельности, то она приобретает еще большее влияние на потенциального потребителя.

Специалист по PR должен уметь выбрать и подготовить интересное сообщение о продукте или виде услуг, создать мероприятие, новости.

Тесно связанное с отношениями с прессой паблисити обеспечивает редакционное пространство во всех средствах массовой информации. Это весьма популярный инструмент для продвижения продукции или услуг. Он неоценим при запуске новых продуктов, перепозиционировании старых продуктов (особенно когда необходимо преодолеть негативное отношение к товару, сложившееся в силу различных обстоятельств и времени), привлечении интереса к определенной категории товаров (восстановить потерянный интерес). Так, например, PR кампания по разъяснению и популяризации многочисленных страховых программ выполнила также функцию перепозиционирования этих услуг, преодолев сложившийся на протяжении десятилетий советской эпохи штамп восприятия страхования как бесполезной, навязанной государством услуги.

С другой стороны, прошедшие за последние несколько лет публикации статей в популярных изданиях о преимуществах отдыха в подмосковных пансионатах, домах отдыха, гостиницах, особенно в выходные дни, как это принято в западном обществе, подстегнул российских граждан к такому виду отдыха. В результате паблисити повысилась востребованность подмосковных средств размещения и был привлечен интерес среднего класса к отдыху по выходным дням.

Создание мероприятия или повода для информации — это один из самых важных навыков паблисити. При этом можно еще получить небольшие средства от проводимых мероприятий. Так, отель Fairmont в США после модернизации ванных комнат решил реализовать свои старые упаковки шампуня. Был организован конкурс, победитель которого получал шампунь. При этом время проведения конкурса было приурочено к съезду демократов, когда в город приехали все представители прессы. Таким образом, акция отеля приобрела международное освещение, так как в пресс-релизе была заявлено, что отель предоставляет возможность демократам «смыть со своих волос республиканцев».

Специалисты разработали множество мероприятий, способных привлечь внимание и помочь в сборе средств: аукционы, приемы в необычных местах, игры, конкурсы, обеды, показы мод, юбилеи, распродажи, художественные выставки, экскурсии, ярмарки и т.д. Так, средневековые замки Луары устраивают в феврале светские балы, куда приглашается весь бомонд не только Франции, но и Европы. Это помогает привлечь внимание к туристскому маршруту в самый низкий сезон.*

Любое мероприятие, чтобы иметь успех, должно быть тщательно спланировано. Оно требует аккуратности и точности. Специалистам по PR необходимо иметь хорошую голову, чтобы продумать все детали и, в случае возникновения неожиданных ситуаций, быстро находить выход их создавшегося положения. На непредвиденный случай всегда должен быть составлен кризисный план как часть плана по PR. В общем плане определяется роль каждого исполнителя мероприятия: кому следует говорить

---

* Московский Grand Hotel Marriott ежегодно проводит новогодние празднования для детей сирот, чем неизменно создает повод для привлечения внимания широкой общественной прессы и специализированных туристских изданий.

с прессой, кому — наоборот, избегать. Как правило, персоналу не следует общаться с прессой, а переадресовывать все вопросы директору по связям с общественностью.

Ежегодные отчеты компании, брошюры, карты, статьи, видеоматериалы, информационные письма, корпоративные журналы неизменно играют важную коммуникативную роль и воздействуют на целевых потребителей. Они также помогают создать имидж компании и передать важные новости целевому рынку. Кроме того, они могут выполнить обучающую роль самого персонала компании и повысить их самооценку. Аудиовизуальные материалы используются чаще всего как инструменты продвижения. Многие курорты, гостиницы, крупные туристские компании и операторы, круизные и компании по аренде широко используют эту возможность, осознавая степень влияния на потенциального потребителя. Хотя стоимость создания видеоматериалов значительно превышает стоимость печатной продукции, компании сознательно идут на эти расходы, понимая высокую степень привлечения потребителя и участников каналов сбыта.

Выступления — еще один инструмент создания паблисити. Администраторам и руководителям компаний и гостиничных предприятий в последнее время все чаще приходится отвечать на вопросы прессы и делать доклады на встречах, рабочих заседаниях и туристских ярмарках. Такие выступления также могут создать имидж компании либо навредить ей. Многие крупные корпорации прибегают к услугам специалистов, чтобы руководящее звено, ответственное за общение с публикой, обучилось навыкам хорошего спикера и представляло корпорацию в благоприятных манерах.

Создание качественного выступления — это тоже искусство. Оно требует особой подготовки. Смысл выступления — извлечь из него максимальную выгоду. Такой эффект достигается, если речь полностью или выдержки из нее публикуются прессой, раздаются присутствующим участникам, акционерам и т.п.

Меценатство и благотворительность помогают также создать положительный имидж компании, завоевать расположение общественности. Западные гостиницы и рестораны уже давно включают в свои планы регулярные пожертвования на благотворительные цели, проводят специальные аукционы в пользу различ-

ных меньшинств и общин. В России западные гостиничные и транспортные компании не делают исключений в своей политике. Так, в январе 2001 г. Palace Hotel Sheraton совместно с авиакомпанией British Airways провел благотворительную акцию для детей из малообеспеченных семей и сирот из детских домов Москвы, г. Железнодорожный и Рязанской области. Благодаря этой акции 120 детей побывали на новогоднем празднике, состоявшемся в гостиничном ресторане «Ломоносов». Встреча изобиловала конкурсами, играми, хороводами. Был организован праздничный стол. Но особое впечатление на детей произвели подарки. В своей речи представителям прессы генеральный менеджер отеля Майкл Шлютер отметил, что «для нас нет лучше награды, чем подарить такой праздник российским ребятам».

British Airways в январе 2000 г. объявила о продаже билетов в Лондон по специальным ценам. Льготным тарифом могли воспользоваться пассажиры, принесшие в офисы компании игрушки, которые впоследствии должны были быть подарены обездоленным детям из Москвы и Подмосковья. Благодаря проведенной акции подарки получили 600 детей.

Корпоративная коммуникация охватывает внутреннюю и внешнюю коммуникацию и обеспечивает понимание организации. Одна из ее составляющих направлена на сотрудников компании. Это достигается путем выпуска информационных листков, газеты новостей, специализированных собеседований, проведением совместных мероприятий.

Создание позитивного имиджа у целевых групп достигается с помощью паблисити*.

---

* Объединение компании «Бегемот» и ВАО «Интурист» взбудоражило туристский рынок. Многие восприняли этот шаг как начало монополизации туристского рынка и всерьез опасались за свое существование. Со стороны этот союз действительно выглядел как поглощение независимой компании государственным концерном. Умелое паблисити в специализированных туристских изданиях и газете «Коммерсантъ» помогло разрядить накалившуюся обстановку в кругах специалистов туристского бизнеса и восстановить статус кво старейшей туристской компании ВАО «Интурист». Предельная ясность информации, выступления руководителей обеих компаний, их комментарии по перспективным планам сотрудничества и огласка о передвижениях в руководстве ВАО «Интурист» помогли достаточно быстро изменить настроение в обществе.

Международный центр в Сингапуре располагал огромными возможностями для проведения различных международных мероприятий и шоу. За 9 месяцев до открытия центра были размещены пресс-релизы, описывающие достоинства центра и достопримечательности, расположенные вокруг него. После продвинутого паблисити, официальное открытие дает возможность для дополнительного паблисити, что обеспечивает центру клиентов сразу же после его открытия. Если бы центр не предпринимал бы никаких усилий в этом направлении до своего открытия и не опубликовал бы заранее пресс-релизов, то первых клиентов пришлось бы ждать еще достаточно долго.

Негативное влияние пожаров, стихийных бедствий, катастроф также корректируется паблисити.

Построение корпоративного имиджа, по данным социологических опросов, зависит на $^3/_4$ от проводимых PR мероприятий.

Паблик рилейшнз оказалось наиболее эффективным средством при представлении как новых, так и старых товаров и услуг. В некоторых случаях PR были более продуктивны и с финансовой точки зрения, нежели реклама. Тем не менее, PR и реклама должны планироваться одновременно.

Финансовая выгодность PR выражается в том, что компании не приходится платить за время и место в средствах массовой информации. Фирма только платит персоналу за производство и распространение информации и организацию некоторых мероприятий. Если компания подготовит интересную информацию, за нее могут ухватиться все средства массовой информации. За такого рода рекламу пришлось бы выложить миллионы долларов. Более того, информация, переданная через журналистов, вызывает больше доверия, чем просто реклама. Эксперты утверждают, что вероятность влияния редакционной статьи на потребителя в 5 раз выше, чем вероятность влияния рекламы.

В отеле «Международная» на Красной Пресне еще в советские времена было решено снять новогоднюю телевизионную передачу. Эффект превзошел все ожидания. Гостиница обеспечила себе на много лет вперед имидж самого лучшего и престижного отеля, где каждый мечтал побывать. При этом была получена и международная известность.

Что необходимо учесть при составлении пресс-релизов?

Даты — должен быть указан первый день, когда можно выпустить данный пресс-релиз, а также последний возможный день выпуска пресс-релиза. Например, планируемое мероприятие назначено на 4 июня. Было бы целесообразно, чтобы пресс-релиз вышел за 1—3 дня до события, а также утром 4 июня. Сообщение по радио необходимо сделать накануне события. Будьте точны.

Кому — в данном случае вы можете узнать имя лица, отвечающего за общественные мероприятия, позвонив в редакцию нужной вам газеты.

От кого — ваше имя, название, адрес, номер телефона и факса вашей компании.

Относительно чего — излагайте материал точно и конкретно, дайте название вашей новой услуге, гостинице, клубу и т.д.

Какие факты должен содержать пресс-релиз?

Кто? Кто проводит мероприятие.

Что? Что представляет собой мероприятие.

Когда? Адрес, советы, как добраться до места.

Цена?

Цель данного объявления? Сообщить клиентам о вашей услуге или специальном мероприятии.

Проверьте, четко ли вы указали все, что необходимо знать возможным участникам мероприятия.

Контроль за пресс-релизами отдела по связям с общественностью

Название пресс-релиза или номер

Дата, когда был отправлен пресс-релиз

Название средства массовой информации

Имя ответственного лица, которому был отправлен пресс-релиз

Номер телефона ответственного лица, которому был отправлен пресс-релиз

Дата, когда пресс-релиз будет опубликован или прозвучит по радио

Был ли пресс-релиз использован и сколько раз

Оказывало ли ответственное лицо поддержку, легко ли с ним было сотрудничать

Сильные стороны пресс-релиза

PR вокруг персоны

Часто бывает так, что владелец или управляющий и предприятие сливаются в сознании клиентов воедино. В такой стратегии, безусловно, содержится определенный риск, но преимущества все же превалируют.

«Планета «Голливуд» и звезды американского кинематографа, создавшие свое детище, — яркое тому подтверждение.

Эпатажность, театральность, вычурность, нетрадиционность — это часто используемые приемы поп-исполнителями. Многое из их приемов полезно использовать и в индустрии гостеприимства при создании образа и раскручивании персоны, а вместе с ней и компании.

Так, успех одного управляющего американским рестораном по имени Джо пришел благодаря осознанному использованию элементов шоу-бизнеса. Управляющий водил кадиллак со значками, рекламирующими ресторан. Он создал собственный имидж, поскольку знал о силе визуального восприятия: белые брюки и рубашка, черные туфли, ароматная сигара. Команда обученных поваров артистично помешивала, посыпала, ставила на огонь еду. На это шоу специально приходили посетители. Управляющий всегда был в ресторане, приветствовал посетителей, пожимал им руки. И всегда Джо называл это личной доброй волей.

PR вокруг местности

Есть множество гостиниц, мотелей, ресторанов, которые расположены так далеко или невыгодно, что их с трудом можно найти. Однако многие смогли найти выход из создавшегося положения и свой «недостаток» превратили в преимущество.

В Сейшельской гряде есть ничем не приметный островок, находящийся в частой собственности. Чтобы вызвать к себе интерес и создать туристскую привлекательность, владелец острова умело использовал историю открытия всей Сейшельской гряды. Зная, что острова в XVII—XVIII вв. были пристанищем пиратов, он создал легенду об оставленных ими кладах на островке Муайен. Всем желающим посетителям островка предлагается возможность покопать и попытать счастья найти сокровища. Современный Робинзон Крузо раздает прибывающим на островок составленные им карты. На них отмечена единственная дорога вокруг острова,

построенная владельцем острова, хозяйственные постройки, дом владельца, загон для больших черепах и, главное, пиратская бухта. Установлены определенные часы и дни посещения о. Муайен, что подстегивает ажиотаж, созданный владельцем вокруг своего владения.

PR вокруг продукта или вида услуг

Таити — уже давно известный остров среди любителей хорошего отдыха, предпочитающих естественную природу. Однако особые ценители настоящего слияния с окружающим миром, при этом не желающие расставаться с комфортом, предпочтут прогремевший своим необычным интерьером и замыслом отель на острове Хуахине, находящийся в 170 километрах от Таити.

Пятизвездочный отель Hana ITI представляет собой несколько экзотических бунгало, где все сделано вручную. Абажур, плетеные кресла, плетеные стены, напоминающие жалюзи, стол из остатка ствола дерева, сквозь комнату прорастают деревья, чьи живые изгибы стволов создают дополнительный колорит интерьеру, а ветви поддерживают потолок. Раковина в ванной сделана из большой океанской раковины, туалет окружен вечнозелеными кустами и благоухающими цветами. Жизнь в таком бунгало, по существу, происходит на улице. Тем не менее все атрибуты пятизвездочного отеля строго сохранены. Ни одно бунгало не повторяет интерьер другого. Чтобы отдохнуть в этом отеле в пиковый сезон, необходимо позаботиться об этом заранее. Бронирование осуществляется за полгода вперед, а на Рождество — за год.

Лоббирование. Включает в себя общение с законодателями и правительственными чиновниками с целью продвижения или аннулирования законодательства и мер регулирования. Большие компании нанимают собственных лоббистов, тогда как маленькие компании вынуждены лоббировать свои интересы при помощи местных торговых или туристских ассоциаций.

В российской действительности пока что лоббирование осуществляют туристские ассоциации.

Консалтинг включает в себя советы по общественным вопросам, положению и имиджу компании. Консалтинг важен, когда в бизнесе возникают щекотливые вопросы.

Прежде всего необходимо в повседневной деятельности предусмотреть все возможные кризисные ситуации, которые могут возникнуть при осуществлении определенного рода деятельности. Меры, предусмотренные для предотвращения кризисных ситуаций, необходимо отрепетировать с персоналом до мелочей. Это позволит уменьшить риск.

Если кризисная ситуация возникает, то необходимо первым стараться сообщить о ней средствам массовой информации и в наиболее выгодном свете представить произошедшие события. Нельзя скрываться от прессы и скрывать негативные факты. Лучше представить собственную версию происходящего.

Необходимо показать профессиональные, умелые и продуманные действия своих работников для спасения гостей в кризисной ситуации. Отметить, что обучение персонала позволило, предположим, избежать жертв. Если не произошло никаких жертв, то обязательно отметить это. Если последствия события незначительны, то указать на то, что клиенты гостиницы вернулись в свои номера уже через ... минут после происшествия.

Следует придерживаться следующих правил:

назначить пресс-секретаря. Другие сотрудники во время кризисной ситуации должны отсылать представителей прессы по всем вопросам к нему. Это даст возможность представить события в виде связного рассказа;

если гостиница сотрудничает с агентством по связям с общественностью или рекламным агентством, то лучше связаться с ними. В случае серьезного кризиса следует воспользоваться только услугами PR-компании и сразу же заключить с ней договор на разрешение данной ситуации;

в случае наступления кризисной ситуации следует уведомить прессу о факте и далее своевременно ее информировать. Пресса все узнает, поэтому лучше пусть она узнает об этом из первых уст;

должен быть сформирован план по управлению кризисными ситуациями, и лучше, если он будет подготовлен заранее, а не тогда, когда необходимо кого-то спасать. Обучение персонала должно стать частью этого плана.

Используемая литература

Маркетинг / Под ред. академика А. Романова. — М.: ЮНИТИ, 1996.

Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. — Санкт-Петербург: Наука, 1996.

Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. — М.: ЮНИТИ, 1998.

Основы управления в индустрии гостеприимства/Авторизованный перевод Цыганова Е. Б. — М., 1995.

Организация и управление гостиничным бизнесом/Под ред. Лесника А., Мацицкого И., Чернышева А. —М.: 2000.

Лесник А., Чернышев А. Корпоративное бизнес-планирование в гостиничной индустрии — М.: 2000.

Янкевич В. Маркетинг гостиничных услуг. — М.: ИтиГ, 2000.

Уваров В., Борисов К., Международные туристские организации: Справочник. — М.: Международные отношения, 1990.

Чернышев А. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации специалистов гостиничного комплекса. — М.: Интел универсал, 2000.

Мануковский А. Б., Хартуков Е. М. Экономическая конъюнктура. Как изучить современный рынок. — М., 1997.

Некоторые аспекты функционирования индустрии туризма/Под ред. Лесника А. Л., Мацицкого И. П., Чернышова А. В. — М., 1998.

Сапрунова В. Туризм: эволюция, структура, маркетинг. — М.: Ось-89, 1997.

Пузакова Е., Честникова В. Международный туристический бизнес. — М.: Экспертное бюро, 1997.

Пилдич Дж. Путь к покупателю. — М.: Прогресс, 1991.

Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И. Маркетинг: Как побеждать на рынке. — М., 1991.

Роджджерс Фрэнсис Дж. IBM: Взгляд изнутри. Человек, фирма, маркетинг. — М.: Прогресс, 1990.

Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. — М.: Прогресс, 1988.

Хойер В. Как делать бизнес в Европе. — М.: Прогресс, 1992.

Цзе К. К. Методы эффективной торговли. — М.: Экономика, 1988.

Морозова И. Слагая слоганы. — М.: РИП-Холдинг, 1998.

Евстафьев В., Ясонов В. Введение в медиапланирование. Учебное пособие для начинающих медиапланеров. — М.: РИП-Холдинг, 1998.

Lambin J-J. et al., 1976 г.; Advertising, competition and market conduct in oligopoly over time, Amsterdam, North Holland Publishing Company.

Kotler P., 1991, Marketing management, 7th Edition, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Tellis G.J., 1986 г; Beyond the many faces of pricean integration of pricing strategies, Journal of Marketing, Vol. 50.

Периодические издания

Организационно-правовые основы туристского и гостиничного бизнеса. Нормативно-правовые документы. — М., 1998.

Янкевич В., Безрукова Н. Гостиницы туристского класса. Ценовая политика как элемент маркетинговой стратегии/Российская туристская газета. — 2001. — № 11.

Безрукова Н., Кузина М., Аршинова И. Тенденции развития мировых туристских рынков и иностранного туризма в России//БТИ. — Специальный выпуск, Интурист –Холдинг Компания, 1994.

Безрукова Н., Кузина М. Выездной туризм России: конъюнктурный обзор состояния и тенденций развития рынка//БТИ. — Специальный выпуск, Интурист – Холдинг Компания, 1994.

Обзор рекламы туризма по материалам зарубежных источников/Под ред. Фильчиковой Н. Б. — М.: 1990. Всесоюзная академия внешней торговли.

Янкевич В., Безрукова Н. Ценовая политика гостиничных предприятий//Парад отелей. — 2001. № 1.

Янкевич В., Безрукова Н. Могут российские гостиницы конкурировать с международными? // Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2001. — № 7.

Безрукова Н. И нужен нам берег турецкий, Италия тоже нужна... // TTG Russia. — 1994 г. — № 6.

Безрукова Н. Скидки для пожилых//БТИ. — 1993. — № 4.

Безрукова Н. Стокгольмская гостиница «Шератон» решает проблему продажи алкогольных напитков//БТИ. — 1993. — № 2.

Безрукова Н. Пенсионеры будут доминировать на туристском рынке// БТИ. — 1993. — № 2.

Безрукова Н. Бум выездного туризма прошел//БТИ. — 1993. — № 2.

Безрукова Н. Туристы из СНГ осваивают новый регион//БТИ. — 1993. — № 5—6.

Безрукова Н. Гостиницы «Формула 1» завоевывают Европу//БТИ. — 1993. — № 3.

Цыганов Е. Договор франшизы в туриндустрии//БТИ. — 1993. — № 4.

Свиридов Д. Общие принципы маркетингового анализа рынка туристских услуг. — С.-П., электронная публикация, article/a53, 2000.

Бальба О. Как Интернет меняет представления о традиционных способах электронного бронирования номеров//Пять звезд: отели, рестораны, туризм. —2000. — № 3.

Бальба О. Системы центрального бронирования и информационного обеспечения для гостиничных сетей//Пять звезд: отели, рестораны, туризм». —1999. — № 3.

Жигульская А. Ценовая политика ресторана//Пять звезд: отели, рестораны, туризм. — 2000. — № 4.

Георгиев К., Лесник А. Позиционирование гостиницы как рыночная экономика//Пять звезд: отели, рестораны, туризм. — 2000. — № 3.

Крылов Н. Наука управлять//Капитал. — 1997. — № 1—43.

Голдман К. Взлет и падение рекламной империи Saatchi & Saatchi// Капитал. — 1998. — 29 апр.

Кавасаки Г. Как свести с ума вашего конкурента//Капитал. — 1998. — 26 февраля.

Гостиницы. Рестораны. Туризм. — 1995. — № 3— 5.

Бюллетень Туристской Информации. — 1992. — № 1, 4, 5, 6.

Бюллетень Туристской Информации. — 1993. — № 1, 2, 3, 4, 5—6.

Бюллетень Туристской Информации», 1989. — № 3.

Пять звезд: отели, рестораны, туризм. — 2000. — № 2, 3, 4, 6.

TTG Russia. — 1998. — № 1, 6, 9, 10.

TTG Russia. — 1999. — № 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12.

TTG Russia. — 2000. — № 1/2, 3, 4, 5, 6, 7/8.

TTG Russia. — 2001. — № 1, 2, 3, 4, 5.

Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2001. — № 1, 2, 3, 5, 6, 7.

Туризм: практика, проблемы, перспективы. — 2000. — № 12.

Туринфо — 2001. — № 12.

Туринфо. —2000. — № 39, 40, 41, 52.

Электронный журнал PATA. Новости. — 2001. — № 4, 93, 217, 220.

Карьера. — 2000. — № 5.

Карьера. —2001. — № 2.

Экономика и жизнь. Московский выпуск. — 2000. — № 16.

Sheraton Worldwide Directory, 1999, Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc., NY, USA.

Directory The Leading Hotels of the World, 1998, Corporate Headquarters, NY, USA.

Relais & Chateaux, Relais Gourmands, 1996, Paris, France.

Профиль. — 1999. — № 41, 42, 44.

Профиль. — 2000. — № 3, 6, 17, 32, 42.

Профиль. — 2001. —№ 1.

Бизнес-Леди. — 2001. — № 4.

Практическое издание

Янкевич Вячеслав Станиславович
Безрукова Наталья Львовна

МАРКЕТИНГ В ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ И ТУРИЗМЕ: РОССИЙСКИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

Заведующая редакцией ***Н.Ф. Карпычева***
Редактор ***М.В. Ключевская***
Художественный редактор ***Г.Г. Семенова***
Технический редактор ***И.В. Завгородняя***
Корректоры ***Н.Б. Вторушина, Г.В. Хлопцева***
Обложка художника ***А.А. Умуркулова***

ИБ № 4373

Подписано в печать 14.10.2004. Формат 60x881/16
Гарнитура «Таймс». Печать офсетная
Усл.п.л. 25,48. Уч.-изд. л. 24,85. Тираж 3000 экз.
Заказ 2695. «С» 244

Издательство «Финансы и статистика»
101000, Москва, ул. Покровка, 7
Телефон (095) 925-35-02. Факс (095) 925-09-57
E-mail: mail@finstat.ru http://www.finstat.ru

ОАО «Типография «Новости»
105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, 46

ISBN 5-279-02476-7